

Bâtir le nouveau paradigme du luxe : rendre la durabilité et la rentabilité indissociables

Faire de la durabilité et de la rentabilité deux dimensions consubstantielles pour affronter la crise du luxe et retrouver son essence.

Réinventer le luxe à travers la durabilité : les Objectifs de Développement Durable sont-ils les leviers du paradigme économique de demain ?

Table des matières

INTRODUCTION PRELIMINAIRE :	4
1. Présentation des ODD : un cadre d'actions stratégiques établis par l'ONU	4
2. Hypothèse et problématique : tension entre les trois piliers des ODD	5
3. Définition du scope : mode créative/ de luxe	6
4. Objectifs du travail et présentation du plan	8
I. ANALYSE SECTORIELLE : LES ENJEUX DU SECTEUR DE LA MODE CREATIVE/ DE LUXE.....	11
Une pression environnementale systémique	11
Une fracture sociale persistante : l'ombre derrière l'éclat	15
Une résilience affaiblie : vulnérabilités systémiques et opacité organisationnelle	16
Pressions réglementaires croissantes : un impératif stratégique de transformation	17
Crise du produit, désalignement symbolique : une industrie en quête de sens	18
II. ELABORATION DE LA MATRICE ANALYTIQUE DU NOUVEAU PARADIGME DU LUXE.....	19
Où sont les impacts ? : Mieux comprendre pour agir avec justesse	19
1. Une cartographie des émissions : scopes et tiers au prisme de la mode	19
2. Impact des fibres	21
3. Au-delà du produit : des impacts difficilement quantifiables mais cruciaux	26
Définir ce qu'est la mode de luxe : la mode créative, cette « a-utilité » indispensable... 29	
Redéfinir la durabilité : un concept essentiel à la polysémie complexe à définir..... 32	
Durabilité systémique : penser un modèle productif soutenable	33
Définir la durabilité du produit : entre robustesse matérielle et attachement immatériel	35
Définir un business model viable et rentable : pour une redéfinition de la croissance . 39	
Enjeu sémantique : de quels noms les modèles prochains ne se réclameront pas	40
Définir ce qui est et ce qui n'est pas indispensable à la viabilité d'une entreprise	41
Construire le référentiel sémantique de demain	46
Au-delà du système économique : un enjeu philosophique	56
La soutenabilité économique croissante : un paradigme émergent pour repenser la viabilité économique du luxe	59
Finalisation de la matrice analytique du nouveau paradigme	61
Identification des trois piliers fondamentaux du nouveau paradigme	61
Les ODD, un cadre analytique pertinent pour penser ce changement de paradigme ? Discussion avec le Global Fashion Agenda	62
Cartographie croisée : la matrice fondatrice du nouveau paradigme du luxe	64

III. IDENTIFICATION ET CLASSIFICATION DES TRADUCTIONS

OPERATIONNELLES DU NOUVEAU PARADIGME..... 66

Benchmark Analytique : État des lieux des actions existantes..... 66

Introduction méthodologique	66
Cadre et méthode d'analyse.....	67
Hiérarchisation opérationnelle des pôles.....	69
Une grille de lecture analytique pour planifier des actions concrètes	69
Un échantillon représentatif du secteur	70
RESULTATS.....	70

Analyse critique et classification des actions 71

Cadre méthodologique	71
Matrice des 168 freins	73
Finalité de l'analyse	81

IV. DE L'IDENTIFICATION À L'INITIATIVE : ELABORATION DES ACTIONS

POSSIBLES..... 84

Analyse de terrain : entretiens avec des acteurs clés du secteur..... 84

1 ^{er} entretien : avec Sophie Bonnier, Directrice Circularité chez Kering	85
2 ^{ème} entretien : Laura de Rojas, spécialiste des matériaux innovants et durables chez <i>Balenciaga</i>	89
3 ^{ème} entretien : Pierre Tricotel Dauberlieu, Ecodesign and Circularity Officer chez Dior	93
4 ^{ème} entretien : Shara Milla Perez, Responsable Durabilité, Direction de la Transition Industrielle et Qualité.....	97
Analyse critique du modèle Marine Serre	101
5 ^{ème} entretien : Léo Samir Veaux, Responsable RSE chez <i>AMI Paris</i>	103
6 ^{ème} entretien : Alessandra Lobba, Directrice RSE et Développement Durable chez <i>Agnès B</i>	105
Analyse critique des pratiques sociales de l'industrie face à l'enjeu d'un nouveau paradigme .	108
7 ^{ème} entretien : Christophe Bocquet, Responsable Sourcing Director chez <i>Chloé</i>	111
8 ^{ème} entretien : Isabelle Lefort, co-fondatrice et représentante de <i>Paris Good Fashion</i>	116
Focus sur un frein structurel majeur : mutualiser pour structurer une filière circulaire.	120
CONCLUSION FINALE DE L'ANALYSE TERRAIN	125
Analyse des 63 freins sans réponses par le prisme des actions issues des entretiens	127

Analyses sectorielles : comprendre et contrer les impensés de l'industrie qui

immobilisent toute transition 130

Réformer les cycles : lever les verrous structurels du système de la mode.....	130
L'illusion de l'intouchabilité créative : le point aveugle de la transition	135
SYNTHESES DES ACTIONS ISSUES DES ANALYSES SECTORIELLES	138
Analyse des freins restants à l'aulne de la phase d'analyse sectorielle.....	140

Analyses *ad hoc* : proposer des actions originales pour lever les freins sans réponses 141

L'a-utile : ce qui définit la nature ontologique du luxe	142
L'identité diachronique : là où gît l'âme de notre rapport au luxe	145
La sociabilité cultivée : un levier stratégique et culturel pour le luxe	149
SYNTHESE DES ACTIONS ISSUES DE L'ANALYSE REFLEXIVE AD HOC	153
Intégration à la matrice des solutions et actions <i>ad hoc</i>	154

V. OUTIL FINAL DE STRUCTURATION STRATEGIQUE : GUIDE

OPERATIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEAU PARADIGME... 155

Vers les business models de demain : leviers différenciés selon la taille d'entreprise 155

1. Les marques établies : la dépendance aux rentes d'hier.....	156
2. Les marques en phase de stabilisation : l'équilibre fragile	157
3. Les marques émergentes : l'opportunité sous contrainte	157

Intégration des exigences réglementaires dans la matrice opérationnelle 159

Tableau de synthèse des principales régulations impactant le secteur.....	160
---	-----

Focus sur la CSRD : aperçu, fonctionnement et portée réglementaire	161
Focus sur l’affichage environnemental : cadre, fonctionnement et enjeux pour le secteur	162
Présentation de l’outil : la grille matricielle du nouveau paradigme du luxe.....	165
Mode d’emploi.....	165
1. Finalité de l’outil	165
2. Destinataires	165
3. Modalités d’utilisation	166
CONCLUSION FINALE DE LA RECHERCHE	168
1. Rappel de la problématique et de l’hypothèse de départ.....	168
2. Les Objectifs de Développement Durable comme cadre de référence	168
3. La matrice : vers une redéfinition de la croissance et de la durabilité	169
4. Réponse à la problématique : une crise structurelle... et la voie de sortie.....	170
5. Les limites : vers un réalisme stratégique contre tout idéalisme naïf.....	171
5a. Impossible sans régulation (incitations et contraintes).....	171
5b. Impossible sans un changement profond de la définition de la réussite économique	172
5c. Impossible sans une prise en compte lucide des réalités financières	173
5d. Impossible sans prendre en compte la diversité des acteurs	174
5e. Impossible sans redéfinir la notion de valeur — au sens fort	175
6. Conclusion finale : le rôle du luxe dans nos sociétés.....	176
<i>Un appel à réinventer le luxe : reconquérir le sens par le retour à son essence</i>	<i>178</i>

INTRODUCTION PRELIMINAIRE :

Genèse du travail :

1. Présentation des ODD : un cadre d'actions stratégiques établis par l'ONU

En intégrant le programme Inspire Change Corp, mon objectif était de questionner la possibilité de la mise en place d'un cadre stratégique à l'échelle mondiale pour harmoniser les actions nécessaires à la transformation des modèles. Car si l'ONU est un organisme essentiellement géopolitique qui se veut être l'arbitre de la coopération entre les Etats, elle joue également un rôle d'un point de vue morale et éthique à vis-à-vis des sociétés humaines. En effet, la charte des Nations Unies, traité fondateur de l'Organisation signée le 26 juin 1945 à San Francisco et entrée en vigueur le 24 octobre 1945, définit les principes fondamentaux du droit international, et stipule donc que quelque chose comme une Justice universelle avec des fondements macro-moraux que cela suppose, existe. Or, cette charte s'est enrichie en 2015 avec les **Objectifs de Développement Durable (ODD)**, essentiels à l'ONU car ils incarnent la vision commune des 193 États membres pour un avenir plus juste, durable et pacifique. Ils traduisent en effet les principes de la Charte des Nations Unies en objectifs opérationnels : paix et sécurité (ODD 16), dignité humaine (ODD 1 à 5), coopération internationale (ODD 17) et développement équitable et durable (ODD 8, 10, 13...). Ces ODD sont donc la traduction concrètes, opérationnelles, des ambitions conceptuelles de l'ONU et constituent les axes à suivre pour y parvenir. Ils permettent de coordonner l'action des institutions de l'ONU car chaque agence (UNICEF, OMS, PNUD, FAO, HCR...) travaille en lien avec un ou plusieurs ODD. Mais au-delà des Etats, les ODD engagent également la société civile et les entreprises, traduisant la volonté de construire un réel langage commun qui dépasse les enjeux ou intérêts individuels, qu'il s'agisse de ce d'une Nation ou d'une société privée. Les ODD incarnent ainsi l'interconnexion à tous les échelons de la société de tous les acteurs qui composent l'humanité, et défendent l'idée que d'un point de vue absolument macro, il y a des fondements transnationaux, transectoriels, qui régissent les actes des Hommes.

Mais ce modèle est aujourd'hui en crise. Les équilibres géopolitiques hérités du XXe siècle vacillent. L'essor de la Chine et sa stratégie d'influence globale via les Nouvelles routes de la soie, les mandats isolationnistes de Donald Trump avec le retrait des États-Unis de l'accord de Paris ou de l'UNESCO, la montée des extrêmes et des gouvernements illibéraux en Hongrie, en Italie ou en Inde, la résurgence des conflits interétatiques comme en Ukraine, à Gaza ou en mer de Chine, l'agenda politique d'un nouveau monde anti-occidental ou encore les rivalités grandissantes autour des pôles, redessinent les contours d'un monde qui n'est plus coopératif, mais fragmenté. Dans ce contexte, les États, loin d'ouvrir leurs politiques publiques à la coordination internationale, tendent à se replier sur leurs intérêts propres. Ils cherchent à sécuriser l'accès aux ressources stratégiques, à relocaliser des chaînes de production critiques (énergie, défense, santé), à maîtriser la circulation des capitaux et des technologies. On parle désormais de « découplage » technologique entre les États-Unis et la Chine, de « souveraineté industrielle » en Europe, de « nationalisme économique » en Inde et ailleurs. Autant de signes que la dynamique d'interdépendance globale cède le pas à une logique de compétitions fermées. Cette tendance s'incarne par exemple de manière emblématique dans les tensions autour des terres rares, ces métaux indispensables à la fabrication des technologies vertes (éoliennes, batteries, panneaux solaires), numériques (smartphones, puces, satellites) ou militaires (guidage, radars, drones). Dans ce monde où l'accès aux ressources devient un facteur de puissance, de protection et de confrontation, s'installe ce que certains appellent un **capitalisme**

de la finitude, pour reprendre les mots d'Arnaud Orain dans *Le Monde confisqué. Essai sur le capitalisme de la finitude (XVI^e – XXI^e siècle)*. Il ne s'agit plus d'un capitalisme fluide et ouvert, mais d'un système fondé sur la captation et la conservation de ressources perçues comme précieuses et limitées. Loin du libre-échange généralisé, on assiste à un retour de logiques néo-mercantilistes : barrières douanières, diplomatie des matières premières, contrôle stratégique des routes commerciales, militarisation de l'économie.

C'est dans ce climat que la légitimité des Objectifs de Développement Durable se trouve interrogée, non seulement dans leur portée diplomatique, mais aussi dans leur capacité réelle à orienter l'action industrielle. Car les ODD, en s'adressant aussi bien aux États qu'aux entreprises, posent une question centrale : **comment articuler des principes éthiques universels avec des logiques de marché fondées sur la maximisation de la croissance et du profit ?**

Aussi, la question se pose de manière particulièrement aiguë dans le champ industriel — et je dirais même davantage que dans celui des États — car, contrairement à ces derniers, les entreprises n'ont pas pour essence de défendre l'intérêt général ou les droits fondamentaux. Elles ne sont ni élues, ni redevables devant une société civile, si ce n'est indirectement par les règles du marché. Il devient alors difficile de croire en la possibilité même d'un cadre moral unifié lorsque chaque acteur privé demeure guidé par ses impératifs de performance, de compétitivité et de croissance. Pourquoi, en effet, une entreprise amputerait-elle volontairement ses bénéfices pour répondre à des exigences éthiques qui ne sont ni contraignantes, ni juridiquement obligatoires ? Les ODD, en l'absence de mécanisme coercitif, ne sont qu'un cadre symbolique — une boussole morale, non une règle. Si les États, à des fins diplomatiques, s'en saisissent pour affirmer une posture ou une stratégie, les entreprises y sont bien moins contraintes. Et dans un contexte de capitalisme de la finitude, où l'économie devient un outil stratégique au service d'États repliés sur leurs propres intérêts, il est peu probable que l'époque soit propice à un ralentissement de la croissance pour des motifs purement symboliques.

Mais au-delà des bouleversements géopolitiques et des mutations économiques, notre époque est marquée par un basculement d'une ampleur inédite : celui du dérèglement systémique des équilibres environnementaux. Le changement climatique, l'érosion accélérée de la biodiversité, la raréfaction des ressources naturelles, la dégradation des sols, la pollution des eaux douces et marines, ou encore l'effondrement des cycles biogéochimiques constituent autant de signaux d'alerte d'un monde qui dépasse désormais les limites planétaires. Ces phénomènes, bien que mesurés, documentés, et scientifiquement établis, continuent pourtant de faire l'objet de déni ou de relativisme, y compris au plus haut niveau des pouvoirs politiques — à l'image de Donald Trump, qui refuse de reconnaître la réalité même de ces crises, niant par là toute légitimité aux politiques de transition. Ainsi, l'économie mondiale se trouve aujourd'hui au croisement de deux impératifs antagoniques : croître pour asseoir la puissance politique, commerciale et militaire des nations, et réduire son impact pour préserver les conditions de viabilité de la vie sur Terre. Il s'agit donc de maintenir la croissance et la compétitivité, tout en intégrant les impératifs sociaux et environnementaux devenus structurants pour l'accès au marché, à la légitimité et à l'investissement.

2. Hypothèse et problématique : tension entre les trois piliers des ODD

Aussi, m'a-t-il paru essentiel de crever l'abcès et de mettre au jour les contradictions internes aux Objectifs de Développement Durable, qui interrogent profondément leur portée et leur pertinence dans un monde aux équilibres géopolitiques mouvants. Car en affirmant un cadre d'action universel, les ODD postulent l'existence d'un horizon commun à toutes les sociétés,

indépendamment de leurs trajectoires historiques, de leurs niveaux de développement ou de leurs intérêts géostratégiques. Cette ambition universaliste soulève une première question de fond : pourquoi y aurait-il, ou devrait-il y avoir, un référentiel unique pour orienter des actions menées dans des contextes aussi hétérogènes ?

C'est précisément dans cette tension que s'inscrit ce travail de recherche car les ODD ont l'avantage de prétendre à l'élaboration d'un référentiel commun qui dépasse les intérêts silotés, une macro-perspective essentielle pour penser d'éventuelles solutions aux crises environnementales qui dépassent les frontières, les nations, les lois et les régimes politiques. Aussi, j'ai voulu évaluer si et comment les Objectifs de Développement Durable peuvent offrir une grille de lecture pertinente pour accompagner la transformation des *business models*, afin d'y faire émerger une création de valeur réellement durable. Mais plus encore, les ODD s'organisent autour de trois piliers — économique, social et environnemental — dont la compatibilité même mérite d'être interrogée. Le présent travail s'emploie donc à répondre à la question suivante :

Peut-on réellement concilier croissance économique, inclusion sociale et respect des équilibres écologiques ? Ou ces trois dimensions, censées fonctionner en synergie, n'entrent-elles pas en réalité en tension, voire en contradiction ? Car si les impératifs environnementaux et sociaux imposent de repenser nos modes de production et de consommation, ne viennent-ils pas entraver cette croissance que les États, en situation de compétition mercantile croissante, cherchent justement à maximiser ? Et pour traiter cette question, l'industrie de la mode de luxe/créative m'a semblé particulièrement intéressant : ce secteur, qui conjugue puissance symbolique, attractivité culturelle et intensité économique, constitue un terrain d'analyse stratégique pour interroger la possibilité d'un capitalisme esthétique réconcilié avec les limites planétaires.

En somme, pour le sujet qui nous intéresse dans ce travail — la mode créative/de luxe — la question qui va orienter cette recherche est la suivante :

Réinventer le luxe à travers la durabilité : les Objectifs de Développement Durable sont-ils les leviers du paradigme économique de demain ?

L'enjeu de ce travail sera donc de postuler l'hypothèse suivante : il est en effet possible de concilier impératifs économiques, environnementaux et sociaux, mais cela suppose de redéfinir la rentabilité, la durabilité social et environnemental pour penser les *business models* et la génération de valeur comme consubstantiels à une exigence de durabilité.

3. Définition du scope : mode créative/ de luxe

Dans ce contexte, l'industrie de la mode — et plus particulièrement la mode de luxe et créative — constitue un terrain d'analyse particulièrement pertinent. Elle est en effet responsable de 4 à 10 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, soit l'équivalent des émissions annuelles combinées de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni (Global Fashion Agenda & McKinsey, Fashion on Climate, 2020 ; UNEP, 2019), fortement dépendante de ressources naturelles, soumise à l'examen croissant des régulateurs et des consommateurs, mais aussi pilier économique et culturel de pays comme la France, la mode cristallise les tensions mais aussi les opportunités liées à cette transition. Elle se distingue en effet par sa capacité à générer de la valeur par l'intangible : image, désir, créativité, singularité. Autant d'éléments qui, bien intégrés aux attentes sociales et environnementales contemporaines, peuvent devenir des vecteurs différenciants et des leviers puissants de croissance durable.

C'est à partir de cette position singulière que s'est imposée ma réflexion. Travaillant au sein de la mode en tant que journaliste et enseignante depuis cinq ans, j'ai ressenti le besoin non seulement de documenter les impacts, mais surtout d'imaginer concrètement les conditions d'un développement compatible avec les défis contemporains. Ainsi, penser les *business models* résilients de demain à travers le prisme des Objectifs de Développement Durable (ODD), non comme un exercice de conformité cosmétique, mais comme une tentative sincère d'allier performance et responsabilité, m'est apparu comme un levier stratégique incontournable. L'objectif n'est pas d'opposer rentabilité et responsabilité, mais au contraire d'explorer comment l'intégration intelligente des ODD peut renforcer la résilience économique, créer de nouveaux relais de croissance, stimuler l'innovation produit et ouvrir de nouveaux marchés. Car la question qui se pose n'est plus tant de savoir s'il faut transformer les modèles, mais comment le faire, dans quel cadre stratégique, avec quels outils, et au bénéfice de quelle valeur — non seulement sociale, culturelle et écologique, mais aussi économique.

Au cœur de cette réflexion, la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, que j'ai intégrée dans le cadre de ce projet de recherche pour un an en septembre 2024, constitue un acteur central du paysage de la mode française et internationale. Créée en 1973, la Fédération est l'institution de référence qui organise les Paris Fashion Weeks® pour la Haute Couture, le prêt-à-porter féminin et masculin, et assure à ce titre la mise en valeur du rayonnement culturel, artistique et économique de la mode française à l'échelle mondiale. Mais au-delà de son rôle prescripteur dans la coordination des calendriers et des événements, la Fédération exerce également une mission fédérative et structurante auprès de l'ensemble des Maisons, qu'elles soient grandes ou émergentes. Elle soutient les créateurs à travers des actions de promotion, d'accompagnement stratégique et d'innovation, tout en jouant un rôle actif dans les mutations contemporaines du secteur. Notamment à travers son pôle Innovation et Développement Durable, la Fédération accompagne la transformation des modèles de production, de gouvernance et de diffusion dans un contexte de profondes mutations environnementales, sociales, technologiques et géopolitiques. Elle se positionne ainsi comme un laboratoire d'idées et de structuration, en lien étroit avec les Maisons, les pouvoirs publics, les institutions culturelles, mais aussi les partenaires internationaux, constituant un poste d'observation privilégié pour mon travail de recherches.

Le périmètre de ce projet de recherche se concentre délibérément sur les Maisons membres de la Fédération, c'est-à-dire sur la mode dite *créative de luxe*. **Je n'ai donc nullement la prétention d'analyser l'ensemble du secteur de la mode, ni de formuler des recommandations applicables à l'ensemble de la chaîne de valeur textile mondiale, mais bien de penser la mutation d'un segment précis, dont les caractéristiques propres — économiques, culturelles, esthétiques — façonnent un rapport singulier à la production de valeur.** Cette délimitation n'ignore en rien les disparités majeures qui séparent les différentes strates de l'industrie : les enjeux auxquels sont confrontées les marques de fast fashion ou d'ultra fast fashion ne sauraient être confondus avec ceux qui traversent l'écosystème du luxe. Le luxe opère selon une logique de rareté, de qualité, de relation personnalisée au client et de maîtrise du temps – du moins à l'origine –, là où d'autres segments reposent sur une accélération continue des cycles de production, des volumes colossaux et une compression systématique des coûts.

L'industrie du luxe possède, en ce sens, certains avantages structurels pour engager une transition vers un modèle plus soutenable. Elle se distingue par des volumes de production plus faibles, une élasticité prix qui permet d'intégrer le coût réel des matières premières et des savoir-faire, une clientèle sensible aux notions de qualité, de durabilité et d'héritage, et une logique servicielle déjà ancrée (réparation, personnalisation, transmission, seconde vie, service après-vente). Ce sont précisément ces spécificités qui rendent crédible, et non utopique, l'hypothèse d'un nouveau paradigme. Car le luxe, en tant que secteur fondé sur la durabilité des formes, la noblesse

des matières, la transmission des savoir-faire et la valorisation de la singularité, possède déjà en son ADN les ferments d'une transformation possible. La transition ne serait alors pas une rupture, mais une continuité éclairée, capable de réconcilier performance et conscience.

4. Objectifs du travail et présentation du plan

Ce travail ne relève ni d'un plaidoyer moral ni d'une posture militante. Il ne s'agit pas d'évaluer les Maisons de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, ni de juger de la sincérité ou de la performance de leurs engagements. Son ambition est analytique et stratégique : explorer les conditions de possibilité d'un nouveau paradigme économique pour la mode créative de luxe, à l'heure où l'industrie traverse des mutations profondes — pressions réglementaires, tensions sur les ressources, transformations du désir, attentes nouvelles des parties prenantes.

Pour penser ce nouveau paradigme, les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont mobilisés non pas comme un cadre normatif extérieur, mais comme un levier conceptuel. L'enjeu est de redéfinir les notions mêmes de **croissance** et de **durabilité**, afin qu'elles deviennent des outils opérationnels : la croissance n'est plus pensée comme une simple accumulation de profits, mais comme une **soutenabilité économique** croissante (concept m'est propre et qui sera présenté dans ce travail), et la **durabilité** n'est plus seulement environnementale ou sociale, mais un concept multidimensionnel englobant la résilience des systèmes productifs et des produits, leur désirabilité, leur valeur symbolique et leur capacité à générer un attachement pérenne. Ces définitions constituent le socle conceptuel pour concevoir des *business models* cohérents et soutenables.

La démarche adoptée dans ce travail est double :

1. Le travail de recherche

Cette première étape vise à identifier et analyser les crises et enjeux majeurs du secteur afin d'établir une **matrice analytique originale**, développée spécifiquement pour ce travail, articulant soutenabilité économique croissante, durabilité du système productif et durabilité des produits. Cette matrice n'est pas un simple inventaire : elle constitue un cadre conceptuel inédit, qui permet de lire les crises actuelles du secteur, d'identifier les tensions systémiques et d'éclairer les conditions de transformation. Elle s'appuie sur une analyse des ODD, sur l'étude des crises du luxe et sur la conceptualisation originale de la croissance et de la durabilité.

Il vise à :

- Dresser un panorama exhaustif des crises et enjeux actuels du secteur, au-delà des seuls aspects environnementaux et sociaux ;
- Proposer des concepts originaux pour redéfinir la croissance et la durabilité ;
- Construire une matrice analytique originale, développée spécifiquement pour ce travail, articulant soutenabilité économique croissante, durabilité des systèmes productifs et durabilité des produits, et mettant en relation ces axes avec les ODD pertinents. Cette matrice constitue un socle conceptuel inédit pour penser un business model soutenable et cohérent.

2. Le travail appliqué : création d'un outil stratégique opérationnel

À partir de cette matrice originale et des analyses sectorielles et opérationnelles, un **outil de pilotage stratégique** a été conçu. Il identifie plus de 160 freins à la transition et propose, pour chacun, des réponses concrètes, hiérarchisées par niveau d'action (indispensable, nécessaire, bonus, complémentaire) et adaptées aux différents types d'entreprises (marques émergentes, Maisons en stabilisation, groupes établis). Cet outil permet de sélectionner les actions selon des priorités stratégiques ou réglementaires et de les décliner par pôle d'impact, afin de guider la mise en œuvre opérationnelle. Sa méthodologie détaillée, sa structure et ses principes d'usage sont présentés dans ce document pour en montrer la logique et le potentiel, mais l'outil en lui-même n'est pas divulgué et reste réservée à un usage professionnel.

Cet outil :

- Identifie plus de 160 freins à la transition et propose pour chacun des réponses concrètes, hiérarchisées par niveau d'action (indispensable, nécessaire, bonus, complémentaire) ;
- Permet de sélectionner et filtrer les actions selon le type d'entreprise (marques émergentes, Maisons en stabilisation, groupes établis) ou selon des priorités stratégiques et réglementaires ;
- Organise les actions par pôles d'impact, pour guider la mise en œuvre opérationnelle de manière pragmatique et progressive.

ATTENTION : la méthodologie est pleinement détaillée dans ce document et peut être lue en profondeur, mais **l'outil lui-même reste confidentiel et n'est pas accessible**. Ce document en présente la logique, les principes de fonctionnement et la structure, afin de montrer comment il permet de transformer l'analyse en stratégie opérationnelle.

Le plan détaillé se déploie ainsi :

Partie recherche :

- I. **Analyse sectorielle** : identification et définition des crises et des enjeux actuels.
- II. **Élaboration de la matrice analytique originale du nouveau paradigme** : socle conceptuel pour repenser la croissance et la durabilité dans le luxe.

Travail appliqué :

- III. **Identification et classification des traductions opérationnelles du nouveau paradigme** : réfléchir aux actions concrètes pour mettre en place le nouveau paradigme. Cette réflexion passera par quatre phases :
 - a. **Analyse stratégique** : identification des pratiques sectorielles existantes à partir des rapports RSE et extra-financiers disponibles, afin de repérer lignes de force et singularités.
 - b. **Analyse de terrain** : confrontation des stratégies identifiées à la réalité du terrain via des entretiens avec professionnels du secteur, pour mettre en lumière freins inertiels, structurels et indépassables.
 - c. **Analyse sectorielle** : synthèse critique des crises et tendances du secteur, permettant de dégager des leviers d'action sectoriels et de contextualiser les réponses.
 - d. **Analyse réflexive *ad hoc*** : formalisation et utilisation de concepts originaux pour lever les freins au nouveau paradigme

- IV. **Outil final de structuration stratégique, guide opérationnel pour la mise en œuvre du nouveau paradigme :** articulation de la matrice et des analyses pour créer un cadre d'actions hiérarchisé et modulable selon le type d'entreprise et les priorités, constituant la méthodologie opérationnelle de l'outil (outil lui-même confidentiel).

Ainsi, l'objectif de ce travail est triple : démontrer la nécessité de passer à un nouveau paradigme économique, en définir clairement les contours conceptuels — notamment à travers la redéfinition de la croissance et de la durabilité — et enfin bâtir, de manière opérationnelle, les axes de sa mise en œuvre concrète. Il combine rigueur analytique et perspective stratégique, offrant à la fois une lecture systémique des crises du luxe et un cadre méthodologique pour transformer cette lecture en actions structurantes, conciliant excellence créative, responsabilité systémique et création de valeur durable.

I. ANALYSE SECTORIELLE : LES ENJEUX DU SECTEUR DE LA MODE CREATIVE/ DE LUXE

Un modèle à bout de souffle : pourquoi est-il nécessaire de penser un nouveau paradigme économique ?

La mode, capable d'allier beauté, technique et désir, se trouve aujourd'hui confrontée à une série de crises systémiques qui menacent les fondements même de sa légitimité économique, sociale et culturelle. Ce constat, partagé par nombre d'acteurs du secteur, ne repose pas sur un discours alarmiste ou idéologique : il s'impose au contraire comme une analyse lucide des impasses d'un modèle qui, poussé à son extrême, a atteint un point de rupture.

Le luxe n'échappe pas à cette dynamique. Longtemps protégé par son positionnement élitiste, par l'opacité de ses pratiques et par le prestige de ses récits, il est désormais pris dans une tension inédite entre ses ambitions commerciales, les attentes croissantes de ses publics, et la pression réglementaire et environnementale d'un monde en transition. Ce travail s'inscrit dans cette zone de friction. Non pas pour condamner, mais pour comprendre. Non pas pour juger, mais pour proposer une lecture analytique des ODD comme levier stratégique de refondation : non plus en périphérie du modèle, mais en son cœur.

Une pression environnementale systémique

La crise environnementale que traverse l'industrie de la mode ne relève plus d'un simple enjeu d'image ou de responsabilité morale : elle touche à la viabilité même de son modèle économique à moyen et long terme. Derrière les collections, les silhouettes et les récits de marque, la mode est d'abord une industrie de transformation de la matière. Et c'est précisément cette matérialité – fibres, teintures, finitions, transports, cycles de vie – qui constitue aujourd'hui l'épicentre de la tension entre désirabilité et soutenabilité.

1. Climat : une contribution structurelle au dérèglement

Le secteur textile, toutes gammes confondues, représente aujourd'hui entre 4 % et 8 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre (UNRIC, 2024) – davantage que l'aviation civile et le transport maritime réunis (SDG Knowledge Hub/IISD, 2016). Selon le World Resources Institute (WRI) et l'Apparel Impact Institute (Aii), ces émissions étaient estimées à 1,025 gigatonne de CO₂e en 2019, avec un potentiel de croissance jusqu'à 1,588 gigatonne d'ici 2030 si aucune action significative n'est menée (World Resources Institute, 2021).

L'étape de transformation – c'est-à-dire le prétraitement, la teinture et la finition des textiles – constitue à elle seule 75 à 90 % des émissions énergétiques de la chaîne d'approvisionnement (Fashion for Good, 2021). Ces procédés nécessitent le maintien de grandes quantités d'eau à haute température, souvent chauffée par des combustibles fossiles comme le charbon, dans des pays encore fortement dépendants de ces énergies.

Mais l'empreinte climatique de la mode ne se limite pas à cette seule étape. Elle s'inscrit dans une dépendance systémique à des matières premières à fort impact carbone :

- Le cuir, central dans la maroquinerie et la chaussure, cumule les émissions liées à l'élevage bovin (méthane, déforestation importée pour l'alimentation animale) et celles des tanneries, très consommatrices d'énergie et de produits chimiques (FAO, 2022).
- Les fibres synthétiques (polyester, nylon, acrylique) reposent sur la pétrochimie. Leur production est directement émettrice de CO₂ et difficilement décarbonable, et elles continuent d'alimenter les émissions indirectes par le biais des microplastiques libérés durant l'usage et la fin de vie (Textile Exchange, 2023).
- Les fibres animales rares, comme le cachemire, présentent un double coût carbone : celui de l'élevage (émissions de méthane) et celui du transport, car ces matières proviennent souvent de régions enclavées nécessitant un acheminement aérien ou routier intensif (FRB, 2019).

Le segment du luxe, s'il produit en volumes moindres, affiche toutefois une empreinte disproportionnée par l'intensité énergétique de ses chaînes de valeur, par l'usage de matières premières à fort impact, et par une dépendance élevée au transport aérien pour répondre à la logique de nouveauté, de saisonnalité et de distribution mondiale rapide. Loin d'un artisanat localisé, la fabrication d'un produit de luxe contemporain engage donc une chaîne logistique éclatée et carbonée, dont la décarbonation suppose une reconfiguration profonde des outils industriels, du sourcing et des calendriers. On le comprend aisément en prenant en considération un volet souvent sous-estimé : celui des événements et de la logistique culturelle. Les fashion weeks de New York, Paris, Londres et Milan émettraient environ 241 000 tonnes de CO₂ par an, dont 147 000 tonnes liées uniquement aux vols internationaux des acteurs impliqués – un chiffre mis en lumière par le Carbon Trust, repris par *NSS Magazine* et confirmé par *The Guardian*. À titre de comparaison, ces seules émissions dépassent celles annuelles de certaines villes moyennes européennes, illustrant le poids symbolique mais aussi climatique de ces rendez-vous phares du secteur. (The Guardian, 2023)

La distribution mondiale aggrave ce bilan. Le luxe privilégie le fret aérien pour assurer disponibilité et réactivité, multipliant les émissions par unité transportée. De plus, la multiplication des collections (croisières, pre-fall, capsules) fragmente encore davantage les flux, renforçant les coûts logistiques et énergétiques.

Enfin, les émissions de fin de cycle restent problématiques, même si cela est moins le cas dans le segment du luxe car les produits de luxe sont en moyenne plus durables, réparables et transmissibles que ceux de la fast fashion. Mais certaines catégories (sneakers de luxe, denim premium) nécessitent des lavages fréquents qui génèrent une pollution indirecte (microfibres, consommation énergétique domestique). Par ailleurs, l'incinération des invendus, bien que progressivement remise en cause, demeure une pratique qui alourdit le bilan carbone du secteur.

2. Biodiversité : une perte silencieuse et irréversible

La perte de biodiversité constitue une dimension critique de l'empreinte écologique du secteur de la mode — et sans doute la plus sous-estimée. L'usage massif de pesticides pour la culture du coton conventionnel, la déforestation liée à l'élevage bovin destiné au cuir, ou encore la conversion de zones humides et de forêts en plantations industrielles (chanvre, viscose, caoutchouc naturel) participent à l'érosion accélérée des écosystèmes. Or, cette biodiversité n'est pas un bien accessoire : elle conditionne la résilience des fibres naturelles, la stabilité climatique locale, la fertilité et la régénération des sols — bref, elle constitue **le socle sur lequel repose toute production textile**. En 2022, plus d'un tiers des fibres utilisées par l'industrie provenaient directement de l'agriculture ou de la forêt, plaçant les filières textiles parmi les secteurs les plus exposés à la dégradation des écosystèmes (Textile Exchange, 2023). Les fibres végétales (coton, chanvre,

caoutchouc), les fibres animales (laine, cachemire, cuir, soie) et les fibres cellulósiques artificielles (viscose, lyocell, modal) entretiennent toutes une relation de dépendance intime à la biodiversité. À chaque étape — culture, élevage, sylviculture, transformation — ces systèmes interagissent avec les écosystèmes, parfois de manière irréversible.

Le cas du coton est particulièrement emblématique. Culture dominante du secteur, il occupe à lui seul près de 2,5 % des terres cultivées dans le monde, mais concentre environ 16 % de l'usage mondial de pesticides (Textile Exchange, 2023). Ces intrants détruisent les insectes pollinisateurs et appauvrissent les sols, tandis que l'irrigation intensive épuise des bassins entiers, comme celui de la mer d'Aral en Asie centrale. La monoculture du coton contribue aussi à la fragmentation des habitats et rend les écosystèmes plus vulnérables aux chocs climatiques. Autrement dit, la fibre la plus ancrée dans nos usages est aussi l'une des plus destructrices pour la biodiversité mondiale. Le cadre de l'IPBES rappelle que la perte de biodiversité mondiale repose sur cinq pressions majeures : changements d'usage des terres et des mers, surexploitation, changement climatique, pollution et espèces exotiques envahissantes (IPBES, 2019). Toutes trouvent une résonance dans la mode contemporaine. Le coton illustre la pollution et la surexploitation ; le cachemire met en évidence la pression sur les prairies (70 % de la Mongolie est désormais menacée de désertification, FRB 2019) ; la viscose et le lyocell soulignent la dépendance à la déforestation ; tandis que les fibres synthétiques ajoutent la menace des microplastiques.

Dans le secteur du luxe, cette dépendance est encore plus aiguë. Les matières premières y sont souvent naturelles, précieuses ou rares — cachemire, soie, peaux exotiques — et la pression sur les écosystèmes s'en trouve amplifiée. L'intensification des prélèvements menace des espèces entières, encourage le braconnage et alimente une économie informelle destructrice. À l'heure où les marques revendiquent un attachement croissant à la nature et à la durabilité, cette contradiction devient de moins en moins soutenable aux yeux d'un public mieux informé.

Mais l'enjeu dépasse la question de l'image : il est **opérationnel et systémique**. La dégradation de la biodiversité met en péril la stabilité de toute la filière. Les risques physiques sont déjà tangibles : baisse de rendement agricole, raréfaction de l'eau, perturbations liées aux événements climatiques extrêmes (sécheresses, inondations, tempêtes) qui affectent directement les zones de culture et d'élevage et faisant exploser les coûts d'assurance (Munich Re, 2025). La conséquence : ruptures d'approvisionnement, hausse des coûts, variabilité accrue de la qualité des intrants, sans oublier les risques pour les travailleurs (exposition à des polluants, chaleur extrême, conditions sanitaires précaires) et les risques logistiques liés à l'instabilité des infrastructures dans les régions de production.

À ces vulnérabilités physiques s'ajoutent désormais des risques de transition réglementaires. La directive européenne CSRD impose un reporting extra-financier exigeant sur les dépendances et impacts liés à la biodiversité (ESRS E4). Le Règlement européen sur la déforestation importée (EUDR), effectif dès 2025, interdit l'importation de produits associés à la déforestation, y compris le cuir, le caoutchouc et certaines fibres végétales. Les entreprises qui n'auront pas sécurisé une traçabilité complète de leurs chaînes d'approvisionnement s'exposent à des sanctions, voire à une exclusion des marchés européens. En parallèle, les investisseurs institutionnels exercent une pression croissante sur les entreprises pour qu'elles intègrent des critères de durabilité, notamment ceux liés à la biodiversité. Les institutions financières commencent à évaluer comment les entreprises de leur portefeuille contribuent à la perte de biodiversité, dans le cadre d'une prise de conscience plus large du rôle de la nature dans la décarbonation de l'économie. (PLSA, 2020). Cela a favorisé un basculement progressif des flux d'investissement vers le capital naturel (« Natural Capital »), visant à soutenir des pratiques de gestion durable des terres dans l'agriculture et la sylviculture. (Agnew, 2022 ; Aïama et al., 2021)

Ainsi, la biodiversité n'est pas un enjeu périphérique ou « moral » : elle est devenue un indicateur stratégique de résilience économique. Sa perte n'affecte pas seulement des espèces lointaines ou des forêts invisibles ; elle se traduit par une instabilité croissante pour les filières textiles et donc par une menace directe pour la performance, la désirabilité et la légitimité du secteur. En d'autres termes, la biodiversité est la condition silencieuse de l'existence même de la mode. La négliger, c'est fragiliser à la fois les chaînes de production, la santé des travailleurs, la continuité logistique et la valeur symbolique que le luxe prétend incarner.

3. Pollutions chimiques et microplastiques : l'envers toxique de l'apparence

La transformation textile repose encore largement sur une chimie de synthèse datant parfois du début du XX^e siècle. Les bains de teinture, les agents de finition (anti-froissement, imperméabilisation, assouplissants), les adjuvants antimicrobiens ou anti-UV mobilisent des cocktails chimiques dont la formulation précise reste souvent confidentielle. Ces substances – solvants, perfluorés, métaux lourds, azurants optiques – sont difficilement biodégradables, et contaminent les eaux douces, les sols, et les chaînes alimentaires. En dépit de réglementations comme REACH en Europe, nombre de sites de production hors UE continuent à utiliser des substances interdites, sans traitement des eaux usées. Cette pollution invisible, souvent délocalisée, se traduit par des effets sanitaires majeurs sur les populations locales (malformations, cancers, troubles hormonaux), mais aussi par une altération durable des écosystèmes (IPEN, 2018). Dans le luxe, les procédés de teinture végétale ou artisanale, mis en avant pour leur authenticité, sont encore marginaux face à l'hégémonie de l'industrie chimique conventionnelle.

À cela s'ajoute la question des microplastiques, et plus particulièrement des microfibrilles textiles. Issues des fibres synthétiques comme le polyester, l'élasthanne ou l'acrylique – que l'on retrouve parfois jusque dans les doublures ou les finitions invisibles de pièces haut de gamme – ces fragments minuscules sont relargués à chaque lavage domestique, mais aussi simplement lors du port des vêtements. Leur taille varie du micro (< 5 mm) au nano (< 100 nm), ce qui leur permet de se diffuser partout dans l'environnement (Fashion for Good, 2022). Contrairement aux fibres naturelles, qui se dégradent partiellement en milieu aquatique, les fibres plastiques persistent et s'accumulent. Même les fibres artificielles qu'on peut considérer comme « semi-naturelles » comme la viscose, ont été identifiées dans des cours d'eau isolés, et les scientifiques s'interrogent encore sur leur vitesse de dégradation et leurs impacts réels. Aujourd'hui, les microfibrilles textiles représenteraient jusqu'à 35 % des microplastiques primaires présents dans les océans, constituant également une proportion majeure de ceux que l'on retrouve sur les rivages côtiers et dans les sols fertilisés avec des boues d'épuration. (Changing Markets Foundation, 2024)

Bien que les stations d'épuration parviennent à retenir 65 à 92 % des microfibrilles, les volumes rejetés demeurent considérables : en Amérique du Nord, on estime que 878 tonnes de microfibrilles textiles rejoignent chaque année les cours d'eau uniquement à travers la lessive domestique (Barrows et al., 2018). Plus surprenant encore, des recherches récentes montrent que le simple fait de porter des vêtements peut générer davantage de rejets que leur lavage, en raison des frottements mécaniques.

Le phénomène est accentué par les choix industriels : la préparation des fils, la teinture, le finissage et le séchage exercent des contraintes mécaniques qui fragilisent les textiles et favorisent la libération ultérieure de fibres. Les différences dans les paramètres de lavage et d'usage par les consommateurs expliquent aussi une partie des variations, mais il est démontré que des ajustements dans la conception et la fabrication des tissus pourraient réduire les émissions de microfibrilles de 80 à 90 % (Zambrano, 2019). Une fois dans l'environnement, ces fragments invisibles deviennent des vecteurs de pollution secondaire. Leur structure poreuse agit comme une éponge qui absorbe huiles

de moteur, pesticides et autres substances chimiques, les transformant en véritables « bombes toxiques » susceptibles de contaminer la faune marine puis la chaîne alimentaire humaine. Ils ne se limitent d'ailleurs pas aux océans : présents aussi dans l'air, ils peuvent être inhalés et s'accumuler dans les poumons, avec des risques potentiels sur la santé respiratoire, notamment chez les jeunes ou les personnes fragiles.

Enfin, il ne faut pas oublier que nombre de teintures et d'additifs chimiques utilisés dans la fabrication des textiles – qu'ils soient naturels ou synthétiques – sont eux-mêmes associés à des effets cancérogènes ou perturbateurs endocriniens. Ainsi, même les fibres dites « naturelles », lorsqu'elles ont été traitées avec des colorants, des agents d'apprêt ou des finissages spéciaux, peuvent relarguer des microfibres imprégnées de substances toxiques dans l'environnement. La dégradation de ces matériaux ne se limite donc pas à une pollution plastique : elle entraîne aussi la dispersion de produits chimiques persistants, qui s'accumulent dans les écosystèmes et posent des risques sanitaires supplémentaires pour les populations humaines comme pour la biodiversité. (Fashion for Good, 2022)

Derrière l'élégance apparente des matières textiles se cache donc une toxicité chronique, diffuse et persistante, d'autant plus problématique qu'elle échappe à la fois au regard et à la régulation, faute de protocoles standardisés de mesure et d'évaluation de l'ampleur du phénomène.

4. Tensions sur les ressources : un avenir contraint

De toutes ces crises en découle donc naturellement celle de la tension sur la disponibilité des ressources, remettant en cause la capacité de l'industrie à croître ou même à se maintenir à l'identique. Le cuir est confronté à la réduction des cheptels bovins dans certaines régions, le cachemire pâtit de la désertification des steppes en Mongolie, la soie souffre du dérèglement climatique qui affecte le cycle des vers à soie, et le coton – déjà très gourmand en eau – est en déclin dans plusieurs régions historiquement productrices. Dans ce contexte, l'extraction de nouvelles fibres ou de nouveaux matériaux suppose des arbitrages éthiques, sociaux et environnementaux complexes : la viscose peut impliquer la déforestation, les fibres biosourcées entrent en concurrence avec l'alimentation, les solutions de substitution sont encore peu matures ou très énergivores.

En somme, **le paradigme actuel repose sur un usage intensif de ressources finies**, dans un monde de plus en plus contraint, où l'arbitrage écologique devient économique. Le luxe ne pourra rester désirable que s'il accepte de devenir durable dans son ancrage matériel même – non pas en greenwashant ses récits, mais en réinventant son rapport à la matière, à la nature et au temps.

Une fracture sociale persistante : l'ombre derrière l'éclat

L'industrie de la mode, qu'il s'agisse du secteur grand public ou du segment du luxe, repose sur un paradoxe : l'apparence de brillance et de qualité masque souvent des pratiques fragiles et opaques. Le Rana Plaza, immeuble effondré en 2013 au Bangladesh et dont les décombres ont enseveli plus de 1 100 ouvriers de la confection, a cristallisé une prise de conscience mondiale de la violence systémique à l'œuvre dans les chaînes de valeur de la mode. Pourtant, l'évidence de cette tragédie n'a pas suffi à enclencher une transformation structurelle à l'échelle du secteur, ni à exonérer le segment du luxe de ses propres contradictions. (International Labour Organization, 2023)

Car si le luxe ne fonctionne ni sur les mêmes volumes ni sur les mêmes marges que la mode de masse, il n'est en rien protégé des logiques d'externalisation radicale, d'opacité contractuelle, ou d'exploitation masquée. L'idée selon laquelle le luxe incarnerait par essence une éthique du travail bien fait, une dignité de l'artisan, un respect de la main humaine est aujourd'hui en grande partie une fiction marketing à laquelle les récentes révélations judiciaires viennent porter un coup sévère. En 2024, une enquête menée par le parquet de Milan a mis au jour un système profondément enraciné de sous-traitance illégale, impliquant directement ou indirectement les chaînes de production d'Armani et de Dior. À quelques kilomètres à peine des vitrines impeccables de la Via Monte Napoleone, des ouvriers – souvent migrants, parfois sans-papiers – travaillaient dans des conditions dégradantes pour assembler des sacs vendus plusieurs milliers d'euros, payés **53 euros pièce** en moyenne, dans des ateliers aux fenêtres grillagées, sans respect des normes de sécurité, et parfois logés dans les mêmes locaux que ceux où ils travaillaient, dans un entre-deux juridique et humain inquiétant. Comme le résume un ancien responsable RSE d'un grand groupe de luxe interrogé sous anonymat : « **On savait. Mais on ne voulait pas voir.** » Comme l'indiquent les documents de la justice italienne, ces pratiques sont si répandues et si stabilisées qu'elles peuvent être comprises comme « une politique commerciale intégrée, exclusivement orientée vers la maximisation du profit ». Un constat d'autant plus inquiétant que les marques concernées sont parmi les plus puissantes et les plus rentables au monde, capables d'investir des centaines de millions dans des campagnes de communication globales tout en arguant de leur impuissance logistique ou financière à garantir le respect des droits fondamentaux au sein de leur propre chaîne de valeur. (Le Monde, 2024 ; Business of Fashion, 2024).

Cette fracture sociale, désormais difficile à dissimuler, devient un **risque réputationnel majeur**. Le mythe du luxe éthique, fondé sur la qualité, le geste humain, la transmission d'un savoir-faire, s'effrite face à la multiplication des révélations et à une montée de la vigilance citoyenne, médiatique et réglementaire. Car la nouvelle génération de consommateurs, d'analystes et d'investisseurs n'est plus dupe : la valeur perçue d'un produit ne repose plus seulement sur la narration, mais sur l'alignement concret entre image projetée et pratiques réelles. Mais cette réalité sociale ne se limite pas à l'Europe. Dans les pays du Sud, le système extractiviste auquel contribue l'industrie de la mode – extraction de fibres, teinture, assemblage – repose souvent sur une main-d'œuvre peu protégée, largement féminisée, exposée à des risques chimiques, physiques et sociaux, sans réel accès aux droits fondamentaux. À cela s'ajoute une marginalisation persistante des communautés autochtones. Selon Textile Exchange, en 2022, seules 5 % des entreprises du textile affirmaient consulter les populations locales dans l'élaboration de leurs stratégies de durabilité (Textile Exchange, 2022). Pourtant, ces communautés détiennent souvent des savoirs précieux sur les fibres, les écosystèmes et les modes de gestion régénératifs. Leur exclusion n'est pas seulement une injustice : c'est une perte stratégique.

À cet égard, l'adoption d'un cadre de responsabilité renforcé, tel que proposé par les ODD ou les futures réglementations européennes sur le devoir de vigilance, ne doit pas être perçue comme une contrainte, mais comme une opportunité stratégique : celle de réarticuler les chaînes de production autour d'un véritable pacte social, d'assurer la traçabilité des engagements éthiques, et de restaurer une confiance abîmée.

Une résilience affaiblie : vulnérabilités systémiques et opacité organisationnelle

L'économie mondialisée, longtemps perçue comme le moteur de la croissance et de la compétitivité, a profondément transformé le secteur du luxe. Si la délocalisation et la fragmentation des chaînes d'approvisionnement ont permis d'optimiser les coûts et d'accélérer la conquête de nouveaux marchés, elles ont aussi introduit une vulnérabilité structurelle. Les événements récents

— crises sanitaires, conflits géopolitiques, tensions commerciales — ont exposé la fragilité d'un système fondé sur des flux longs, complexes, souvent opaques. Les ruptures d'approvisionnement, les fluctuations brutales des coûts et les délais imprévus ont rappelé la précarité de cette organisation, où l'efficacité apparente masque une faible capacité de résilience. Cette fragilité s'accompagne d'une carence majeure dans la traçabilité des chaînes de valeur. De nombreuses Maisons peinent encore à identifier clairement l'origine de leurs matières premières et les conditions réelles de production au-delà du premier ou deuxième rang de fournisseurs. Or, sans cette visibilité essentielle, il devient illusoire de prétendre à une gestion responsable, que ce soit en matière sociale ou environnementale. La transparence des flux, la collecte rigoureuse de données fiables et auditables sur chaque maillon sont devenues des conditions sine qua non pour engager des politiques durables et crédibles.

Cette opacité ne compromet pas seulement les engagements éthiques, elle a des répercussions directes sur la capacité des entreprises à se conformer aux exigences réglementaires qui se durcissent à l'échelle mondiale. L'impossibilité de démontrer la traçabilité complète des produits accroît les risques réputationnels, les sanctions financières, et peut même affecter l'accès aux assurances ou la notation extra-financière par les investisseurs. Dès lors, la quête de transparence s'impose non plus comme une contrainte optionnelle, mais comme un élément fondamental de la compétitivité et de la pérennité. La mise en place de systèmes robustes de traçabilité et de transparence constitue donc un levier stratégique essentiel. Non seulement elle permet de renforcer la résilience opérationnelle, mais elle prépare aussi l'entreprise à répondre efficacement aux nouvelles obligations légales et normatives. Cette capacité à anticiper et intégrer les évolutions réglementaires, ainsi qu'à rendre visible son impact tout au long de la chaîne de valeur, devient une condition indispensable pour réussir la transformation des modèles d'affaires vers plus de durabilité.

Pressions réglementaires croissantes : un impératif stratégique de transformation

L'industrie de la mode et du luxe se trouve aujourd'hui au cœur d'un renforcement sans précédent du cadre réglementaire, tant en Europe qu'à l'international. Les directives européennes telles que la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), la CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), le Digital Product Passport ou encore la loi AGECL en France et l'ESPR au niveau européen concernant l'éco-conception, imposent aux entreprises une transparence accrue, une traçabilité fine et une responsabilité élargie sur l'ensemble du cycle de vie des produits. Cette dynamique s'étend au-delà du continent, avec des législations ambitieuses en Californie et à New York malgré la politique du pays, qui visent à limiter les substances nocives, à promouvoir le recyclage et à encadrer durablement la production textile.

Au-delà du simple respect des normes, cette montée en puissance réglementaire représente un véritable défi stratégique. La mise en conformité ne se limite pas à un coût punitif en cas de manquement, mais engage des investissements lourds et une refonte des modes de fonctionnement : collecte et gestion de données complexes, choix de fournisseurs responsables, adaptation des chaînes logistiques, gestion optimisée des stocks et des invendus. Ces exigences exigent une vision proactive, intégrée et anticipative, permettant d'éviter les ruptures brutales et les surcoûts liés à une réaction tardive. La mise en conformité, et notamment de façon pro-active, devient ainsi un levier de compétitivité et d'innovation, un marqueur de confiance auprès des consommateurs, investisseurs et partenaires. Les entreprises qui sauront intégrer dès aujourd'hui ces impératifs dans leurs stratégies de développement, en repensant leurs modèles vers davantage de durabilité et de responsabilité, bénéficieront d'une meilleure résilience face aux incertitudes économiques, géopolitiques et sociales. Ignorer ou retarder cette transition n'est plus une option viable : au

contraire, c'est en l'embrassant pleinement que les acteurs du luxe pourront non seulement assurer leur pérennité, mais aussi créer un nouveau paradigme économique où performance et soutenabilité s'enrichissent mutuellement.

Crise du produit, désalignement symbolique : une industrie en quête de sens

Au-delà des fragilités logistiques, c'est le fond même du modèle du luxe qui vacille, traversant une profonde crise de sens. Le luxe s'est historiquement appuyé sur une promesse forte : offrir une qualité d'exception, une rareté maîtrisée, et un rapport au temps mesuré, presque sacré. Or, cette promesse est aujourd'hui mise à mal. Pour préserver leurs marges dans un contexte inflationniste, certaines Maisons ont eu recours à une rationalisation agressive des coûts — multiplication des sous-traitances, réduction discrète de la qualité des matières, finitions parfois négligées. Pendant ce temps, les prix flambent, parfois jusqu'à +90 % sur certains modèles iconiques depuis 2019. Ce phénomène, qualifié de *greedflation* par les analystes, fragilise la confiance des clientèles, y compris les plus fidèles, qui perçoivent un décalage croissant entre le prix payé et la valeur réelle reçue. (Business of Fashion, 2024)

Cette perte de substance se double d'une uniformisation de l'offre. Poussée par les impératifs commerciaux, le merchandising et les algorithmes, elle vide l'expérience du luxe en boutique, où l'on retrouve des propositions répétitives, au design standardisé, traduisant un luxe ubiquitaire et par conséquent banalisé. À cela s'ajoute l'impact d'une hyper-médiatisation des années 2000-2020, portée par la télé-réalité, les influenceurs et les collaborations spectaculaires, qui ont accru la visibilité au détriment du mystère et de la singularité. Cette omniprésence du digital a par ailleurs déconnecté le consommateur de la qualité, faisant du prix le premier marqueur d'une qualification d'un produit de luxe. L'exigence quant à la matière, aux tissus, à la coupe, aux finitions s'est donc fortement réduite au profit d'un intérêt croissant pour l'image et la viralité éphémère. Et dans un monde post-Covid, en quête de sens, d'authenticité et de rareté, ce modèle montre ses limites.

Dans ce contexte, la créativité humaine — singulière, risquée, incarnée — redevient le socle d'une différenciation essentielle. Face à la montée de l'intelligence artificielle et des produits conçus pour performer uniquement en ligne, le rôle du créateur se réinvente : il n'est plus un simple pourvoyeur de tendances, mais le dépositaire d'une vision, d'un geste artistique et d'un récit incarné. Engager la transition des modèles vers une durabilité réelle offre une réponse stratégique à cette crise symbolique. Elle permet de réconcilier l'exigence de qualité, la singularité et l'éthique, en réinscrivant le luxe dans un projet cohérent entre produit, processus et promesse. Cette transformation dépasse l'approche normative ou militante : elle redéfinit la valeur même du luxe en la fondant sur une alliance entre excellence créative, responsabilité sociale et environnementale, et pertinence économique.

II. ELABORATION DE LA MATRICE **ANALYTIQUE DU NOUVEAU** **PARADIGME DU LUXE**

Face à cette convergence de crises – écologique, sociale, logistique, symbolique – la transition ne peut plus être pensée comme une injonction morale ou un simple outil de compliance. Elle s'impose comme un **changement de paradigme économique**, où la valeur n'est plus définie uniquement par la rareté marchande, mais par la cohérence entre produit, processus et promesse. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) constituent un cadre stratégique pertinent pour penser cette refondation, car ces derniers ouvrent un espace où se conjuguent performance et soutenabilité, ancrage local et ambition globale, exigence esthétique et responsabilité partagée. Il s'agit de redéfinir la durabilité au prisme de ce que la mode, et le luxe en particulier, savent faire de mieux : magnifier la matière, raconter le monde, créer du désir.

Le présent travail, mené à l'interface entre la Fédération de la Haute Couture et de la Mode et les Nations Unies, s'attache à identifier les voies concrètes, opérationnelles et stratégiques par lesquelles les ODD peuvent devenir le socle d'un modèle économique viable, désirable et durable, apte à relever les défis des décennies à venir.

Où sont les impacts ? : Mieux comprendre pour agir avec justesse

Dans un secteur aussi éclaté que complexe, dont la chaîne de valeur transcende les frontières géographiques, techniques et culturelles, identifier les nœuds d'impact est un préalable indispensable à toute transformation significative. La mode, notamment dans son expression la plus élaborée qu'est le luxe, ne se résume ni à l'objet ni à l'image ; elle incarne un système, une esthétique, un rythme, un langage économique et culturel. Si la recherche actuelle s'inscrit dans une dynamique analytique et constructive — et non militante — il importe de reconnaître avec lucidité les zones de friction entre les pratiques dominantes et les impératifs d'un monde soutenable. C'est dans cette optique que nous analyserons, dans un premier temps, les différents niveaux de la chaîne de valeur de la mode à travers les prismes du Scope (1, 2, 3) et des Tiers (1 à 4). Cette grille de lecture — bien que d'apparence technique — offre un socle analytique puissant pour localiser les impacts les plus critiques et hiérarchiser les leviers d'action.

1. Une cartographie des émissions : scopes et tiers au prisme de la mode

La structure même du secteur de la mode — fragmentée, globalisée, souvent opaque — rend complexe l'attribution précise des responsabilités environnementales. C'est pourquoi les cadres méthodologiques développés par le GHG Protocol, en distinguant les émissions selon trois *Scopes* et en segmentant les étapes de production selon quatre *Tiers*, sont devenus des outils indispensables de lecture.

Scope 1 et 2 : les marges de manœuvre directes, mais limitées

Les *Scopes 1 et 2* englobent les émissions générées par les activités sous contrôle direct des marques : consommation énergétique des boutiques, des bureaux ou encore des centres de

distribution. En moyenne, ces postes ne représentent que 3 à 5 % des émissions totales d'un acteur de la mode (WRI and Aii (2021)). Leur maîtrise reste cependant essentielle, à la fois pour des raisons d'exemplarité et d'efficacité énergétique. C'est aussi ici que les progrès sont les plus rapides : certaines coalitions sectorielles, comme *The Fashion Pact*, ont ainsi permis une généralisation progressive de l'électricité renouvelable dans les opérations détenues en propre, avec des taux de couverture avoisinant déjà les 45 %.

Mais cette avancée ne doit pas masquer l'essentiel : les véritables foyers d'émissions se trouvent ailleurs.

Scope 3 : la partie immergée de l'iceberg

Le *Scope 3*, celui des émissions indirectes tout au long de la chaîne de valeur (amont et aval), représente jusqu'à **96 %** des émissions totales dans le secteur de la mode, selon les données les plus récentes. C'est ici que se jouent les arbitrages structurants : matières premières, fabrication, logistique, usage et fin de vie des produits. (WRI and Aii, 2021)

À l'intérieur de ce *Scope 3*, **78 % des émissions proviennent de l'amont**, c'est-à-dire de l'approvisionnement en biens et services : cultures textiles, transformation des fibres, procédés chimiques de teinture et de finition, confection. Les **22 % restants** proviennent de l'aval : transport des produits finis, usage et entretien par les consommateurs, gestion des déchets et recyclage. (WRI and Aii, 2021)

% OF TOTAL EMISSIONS, BY SCOPE

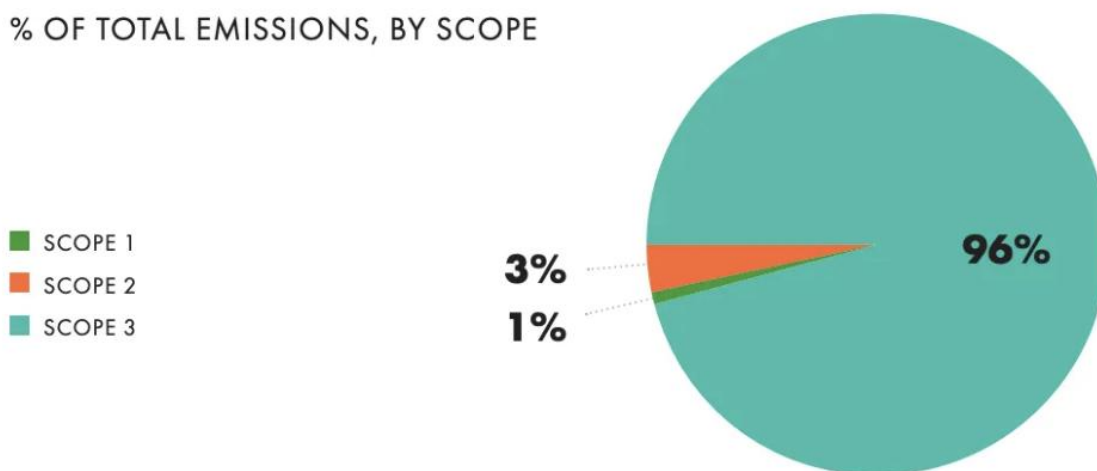


Figure 4. Total Emissions (%) by Scope for Apparel Companies with an Approved SBT. Source: WRI and Aii (2021).

Tiers 1 à 4 : une chaîne verticale d'impacts différenciés

Pour comprendre plus finement la répartition de ces impacts, il est utile de mobiliser la lecture par *Tiers*, du plus lointain (Tier 4) au plus proche (Tier 1) de la marque :

- **Tier 4 : extraction et culture des matières premières** (coton, laine, soie, polyester...). On y observe des enjeux massifs en termes d'occupation des sols, de biodiversité, de consommation d'eau et d'usage de pesticides ou de produits pétrochimiques.

- **Tier 3 : filature et transformation initiale** des matières. Cette étape marque le début d'une industrialisation des fibres, avec des impacts énergétiques croissants et des rejets chimiques significatifs.
- **Tier 2 : teinture, impression, finition.** C'est là que se concentre **52 % des émissions GES** (WRI and Aii, 2021), mais aussi des usages massifs d'eau et de produits chimiques. L'innovation sur ce segment — avec le développement de technologies de teinture à sec ou à faible impact — est une piste majeure de décarbonation.
- **Tier 1 : confection, assemblage, conditionnement.** Moins émissive comparée aux autres, cette étape reste néanmoins centrale en matière de conditions sociales (travail, salaires, sécurité).

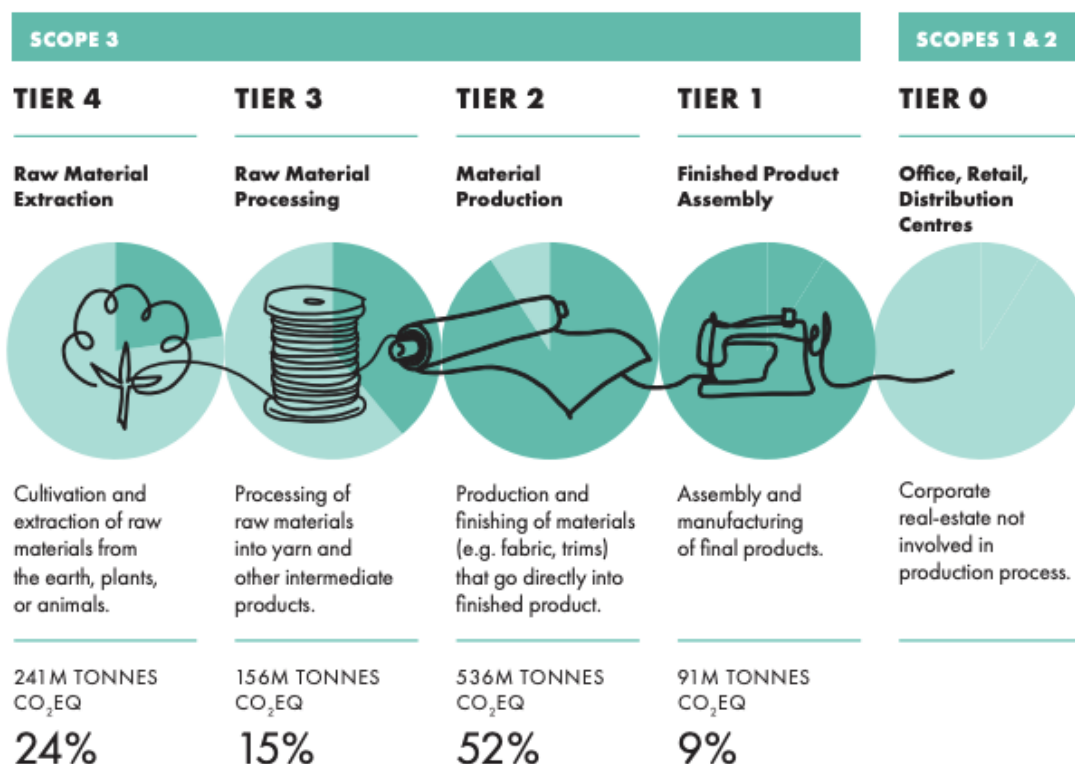


Figure 5. Four Tier Supply Chain Model and GHG Emissions per Tier. Source: WRI and Aii (2021).

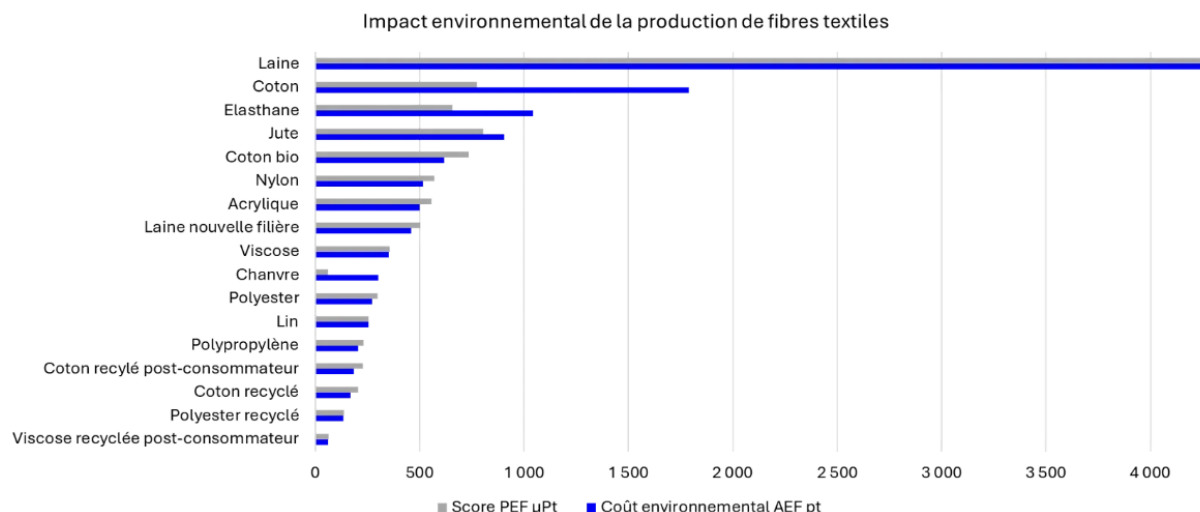
Un constat : la majorité des impacts échappe au contrôle direct des marques

Cette double lecture — par *Scopes* et *Tiers* — fait apparaître une réalité structurante : l'écrasante majorité des impacts se situe **en dehors de la sphère de contrôle direct** des Maisons de mode, et en particulier du luxe. Cela suppose un changement de posture : passer d'une logique de gestion interne à une logique de gouvernance de filière, voire d'écosystème. Il ne s'agit plus uniquement de réduire ses émissions, mais de repenser ses interconnexions, ses choix d'approvisionnement, ses leviers d'influence, ses modèles de contractualisation.

2. Impact des fibres

Dans une industrie dont l'essence repose sur la matière, la nature des fibres utilisées façonne en profondeur l'empreinte environnementale, sociale et économique du secteur. Interroger les fibres, c'est donc interroger l'ADN même de la mode. Mais c'est aussi, dans un contexte de transition, identifier des leviers puissants – et complexes – de transformation. Car aucune matière

n'est neutre ; aucune n'est exempte d'effets collatéraux. Toute fibre engage des arbitrages : entre durabilité et circularité, entre efficacité agronomique et intégrité sociale, entre performances techniques et sobriété énergétique. Ainsi, plus que d'identifier une matière miracle, il s'agit de penser des usages intelligents, des modèles hybrides, et des critères adaptés aux priorités de chaque acteur.



Source: Base Empreinte; base de données affichage environnemental textile

Fibres naturelles végétales : le paradoxe du vivant

Le coton, fibre reine, symbolise ce paradoxe. Omniprésente dans les collections – y compris en mode de luxe –, sa culture est pourtant l'une des plus intensives. Elle représente à elle seule près de 20 % du volume mondial de fibres textiles produites (Textile Exchange, 2024). Pourtant, sa culture mobilise des quantités considérables d'eau – jusqu'à 17 000 litres par kilogramme (Refashion, n.d.) – et dépend de pratiques agricoles fortement consommatrices en intrants chimiques, le coton étant très vulnérable aux parasites : **4,7 % des pesticides et 10 % des insecticides vendus dans le monde sont destinés à la culture du coton** (Better Cotton, 2022). Cette dépendance aux engrais et pesticides altère les sols, contamine les eaux et impacte directement la santé des travailleurs agricoles. En outre, les monocultures cotonnières appauvrissent les écosystèmes et exacerbent les vulnérabilités sociales, notamment via l'endettement des petits exploitants ou le recours au travail des enfants (Muthu & Gardetti, 2016). À l'échelle climatique, la culture du coton est également une source significative de protoxyde d'azote (N_2O), un gaz à effet de serre au potentiel plus élevé que le CO_2 . (Le Monde, 2024b)

Le **coton biologique**, en apparence plus vertueux, n'est pas exempt de contradictions. S'il réduit de moitié les émissions de gaz à effet de serre (Mode in Textile by IFTI, 2018), et protège mieux la biodiversité et la santé humaine (La Belle Empreinte, s.d.), il implique des rendements moindres, donc une pression accrue sur les terres cultivables et une baisse temporaire des revenus des agriculteurs en phase de transition (France Info, 2021). Il interroge donc la logique de "croissance verte" lorsqu'il est pensé à grande échelle, sans réforme profonde des volumes produits et des modes de consommation.

Plus marginal, le **lin**, dont la culture est concentrée en Europe – notamment en France –, se distingue par sa faible exigence en eau et en intrants, ainsi que par son caractère régénératif. Cultivé dans une logique de rotation, il contribue à la préservation des sols. Biodégradable, naturellement résistant aux parasites, le lin incarne une fibre sobre et résiliente. Néanmoins, le traitement de la fibre de lin nécessite de passer par l'étape de rouissage potentiellement réalisée à l'aide de produits chimiques et d'eau pour accélérer son extraction, ainsi que l'étape de blanchiment nécessitant l'utilisation de produit chimique (Alliance for European Flax-Linen & Hemp, 2024). Par ailleurs son processus de filage consomme plus d'énergie que d'autres fibres (Ellen MacArthur Foundation, 2017) mais cela reste mineur vis-à-vis du faible impact de sa production. Et enfin, les fibres de lin sont difficiles à tisser et certaines parties du processus de production doivent être réalisées à la main. Par rapport au coton, le lin est donc plus exigeant en termes de main-d'oeuvre et de temps, et plus coûteux. La demande en augmentation ne rencontre pas encore la structuration de filières à échelle industrielle (peu d'infrastructures de production) (MasterClass, 2021).

Fibres animales : entre qualité naturelle et controverse

Longtemps valorisée pour ses propriétés isolantes, sa résistance et sa recyclabilité, la **laine** demeure une matière emblématique. Mais son empreinte carbone est notable : la laine génère près de 70 kg CO₂e/kg, en grande partie en raison des émissions de méthane liées à l'élevage ovin (Ellen MacArthur Foundation, 2017). A cela s'ajoute le surpâturage, notamment en Océanie et en Asie centrale, qui conduit à une dégradation irréversible des sols (Sustainable Fibre Alliance, 2024). Les traitements chimiques lors du nettoyage de la fibre engendrent par ailleurs une pollution hydrique importante. Les enjeux de traçabilité, de bien-être animal et de conditions de travail – encore insuffisamment encadrés – limitent aujourd'hui la crédibilité des filières lainières dites “durables”.

La **laine de cachemire** incarne quant à elle un sommet de luxe – et un nœud de contradictions. Sa production repose sur un élevage extensif en Mongolie et en Chine, participant à la désertification de vastes steppes – 70 % des pâturages mongols étant déjà considérés comme dégradés (Simões, 2021). Le cachemire illustre de manière saisissante l'interdépendance entre rareté, valeur culturelle, dépendance économique locale et vulnérabilité écologique. En effet, cette fibre est souvent la principale source de revenus des communautés d'éleveurs nomades, représentant près de 5 % du PIB de la Mongolie. (SWITCH Asia, 2020) Cela participe aussi à la vulnérabilité de son économie vis-à-vis des fluctuations de la demande : le marché est en expansion (prévision à +6 %/an jusqu'en 2030) ce qui accroît la dépendance à une production intensive. (Chan, 2023) S'ajoute à cela l'ingérence de la Chine sur les achats du cachemire empêchant l'émergence d'une industrie indépendante en Mongolie ce qui a pour conséquence de limiter les revenus des petits éleveurs et fragilisent l'autonomie des communautés pastorales. (La Belle Empreinte, s.d.)

Fibres artificielles : entre régénération et externalités

Les fibres artificielles, comme la viscose, sont produites à partir de cellulose extraite du bois, transformée chimiquement pour donner un fil textile. Bien qu'elles reposent sur une ressource renouvelable, leur fabrication conventionnelle engendre de lourds impacts. Le procédé industriel, très énergivore et gourmand en eau — entre 420 et 750 litres par kilo de fibre (Refashion, n.d.) — mobilise des solvants et produits chimiques dont les rejets, parfois déversés dans les cours d'eau, affectent gravement la biodiversité et la santé des populations riveraines (PEFC International, 2023). Par ailleurs, l'exploitation du bois peut encourager la déforestation : environ 150 millions d'arbres sont abattus chaque année pour cette filière (Refashion, n.d.), contribuant à l'érosion des sols, à la perte de fertilité et à l'affaiblissement des écosystèmes (PEFC International, 2023 ; PEFC International, 2024). Ces risques s'accompagnent de défis sociaux, liés aux conditions de travail et

à l'exposition des ouvriers aux substances chimiques dans les plantations et usines de transformation.

Pourtant, les fibres artificielles présentent aussi des atouts. Issues d'une matière première naturelle et renouvelable, elles sont désormais certifiées FSC ou PEFC à 64 % (Textile Exchange, 2024), et nécessitent moins de terres, d'irrigation et d'engrais que le coton (EEA, 2023). Elles offrent également des qualités textiles recherchées : respirabilité, biodégradabilité et confort, comparables aux synthétiques mais avec un profil environnemental potentiellement plus favorable. De plus, la réglementation se durcit, renforçant la traçabilité du bois utilisé (PEFC International, 2023). Surtout, des alternatives plus durables existent. Le Lyocell/Tencel utilise un solvant non toxique en circuit fermé, réduisant fortement les rejets (PEFC International, 2023). L'ECOVERO, viscose certifiée, va quant à elle plus loin : bois issu de forêts gérées durablement, procédé à boucle fermée, réduction de 50 % de l'eau et des polluants par rapport à la viscose classique, tout en garantissant traçabilité et biodégradabilité.

Fibres synthétiques : la question du seuil écologique

Fibre reine de l'industrie textile contemporaine, le polyester représente 57 à 64 % de la production mondiale. Son succès tient à son faible coût, sa résistance et ses performances techniques, mais il incarne aussi les dérives structurelles de la fast fashion. Issu du pétrole, il contribue à l'épuisement des ressources fossiles et génère une forte empreinte carbone, en raison de procédés de raffinage et de transformation très énergivores (EEA, 2021). Non biodégradable, il se fragmente en microplastiques : près de 9 % de ceux présents dans les océans proviennent du textile (UNEP, 2021), et 87 % des vêtements synthétiques finissent incinérés ou enfouis (Ellen MacArthur Foundation, 2017), relâchant polluants et particules toxiques.

Les impacts dépassent l'environnement : les usines de polyester exposent les ouvriers à des produits chimiques dangereux comme l'antimoine, et les consommateurs eux-mêmes ingèrent ou inhalent des microplastiques dont les effets sanitaires restent mal connus (Changing Markets, 2024). Le modèle économique est tout aussi problématique : l'abondance de polyester bon marché alimente la fast fashion (Bloomberg, 2022), favorise une concurrence déloyale vis-à-vis des fibres naturelles grâce au gaz de schiste (The Wall Street Journal, 2017), et soutient indirectement l'extraction pétrolière, parfois dans des contextes géopolitiques sensibles comme le conflit entre l'Ukraine et la Russie (Changing Markets, 2022) ou l'Afrique de l'Est (Le Monde, 2022).

Pour autant, le polyester présente certains avantages structurels : sa production requiert 10 à 20 fois moins d'eau que le coton, mobilise moins de terres et permet d'éviter une pression accrue sur les surfaces agricoles — son remplacement intégral par le coton nécessiterait jusqu'à 7 % des terres arables mondiales, soit autant que pour l'ensemble des fruits et légumes (Cotton Incorporated, 2020). Ces atouts ne compensent toutefois pas l'ampleur de son impact climatique, social et écologique, qui fait du polyester l'un des principaux verrous à lever pour transformer le modèle textile global.

Le recyclage : solution ou mirage ?

Face à l'épuisement des ressources vierges, le recyclage est souvent perçu comme un levier clé de soutenabilité. Pourtant, **refaire à partir de l'existant n'est pas nécessairement la solution la moins impactante**. Le recyclage mécanique, s'il est plus économe en énergie, est limité par la qualité des fibres en entrée et ne permet pas toujours une réintégration textile à textile. Le recyclage chimique, en revanche, ouvre la voie à une circularité potentielle en boucle fermée, notamment pour le polyester. Mais il est très énergivore, mobilise des solvants polluants, et dépend fortement

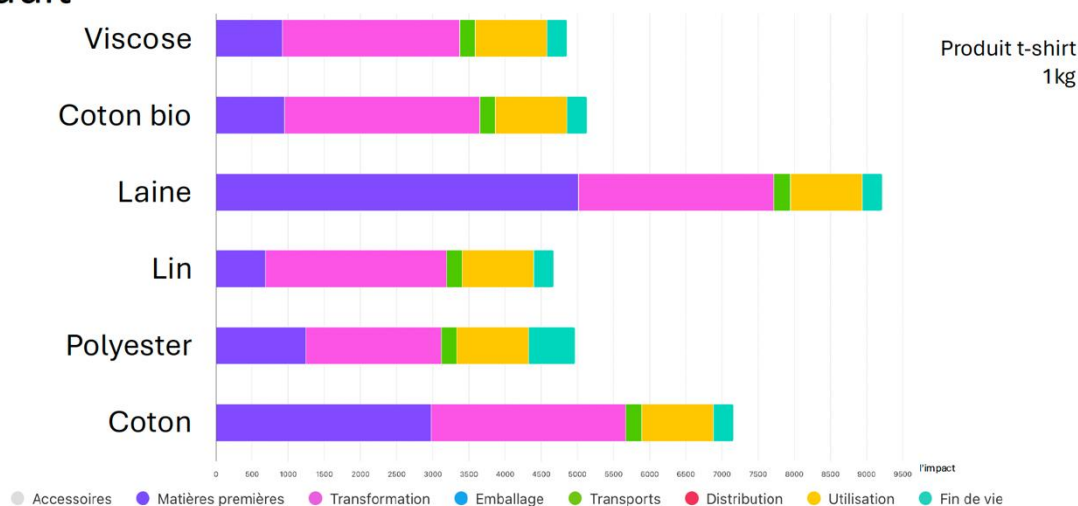
de la qualité des déchets collectés – encore très hétérogènes. Paradoxalement, dans certains contextes fortement carbonés, le recyclage chimique pourrait même s'avérer plus impactant que l'incinération avec valorisation énergétique. (Fashion for Good, 2025)

Au-delà de ses externalités environnementales, la circularité pose également des défis d'ordre technologique, économique et réglementaire. Le tri automatisé peine à identifier les mélanges de fibres ; le prétraitement des textiles mélangés (coton/élasthane notamment) génère des polluants complexes. Les chaînes de valeur du recyclage textile, encore très fragmentées, peinent à s'aligner sur des standards communs. Enfin, les méthodologies d'analyse de cycle de vie (ACV) restent aujourd'hui peu harmonisées, rendant difficile toute évaluation comparative rigoureuse. (Fashion for Good, 2025)

Tableau de synthèse des impacts par fibre :

Fibre	Biodiversité / Ressources naturelles	Impact Social / Éthique	Éléments économiques / géopolitiques	Commentaires clés
Coton conventionnel	Forte irrigation (jusqu'à 17 000 L/kg) Déforestation Sols appauvris Pesticides massifs	Faibles rémunérations, travail forcé/enfants Santé affectée par produits chimiques	Vulnérabilité aux cours mondiaux Faible traçabilité Endettement des exploitants	Fibre très répandue, recyclable mais fortement impactante.
Coton biologique	Moins d'intrants, mais rendements faibles Plus de terres nécessaires	Moins de risques sanitaires, amélioration des conditions de travail	Adaptation difficile Rendements variables = revenus incertains	Moins impactant mais pas neutre : arbitrage entre surface et pollution.
Lin	Très peu d'irrigation Peu d'intrants Bonne rotation culturale	Main-d'œuvre plus artisanale Faible intensité sociale négative	Chaîne peu industrialisée Forte origine européenne	Fibre régénérative à fort potentiel local.
Laine	Surpâturage = désertification Lavage polluant	Conditions précaires, opacité élevage	Marché fragmenté Bien-être animal peu contrôlé	Fibre noble, mais très émissive et problématique en élevage.
Cachemire	Dégradation massive des pâturages Stress hydrique élevé	Conditions de travail dures Travail des enfants localement	Dépendance Mongolie/Chine Filère peu redistributive	Emblème du luxe, mais éco-socialement fragile.
Viscose	Déforestation (hors certification) Procédés chimiques toxiques	Risques santé ouvriers usine Conditions de travail industrielles	64 % certifiée FSC/PEFC Progrès en cours (Lyocell)	Potentiel durable sous condition de traçabilité forestière.
Polyester vierge	Microplastiques Non biodégradable Pollution chimique	Conditions précaires Asie Exposition aux toxiques	Dépendance pétrole Support fast fashion Liens géopolitiques (Russie)	Peu cher, performant, mais lourdement problématique.
Polyester recyclé (bouteilles PET)	Moins de pétrole, mais non circulaire Compétition avec le packaging alimentaire	Faible amélioration des conditions de travail	Dépendant d'un gisement non textile Pas une vraie circularité textile	Recyclage "green" sur le papier, mais en boucle ouverte.
Polyester recyclé textile (T2T)	Très énergivore, dépend de la pureté des intrants Risques chimiques et écotoxiques	Processus encore peu déployé Coûts de mise en œuvre élevés	En phase R&D / industrialisation Bloqué par législation déchets	Solution de long terme à fort potentiel mais très complexe à déployer.

Comparatifs Ecobalyse des impacts des fibres sur un produit



Une matière n'est jamais neutre

Ainsi, penser une transition soutenable par la matière revient moins à désigner une fibre “idéale” qu'à reformuler la question : **pour quel usage** ? Dans quel contexte climatique, énergétique, social ou politique ? Pour viser quel objectif (durabilité du produit, recyclabilité, impact carbone, performance technique, souveraineté agricole ou traçabilité sociale) ? La décision éclairée repose sur une hiérarchisation de ces critères. Pour une Maison de luxe, dont le cycle de vie produit est long, l'exigence de durabilité structurelle peut primer sur la recyclabilité. À l'inverse, pour un acteur engagé dans une logique de cycle court, la facilité de démantèlement et de réemploi peut s'imposer comme priorité.

La matière est donc à la fois **la contrainte originelle et la clé stratégique** de toute transition. Elle engage non seulement des choix esthétiques, mais des arbitrages éthiques, économiques et techniques. À ce titre, la fibre devient une instance politique – un territoire de négociation entre ce qui est possible, ce qui est souhaitable, et ce qui est viable.

3. Au-delà du produit : des impacts difficilement quantifiables mais cruciaux

Mais l'analyse des impacts environnementaux et sociaux de la mode de luxe ne saurait se limiter à la seule matière première ou au produit fini. Le secteur, intrinsèquement multidimensionnel, génère des externalités complexes au travers de ses activités périphériques, notamment dans le digital et l'événementiel, qui échappent souvent aux méthodes classiques de calcul d'empreinte. Ces dimensions, quoique plus diffuses, constituent des leviers essentiels à considérer dans la perspective d'un modèle économique soutenable.

Impact du digital : communication, data et outils technologiques, entre moteur d'image et trajectoire insoutenable

Dans le secteur de la mode, et plus encore dans l'univers du luxe et de la création, le numérique n'est pas un simple canal opérationnel : il constitue une infrastructure culturelle et commerciale centrale, vecteur d'image, d'influence et de désirabilité. La mode de luxe telle qu'elle est pensée aujourd'hui, au sein d'un cycle mass media effréné, repose sur une présence continue et amplifiée dans les médias numériques, qu'il s'agisse de réseaux sociaux, de campagnes vidéo, de contenus immersifs ou d'événements retransmis à l'échelle mondiale. Cette omniprésence s'est accélérée avec l'essor des fashion weeks globalisées, l'économie des influenceurs, le live shopping ou encore les plateformes immersives, dépassant de loin le cadre élitiste de ses communications traditionnelles.

Or, cette hyper-digitalisation a un coût énergétique et climatique que les entreprises du secteur peinent encore à intégrer pleinement dans leur comptabilité environnementale. L'outil STEP.Event, mis en place par la Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM) en interne et à destination des Maisons membres, a par exemple révélé que, dans le cadre d'un défilé, le premier poste d'impact carbone n'était ni le transport, ni la scénographie, mais bien le digital, au travers de la diffusion de contenus, de repartages massifs, du streaming, de la captation et du stockage vidéo.

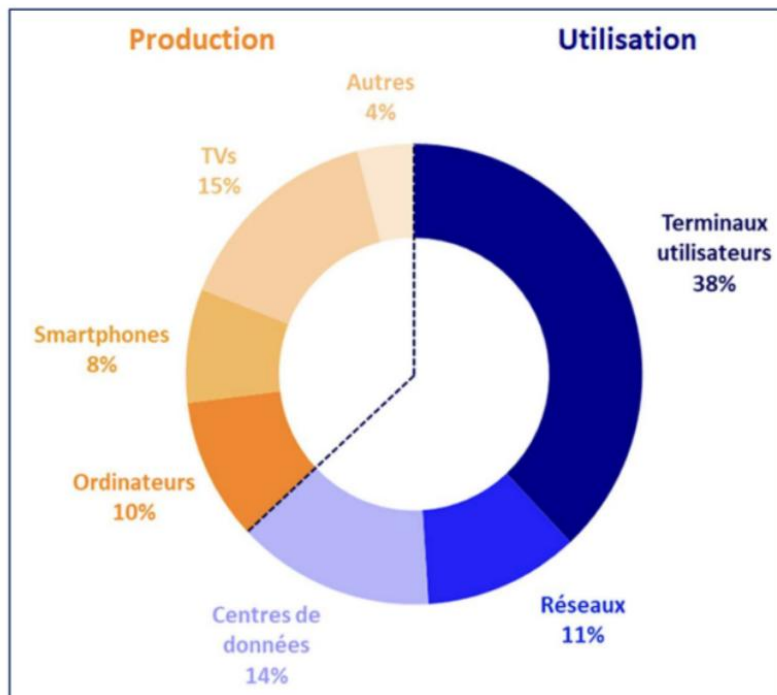


Figure 1 - Distribution de l'empreinte carbone du numérique mondial en 2019, par poste pour les phases de production (40 %) et d'utilisation (60 %). Source : (The Shift Project, 2021)

Au-delà de l'événementiel, l'ensemble de la chaîne de valeur numérique — de la collecte de données à la logistique dématérialisée — renforce cette dépendance aux infrastructures digitales. Parmi les technologies émergentes à fort potentiel de transformation, la blockchain occupe une place croissante dans les stratégies de transparence, notamment à travers le **Digital Product Passport (DPP)** attendu dans le cadre de la réglementation européenne d'ici 2027. Ce dispositif vise à garantir la traçabilité, lutter contre la contrefaçon, documenter les engagements environnementaux des produits et tout leur cycle de vie.

Cependant, le déploiement de la blockchain repose sur un modèle technique particulièrement énergivore, notamment dans sa version dite « Proof of Work », qui nécessite la résolution de problèmes mathématiques complexes pour valider chaque transaction. Ce processus, appelé « minage », mobilise une quantité considérable de puissance de calcul distribuée, et donc d'électricité. Même les alternatives plus sobres, comme le « Proof of Stake », bien qu'énergétiquement plus efficaces, exigent des capacités de stockage et de traitement importantes réparties sur des réseaux décentralisés (Blockchain Magazine, 2024). C'est cette même décentralisation qui permet la sécurité du système blockchain qui accroît le volume d'échanges de données entre machines et serveurs, augmentant à la fois la consommation énergétique des infrastructures de transmission (réseaux) et les besoins de stockage local sur les terminaux utilisateurs. Dans ce contexte, le bénéfice climatique potentiel de l'usage de la blockchain dans la mode (par exemple pour réduire la fraude ou allonger la durée de vie des vêtements grâce à une meilleure traçabilité) doit être strictement évalué au regard de son coût environnemental propre, en tenant compte du type de protocole utilisé, de l'hébergement choisi (cloud public ou serveurs dédiés, alimentés en énergie renouvelable ou non), et de la fréquence d'usage (mise à jour continue vs certification ponctuelle).

Par ailleurs il est essentiel de rappeler que ces processus informatiques reposent sur une infrastructure physique bien réelle : les data centers. Ces centres de données, souvent situés à distance, abritent les serveurs qui stockent, sécurisent et traitent les blocs d'information. Leur

alimentation constante, leur refroidissement et leur mise à l'échelle face à la croissance des volumes de données constituent aujourd'hui l'un des plus grands postes de consommation électrique du secteur numérique. Le Shift Project (2024) estime que la consommation mondiale des centres de données pourrait tripler d'ici 2030 pour atteindre 1391 TWh, dans les scénarios les plus pessimistes. Cela représenterait une augmentation des émissions de GES comprises entre 514 et 864 MtCO₂e, soit jusqu'à +200 % en huit ans, en cas de dépendance accrue aux énergies fossiles (gaz, charbon). (Shift Project – 2024) Le Shift Project rappelle que le numérique représente déjà près de 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, soit un niveau comparable à celui de l'ensemble des véhicules utilitaires lourds dans le monde, avec une croissance annuelle des émissions de +6 % à l'échelle mondiale. (The Shift Project, 2021). Même si ces chiffres ne concernent pas exclusivement l'industrie de la mode, mais l'ensemble des usages numériques à l'échelle globale, ils permettent de prendre la mesure de l'empreinte environnementale systémique que représente aujourd'hui l'architecture numérique sur laquelle reposent la communication, la diffusion, la traçabilité et, de plus en plus, la création elle-même dans la mode contemporaine.

Et cela est sans compter sur le déploiement rapide de l'intelligence artificielle générative encore embryonnaire dans les usages du secteur (création d'images, prédiction des tendances, gestion des stocks) complexifiant encore l'empreinte du numérique. Ce constat invite à dépasser une approche strictement fonctionnelle du digital, pour intégrer une réflexion de fond sur la sobriété technologique, l'arbitrage des usages et la gouvernance énergétique du numérique dans les stratégies durables du secteur. En effet, l'intelligence artificielle et les algorithmes prédictifs utilisés pour optimiser la gestion des stocks et réduire les invendus contribuent certes à une meilleure efficacité économique et environnementale (McKinsey & Company, 2024), mais ces outils peuvent engendrer des effets rebonds : la réduction des invendus peut inciter à produire et consommer davantage, accélérant ainsi les cycles d'achat, le recours accru à des infrastructures numériques intensives en énergie, nécessaires au traitement massif des données, peut augmenter la consommation électrique globale, et enfin ces gains d'efficacité risquent d'être contrebalancés par des réinvestissements dans des activités à forte empreinte ou par un comportement consommateur encouragé à acheter plus fréquemment. Une gouvernance rigoureuse est donc essentielle pour éviter que les bénéfices environnementaux soient neutralisés par ces mécanismes indirects.

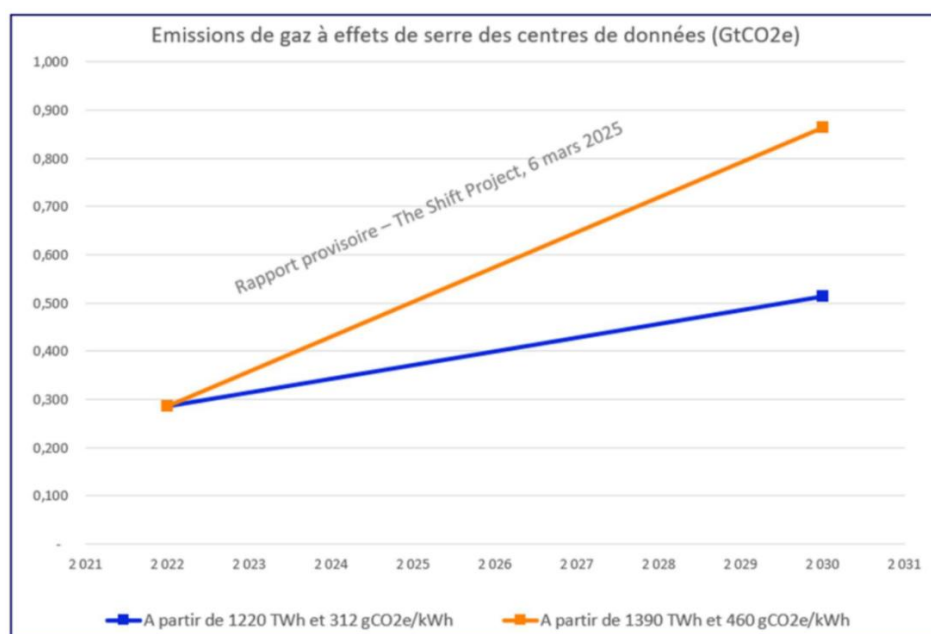


Figure 9 - Traduction en émissions de gaz à effets de serre (GtCO₂e) de plusieurs estimations. Source : Rapport intermédiaire, The Shift Project, dans le cadre de ce rapport

Impact de l'événementiel : défilés et manifestations de prestige

Le secteur du luxe repose étroitement sur l'organisation d'événements éphémères — défilés, lancements de collections, salons professionnels — qui, bien qu'essentiels à la construction de l'image de marque, génèrent des externalités environnementales et sociales notables. Ces manifestations mobilisent d'importantes ressources logistiques : transport international des invités, mannequins, équipes techniques, montage d'infrastructures temporaires souvent spectaculaires, consommation énergétique liée à l'éclairage, au son, à la climatisation, ou encore production de contenus numériques en direct. Ces éléments contribuent à une empreinte carbone difficile à contenir, d'autant plus que les événements se multiplient et s'internationalisent.

Le gaspillage alimentaire, la production de déchets issus des installations temporaires ou de la scénographie à usage unique, ainsi que la pression exercée sur des sites parfois peu équipés en infrastructures durables, accentuent encore l'impact environnemental de ces rendez-vous majeurs. Si peu d'études détaillées ont été publiées sur l'empreinte directe des Fashion Weeks, le rapport de durabilité du Festival de Cannes (2024), bien que relevant d'un autre secteur, permet d'en apprécier l'ordre de grandeur. Celui-ci estime que l'édition annuelle du festival, concentrée sur une dizaine de jours, a généré plus de 48 600 tonnes de CO₂e, dont près de 92 % liés aux transports des participants. À cela s'ajoutent les déchets produits, et une consommation d'énergie et d'eau significative, notamment dans des lieux temporaires ou sursollicités. Ces données ne sont pas strictement transposables aux Fashion Weeks, qui obéissent à des dynamiques spécifiques en termes de format, durée ou typologie de public. Toutefois, elles offrent un repère utile pour évaluer l'impact potentiel de manifestations similaires en termes de mobilisation internationale, de temporalité condensée et d'exigences techniques élevées. Elles renforcent ainsi l'urgence de repenser les modèles événementiels du luxe à l'aune des contraintes environnementales actuelles, en privilégiant des formats allégés, des scénographies réutilisables, des circuits de transport bas carbone, et des pratiques écoresponsables dès la conception.

Complexité et incertitudes des impacts indirects

Enfin, la montée en puissance de nouveaux outils une question fondamentale sur la mesure et la gouvernance des impacts indirects, souvent invisibles ou difficiles à isoler dans les calculs classiques de bilan carbone. Les méthodologies doivent évoluer vers une approche systémique intégrant les multiples facettes de la chaîne de valeur immatérielle — notamment en lien avec les émissions liées aux infrastructures numériques, à la production de contenus, et à l'organisation d'événements.

Il est par ailleurs essentiel de souligner que ces impacts sont souvent intriqués à des bénéfices économiques et sociaux intangibles : visibilité internationale, engagement client, innovation technologique, développement des savoir-faire. Il ne s'agit donc pas simplement de réduire ces impacts, mais de les intégrer intelligemment dans un nouveau paradigme économique fondé sur la responsabilité partagée, la circularité et la création de valeur durable.

Définir ce qu'est la mode de luxe : la mode créative, cette « a-utilité » indispensable.

Un besoin non utilitaire mais essentiel, inextricable de la nature humaine.

La mode créative occupe une position singulière dans nos sociétés : elle ne répond à aucun besoin vital ou fonctionnel, et semble parfois même fondée sur l'émergence de désirs superflus. À

l'heure où la soutenabilité de nos modèles économiques impose de repenser la notion même de besoin, il peut paraître tentant d'écarter cette industrie en la rangeant du côté de l'inutile, voire du dispensable ou même encore de la comparer à un parasite systémique. Pourtant, ce serait non seulement négliger sa portée politique et sociale, étant un outil indispensable de distinction aux élites culturelles et sociales de toutes origines, mais également sa portée anthropologique profonde. Car il faut bien le reconnaître : dans l'absolu, le luxe est inutile. Il n'est pas une réponse à la survie, il est excès, supplément — comme le rappelle son étymologie latine *luxus*, dont dérive également le mot *luxation*, suggérant une sortie de l'axe, une déviation hors de la nécessité. Dans un monde aux ressources finies, où chaque geste de production est à peser, cette inutilité peut apparaître comme une faute quasiment morale, en particulier quand il est question de détourner un objet utilitaire (le vêtement) pour le rendre purement esthétique.

Et pourtant, le luxe persiste. Il persiste non pas en dépit de son inutilité, mais peut-être à cause d'elle — parce qu'il incarne ce que toute société ne peut complètement dissoudre : le besoin de différenciation, d'affirmation, de rayonnement symbolique. Partout, à toutes les époques, les élites — qu'elles soient héréditaires, conquérantes ou émergentes — ont eu recours au luxe pour sceller leur pouvoir, inscrire leur autorité dans la matière. Même si les élites occidentales peuvent sembler vaciller, d'autres apparaissent, ailleurs, avec leurs propres récits, leurs propres hiérarchies, leurs propres manières de se distinguer. Le luxe migre avec elles. Il change de langue, de geste, de visage, mais conserve sa fonction : signifier la rareté, consacrer une position et restera à ce titre un outil politique de premier rang.

Car si la mode de luxe créative ne répond pas à une nécessité d'ordre pratique, elle est loin d'être vide de sens, un sens dont nos sociétés contemporaines semblent cruellement manquer. Elle incarne en effet un besoin réel, bien que d'une autre nature — symbolique, émotionnelle, culturelle. C'est précisément pour désigner cette forme de besoin que j'introduis ici le néologisme **“a-utile”**, forgé dans le cadre de ce travail. Il ne s'oppose pas à l'utilité, comme le fait le mot « inutile », dont il s'émancipe volontairement pour éviter les connotations négatives et réductrices. Le préfixe privatif *a-* suspend l'idée d'une finalité directement pragmatique, sans la nier. L'**a-utilité** désigne donc un besoin réel, mais qui ne se rattache pas à l'ordre de la fonctionnalité ; un besoin délié de l'usage concret, mais inscrit dans la nécessité d'un rapport sensible, imaginaire et culturel au monde.

Ce concept peut être éclairé par la définition kantienne du beau (*Critique de la faculté de juger*, 1790), pensée elle aussi comme détachée de toute finalité :

1. Le beau est ce qui plaît sans intérêt ;
2. Ce qui plaît universellement sans concept ;
3. Ce qui manifeste une finalité sans fin ;
4. Ce qui est reconnu comme objectivement satisfaisant sans utilité déterminée.

L'a-utilité relève de cette même logique : elle ne se mesure pas à l'aune de la fonction, mais à celle du sens. Elle est cette valeur non utile, mais indispensable, que l'on retrouve dans toutes les formes de création artistique, qu'il s'agisse de littérature, de peinture, de musique ou de cinéma. Même si, à la différence de ces arts dits « libéraux », la mode appartient au champ des **arts appliqués** car elle implique un objet d'usage. Mais c'est précisément parce qu'elle s'émancipe de toute fonctionnalité alors qu'elle se fonde en fait sur une nécessité d'usage, que la mode incarne particulièrement la portée philosophique et ontologique de l'a-utilité.

Le vêtement pensé dans le cadre d'un système de mode créative ne peut être considéré comme un simple luxe superfétatoire. Il relève d'une dimension ontologique propre à la condition humaine. C'est en ce sens que le concept d'a-utilité peut être lu en résonance avec la pensée d'**Hannah**

Arendt, qui identifie dans *La Condition de l'homme moderne* « trois activités humaines fondamentales qui correspondent aux conditions de base dans lesquelles la vie sur Terre est donnée à l'homme » : le travail, l'œuvre et l'action. La mode créative se situe précisément dans la sphère de l'**œuvre**, entendue comme cette capacité humaine à saisir et cristalliser dans la matière la « non-naturalité de l'existence humaine », fournissant un monde « artificiel ». Selon Arendt, c'est dans la dimension de l'œuvre que « se loge chacune des vies individuelles, alors que ce monde lui-même est destiné à leur survivre et à les transcender toutes. La condition humaine de l'œuvre est l'appartenance-au-monde » — un monde où la culture peut advenir, et non simplement *de quoi* vivre. L'œuvre, est ce qui fournit aux vies humaines un espace d'inscription symbolique précisément car elle transcende la notion de fonctionnalité.

Ce geste qui constitue l'œuvre est d'autant plus puissant vis-à-vis de la mode justement parce que le vêtement est un objet dont l'origine est utilitaire et non purement libérale comme un objet d'art. Le fait de **corrompre positivement** sa nature utilitaire — le vêtement, conçu pour couvrir et protéger — au profit d'une dimension purement esthétique, relève d'un geste ontologique proprement humain. Ce renversement, qui consiste à corrompre l'utilitaire au profit du sensible, n'est pas un caprice culturel : c'est une affirmation de l'humanité dans ce qu'elle a de plus singulier, de plus créatif, de plus transcendant. La mode créative, dans sa capacité à suspendre l'usage et à donner forme au sens, participe ainsi à une ontologie proprement humaine : elle incarne le dépassement de la nécessité par la liberté de la forme.

Or, c'est précisément cette capacité qui inscrit la mode créative dans le registre de l'**immortalité** au sens arendtien. Les vêtements, lorsqu'ils relèvent de la création artistique et non de la simple consommation, deviennent des objets capables de traverser le temps, de constituer une mémoire matérielle et symbolique où les générations trouvent un langage commun. Dans une société contemporaine marquée par une crise de spiritualité — celle que Nietzsche a radicalement formulée par l'annonce de la mort de Dieu —, cette fonction est d'autant plus cruciale. Là où les structures religieuses ou métaphysiques assuraient autrefois la promesse d'éternité, la modernité tardive laisse l'individu nu face à la finitude. La quête d'immortalité se déplace alors vers le monde des œuvres humaines, qui seules sont capables de donner une épaisseur temporelle et une résonance symbolique à l'existence.

La mode créative ne saurait être réduite à un luxe inutile. Elle participe d'un **horizon spirituel séculier**, offrant une inscription durable à des gestes éphémères, transfigurant l'éphémérité du tissu en mémoire partagée. Là où le religieux garantissait la transcendance, la création esthétique invente une transcendance immanente : elle permet à l'humain de se relier à quelque chose qui le dépasse, non plus au ciel, mais dans le monde commun. Loin d'être une frivolité, la mode créative devient une **réponse à la condition post-métaphysique** : elle incarne l'a-utilité comme dépassement du simple vivre, comme ouverture vers une forme d'immortalité terrestre.

Ce qui est non-essentiel, en revanche, c'est la **corruption négative** de cette a-utilité par les logiques consuméristes. Car si la création détourne l'usage pour faire émerger du sens, l'hyperconsommation l'épuise et le vide. Le vêtement cesse alors d'être une **œuvre** pour devenir un simple **produit** : un bien à haute rotation, soumis aux injonctions de renouvellement permanent, de visibilité algorithmique, de désir standardisé. Il ne relève plus de l'a-utilité, mais d'un dévoiement de l'esthétique au service du rendement. Cette prolifération effrénée d'objets déconnectés de toute valeur symbolique, émotionnelle ou culturelle, constitue un appauvrissement de la fonction ontologique du vêtement. Elle transforme un geste de transcendance en une mécanique consummatrice de production aveugle. Or si l'on part de ce prisme, la viabilité même de la mode peut apparaître comme une provocation et il est parfaitement légitime de se demander pourquoi persister à produire ce dont on n'a pas besoin dans un monde aux ressources finies, traversé par

les injonctions à la sobriété et les discours sur la décroissance ? Pourtant, c'est précisément cette tension qui en fait un poste d'observation stratégique. Car si l'on s'en tient à une vision fonctionnaliste de l'économie, il faudrait en effet supprimer tout ce qui échappe à l'utilité stricte — or c'est là ignorer que les sociétés humaines ne se définissent pas seulement par leurs besoins biologiques, mais aussi par leur capacité à produire du sens.

Prenons l'exemple des diamants : leur valeur n'est pas intrinsèque. Elle est le fruit d'une construction culturelle — un récit collectif fait de normes (les « 4C » : *cut, color, clarity, carat*), de certifications (instituées dans les années 1940 par le Gemological Institute of America), de symboles et de désirs. Ces éléments ne relèvent pas de la matérialité brute de l'objet, mais de son inscription dans une trame culturelle, émotionnelle, narrative. Ce que l'on achète, ce que l'on désire, ce n'est pas seulement une pierre, mais tout ce qu'elle représente : une preuve d'amour, un signe de statut, un objet de fascination. Ce n'est pas parce que cette valeur n'est pas quantifiable ou physiquement mesurable qu'elle est illusoire. Au contraire, c'est là l'essence même de la culture : une réalité construite, intériorisée, partagée. Il en va de même pour le marché de l'art, qui au fond ne fait qu'échanger des châssis de lins tendus recouverts de pigments variés et autres blocs de matière façonnés en des formes arbitraires. Mais qualifier ainsi la valeur donner à la culture ne laisse pas d'être pour le moins réducteur.

La mode créative appartient pleinement à ce registre : elle n'est pas simplement un objet congru, mais un vecteur de projection individuelle et collective. Elle donne corps à des récits identitaires, exprime des sensibilités, matérialise des visions du monde. C'est parce qu'elle détourne l'usage premier du vêtement — couvrir, protéger, adapter — au profit d'une expression esthétique codifiée qu'elle incarne une forme d'a-utilité constitutive de l'humain. En cela, elle ne contredit pas l'idéal de durabilité : elle l'interroge depuis un angle fondamental, celui de la culture.

Dans une perspective de transition économique, la mode créative cristallise ainsi les paradoxes contemporains : elle est une industrie productive, soumise aux logiques de marché, mais elle produit une valeur qui excède l'usage ; elle mobilise des ressources matérielles, mais pour répondre à des besoins immatériels. Penser la durabilité depuis cette tension, c'est prendre au sérieux l'idée que l'économie ne peut être dissociée de la culture, et que toute réflexion sur la soutenabilité doit composer avec les récits que les sociétés élaborent pour se projeter dans l'avenir.

C'est précisément dans cette perspective, à l'aune de l'a-utilité propre à l'ontologie humaine, que la définition même de la durabilité, de ses origines conceptuelles à ses déclinaisons contemporaines, mérite d'être déployée.

Redéfinir la durabilité : un concept essentiel à la polysémie complexe à définir

L'enjeu de ce travail est donc de définir un nouveau paradigme productif pour les business model à venir, qui soient viables économiquement, mais aussi durables. Or si on comprend aisément ce qui définit la rentabilité, il est bien moins simple de saisir ce qu'est la durabilité. Cette notion, quoique omniprésente dans les discours contemporains, conserve une polysémie complexe qui rend nécessaire une clarification préalable. Dans le cadre de ce travail, il ne s'agira ni de plaider pour une rupture idéologique avec les logiques économiques existantes, ni de limiter l'analyse à une lecture sectorielle de l'industrie de la mode, mais bien de proposer une pensée structurée de ce que

pourraient être les business models durables de demain, à partir d'une définition systémique, macro-économique et prospective de la durabilité.

En effet, si les critères de performance économique sont largement codifiés et quantifiables (rentabilité, croissance, parts de marché...), il n'en va pas de même pour la durabilité, qui reste trop souvent cantonnée à la sphère des engagements moraux ou environnementaux, et rarement envisagée comme une composante structurelle du modèle productif lui-même. C'est pourtant à cette échelle — celle des systèmes — que la transition doit s'opérer. Nous postulons ici que les modèles productifs soutenables à venir, en particulier dans la mode de luxe, devront conjuguer la création de valeur avec la capacité à préserver et à régénérer les conditions de leur propre existence. Cela implique une redéfinition profonde de ce que produire signifie, dans ses temporalités, ses flux, ses matières et ses finalités.

Il est d'abord important de rappeler que la notion de **durabilité** souffre d'une polysémie persistante accentuée par les variations de traduction et d'usage entre langues et disciplines. En français, le terme tend à amalgamer plusieurs niveaux d'analyse — du produit au système, du tangible à l'institutionnel — tandis qu'en anglais, le mot "**sustainability**" englobe à la fois la capacité à durer dans le temps, la responsabilité écologique, et l'équilibre global des ressources. Il serait pourtant plus rigoureux de distinguer, comme le propose le français, **la durabilité**, qui renvoie souvent à la capacité d'un produit ou d'un service à durer dans le temps (dans ses dimensions physiques ou culturelles), et **la soutenabilité**, davantage reliée à une vision systémique, à l'équilibre des ressources naturelles et sociales, et à la possibilité de reproduction non destructrice d'un modèle économique et productif.

Dans le cadre de ce travail, il est nécessaire d'explicitier le cadre paradigmatique dans lequel s'inscrira notre réflexion sur la génération de valeur. Ce qui va nous intéresser dans ce travail, c'est de penser à la durabilité de façon holistique : à la fois en tant que système productif et en tant que produit final. Nous choisissons donc de structurer notre définition de la durabilité autour de deux piliers fondamentaux, qui constitueront les fondements non négociables de l'élaboration de business modèles soutenables :

- Le premier concerne **la soutenabilité systémique**, à l'échelle des chaînes de valeur, des ressources, des flux, des usages — autrement dit, la **durabilité au sens structurel et macroéconomique** du terme, pensée comme la capacité d'un système productif à perdurer sans compromettre les équilibres écologiques, sociaux et temporels. Il recoupe donc deux aspects : **matériel** (environnemental) et **social**.
- Le second pilier, qu'on nommera **durabilité du produit**, donc spécifique aux produits eux-mêmes, se décline en deux formes : la **durabilité intrinsèque**, soit la résistance physique, technique et fonctionnelle des objets ; et la **durabilité extrinsèque**, qui engage leur désirabilité, leur consommation, leur valeur culturelle et symbolique dans le temps. Cette durabilité elle-même se divise en deux sous catégories que nous définissons ci-après.

Cette articulation permettra d'ancrer l'ambition de durabilité dans une conception holistique, apte à intégrer les impératifs de transformation systémique sans renoncer à la logique de création de valeur propre au secteur de la mode et du luxe.

Durabilité systémique : penser un modèle productif soutenable

Un système productif durable est avant tout un système capable de perdurer dans le temps, sans s'autodétruire ni compromettre les équilibres naturels, sociaux ou économiques qu'il mobilise. Il s'agit d'un système qui respecte les cycles de la biosphère, les rythmes de renouvellement des

ressources naturelles, les seuils critiques des écosystèmes, mais aussi les capacités humaines et sociales de résilience. En d'autres termes, la durabilité ne se mesure pas uniquement à la robustesse d'un produit ou à la réduction ponctuelle d'un impact environnemental, mais à **la capacité d'un modèle économique à s'inscrire dans la durée, sans miner les conditions de sa propre pérennité.**

Cette approche repose sur plusieurs fondements :

a. La soutenabilité matérielle : composer avec les limites du monde

La première dimension de la durabilité systémique relève de ce que nous appellerons **la soutenabilité systémique matérielle**, entendue comme la capacité d'un système productif à fonctionner durablement sans épuiser les ressources naturelles, ni compromettre les équilibres écologiques dont il dépend. À rebours de l'imaginaire industriel hérité de la modernité, qui postulait une nature infiniment exploitable et silencieuse, il s'agit ici de penser la production dans un monde fini, aux ressources limitées, et aux équilibres fragiles.

La soutenabilité matérielle impose d'abord une gestion responsable des ressources : l'extraction de matières premières, la consommation d'eau, l'usage de l'énergie, la génération de pollutions, les émissions de gaz à effet de serre, les déchets – autant de facteurs jusqu'alors souvent relégués au rang d'« externalités » – doivent devenir des éléments constitutifs du raisonnement productif. Produire dans un modèle soutenable ne signifie pas seulement « faire moins de mal » : cela implique de repenser en profondeur la matérialité du système, et d'inscrire dans sa logique même les limites bio-physiques de la planète. Un tel modèle ne peut se contenter d'ajustements périphériques. Il doit être structurellement conçu pour ne pas endommager les écosystèmes vivants : sols, cycles hydriques, biodiversité, climat, mais aussi les communautés humaines liées à ces écosystèmes. Il suppose donc une solidarité écologique et territoriale, une forme d'écologie relationnelle, attentive aux interdépendances entre les milieux naturels, les infrastructures industrielles, et les dynamiques humaines.

La soutenabilité matérielle est aussi, fondamentalement, **une question de résilience systémique**. Il ne s'agit plus simplement de réduire les impacts ou de compenser les externalités, mais de penser un modèle capable d'absorber les chocs, de s'adapter aux crises, d'évoluer sans s'effondrer. Cette résilience passe par des principes d'agilité, de diversité des approvisionnements, de modularité et de sécurisation des chaînes de valeur, et de capacité à anticiper et transformer. Elle requiert une véritable intelligence systémique, dans laquelle l'ambition productive se conjugue à une logique de préservation.

Cette soutenabilité matérielle engage par ailleurs une transition **vers une** économie au pire circulaire et au mieux régénérative. Il ne s'agit plus de penser le produit comme une fin de chaîne – extraire, fabriquer, consommer, jeter – mais comme un nœud de boucles de valeur : réemploi, réparation, transformation, recyclage. La régénération va plus loin encore que la circularité : elle implique que la production contribue positivement à la restauration de ce qu'elle a pu altérer – écosystèmes, ressources, cultures, savoir-faire. Cela suppose une attention accrue à l'usage réel des objets, à leur entretien, à leur longévité fonctionnelle et désirabilité culturelle, mais aussi à leur **fin** de vie – c'est-à-dire à la façon dont ils peuvent être réinsérés dans des flux matériels, économiques ou symboliques.

Adossée à cette conception matérielle de la soutenabilité, une **exigence de responsabilité envers les générations futures** s'impose, que l'on peut inscrire dans le droit fil de la pensée de Hans Jonas développée dans *Le Principe responsabilité* (1979). Là où l'éthique classique s'arrêtait aux

conséquences visibles de l'agir, Jonas propose une éthique prospective, fondée sur la puissance nouvelle que confère la technologie moderne à l'humanité, et sur l'obligation morale que crée cette puissance. Selon lui, dans un monde contemporain fini perclus d'incertitudes, opposé à un monde moderne positiviste biberonné d'espoir insouciant, « tu peux, donc tu dois » est la règle éthique à adopter. Dès lors que l'homme est capable de porter atteinte aux conditions d'existence humaines, et qu'il a conscience de cette habilité négative, il devient responsable de leur maintien. L'avenir, même incertain, devient ainsi le fondement d'un devoir – un impératif catégorique orienté non vers l'optimisation du présent, mais vers la préservation de la possibilité d'un futur vivable. Un modèle productif durable ne consiste donc pas à freiner la création de valeur, mais à refonder ses fondements. Il s'agit de créer autrement : en intégrant les limites du monde réel, en mobilisant les principes de circularité, de régénération, de résilience et en assumant pleinement la responsabilité de ce que l'on lègue : des matières, des formes, des récits, des institutions. Dans cette perspective, la mode – en tant qu'industrie matérielle et culturelle – se trouve au cœur de cette transformation. Elle produit à la fois des objets, des gestes, et des imaginaires. Elle est donc apte à ouvrir la voie vers une nouvelle forme de prospérité, qui ne détruise pas ce qui rend l'avenir désirable.

b. La soutenabilité sociale

Toute ambition de durabilité à l'échelle d'un système productif suppose de dépasser la seule logique environnementale pour prendre en compte, de manière structurelle, la **soutenabilité sociale**. Celle-ci engage une **éthique de la production**, fondée sur le respect de la dignité humaine et des droits fondamentaux, en opposition à toute forme d'exploitation ou de travail indigne. Il ne peut y avoir de transformation soutenable si la prospérité des modèles économiques repose sur des chaînes d'approvisionnement opaques, des salaires de misère, ou des conditions de travail inacceptables. La tragédie du Rana Plaza en 2013 – symbole d'une industrie aveugle à sa propre violence sociale – demeure un marqueur historique de cette nécessité de refondation. Plus récemment, les enquêtes sur des sous-traitements illégaux dans des usines italiennes fournissant des Maisons de luxe, où les droits les plus élémentaires des ouvriers ne sont pas respectés, montrent que cette exigence sociale ne concerne pas uniquement la fast fashion, mais l'ensemble du secteur.

Dans ce contexte, la soutenabilité sociale doit s'entendre comme l'exigence de garantir, à chaque étape de la chaîne de valeur, des revenus décents, des conditions de travail sûres, la liberté d'association, ainsi que la capacité de développement personnel et professionnel des travailleurs et travailleuses. Elle implique un changement de paradigme dans la gouvernance même des chaînes d'approvisionnement, fondé sur la transparence, la traçabilité et la responsabilisation des donneurs d'ordre. Il ne s'agit plus uniquement de répondre à des normes minimales, mais d'inscrire la production dans une logique positive, inclusive et régénérative sur le plan humain. Car un modèle durable est un modèle qui ne sacrifie pas l'avenir – ni celui de la planète, ni celui des personnes.

Définir la durabilité du produit : entre robustesse matérielle et attachement immatériel

Dans un secteur comme celui de la mode de luxe, où l'objet est conçu pour traverser le temps et s'inscrire dans une histoire patrimoniale, la notion de durabilité prend un sens d'autant plus aigu. Il ne s'agit pas uniquement de concevoir des produits qui résistent à l'usage, mais de comprendre les multiples dimensions qui permettent à un vêtement de rester désirable, utilisable, et transmis dans le temps. Cette durabilité, entendue comme capacité à perdurer, se décline selon deux axes fondamentaux : la durabilité **intrinsèque** (ou physique) et la durabilité **extrinsèque** (ou non-physique), cette dernière comprenant elle-même deux sous-catégories : **consommatoire** et **émotionnelle**.

a. La durabilité intrinsèque : la robustesse comme premier indicateur

Dans son acception courante, la durabilité intrinsèque renvoie à un produit bien fait, solide, réalisé dans des matières de qualité, avec de belles finitions et une résistance à l'usure et aux lavages. Cette robustesse perçue est un marqueur essentiel de la qualité dans l'imaginaire collectif du luxe. Mais sur le plan méthodologique, cette robustesse peut être objectivée par des critères scientifiques. Deux référentiels dominent actuellement les discussions en Europe et en France :

- Le **PEF (Product Environmental Footprint)** : cadre européen basé sur l'analyse de cycle de vie (ACV) pour quantifier l'empreinte environnementale d'un produit. Les **PEFCR** sont les règles spécifiques établies pour chaque catégorie de produits — ici, celle des textiles et chaussures de mode : PEFCR Apparel & Footwear qui exprime son écoscore en $\mu\text{Pt}/\text{jour}$ de portée. (Ministère de la Transition écologique et ADEME, 2025)

Ce dernier définit la durabilité intrinsèque comme suit : « *product-specific attributes that contribute to its potential lifetime (e.g. physical toughness and design features)* » (PEF Apparel & Footwear, s.d.).

- **L’Affichage Environnemental Français (AEF)**, issu du projet Écobalyse et piloté par l'ADEME, utilise une méthodologie enrichie du PEF : elle intègre en plus des critères tels que le relargage de microfibres ou les volumes produits (durabilité non physique), pour calculer un « coût environnemental » exprimé en points d'impact. (Ministère de la Transition écologique et ADEME, s.d.)

La définition issue de cette méthodologie conçoit la durabilité intrinsèque comme la « *capacité du vêtement à résister à l'usure physique liée à son utilisation et son entretien* ».

C'est dans ce contexte qu'a été développé le projet **DURHABI**, conduit par l'IFTH, avec l'ambition d'établir un protocole scientifique rigoureux d'évaluation de la durabilité physique des produits. Basé sur des tests normalisés (normes NF et ISO), le projet a impliqué 80 marques, plus de 350 références et 10 000 articles. Il a permis de créer un Indice Qualité Multiplicateur (IQM) allant de 0,67 à 1,45.

Les critères testés incluent :

- La qualité des fibres (longueur, torsion, titrage), qu'elles soient naturelles, artificielles ou synthétiques ;
- La structure de l'étoffe (grammage, densité, armure, épaisseur) ;
- Les procédés humides (teintures, apprêts) ;
- La confection (découpe, assemblage, coutures, soudures) ;
- La résistance à l'entretien (lavage, repassage).

Ce travail, bien qu'avancé, reste encore à l'état pré-opérationnel dans les méthodologies officielles. L'AEF prévoit son intégration à partir de la fin 2025, et 80 % des définitions du PEFCR A&F s'appuient déjà sur les résultats de DURHABI (IFTH, 2022).

Mais la solidité ne suffit pas : un produit en polyester pourra prouver une plus grande robustesse qu'un chemisier en mousseline de soie, sans pour autant être jugé de meilleure qualité. De même, une matière jugée noble peut présenter un impact environnemental élevé (comme la laine). Le confort, la praticité et la manière dont le vêtement entre en résonance avec l'utilisateur jouent un rôle tout aussi déterminant pour définir cette durabilité intrinsèque. Aussi, nous la définissons comme

toutes les caractéristiques purement physiques d'un objet de mode qui conditionnent le rapport que le consommateur entretient avec ce même objet.

b. La durabilité extrinsèque : la persistance d'un attachement

Mais par-delà les seuls aspects matériels du vêtement, la durabilité du produit s'inscrit également dans un rapport immatériel avec ce dernier comme outil social ou objet symbolique. Dans le sens commun, la durabilité extrinsèque renvoie ainsi à l'attachement personnel ou stylistique que l'on peut avoir pour un vêtement : le goût, l'émotion, la valeur symbolique. Elle inclut également le contexte d'achat.

Méthodologiquement, cette durabilité extrinsèque est définie par :

- L'AEF : « *propension qu'aura le vêtement à être porté plus longtemps en fonction d'autres critères : réparabilité, attachement...* »
- Le PEFCR : « *extrinsèque durability attributes – external factors that influence the likelihood of a product reaching its potential lifetime* »

Deux indicateurs sont actuellement pris en compte par l'AEF (Ministère de la Transition écologique et ADEME, 2025) :

1. La largeur de gamme (diversité de l'offre) ;
2. L'incitation à la réparabilité.

(L'affichage de la traçabilité a été supprimée de la méthodologie durant l'été 2025).

Pour le PEFCR, la réparabilité seule donne lieu à un indice multiplicateur (1 à 1,15), selon quatre critères : qualité du service, accessibilité de l'information, disponibilité des pièces, et prix. (PEF Apparel & Footwear, s.d.)

L'enjeu réside donc dans la prise en compte des aspects non matériels de la durabilité extrinsèque : esthétique, symbolique, sensoriel. Ce sont eux qui permettent de saisir en quoi l'objet **a-utile** – pour reprendre le néologisme introduit dans ce travail – ne relève pas de l'inutile, mais du nécessaire culturel et émotionnel. Face à la complexité de cette durabilité extrinsèque, nous proposons de la décomposer en deux dimensions clairement définies :

- La **durabilité consommatoire**, influencée par les tendances, les campagnes marketing, les logiques de mode ;
- La **durabilité émotionnelle**, ancrée dans l'attachement personnel, le style individuel, la sensorialité ou encore le confort subjectif.

La durabilité extrinsèque consommatoire : entre marché et obsolescence sociale

La première dimension est façonnée par l'écosystème commercial : la façon dont les marques renouvellent leurs collections, fixent leurs prix, organisent les soldes, entretiennent la rareté, ou au contraire saturent le marché d'offres pléthoriques. Ces pratiques déterminent directement la durée de vie d'un vêtement non pas parce qu'il s'use, mais parce qu'il cesse d'être « au goût du jour ». On parle alors d'**obsolescence sociale**.

Dans la mode, ce phénomène est accentué par la cadence des calendriers, par la mise en avant de « drops » ou d'éditions limitées, par l'usage de promotions continues qui banalisent l'objet,

ou encore par des pratiques de vente digitale jouant sur la rareté artificielle (*dark patterns* comme les comptes à rebours, les prix en « ,99 », les outlets ou les messages « plus que 2 articles en stock »). Ces logiques, conçues pour stimuler l'achat, fragilisent paradoxalement l'attachement et accélèrent la rotation. Un vêtement devient obsolète non parce qu'il n'est plus portable, mais parce qu'il a été remplacé dans l'imaginaire de la marque et du consommateur.

La réparabilité, quant à elle, illustre bien le paradoxe de cette dimension consummatrice. Offrir un service de réparation fiable, rapide, abordable est un puissant levier pour prolonger la vie d'un vêtement. Mais si ce service est difficile d'accès, coûteux, ou peu valorisé, il restera marginal. L'obsession du neuf l'emportera toujours sur le soin de l'ancien.

La durabilité extrinsèque émotionnelle : l'attachement comme moteur invisible

La seconde dimension, sans doute la plus importante dans le luxe, relève de l'attachement immatériel. Un vêtement continue d'être porté bien au-delà de sa fonction parce qu'il a acquis une valeur qui n'est ni technique ni économique : une valeur **affective, symbolique, esthétique**. C'est le manteau que l'on conserve parce qu'il nous rappelle une période de vie, le sac que l'on chérit parce qu'il incarne une étape, la robe que l'on transmet parce qu'elle raconte une histoire familiale ou un grand soir.

Dans le luxe, cette dimension prend une force particulière. Les objets ne sont pas de simples biens de consommation : ils deviennent des fragments d'identité. La marque elle-même agit comme une personne morale à laquelle l'acheteur s'identifie, un être collectif dont il épouse les valeurs et les codes. L'objet de luxe porte ainsi un **faisceau de symboles**, au sens sémiologique du terme : il est signe d'un patrimoine, d'un héritage, d'un imaginaire partagé. Ce capital immatériel constitue la véritable clé de la durabilité émotionnelle.

L'attachement se nourrit de plusieurs ressorts : la continuité d'un style reconnaissable dans le temps - que ce soit celui de la griffe ou de l'individu client - la patine qui rend un cuir unique, la personnalisation d'une pièce, l'existence d'archives qui racontent une histoire cohérente, l'expérience vécue lors de l'achat ou dans la relation avec la Maison. Ces éléments créent une **identité diachronique** (concept issu de ce travail, développé en fin d'analyse, page 145) de l'objet et de la marque, qui contraste avec la logique « liquide » de la société contemporaine, où tout se renouvelle sans cesse dans l'instant présent.

Une alchimie complexe entre système productif responsable, matérialité, marché et imaginaire

Ce qui apparaît alors, c'est que la durabilité d'un produit ne peut pas se réduire à sa seule robustesse matérielle. Elle résulte d'une **alchimie subtile entre trois registres** : la qualité intrinsèque, les conditions marchandes, et l'attachement émotionnel. Un t-shirt de fast fashion en polyester recyclé ou revendu sur une plateforme de seconde main, a peu de chance de durer : sa valeur symbolique est trop faible, son prix dérisoire incite à l'usage jetable, et son cycle commercial l'a déjà condamné. Et pourtant son impact environnemental semblera moindre à l'échelle de sa production unitaire. À l'inverse, un manteau de laine ou un sac en cuir de qualité, porteur d'un récit de marque et d'une identité forte, sera entretenu, réparé, transmis — prolongeant ainsi son usage bien au-delà de la seule mesure de sa robustesse, alors même que sa fibre le rendra plus impactant.

La véritable durabilité d'un vêtement se situe donc à la croisée de ces dimensions. Elle exige que les marques conçoivent des objets robustes, issus de systèmes productifs respectueux de l'environnement et des Hommes, mais aussi qu'elles créent des conditions commerciales qui

favorisent leur longévité, et surtout qu'elles nourrissent un imaginaire capable de susciter un attachement durable. Autrement dit, et ce particulièrement dans le luxe, la durabilité extrinsèque n'est pas un supplément d'âme ; elle est l'âme même du produit, ce qui transforme un simple objet en un bien de trajectoire, chargé de sens et inscrit dans le temps.

Pour penser des modèles soutenable, nos deux premiers piliers et sous-piliers fondamentaux seront les suivant :

1. **Durabilité du système productif**, qui recoupe :
 - La **soutenabilité du système matériel** : capacité à inscrire la production dans les limites planétaires ;
 - La **soutenabilité du système social** : exigence de justice, de dignité, de résilience humaine dans les chaînes de valeur ;
2. **Durabilité du produit**, qui recoupe :
 - La **durabilité intrinsèque (physique)** : robustesse, réparabilité, longévité technique des objets ;
 - La **durabilité extrinsèque consommatoire** : désirabilité liée aux pratiques commerciales, publicitaires et marketing ;
 - La **durabilité extrinsèque émotionnelle** : attachement personnel, valeur symbolique, mémoire collective ;

Vers une génération de valeur dans un cadre durable

Ainsi définie, la durabilité n'est pas en opposition à la création de valeur : elle en est la condition contemporaine. Produire sans compromettre, créer sans détruire, croître sans épuiser : tel est le défi posé aux business models du XXI^e siècle. Cela suppose un basculement paradigmatique, dans lequel la performance économique ne s'entend plus contre les logiques de durabilité, mais à l'intérieur d'elles.

Définir un business model viable et rentable : pour une redéfinition de la croissance

À présent, il est indispensable de rappeler que l'objectif de ce travail n'est pas d'identifier en quoi le système de production actuel de la mode – et singulièrement celui du luxe – ne serait pas durable, mais bien de penser comment un nouveau modèle pourrait le devenir. L'enjeu est de concevoir des modèles productifs économiquement viables, porteurs de sens, capables d'inscrire la mode dans un récit à la fois désirable, durable et responsable. Il est crucial de souligner que cette interrogation ne relève pas d'une posture militante. Elle vise, au contraire, à créer les conditions d'un dialogue fécond entre impératifs économiques, impératifs systémiques et exigences de création. Il s'agit d'une refonte paradigmatique, non d'une condamnation.

Car la croissance, entendue comme principe fondateur de l'économie contemporaine, relève aujourd'hui d'un dogme presque sacré. Toucher à sa définition, tenter d'en nuancer l'absolue nécessité, voire seulement de l'interroger, revient trop souvent à être disqualifié d'emblée : l'effort critique se voit assimilé à une vision décroissante, marginale, anti-système. C'est là une forme d'impensé collectif qui obstrue la possibilité d'une refondation sincère. Or, loin de condamner l'idée de croissance, notre objectif est précisément d'en interroger les présupposés afin de mieux en assurer la résilience. Car si la croissance demeure un objectif légitime pour une entreprise, elle ne

peut plus être pensée selon les logiques qui ont prévalu durant les dernières décennies. En témoigne, par exemple, le fait que l'augmentation continue du PIB mondial n'a pas permis d'inverser les courbes d'épuisement des ressources ni celles de la perte de biodiversité ou des inégalités sociales. Le PIB ignore les impacts négatifs de la croissance, comme l'épuisement des ressources, négligeant ainsi la nécessité de préserver un stock de capital naturel au moins équivalent à celui hérité pour un développement réellement durable, démontrant que la seule croissance n'est pas un indicateur pertinent pour mesurer la réussite d'une entreprise. (Textile Exchange, 2024b)

C'est en ce sens que nous proposons ici de définir ce qu'est un « business model viable et rentable » – c'est-à-dire : quels en sont les indicateurs pertinents ? Quels en sont les objectifs ? Quelle place y tient la croissance, et sous quelles conditions cette croissance peut-elle être pensée comme soutenable, voire souhaitable ?

Enjeu sémantique : de quels noms les modèles prochains ne se réclameront *pas*

Construire une définition par la négative :

Pour ce faire, il est sans doute plus aisé de commencer par poser les limites de ce que **la croissance soutenable (au sens économique, c'est-à-dire une rentabilité stable) n'est pas selon moi** – ou du moins, ce à quoi elle ne peut se réduire. Plusieurs terminologies, issues de la pensée critique contemporaine, ont cherché à répondre à cette crise du modèle dominant. Elles ont le mérite d'ouvrir le débat, mais présentent aussi des impasses ou des angles morts, en particulier lorsqu'on les applique à un secteur productif et créatif comme la mode.

La décroissance

Dans ses travaux (notamment sa thèse «*The political economy of degrowth*», 2019), Thimothée Parrique, économiste spécialiste de la décroissance, définit la décroissance comme « Une réduction planifiée et démocratique de la production et de la consommation, visant à réduire l'empreinte écologique tout en améliorant le bien-être. » Selon cette vision, **un business model décroissant** ne cherche pas à maximiser la croissance du chiffre d'affaires ou des volumes, mais plutôt à répondre à des besoins réels dans le respect des écosystèmes et de la justice sociale. Mais d'un point de vue sémantique, la décroissance est perçue comme un rejet pur et simple du développement économique. En cela, elle rend difficile toute perspective de dialogue avec les acteurs du secteur, et si sa critique des excès consuméristes est pertinente, elle échoue à proposer un cadre opérationnel concret pour des entreprises qui doivent rémunérer, investir, transmettre et innover.

La croissance régénérative

Le concept de croissance régénérative (souvent appelé aussi « *regenerative growth* ») est une tentative de réconcilier les aspirations à la prospérité avec les limites écologiques, en allant au-delà de la durabilité vers une logique de réparation, restauration et renforcement des écosystèmes et des communautés. Le terme séduit, mais s'avère trompeur. Il laisse croire qu'un système productif pourrait, par la seule vertu de son efficacité ou de son design, générer plus de bénéfices pour la planète qu'il ne lui en coûte. Or, une Maison de mode, quelle que soit sa performance environnementale, produit. Et produire, c'est prélever, transformer, émettre. Il est plus honnête et plus fécond de reconnaître cette matérialité irréductible, pour mieux en encadrer les conditions. Nous n'utiliserons donc pas ce référentiel.

Le découplage absolu

Le découplage absolu désigne la possibilité théorique de maintenir, voire d'accroître, la croissance économique tout en réduisant simultanément l'empreinte environnementale globale. Autrement dit, produire plus de valeur en consommant moins de ressources et en générant moins de pollution — et ce, non pas de manière relative (par unité produite), mais en valeur totale. Cette promesse, qui alimente depuis deux décennies une grande partie des discours sur la « croissance verte », suppose que l'innovation technologique et l'efficacité énergétique suffisent à dissocier entièrement création de richesse et pression sur les écosystèmes. Or, dans le secteur de la mode — et a fortiori dans celui du luxe — cette perspective relève d'une impossibilité structurelle. Car cette industrie repose nécessairement sur la production d'objets matériels inscrits dans des chaînes physiques : extraire, transformer, transporter, vendre, renouveler. Chaque pièce produite engage des flux de matières, d'énergie et de travail qui, même optimisés, entraînent un impact incompressible. Penser la soutenabilité dans ce contexte ne revient donc pas à rêver d'une neutralité absolue, mais à reconnaître cette limite pour mieux la gérer : minimiser l'impact, en ralentir la progression, et surtout l'orienter différemment.

L'économie du bien-être

Ce modèle propose une orientation désirable : celle d'un système centré sur la qualité de vie plutôt que sur la seule croissance du PIB. Il est porteur d'intuitions intéressantes, notamment sur le lien entre résilience des communautés, qualité du travail et performance économique. Toutefois, appliqué directement à l'entreprise, ce modèle pose problème. Une entreprise, même engagée, n'est pas un substitut à l'État ni une agence sociale. Elle doit garantir sa propre rentabilité, et ce n'est qu'à cette condition qu'elle peut ensuite redistribuer, investir, former, soutenir des écosystèmes. Penser une économie du bien-être ne doit pas conduire à diluer les finalités entrepreneuriales dans des injonctions abstraites ou irréalistes.

Construire une définition positive : penser la viabilité économique d'un modèle soutenable

À présent que nous avons identifié les concepts auxquels nous n'aurons pas recours, il est temps de penser ceux sur lesquels nous nous appuierons. Si l'on veut penser un véritable changement de paradigme économique pour les industries culturelles comme la mode et le luxe, il ne suffit pas de diagnostiquer les impacts environnementaux et sociaux de la production actuelle. Il faut surtout redéfinir en profondeur ce que nous appelons un business model rentable, en interrogeant les indicateurs actuels sur lesquels est indexée la finalité du développement économique, pour en identifier de nouveaux. Il ne s'agit pas de condamner la croissance, mais de refondre son socle paradigmatique : c'est à cette condition que la rentabilité pourra être pensée non plus comme une tension contradictoire avec la durabilité, mais comme son alliée la plus légitime et la plus exigeante.

Définir ce qui est et ce qui n'est pas indispensable à la viabilité d'une entreprise

La notion de rentabilité ne doit pas être confondue avec une recherche du profit pour le profit dans une perspective asymptotique croissante, ni avec des trajectoires de croissance déconnectées du réel. Une entreprise économiquement saine n'est pas nécessairement une entreprise qui croît vite, ni qui conquiert des parts de marché massives, mais une entreprise capable de construire un socle solide, désirable et stable, résilient aux crises et aux mutations de son temps. Il nous semble donc essentiel, pour clarifier le cadre analytique de cette réflexion, de distinguer ce qui est indispensable à la viabilité économique, de ce qui relève au contraire de logiques excessives,

court-termistes ou structurellement instables, même si ces dernières sont encore trop souvent valorisées.

Ce qui n'est pas indispensable — voire dangereux — au développement économique

Avant de questionner les fondements du modèle économique dominant dans l'industrie de la mode – et plus encore dans celle du luxe – il est essentiel de reconnaître qu'aucune trajectoire ne se construit *ex nihilo*. Les indicateurs que nous allons examiner ici ont constitué des leviers de performance puissants à la fin des années 1980 et tout au long des décennies suivantes. Ils ont permis à des Maisons patrimoniales fragilisées de se relancer, à de jeunes créateurs d'émerger dans un écosystème mondialisé, à des groupes structurés d'industrialiser et de développer une chaîne de valeur alors en mutation. Ces logiques ont forgé un modèle hégémonique de croissance, d'influence culturelle, de désirabilité et de profitabilité qui a fait du luxe ce qu'il est aujourd'hui. Mais c'est précisément parce qu'elles ont été efficaces dans un certain contexte qu'il est nécessaire de les interroger à l'aune des bouleversements en cours, non pas dans une posture de rejet idéologique ou de jugement rétrospectif, mais avec lucidité sur les nouvelles données du marché : raréfaction des ressources, instabilité sociale, polarisation du marché, saturation des imaginaires et j'en passe.

Ce travail vise ainsi à distinguer ce qui, dans ces modèles, relève d'un moteur de développement encore viable – et ce qui, à l'inverse, constitue un héritage devenu obsolète, voire contre-productif pour penser une économie soutenable.

1. Une rentabilité explosive et immédiate

À la fin des années 1980, la rentabilité rapide a permis aux Maisons historiques de se relancer grâce à une nouvelle dynamique financière. L'arrivée des grands groupes de luxe (LVMH, Kering, Richemont) a structuré l'industrie autour d'investissements puissants permettant de restaurer les ateliers, de professionnaliser les équipes, de financer les défilés et d'internationaliser les marques. Le retour sur investissement immédiat a été perçu comme la preuve de la désirabilité mondiale du luxe européen.

Quelle vision économique cela a façonné :

Une logique d'accélération et de captation du désir dans l'instant. Le luxe est devenu une industrie mondialisée, opérant sur les mêmes codes que les grandes multinationales. Il s'est éloigné de la temporalité artisanale pour entrer dans la logique du rendement et du résultat.

Pourquoi ce n'est plus pertinent aujourd'hui :

Dans un contexte de ressources finies, de communautés digitales engagées et de clients plus exigeants sur la qualité vis-à-vis du prix, cette recherche de rentabilité immédiate s'avère destructrice à long terme. Une croissance brutale des profits peut impressionner les investisseurs, mais elle repose souvent sur des mécanismes de compression des coûts ou d'optimisation fiscale qui compromettent les engagements de long terme : qualité, éthique, créativité, stabilité sociale. La rentabilité, lorsqu'elle devient injonction immédiate, conduit à une fragilité structurelle, car elle ignore la nécessité d'investissements patients, de temps de maturation, de fidélisation des équipes et des partenaires. Une rentabilité saine ne s'évalue pas sur un trimestre, mais sur une trajectoire de sens, en particulier pour des marques de luxe pour lesquelles la valeur repose sur l'imaginaire patrimonial et l'héritage.

2. Une pensée court-termiste

Dans un marché en forte croissance, les marques pouvaient s'appuyer sur des tendances fortes et rapides, souvent dictées par les médias, les célébrités et l'expansion géographique. Penser le court terme permettait une réactivité accrue, une capacité à capturer les signaux faibles de consommation, et à imposer des cycles saisonniers toujours plus rapides (pré-collections, croisières, capsules...) assurant une croissance à deux chiffres, captant toujours plus de part de marché.

Quelle vision économique cela a façonné :

Un luxe devenu mode, dans le sens de l'adaptabilité permanente. L'industrie a investi dans des outils de production et de communication capables de répondre à des micro-désirs, à une volatilité croissante des marchés et des consommateurs, où la tendance prévaut sur l'identité.

Pourquoi ce n'est plus pertinent aujourd'hui :

Dans une ère de saturation des offres et de perte de sens, les marques qui ne construisent pas de récit solide sur le long terme perdent leur identité. Le court-termisme empêche de tisser une relation durable avec les clients, et laisse peu de place à l'innovation structurelle (matières, filières, formes de distribution). La confiance ne se bâtit pas sur une stratégie de réaction, mais sur une vision.

Et au niveau financier, la valorisation boursière, les résultats trimestriels, la réponse à la demande instantanée : tout cela alimente une vision de l'entreprise comme un organisme opportuniste, réactif, et amnésique. À l'inverse, penser un business model viable suppose d'inscrire l'action dans un temps long, capable d'anticiper les transformations systémiques (réglementaires, environnementales, sociales), de construire des relations de confiance avec les parties prenantes, et d'investir dans la durabilité de son offre.

2bis. Penser profit immédiat plutôt qu'un héritage culturel

Ce point rejoint le précédent : dans un moment de désenchantement généralisé, la profondeur culturelle d'une Maison constitue son principal avantage compétitif. Les marques qui sacrifient leur ADN au profit d'une conquête du marché immédiate s'uniformisent, perdent leur autorité symbolique et deviennent substituables. La mode n'est pas qu'un produit : c'est un héritage culturel incarné. La valse des directeurs artistiques illustre les tentatives de redynamiser artificiellement des marques dont l'ADN s'est affaibli au fil du temps.

Quelle vision économique cela a façonné :

Une logique de marché centrée sur la conquête opportuniste, où l'identité stylistique devient secondaire par rapport aux impératifs de croissance rapide. Les Maisons sont envisagées comme des coquilles temporaires, porteuses des désirs du moment, plus que comme des projets patrimoniaux et civilisationnels.

Pourquoi ce n'est plus pertinent aujourd'hui :

Les grandes Maisons de luxe françaises doivent leur prestige et leur résilience à leur enracinement patrimonial, à des valeurs fortes, des gestes artisanaux transmis et une vision long-termiste. Transiger sur ces valeurs pour répondre aux diktats de la tendance, c'est affaiblir ce qui fonde l'essence du luxe : sa capacité à résister à l'éphémère et à incarner des repères constants. À court terme, cela peut générer du bruit médiatique ; à long terme, cela

dissout l'excellence dans la volatilité spéculative. Or, c'est la cohérence — et non l'opportunisme — qui fonde la désirabilité du luxe dans le temps.

3. L'expansion perpétuelle indexée sur la recherche du seul profit

La globalisation a ouvert de nouveaux marchés. Le luxe français a profité d'un effet de rareté culturelle en Asie ou au Moyen-Orient. L'expansion des lignes, des points de vente, des segments (Maison, beauté, accessoires, enfants) a permis une croissance spectaculaire du chiffre d'affaires.

Quelle vision économique cela a façonné :

Une logique d'entreprise tentaculaire : conglomérats de portefeuilles de marques, marges démultipliées, collections à foison, diversification tous azimuts, multiplication des points de vente et des canaux. L'expansion est devenue synonyme de vitalité.

Pourquoi ce n'est plus pertinent aujourd'hui :

Une entreprise tentaculaire est aussi une entreprise vulnérable. La démultiplication logistique, la complexification des flux de production et la dispersion des ressources génèrent des coûts invisibles et fragilisent le contrôle. Plus encore, cette croissance tous azimuts conduit à une dilution de l'image : une communication de masse qui cherche à parler à tous finit par ne plus toucher personne. Or, le luxe ne peut se communiquer comme un produit de grande consommation. L'expansion qualitative suppose une sélectivité accrue, une cohérence éditoriale et une croissance maîtrisée par l'élévation du propos, non par sa vulgarisation.

4. L'obsession de la domination concurrentielle

Les grands groupes ont été structurés pour acquérir, consolider, dominer. Le luxe est devenu un terrain d'affrontement stratégique, et l'état de quasi-monopole de certains groupes a permis au luxe français d'atteindre une puissance et un rayonnement mondial encore inégalé.

Quelle vision économique cela a façonné :

Une industrie où la différenciation est instrumentalisée comme un avantage compétitif, non comme une singularité esthétique ou éthique. L'innovation devient une arme contre l'autre, plus qu'une extension de la pensée créative.

Pourquoi ce n'est plus pertinent aujourd'hui :

La domination concurrentielle crée un appauvrissement du paysage créatif, une homogénéisation des récits. Dans une époque de crise du sens et de méfiance envers les marques, ce n'est plus la suprématie qui inspire, mais la singularité. L'avenir du luxe n'est pas dans la course au plus grand, mais dans la reconquête du juste, de l'exclusif, de la rareté et du qualitatif. L'ambition d'un modèle soutenable ne peut se fonder sur la seule rivalité, mais sur la recherche d'une singularité cohérente, d'un ancrage esthétique, culturel et symbolique assumé, même au prix d'une plus grande lenteur dans le développement.

5. L'hyper-financiarisation

Les levées de fonds, les fusions-acquisitions, les valorisations record ont permis de faire du luxe une industrie à part entière, avec des logiques d'investissement comparables à celles de la technologie ou de l'industrie pharmaceutique. La fin des années 1980 marque un tournant décisif pour l'industrie du luxe. En 1987, la création de LVMH et son entrée en bourse ont installé un nouveau paradigme : celui d'un luxe traité comme une véritable industrie cotée. Le modèle s'est rapidement diffusé : Richemont a suivi dès 1988, puis Kering (anciennement PPR) dans les années 1990, et plus récemment des acteurs comme Moncler, Prada ou Ferragamo. Depuis, l'introduction en bourse est devenue la norme pour asseoir la puissance financière des Maisons, leur permettant de financer acquisitions, internationalisation et campagnes marketing à grande échelle. Ce mouvement a transformé ce qui relevait autrefois d'entreprises familiales ou patrimoniales en actifs financiers mondialisés, soumis aux mêmes logiques de valorisation boursière que les multinationales classiques. Cela a cependant permis une professionnalisation de la gestion, une mondialisation rapide, et un accès massif à des capitaux.

Quelle vision économique cela a façonné :

La financiarisation a permis une professionnalisation accrue de la gestion, une consolidation rapide des groupes et un accès massif aux capitaux. Elle a donné au luxe la puissance de feu marketing et logistique qui a permis son rayonnement mondial. Mais cette transformation a aussi redéfini la nature même de la marque : d'un projet culturel et créatif, elle est devenue un **actif valorisable**, soumis aux attentes des marchés financiers. Le storytelling, autrefois geste narratif au service de l'identité, s'est converti en outil d'attractivité boursière. La stratégie des Maisons se pense de plus en plus en termes de valorisation court-termiste, technocratique, fondée sur la performance actionnariale, plutôt qu'en termes d'héritage ou de projet de civilisation.

Pourquoi ce n'est plus pertinent aujourd'hui :

Ce modèle atteint ses limites : il expose à des risques de désalignement éthique, de conflits d'intérêts, de décisions contre-productives pour le long terme. L'entrée de nombreuses Maisons dans des logiques d'investissement lourd (private equity, spéculation boursière, valorisation par acquisition) entraîne souvent un désalignement entre la stratégie financière et la vision créative. La financiarisation des marques entraîne un déplacement du centre de gravité : ce ne sont plus les créateurs, les artisans ou les directeurs artistiques qui orientent le projet, mais les financiers et les analystes.

Cela peut générer une fragilité structurelle, car les impératifs de retour sur investissement rapide poussent à réduire les coûts fixes, externaliser les savoir-faire, comprimer les délais et sacrifier la qualité perçue. Cela affaiblit la capacité de l'entreprise à faire de la création un moteur de rentabilité — et non une variable d'ajustement. L'hyper-financiarisation revient souvent à instrumentaliser la marque au service d'un objectif spéculatif, ce qui expose à un effet boomerang réputationnel autant qu'opérationnel.

6. La dilution de l'univers esthétique pour une communication mass media

L'essor des médias de masse dans les années 1990, puis des réseaux sociaux dans les années 2010, a profondément transformé la manière dont le luxe se met en scène et se diffuse. La logique de rareté et d'exclusivité, autrefois au cœur de son attractivité, s'est progressivement déplacée vers une logique de visibilité et d'accessibilité symbolique. Les collaborations avec des artistes, des stars de la musique ou du cinéma, puis avec des marques de grande consommation, ont certes permis

de conquérir de nouveaux publics, notamment les jeunes générations. Mais cette ouverture s'est souvent faite au prix d'une perte d'exigence qualitative et culturelle. Là où le luxe était jadis défini par la maîtrise d'un geste, la profondeur d'un patrimoine ou l'affirmation d'un style singulier, il s'est parfois réduit à un signe social codifié, facilement reconnaissable, mais rapidement consommable.

Quelle vision économique cela a façonné :

Le luxe est devenu un langage globalisé, une aspiration sociale partagée sur tous les continents. L'objet n'est plus rare : il est viral. La visibilité, mesurée en impressions, en likes ou en vues, tend à se confondre avec la valeur. Le succès d'un produit ne repose plus seulement sur la qualité de son exécution ou la profondeur de son récit, mais sur sa capacité à circuler dans l'espace digital, à générer du contenu, à devenir un même culturel. Cette transformation a façonné une industrie où l'esthétique mainstream domine, où l'objectif est de séduire le plus grand nombre par des codes immédiatement identifiables.

Pourquoi ce n'est plus pertinent aujourd'hui :

Le luxe perd son aura lorsqu'il devient trop visible, trop accessible. La confusion entre notoriété et désirabilité affaiblit les marques, en les entraînant dans une logique où la quantité d'exposition supplante la qualité de l'expérience. Or, l'excellence ne se démocratise pas sans se transformer : vouloir séduire le plus grand nombre à travers des collaborations opportunistes, des récits superficiels ou des collections pensées pour être « instagrammables » revient à sacrifier la profondeur créative au profit de la visibilité éphémère. Cette stratégie engendre une décorrélation croissante entre le vêtement et sa clientèle réelle. Trop souvent, les pièces sont conçues pour frapper l'œil d'une photographie, créer un moment viral, produire de la sensationnalité immédiate, plutôt que pour accompagner la vie quotidienne des clients.

Ce glissement a deux conséquences majeures : d'une part, il fragilise la fidélité et l'attachement, car les vêtements perdent leur fonction première d'usage et de confort ; d'autre part, il réduit leur durabilité effective, en produisant des objets spectaculaires mais difficilement portables, donc rapidement relégués. La mode de luxe repose historiquement sur des langages esthétiques forts, cohérents, parfois exigeants, qui lui permettent de transcender les saisons et de créer une valeur culturelle et symbolique durable. Diluer cette vision dans un discours lisse, calibré pour les algorithmes et les tendances virales, peut générer une audience temporairement plus large, mais affaiblit ce qui constitue le cœur du capital immatériel d'une Maison : la singularité, la transmission et la capacité à incarner un univers cohérent.

Construire le référentiel sémantique de demain

Vers une « soutenabilité économique croissante »

C'est à partir de cette délimitation critique que nous pouvons poser les bases du concept formé dans ce travail, celui d'une **soutenabilité économique croissante**, qui constitue l'un des six piliers de notre cadre d'analyse. Cette expression n'est pas une formule rhétorique, mais un choix conceptuel précis.

Définition du concept : l'enjeu crucial de la sémantique

Définir un concept économique est un sujet sensible car le langage institue les cadres réflexifs dans lequel les systèmes se déploient. Or la croissance indexée sur l'augmentation des

profits fait religion : vouloir y toucher ou y apporter de la nuance semble tout de suite disqualifier la proposition, se trouvant ranger dans la catégorie des idéalistes anti-capitaliste, des décroissants, bref : créant un mur infranchissable et annihilant toute possibilité de dialogue. Aussi, il est fondamental de comprendre que la recherche ici n'a pas pour objectif de condamner la croissance, mais bien le contraire : le but est justement de penser comment refondre le paradigme sur lequel elle se base pour en assurer la viabilité et la résilience.

S'émanciper de l'hégémonie de la croissance :

Depuis les années 1980, le secteur de la mode – et plus encore celui du luxe – a vu s'imposer un paradigme économique fondé sur la logique néolibérale : ouverture accélérée des marchés, financiarisation des entreprises, concentration des groupes, course à la rentabilité et à la part de marché. Dans ce contexte, **la croissance est progressivement devenue une fin en soi**, au détriment d'une réflexion plus structurelle sur la nature même de la valeur produite. Le chiffre d'affaires, les volumes écoulés, les performances trimestrielles ou l'exposition médiatique ont pris le pas sur les dimensions immatérielles qui faisaient l'identité, la singularité et la profondeur temporelle des Maisons de mode.

Ce glissement idéologique n'a pas été sans efficacité comme nous l'avons vu : il a permis une expansion mondiale sans précédent, une captation rapide de nouveaux marchés, une démocratisation apparente du luxe et une montée en puissance des grandes Maisons dans le champ économique global. **Mais cette efficacité apparente a construit un système fondé sur une fragilité latente** : dépendance aux marchés financiers, déconnexion avec les savoir-faire, standardisation de l'offre, précarisation des chaînes de valeur et perte de confiance d'une partie des clientèles historiques.

La loi de Goodhart : quand l'indicateur devient un piège

Ce moment historique de bascule peut être analysé à travers le prisme d'un concept économique essentiel : **la loi de Goodhart**. Formulée par l'économiste britannique Charles Goodhart dans les années 1970, elle énonce que « *lorsqu'un indicateur devient un objectif, il cesse d'être un bon indicateur* ». En d'autres termes, dès qu'une mesure — telle que la croissance du chiffre d'affaires ou l'augmentation du volume de ventes — devient une finalité stratégique, elle perd sa fonction analytique et fausse le système qu'elle était censée décrire ou optimiser. Appliquée à la mode, cette loi prend une résonance particulière. Lorsque la croissance devient le seul étalon de performance, elle déforme l'écosystème créatif et productif : accélération des calendriers de collection, épuisement des créatifs, extension déraisonnée des gammes, pression logistique sur les chaînes de production, banalisation du récit de marque, désenchantement du produit. La mesure tue ce qu'elle était censée préserver : la désirabilité, la singularité, la fidélité. Ce phénomène révèle un effet pervers bien connu des économistes : transformer un indicateur en objectif absolu produit des effets d'optimisation à court terme, mais de déséquilibre profond à moyen et long terme. La croissance éternelle devient alors non plus le fruit d'un modèle équilibré, mais le symptôme d'un déséquilibre entretenu.

Restaurer les indicateurs comme instruments, non comme finalités

Repenser un business model viable et soutenable suppose donc de désacraliser la croissance comme horizon indiscutable. Il ne s'agit pas de nier l'utilité des indicateurs financiers, mais de les replacer dans un cadre plus vaste de valeurs, de récits et de responsabilités. Une entreprise saine n'est pas celle qui croît indéfiniment, mais celle qui maintient son équilibre dans le temps, qui construit une fidélité stable, qui préserve ses ressources humaines, créatives et matérielles. La

croissance, dans cette perspective, devient un symptôme – non un objectif – d'un système bien conçu. Les KPI (Key Performance Indicators) doivent donc rester ce qu'ils sont censés être : des outils d'observation, utiles à condition d'être utilisés dans un cadre stratégique pluraliste et rigoureux. Ce cadre ne peut être purement comptable : il doit intégrer la **cohérence de l'offre, la résilience des chaînes de valeur, la valeur culturelle produite, l'impact environnemental, la relation au temps et à la rareté**. Sans cela, l'entreprise devient otage de ses propres métriques, et confond performance avec hypertrophie.

La croissance verte : un mirage idéaliste ?

Dans un contexte d'urgence écologique et de pression croissante sur les ressources naturelles, la croissance verte apparaît comme une réponse séduisante. Défendue notamment par l'OCDE, elle promet de réconcilier prospérité économique et préservation environnementale, en misant sur un découplage entre croissance du PIB et intensité écologique des activités. En d'autres termes, il s'agirait de continuer à croître – mais de manière « propre », en s'appuyant sur l'innovation technologique, l'efficacité énergétique, et l'optimisation des procédés industriels. Cette vision a, à première vue, tout pour rassurer : elle propose de ne pas renoncer à la croissance, tout en prenant acte des limites planétaires. Elle alimente ainsi nombre de discours institutionnels, de stratégies RSE et de promesses industrielles qui s'inscrivent dans la continuité d'un modèle économique capitaliste, adossé à la productivité, à l'expansion et à l'investissement.

Mais cette approche souffre d'un double aveuglement, qui en limite sévèrement la portée. D'une part, elle continue à faire de la croissance économique – mesurée en PIB – l'indicateur central de bonne santé d'un système. Or, indexer la performance d'une entreprise ou d'un pays à la seule croissance revient à perpétuer une logique quantitative qui, structurellement, tend à accroître les impacts environnementaux. Même « verte », la croissance reste une course à l'augmentation des flux – d'énergie, de matières premières, de capital –, souvent incompatible avec la finitude des ressources et la régénération des écosystèmes. Elle fait ainsi l'impasse sur une réflexion de fond autour de la suffisance, de la sobriété ou encore de la justice environnementale. D'autre part, la croissance verte repose sur la promesse du découplage, c'est-à-dire la possibilité de dissocier durablement la croissance du PIB de la dégradation environnementale. Mais cette promesse est largement contredite par les données empiriques. Depuis 1990, l'intensité carbone mondiale a certes légèrement diminué — environ 0,6 % par an — mais dans le même temps, les émissions globales ont augmenté de 2 % par an. Autrement dit, les gains d'efficacité sont systématiquement absorbés, voire dépassés, par la hausse des volumes produits et consommés. (Friedlingstein et al., 2024)

Ce phénomène est bien connu des économistes sous le nom de paradoxe de Jevons : améliorer l'efficacité d'un système ne réduit pas nécessairement sa consommation, mais peut au contraire en faciliter et en amplifier l'usage. L'industrie textile, par exemple, a massivement investi dans des matières moins énergivores ou plus recyclables, sans jamais remettre en question la logique d'hyperproduction. Résultat : les volumes explosent, et les impacts globaux avec. Dans cette perspective, la croissance verte relève souvent moins d'une transition sincère que d'un habillage narratif, un greenwashing structurel qui reconduit les fondements du système actuel sous un vernis écologique. Si l'on veut penser des modèles économiques réellement soutenable, il ne suffit pas de peindre la croissance en vert : il faut interroger la place centrale qu'on lui accorde dans notre imaginaire collectif comme dans nos indicateurs de performance. Il s'agit non pas seulement de « croître autrement », mais de redéfinir ce à quoi nous aspirons collectivement, en termes de prospérité, de qualité de vie, de résilience et d'habitabilité du monde.

Redéfinir des indicateurs de performance : quels concepts convoqués ?

Dans cette volonté de refonte paradigmatique des modèles productifs, il est essentiel d'identifier non seulement ce qui ne constitue plus une réponse adaptée aux enjeux de durabilité comme nous venons de le faire, mais aussi les approches émergentes ou consolidées qui offrent des pistes de transition crédibles. Sans les ériger en solutions absolues, ces modèles constituent des repères utiles, des sources d'inspiration hybrides ou des cadres opérationnels partiels, à partir desquels repenser la structuration économique et culturelle des Maisons de mode et de luxe. Chacun d'eux participe à nourrir la réflexion sur une croissance viable, résiliente, intégrant à parts égales la soutenabilité environnementale, sociale et économique. Mais tous appellent également à être questionnés, contextualisés, et adaptés aux spécificités de l'industrie de la mode créative/de luxe.

Slow Fashion

La slow fashion se définit comme une approche de la mode fondée sur le respect des ressources, la valorisation des processus de fabrication, la qualité artisanale, et la temporalité longue des objets. (Textile Exchange, 2024b) Elle prône des designs durables, souvent intemporels, et une production locale, éthique, à petite échelle, indépendante des calendriers. En ce sens, elle constitue un cadre de réflexion essentiel pour notre définition de la rentabilité soutenable.

Mais si cette logique constitue une avancée fondamentale dans la lutte contre l'hyperconsommation, elle nécessite d'être profondément redéfinie lorsqu'elle s'applique à la mode créative. Car il ne s'agit pas de promouvoir un retour à une garde-robe basique ou standardisée supposée proposer un vestiaire unique et éternel, telle qu'elle est pensée par des modèles de marques comme Asphalte ou Loom, mais de faire du ralentissement une condition de la liberté esthétique. Autrement dit, il s'agit de penser le rythme de la création, non comme une injonction à produire moins mais à produire mieux – avec une exigence d'**écoconception** dès les premières phases du design. Dans ce cadre, nous reprendrons au concept de la slow fashion sa dimension d'esthétique de la maîtrise, où chaque pièce est pensée dans son cycle de vie, sa réparabilité, sa réversibilité et sa transmission. Cela suppose un recentrage sur la création véritablement inventive, non indexée à la seule réactivité aux tendances.

Économie d'état stationnaire

Théorisée par Herman Daly dès les années 1970 dans la lignée des travaux de Nicholas Georgescu-Roegen, cette approche propose de stabiliser la taille de l'économie (en termes de population, de capital, de flux de matières et d'énergie) afin de préserver les conditions d'habitabilité à long terme. À la différence des modèles fondés sur la croissance infinie, elle postule que dans un monde fini, la croissance matérielle ne peut être illimitée sans porter atteinte aux équilibres écologiques (Daly, *Steady-State Economics*, 1977) : une piste structurante pour les business models soutenables. Appliquée à l'industrie de la mode, cette pensée invite à rompre avec la logique d'hypercroissance, de surproduction et d'obsolescence accélérée. Elle valorise au contraire des modèles orientés vers la durabilité des biens, la circularité des ressources, la relocalisation de la production, et la valorisation du patrimoine immatériel des marques (savoir-faire, récit, lien social). Dans cette perspective, le succès économique n'est plus évalué à l'aune du chiffre d'affaires croissant, **mais selon des indicateurs qualitatifs** : la capacité à maintenir une activité soutenable, à garantir la résilience de l'entreprise, à créer de la valeur symbolique, culturelle et sociale sur le long terme. Une marque de mode pourrait ainsi concevoir son modèle d'affaires non comme une courbe exponentielle, mais comme une architecture stable, ancrée dans l'excellence, la rareté maîtrisée et la fidélisation.

Cependant, cette perspective n'est pas exempte de limites. Certains critiques soulignent que l'économie stationnaire pourrait engendrer une forme de stagnation sociale et technologique. En visant la stabilité des volumes, des flux et des équilibres, elle risque d'étouffer l'innovation, de freiner les prises de risque et de reconduire à l'identique des structures existantes, même lorsqu'elles nécessiteraient une refonte. Dans une industrie comme la mode, profondément ancrée dans la dynamique du renouvellement, de l'expressivité et du lien aux transformations sociales, ce risque est d'autant plus aigu. S'il ne s'agit pas de croître pour croître, il ne s'agit pas non plus de figer un idéal dans l'immobilisme. Certaines avancées — en matière de technologies de traçabilité, de matériaux biosourcés, d'accessibilité ou d'impact social — supposent des investissements, des expérimentations et une certaine agilité entrepreneuriale. Une entreprise qui viserait la stricte conservation de ses équilibres actuels pourrait passer à côté des mutations profondes du secteur.

Il ne s'agit donc pas d'opposer radicalement croissance et stabilité, mais de trouver une voie de transformation progressive, où la stabilité n'est pas synonyme de stagnation, mais de capacité à évoluer dans un cadre défini. L'entreprise doit pouvoir investir, non pour faire plus, mais pour faire autrement : la marque de mode reste enracinée dans son patrimoine et ses valeurs, mais capable d'adopter une posture évolutive, d'anticiper les usages, de traduire son histoire au présent et au futur. Ce n'est pas la croissance qui devient l'indicateur central, mais la fidélité à une identité capable de traverser le temps, d'intégrer les mutations sociétales et de dialoguer avec les avancées technologiques à venir.

Aussi nous retirerons de cette approche le concept de « **stabilité croissante** » : une posture stratégique qui accepte la prise de risque comme levier de transformation, mais à condition que celle-ci soit incrémentale, alignée avec l'identité de la marque, et financée par une redistribution réfléchie des ressources

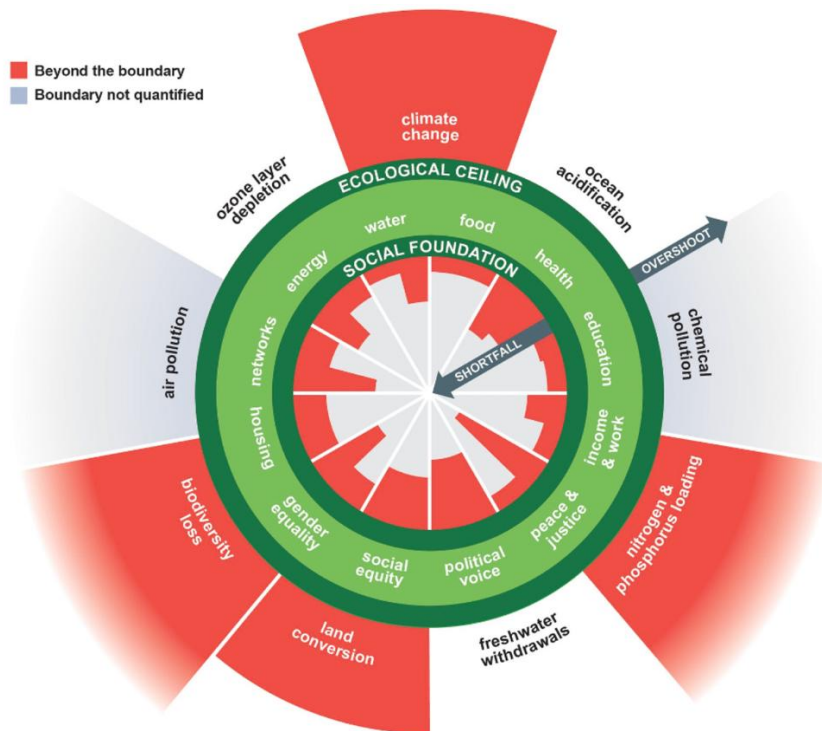
Économie du Donut

Pour dépasser les limites évoquées, le concept d'économie du donut peut être une piste à creuser. Popularisé par l'économiste britannique Kate Raworth dans son ouvrage *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* (2017), le modèle de l'économie du donut constitue une grille de lecture puissante et visuellement claire pour repenser les fondements de l'activité économique au XXI^e siècle. À rebours des logiques de croissance illimitée ou des injonctions décroissantes pures, le donut définit un espace sûr et juste pour l'humanité — une zone de développement économique dans laquelle les besoins sociaux fondamentaux sont satisfaits sans dépasser les limites écologiques de la planète.

Le donut se compose de deux seuils :

- **Un plancher social** (inner ring) : il définit les douze besoins humains essentiels à toute vie digne (alimentation, santé, éducation, travail, équité, logement, etc.), inspirés des **Objectifs de Développement Durable** de l'ONU.
- **Un plafond écologique** (outer ring) : il reprend les neuf limites planétaires définies par Rockström et al. (2009), telles que le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la pollution chimique ou l'acidification des océans.

Entre ces deux anneaux se trouve la « zone verte » du donut : un espace de prospérité soutenable où l'économie peut croître en respectant les impératifs de justice sociale et les contraintes biophysiques de la Terre.



(Oxfam France, 2020)

Ce modèle a l'avantage d'intégrer à la fois des impératifs de justice sociale et de soutenabilité environnementale, en proposant un cadre visuel et systémique. Pour la mode, cela revient à interroger sa position dans cette zone centrale : comment concilier la création de valeur avec la limitation des externalités négatives, et la redistribution équitable de cette valeur entre tous les maillons de la chaîne (créateurs, artisans, distributeurs, consommateurs) ? Si le modèle du Donut reste encore à l'état de grille de lecture plus que d'outil opérationnel, il constitue un repère structurant pour penser les arbitrages à opérer entre ambitions économiques, justice sociale et écologie.

Ce modèle est particulièrement fécond pour le secteur de la mode — et plus encore pour le **luxe**, qui se pense historiquement comme porteur de valeur culturelle, de longévité et de rareté. Il permet de dépasser les oppositions binaires entre croissance et décroissance, en introduisant un cadre clair de développement viable, fondé non sur l'accumulation infinie, mais sur la pertinence, la qualité et l'impact.

Dans le cadre d'un business model soutenable :

- Le **plancher social** invite à intégrer la juste rétribution des artisans, des savoir-faire, et de l'ensemble des chaînes de valeur, correspondant à la **soutenabilité systémique sociale**.
- Le **plafond écologique** impose des limites strictes à la consommation de ressources, au rythme de renouvellement des collections, à l'usage de matières non régénératives etc, correspondant à la **soutenabilité systémique matérielle**.
- Le **cœur du donut**, enfin, offre un espace d'innovation, de création et de croissance qualitative, où le luxe peut affirmer sa capacité à produire de la valeur sans surproduire du volume, correspondant à la **soutenabilité économique croissante**.

Mais nous venons de le dire, le donut ne propose pas de solution toute faite. Il ne prescrit pas une méthode unique, mais offre un cadre souple de visualisation et de projection. C'est un outil de

travail, un support d'intelligence collective et de créativité stratégique, qui permet aux acteurs eux-mêmes d'identifier les impacts de leurs modèles économiques, donner forme à une vision partagée et co-construire des trajectoires d'action adaptées à leurs contextes.

Or dans ce travail, nous cherchons à définir les modalités concrètes de la création de valeur à l'intérieur de cet espace de développement soutenable. Autrement dit : comment les entreprises de mode — en particulier dans le luxe — peuvent innover, rayonner et se transformer sans franchir les limites du donut, mais au contraire en habitant pleinement son espace fertile. Ce modèle présente l'avantage de matérialiser visuellement les contours d'un développement économique soutenable. Nous en retiendrons ainsi la notion d'une croissance encadrée, non pas infinie ni strictement stationnaire, mais qui se déploie en étant inscrite dans un espace défini, délimitée par des impératifs écologiques et sociaux.

Découplage relatif

Le découplage relatif désigne une situation dans laquelle la croissance économique (généralement mesurée par le PIB ou un indicateur de valeur ajoutée) progresse plus rapidement que les pressions environnementales associées (telles que les émissions de CO₂, l'extraction de matières premières, ou la consommation d'énergie). Cela implique que les impacts augmentent toujours en valeur absolue, mais moins rapidement que la valeur créée. Contrairement à une approche strictement axée sur l'efficacité unitaire (réduire l'impact par produit), qui peut masquer une croissance globale des externalités en cas d'augmentation des volumes, le découplage relatif est ici envisagé comme une méthode de pilotage progressif des trajectoires de développement, dans laquelle les leviers d'atténuation des impacts accompagnent — sans nécessairement les annuler — les dynamiques économiques. Le découplage relatif ne nie pas l'impact de la production, mais propose une voie d'ajustement : de nombreux travaux — notamment ceux de Timothée Parrique (2019) — ont mis en évidence que les progrès relatifs ne suffisent pas à inverser les tendances lourdes (hausse des émissions, perte de biodiversité, pression extractive). Cependant, dans une approche économique appliquée, et notamment dans le secteur du luxe, il s'agit moins de viser un découplage total et immédiat que de construire une dynamique de progrès, intelligemment arbitrée. Toute activité productive implique un certain niveau d'impact ; l'enjeu devient alors d'identifier quelles parties du modèle peuvent faire l'objet d'un découplage progressif, et lesquelles doivent être stabilisées ou compensées autrement.

Nous proposons donc d'extraire du concept de découplage relatif une lecture utile pour les business models soutenables : celle d'une création de valeur qui cherche à s'émanciper, autant que possible, de l'intensité de ses impacts. Cela implique une hybridation des leviers économiques :

- Une partie de la valeur pourra croître via des dynamiques découplables (services, digitalisation, modèles circulaires, expertise artisanale à haute valeur) ;
- Tandis que d'autres activités, liées à une matérialité non substituable, devront intégrer d'autres mécanismes de stabilisation ou de compensation (durée de vie, réparation, relocalisation, sobriété ciblée).

Le découplage relatif devient ainsi **un outil de régulation et de hiérarchisation des leviers de croissance**, plutôt qu'un dogme à appliquer uniformément. Il s'inscrit dans une logique de **transition réaliste**, qui cherche un équilibre entre innovation économique et maîtrise progressive des impacts environnementaux.

Économie circulaire

Face aux limites environnementales de la planète et à la saturation des systèmes de production classiques, la circularité s'impose comme l'un des cadres les plus mobilisateurs pour penser la soutenabilité des modèles économiques contemporains. Selon la Fondation Ellen MacArthur, une économie circulaire est « restauratrice et régénérative par intention et par conception ». Elle vise à préserver la valeur des matériaux, des produits et des ressources à leur plus haut niveau d'utilité, le plus longtemps possible, en éliminant la notion même de déchet. Dans le secteur de la mode, cela signifie repenser chaque étape du cycle de vie d'un vêtement — de la conception à la fin de vie, en passant par l'usage, la réparation, la réutilisation et le recyclage. (Fondation Ellen MacArthur, *The Circular Economy in Fashion* (2021))

Le modèle circulaire repose désormais sur les **7R** selon l'Institute of Environmental Management and Assessment (IEMA), qui les a organisés sous forme de hiérarchie de gestion des ressources (du plus prioritaire au moins prioritaire).

1. **Remove** – Éliminer à la source tout ce qui est inutile, superflu ou évitable (par ex. supprimer certains emballages, composants ou processus).
2. **Reduce** – Réduire la consommation de matières et d'énergie en concevant plus sobrement et en limitant les volumes produits.
3. **Reuse** – Réemployer les produits ou leurs composants dans leur forme initiale (location, seconde main, partage, dons).
4. **Recycle** – Transformer les déchets en nouvelles matières premières, en boucle ouverte ou fermée.
5. **Recover** – Récupérer l'énergie ou certaines ressources utiles des déchets non recyclables (ex. valorisation énergétique).
6. **Rethink** – Repenser les modèles d'affaires et les modes de consommation pour éviter le gaspillage et favoriser la circularité.
7. **Regenerate** – Restaurer et améliorer les écosystèmes par des pratiques qui rendent plus qu'elles ne prélèvent (ex. agriculture régénératrice, matériaux biodégradables).

Dans le luxe, ces piliers offrent un cadre clair d'innovation et de régénération, compatible avec les valeurs de durabilité, d'excellence et de savoir-faire artisanal. Le secteur du luxe est particulièrement bien positionné pour intégrer les principes circulaires. L'attachement à la durabilité des produits, à la réparabilité, au temps long, ainsi que l'existence de relations client personnalisées, en font un terrain fertile pour développer des services de seconde vie, de restauration, de personnalisation ou encore de location exclusive. La circularité devient ici une source de valeur immatérielle, incarnant la responsabilité, la rareté maîtrisée et la fidélisation par l'accompagnement dans le temps. Elle permet aussi, dans certains cas, de contribuer à un découplage relatif entre croissance économique et extraction de ressources, en s'appuyant sur des modèles serviciels, des ressources régénérées ou encore des offres de personnalisation sur mesure.

Il convient néanmoins d'adopter un regard lucide sur les limites structurelles de la circularité. Ce modèle ne peut pas être pleinement mis en œuvre à l'échelle d'une entreprise isolée : il nécessite une infrastructure mutualisée, des standards partagés, et un changement de paradigme collectif. En revanche, l'émergence de solutions industrialisées partagées — telles que des plateformes de revente inter-marques, des chaînes de recyclage en boucle fermée ou des centres de réparation ouverts à plusieurs Maisons — offriraient des leviers concrets de mise en œuvre.

Il est essentiel, par ailleurs, de ne pas réduire la circularité à une série d'initiatives annexes — collections upcyclées, capsules sporadiques à partir de stocks dormants, ou utilisation ponctuelle de matières recyclées — qui bien que vertueuses, ne suffisent ni à structurer un modèle rentable ni à garantir la mise à l'échelle. La véritable transformation implique une intégration de la logique

circulaire dès l'amont de la création. Autrement dit, la circularité doit devenir un **principe de conception**, un critère stratégique du design produit. Cela suppose de penser chaque pièce à partir de sa **fin de vie** : utiliser des mono-matériaux compatibles avec un recyclage de qualité, éviter les traitements qui compromettent la biodégradabilité ou la désassemblabilité, limiter les « points durs » techniques, anticiper la réparabilité, garantir la transmissibilité etc. Une circularité robuste n'est donc pas simplement une gestion de l'existant, mais une architecture réfléchie qui assure que les produits ne soient pas jetables, ni linéaires dans leur usage. Ce que la circularité change fondamentalement, c'est la nature de la responsabilité des marques : elles ne peuvent plus se contenter de concevoir, produire et vendre. Elles doivent désormais prendre en compte l'ensemble du cycle de vie de leurs produits, et y inscrire de nouveaux services à forte valeur ajoutée : personnalisation, réparation, transmission, reprise. Dans un contexte de raréfaction des ressources, ce sont ces boucles de valeur, autour des produits existants, qui deviendront les principaux foyers d'innovation.

Il faut toutefois rappeler que la circularité, bien qu'ambitieuse, ne supprime pas l'impact — elle le déplace, le transforme. Par exemple, les services de seconde main, pourtant valorisés pour leur contribution à la longévité des produits, s'appuient sur des systèmes logistiques inversés (« reverse logistics ») qui sont, par nature, plus fragmentés et moins optimisés que les flux de distribution classiques. Les retours, les redistributions multiples, les reconditionnements, génèrent un coût énergétique et une empreinte carbone non négligeables (Global Fashion Agenda & Maersk, 2024).

De même, les textiles dits recyclés, très prisés dans les stratégies de communications responsables, sont aujourd'hui majoritairement issus du recyclage de bouteilles PET — une logique de boucle ouverte qui présente plusieurs angles morts : d'une part, elle ne permet pas de recycler des vêtements en boucle fermée (le « fibre-to-fibre » restant marginal), et d'autre part, elle détourne une ressource initialement conçue pour l'industrie agroalimentaire, contribuant à une forme de concurrence entre usages. Le tout sans résoudre le problème systémique de la prolifération du polyester, ni celui, tout aussi préoccupant, des microplastiques libérés au lavage. (Fashion For Good, 2025).

Enfin, il est fondamental de rappeler que la circularité ne se résume pas à la remise en usage ou au recyclage. Ces leviers, bien qu'importants, doivent rester secondaires face à l'objectif premier : **l'allongement réel de la durée de vie** des produits. Le recyclage, en particulier, implique souvent des procédés techniques et chimiques lourds, gourmands en énergie, générateurs de résidus, et aux rendements limités. (Fashion For Good, 2025) Il ne peut donc être envisagé comme solution de rattrapage d'un modèle linéaire fondé sur l'abondance et la rotation rapide, sous prétexte que « tout se transforme ». C'est tout le cycle de vie, de l'entretien à la fin de vie, en passant par la réparabilité, la transmission et l'usage, qui doit être pensé dans une logique de circularité intégrale.

Ainsi, dans notre analyse, nous retiendrons de l'approche circulaire sa capacité à **dépasser le modèle de production linéaire et à générer de la valeur par d'autres leviers complémentaires**, en recentrant l'économie sur la longévité, la régénération et la mutualisation des ressources. Elle ne supprime pas l'impact, mais permet d'en penser la maîtrise, et de faire émerger des business models viables à l'intérieur d'un cadre soutenable et réaliste.

Suffisance

Le concept de *suffisance* — ou *sufficiency* dans la littérature anglophone — émerge dans les années 1970 dans les milieux écologistes, en opposition à l'idéal de croissance illimitée promu par l'économie classique. Développé par des penseurs tels que Serge Latouche (2006) ou Wolfgang Sachs, puis intégré aux cadres politiques de la durabilité (UNEP, 2022), il désigne une orientation

volontaire vers la *modération* des besoins et des usages, en vue de préserver les ressources planétaires et de garantir une qualité de vie décente pour tous. À la différence de l'efficienne (faire mieux avec moins), la suffisance propose de *faire moins*, mais mieux — en interrogeant les finalités mêmes de la production et de la consommation.

On distingue trois formes complémentaires de suffisance :

- La **suffisance individuelle**, ou comportementale, repose sur des choix de consommation plus sobres : limiter ses achats, privilégier la qualité à la quantité, réduire les déplacements ou l'usage de ressources superflues.
- La **suffisance productive** invite à concevoir des produits plus simples, réparables, moins gourmands en énergie ou en matériaux.
- La **suffisance structurelle** propose de réorganiser les systèmes économiques et sociaux pour encourager la sobriété : régulation de la publicité, incitations fiscales à la durabilité, infrastructures pensées pour la mutualisation ou l'économie circulaire.

Ces dimensions s'articulent dans une vision d'ensemble qui rejoint les modèles d'économie d'état stationnaire (Herman Daly) ou de la théorie du donut (Kate Raworth) : il s'agit de maintenir l'activité humaine dans un espace sûr et juste, ni au-dessous du plancher social, ni au-dessus du plafond écologique.

Pour autant, l'application du concept de suffisance au secteur de la mode — et plus encore au luxe — requiert un regard nuancé. En effet, la mode créative n'est pas une réponse à un besoin fondamental. Elle relève du *désir*, de l'expression de soi, de la mise en scène de l'identité. Elle opère dans le registre de l'a-utile nécessaire. Une lecture trop littérale ou utilitaire de la suffisance risquerait alors de gommer la spécificité de la création vestimentaire, en confondant économie de moyens et économie du sens. C'est pourquoi, dans notre analyse, nous opérons un déplacement du concept de suffisance vers deux axes stratégiques compatibles avec l'économie de la création :

- D'une part, une **suffisance économique**, pensée comme *production raisonnée*. Il s'agit de produire ce qui est nécessaire pour atteindre une rentabilité viable et stable — non dans une logique de croissance exponentielle, mais d'équilibre maîtrisé. Le profit n'est pas exclu, mais il est réinvesti de manière cohérente avec les capacités de production, humaines et écologiques, de l'entreprise.
- D'autre part, une **suffisance relationnelle**, qui relève d'une *consommation raisonnée*. Cela implique de ne pas encourager l'achat répété ou impulsif, mais de cultiver une fidélité durable entre la marque et ses clients. Le vêtement n'est pas là pour combler un manque immédiat, mais pour créer un attachement esthétique et émotionnel sur le long terme. La désirabilité n'est pas abolie, mais densifiée.

Ainsi comprise, la suffisance n'est pas une limite imposée à la créativité, mais un cadre stratégique pour redonner du sens à la valeur produite, partagée et vécue. Elle invite la mode — y compris dans sa version la plus luxueuse — à se déployer dans une économie du *juste* : juste en quantité, juste en prix, juste en portée symbolique. Elle implique une redéfinition du désir. Comment créer un imaginaire esthétique sans alimenter la surenchère visuelle ou l'obsolescence programmée ? La suffisance invite à repenser le rôle culturel de la mode : non comme machine à produire du nouveau en permanence, mais comme vecteur de sens, de lien, de distinction juste ce qui suppose un ralentissement des cycles de la mode.

Au-delà du système économique : un enjeu philosophique

Repenser les fondations du *succès*

De manière générale, l'enjeu fondamental réside dans la refonte de l'horizon même de l'action économique : dans le déplacement du « **pourquoi** » et dans la redéfinition des critères de réussite. Car tant que le **succès d'une entreprise** reste indexé sur une logique de croissance infinie — une croissance souvent abstraite, quantitative —, toute tentative de transformation, même sincère, sera perçue comme une déviation, une fragilisation, voire une trahison de la mission première. Tant que les modèles productifs demeurent indexés exclusivement sur le profit — c'est-à-dire sur une logique d'accumulation asymptotique, autoréférencée, indifférente à ses conditions d'émergence — aucune transition réelle n'est envisageable. Dans un tel système, réduire les marges pour augmenter les salaires, ralentir les cadences pour garantir une meilleure qualité, ou produire moins pour polluer moins sont vus comme des signes d'échec. Ce sont les imaginaires eux-mêmes de la performance et du progrès qu'il nous faut repenser.

Cette refonte du paradigme peut paraître austère, moraliste, très peu « glamour ». Elle heurte une idéologie dominante qui est devenue la matrice occidentale sur laquelle se déploie notre rapport au monde, à la société et à nous-mêmes — celle de la croissance exponentielle comme preuve de réussite et d'auto-détermination, de la domination concurrentielle comme gage d'excellence, de la productivité comme curseur de la valeur humaine, et de l'expansion perpétuelle comme horizon indiscutable. Pourtant, l'âge de cette cupidité insouciance, hérité des années 1980, touche à sa fin. Il ne s'agit pas de l'enterrer dans une dénonciation brutale, mais de le dépasser lucidement. Le temps est venu de faire de l'**équilibre**, de la **stabilité**, de la **résilience** les nouveaux marqueurs du succès. Non comme des renoncements, mais comme des ambitions à part entière, et surtout comme des responsabilités qu'il n'est plus possible d'ignorer.

Nous ne pouvons en effet plus feindre l'ignorance. Les impacts du système productif actuel sont aujourd'hui largement documentés, tangibles, perceptibles dans leurs dimensions écologiques, sociales et symboliques : érosion des écosystèmes, dérèglements climatiques, tensions sociales, perte de sens dans la consommation, crise de confiance envers les institutions économiques et j'en passe. Les symptômes d'un modèle à bout de souffle sont nombreux. Et face à ce constat, nous sommes collectivement placés devant une bifurcation. Il est encore possible de prolonger la trajectoire actuelle : capitaliser sur les dernières poches de croissance rapide, maintenir le cap d'un « business as usual » désormais obsolète, et espérer que le point de rupture ne viendra jamais. Mais cela revient à jouer à quitte ou double avec l'avenir, au nom de profits à court terme. La véritable question qui se pose aujourd'hui est celle du **courage stratégique** : voulons-nous rester fidèles à un paradigme dont nous savons qu'il compromet demain, ou osons-nous commencer à bâtir, sans garantie mais avec lucidité, les fondations d'un nouveau modèle ? Un modèle capable d'accueillir l'incertitude, de concilier création de valeur et soutenabilité, et de permettre à demain d'exister — autrement. Ce choix n'est pas simple. Il n'existe pas de solution parfaite, ni de modèle idéal à appliquer sans réserve. Toute activité économique implique une transformation du monde, une consommation de ressources, un impact. Il serait illusoire de prétendre à une production totalement neutre, tout comme il serait contre-productif d'idéaliser une économie figée ou désincarnée. Mais refuser l'inaction ne signifie pas céder à l'aveuglement. Cela suppose au contraire d'assumer une responsabilité éclairée : celle de **concevoir des trajectoires de développement compatibles avec les limites systémiques**, et de réconcilier performance, création de valeur et responsabilité sur le temps long. Ce moment n'est pas un effondrement, c'est une **occasion historique**. Une chance de repenser collectivement les termes de notre contrat économique et culturel, de reconfigurer ce que nous valorisons, ce que nous produisons, ce que nous transmettons. C'est une époque exigeante, mais fondamentalement enthousiasmante : celle où il devient possible de prendre

part à la refondation des récits, à l'édification d'une économie plus désirable, plus signifiante, plus habitée.

Ce qui se joue ici est autant une question de rationalité économique qu'un enjeu philosophique : **qui choisissons-nous d'être dans cette période de bascule ?** Sommes-nous les gardiens d'un ordre révolu, ou les contributeurs d'un mouvement de refondation ? L'histoire a souvent jugé sévèrement ceux qui ont préféré préserver un modèle au détriment de la fondation d'un paradigme de rupture en train de se construire. Il est probable qu'un jour, produire sans se soucier des impacts, jeter sans mesure, ignorer les signaux faibles, apparaisse comme aussi absurde que d'autres dogmes l'ont été en leur temps. Qui voulons-nous être aujourd'hui ? Les continuateurs d'un monde que l'on sait fini ? Ou les artisans d'un récit à réinventer ? Demain ne pourra émerger que si nous en faisons le pari.

Vers une redéfinition de la viabilité économique dans la mode soutenable

Dans ce nouveau paradigme émergent, **le succès d'une entreprise** ne se mesurera plus à la seule courbe ascendante de ses profits, mais à sa capacité à durer, à faire vivre une vision, à structurer des récits, à tisser des liens de confiance dans le temps long. Autrement dit, à exister.

À travers l'étude croisée de plusieurs concepts-clés — de la *slow fashion* à la suffisance, en passant par les théories économiques alternatives — se dessine une grille de lecture renouvelée de ce que pourrait être la *rentabilité* dans un modèle économique soutenable de la mode. Il ne s'agit plus de l'assimiler à une dynamique de croissance quantitative, mais de la penser comme un *équilibre actif*, combinant stabilité financière, performance créative, impact maîtrisé et fidélisation durable. Ce changement de paradigme appelle une méthode rigoureuse, fondée sur les six axes suivants issus de notre analyse précédente :

1. La *slow fashion* comme esthétique de la maîtrise :

Redonner sens à la création en recentrant l'activité sur des pièces à haute valeur ajoutée, véritablement inventives, et pensées dans la durée. Il s'agit de substituer à la logique du renouvellement rapide celle d'une offre resserrée, précise, incarnée, capable d'engager une relation esthétique et émotionnelle forte.

2. L'économie d'état stationnaire comme principe de stabilité entrepreneuriale :

En finir avec la croissance comme seul horizon d'évaluation. Ce modèle propose d'inscrire l'activité dans une **stabilité croissante**, c'est-à-dire une résilience dynamique pérenne qui refuse à la fois l'asymptote de la croissance sans fin et la morne stagnation. Il s'agit de construire la *robustesse d'une Maison sur le temps long*, en assurant la continuité, la solidité et la cohérence de son modèle économique à travers les cycles.

3. L'économie du donut comme cadre délibérément contraint du développement :

La croissance reste possible, mais à l'intérieur d'un espace sûr et juste, limité par des seuils planétaires et des fondations sociales. Dans ce cadre, on parle de *stabilité croissante* : un développement qualitatif, aligné avec les impératifs écologiques et sociétaux.

4. Le découplage relatif comme stratégie de hiérarchisation des leviers de croissance :

Il s'agit d'identifier des sources de valeur qui ne reposent pas exclusivement sur la création de nouveaux produits matériels. Services, storytelling, entretien, revente, expérience client ou mutualisation deviennent des piliers alternatifs de croissance, mobilisant l'existant et régulant l'impact. Le découplage est ici une logique d'arbitrage progressif, non un impératif absolu.

5. **L'économie circulaire comme dépassement de la linéarité industrielle :**

Chaque produit est pensé dès sa conception dans une logique de cycle : matières, usage, seconde vie, réintégration dans le système. Cela suppose non seulement une éco-conception intégrée et de sortir du seul modèle linéaire, mais également des alliances avec des fournisseurs innovants, qui ont besoin d'un soutien en volume pour industrialiser des solutions de recyclage ou de circularité avancée (boucle fermée, régénération).

6. **La suffisance comme principe d'équilibre entre production et consommation : la vision long-terme doit être indexer sur des valeurs qui donne le cadre aux objectifs financiers, et pas l'inverse**

La production est calibrée selon les besoins réels du modèle économique — non pour croître sans limite, mais pour atteindre un point d'équilibre structurel, garant d'une rentabilité stable et réinvestissable. Côté client, il s'agit de construire un rapport de désir durable et maîtrisé, en refusant les logiques d'incitation permanente à l'achat au profit d'une fidélité fondée sur la rareté, la qualité, et l'attachement.

La rentabilité des business models de demain ne pourra ainsi plus être définie uniquement par des indicateurs de croissance brute. Elle devra intégrer des critères de stabilité, de circularité, de sobriété et de création de valeur durable. C'est à cette condition que la mode de luxe pourra concilier désir et responsabilité, créativité et viabilité.

Afin d'opérationnaliser cette vision, nous définissons également les piliers concrets d'un cadre d'analyse de la viabilité économique pour les entreprises de mode souhaitant inscrire leur développement dans une trajectoire soutenable :

1. **Une structure de coûts maîtrisée et optimisée**

Connaître précisément ses coûts fixes et variables — de production, distribution, communication, acquisition client — permet d'identifier les bons leviers de rentabilité. Il s'agit également d'ajuster le seuil de rentabilité aux volumes réels, sans extrapoler des objectifs de croissance artificiels.

2. **Un pilotage fin des volumes : ajustement de la production à la demande réelle**

Anticiper avec précision la demande permet de réduire les volumes à la source, diminuant ainsi les coûts de stockage, les invendus et les promotions destructrices de valeur, tout en augmentant la désirabilité des produits.

3. **Des marges saines, cohérentes avec le positionnement de marque**

Dans le luxe, les marges doivent être *suffisamment élevées* pour garantir qualité, rareté, excellence des savoir-faire, et sécurité économique — sans basculer dans l'opportunisme inflationniste. L'élasticité-prix du secteur permet des prix élevés, mais ceux-ci doivent être perçus comme légitimes et porteurs de sens. La *greedflation* nuit à la crédibilité du luxe et dilue la notion de valeur.

4. Une logique d'investissement orientée vers l'innovation, la création et l'adaptabilité

Il est essentiel de réserver une part des ressources à l'expérimentation, à la création de nouvelles offres ou à l'exploration de nouveaux formats. Cela permet de rester pertinent et compétitif, sans figer le modèle.

5. Une politique financière prudente mais dynamique

Conserver une trésorerie saine, construire des réserves stratégiques et éviter l'endettement excessif garantissent la résilience de l'entreprise en période d'instabilité. La rentabilité s'inscrit dans le temps, elle nécessite une capacité d'absorption des chocs.

6. Une approche multi-leviers de croissance, au-delà du produit

La croissance peut aussi venir des services, de l'expérience client, de la valorisation de l'existant (seconde main, personnalisation, location, réparation...), ou de la dimension immatérielle de la marque. C'est un moyen de mieux découpler croissance et extraction de ressources.

7. Une gouvernance lucide et responsable

L'orientation stratégique de l'entreprise doit rester agile, réaliste, et alignée avec des objectifs durables. Cela implique une capacité d'arbitrage entre création de valeur, réduction d'impact et préservation du capital humain.

8. Une traçabilité et une transparence renforcées de la chaîne d'approvisionnement

Connaître en profondeur ses fournisseurs et sous-traitants, cartographier les flux et garantir la traçabilité des matières premières constitue un levier stratégique de plus en plus décisif. Cette transparence permet d'assurer une meilleure **résilience industrielle**, de garantir la **qualité** des approvisionnements, de réduire les **risques réputationnels**, et de répondre aux **exigences sociales et réglementaires croissantes**. Elle contribue également à établir un lien de confiance avec les parties prenantes — clients, investisseurs, institutions — essentiel à la légitimité d'un modèle soutenable.

La soutenabilité économique croissante : un paradigme émergent pour repenser la viabilité économique du luxe

Le concept de **soutenabilité rentable croissante** émerge à l'issue du travail comparatif et analytique des grands modèles économiques alternatifs que nous venons de réaliser, croisé avec les impératifs opérationnels identifiés pour assurer la résilience, la rentabilité et la désirabilité d'une entreprise de mode créative. Il se propose comme une formulation synthétique et prospective du paradigme vers lequel les Maisons de luxe devront, selon moi, se référer à l'avenir. Ce concept vise à dépasser l'opposition souvent supposée entre *durabilité* et *rentabilité*, et l'impasse sémantique que constitue les termes connotés de *décroissance*, *croissance verte*, *sobriété* en posant le principe que la performance économique peut — et doit — découler directement de l'intégration structurelle de pratiques écologiquement et socialement responsables.

Définition possible :

La soutenabilité rentable croissante désigne un modèle de développement dans lequel la rentabilité économique est atteinte et consolidée en s'appuyant de manière structurelle sur des pratiques soutenables — sociales, environnementales et culturelles — et où cette rentabilité s'accroît à mesure que ces pratiques se renforcent.

Autrement dit, la performance financière n'est pas obtenue *malgré* la soutenabilité, mais *grâce* à elle. Ce modèle cherche à inverser la logique de compromis pour faire de la durabilité un moteur de différenciation, de désirabilité, d'efficacité et donc, de croissance saine qualitative.

Les quatre fondements de la soutenabilité rentable croissante :

Le concept de **soutenabilité rentable croissante** que je propose repose sur quatre grands axes chapeaux, à l'intersection du sens, du temps, de l'impact et de la stratégie.

1. Penser la stabilité comme horizon stratégique : bâtir sur le temps long

Le luxe véritable ne se mesure pas à la vitesse de sa croissance, mais à la solidité de ses fondations et à sa capacité à durer. Cet axe redonne à la notion de **stabilité** sa valeur stratégique, en la réconciliant avec la créativité, l'adaptabilité et l'innovation.

- *L'économie d'état stationnaire comme principe de stabilité entrepreneuriale*
- *L'économie du donut comme cadre délibérément contraint du développement*
- *Une politique financière prudente mais dynamique*
- *Une gouvernance lucide et responsable*

2. Créer moins, mais mieux : renforcer la qualité, la créativité, les valeurs et l'identité de marque

Ce second axe fonde la désirabilité et la légitimité du modèle sur la profondeur créative, la précision du geste, et la rareté choisie plutôt que sur le renouvellement incessant. Il s'inscrit dans une logique de déconsommation assumée et de fidélisation durable.

- *La slow fashion comme esthétique de la maîtrise*
- *Des marges saines, cohérentes avec le positionnement de marque*
- *Un pilotage fin des volumes : ajustement de la production à la demande réelle*

3. Penser en cycle : inscrire l'offre dans une perspective circularité

Ce pilier affirme que tout modèle soutenable repose sur une vision systémique : chaque produit, chaque matière, chaque usage est pensé dans un cycle. Il s'agit de dépasser la linéarité productive et de passer d'un modèle extractif à une **logique de découplage relatif**, notamment par des partenariats avec les acteurs les plus innovants de la filière.

- *L'économie circulaire comme dépassement de la linéarité industrielle*
- *Le découplage relatif comme stratégie de hiérarchisation des leviers de croissance (également rattaché ici en tant que levier de circularité servicielle)*
- *La suffisance, dans sa dimension structurelle, comme cadre limitatif des flux*
- *Une logique d'investissement orientée vers les solutions circulaires*

4. *Optimiser la structure et les flux : construire une rentabilité résiliente et engagée vers l'avenir*

Ce dernier axe pose les bases de la rentabilité comme d'un **équilibre technique** maîtrisé : connaître, piloter, ajuster. Il appelle une précision accrue sur les coûts, les seuils, les leviers de marge, mais aussi sur la transparence des flux physiques et financiers.

- *Une structure de coûts maîtrisée et optimisée*
- *Une traçabilité et une transparence renforcées de la chaîne d'approvisionnement*
- *La suffisance comme principe d'équilibre entre production et consommation*
- *Pro-action sur la mise en conformité réglementaire*
- *Une logique d'investissement orientée vers la création et l'adaptabilité*
- *Une approche multi-levers de croissance, au-delà du produit*

Ces quatre grands axes forment ainsi les fondations d'un **cadre méthodologique cohérent**, articulant valeurs culturelles, exigences économiques et impératifs systémiques. La **soutenabilité rentable croissante** n'est pas une injonction paradoxale, mais une boussole stratégique : elle invite à penser l'entreprise comme un organisme vivant, résilient, aligné, capable de conjuguer performance, désir et responsabilité.

Finalisation de la matrice analytique du nouveau paradigme

Identification des trois piliers fondamentaux du nouveau paradigme

Nous avons à présent défini le **cadre analytique** dans lequel seront examinés les modèles de transformation du secteur de la mode créative de luxe. Ce cadre repose sur trois **piliers fondamentaux**, qui permettent d'évaluer de manière systémique la pertinence, la cohérence et la profondeur des propositions étudiées :

1. **Soutenabilité économique croissante** : viabilité structurelle du modèle, fondée sur une rentabilité régénérative., qui recoupe :
 - La stabilité comme horizon stratégique de long-terme
 - La logique de suffisance (moins mais mieux)
 - La circularité comme levier de création de valeurs
 - La rentabilité résiliente avec une meilleure maîtrise et une réduction des coûts fixes
2. **Durabilité du système productif**, qui recoupe :
 - La **soutenabilité systémique matérielle** : capacité à inscrire la production dans les limites planétaires ;
 - La **soutenabilité systémique sociale** : exigence de justice, de dignité, de résilience humaine dans les chaînes de valeur ;
3. **Durabilité du produit, qui recoupe :**
 - La **durabilité intrinsèque (physique)** : robustesse, réparabilité, longévité technique des objets ;
 - La **durabilité extrinsèque consommatoire** : désirabilité liée aux pratiques commerciales, publicitaires et marketing ;
 - La **durabilité extrinsèque émotionnelle** : attachement personnel, valeur symbolique, mémoire collective ;

Cette grille permettra de passer au tamis chacune des propositions ou cas analysés. Mais elle nous permet aussi, en retour, d'évaluer la pertinence des outils institutionnels existants. Et c'est à ce titre que nous allons à présent mettre en regard ces trois piliers avec ceux des **Objectifs de**

Développement Durable (ODD) promus par l'ONU à l'horizon 2030, en tant que cadre stratégique de référence possiblement mobilisé par les entreprises, les gouvernements et les acteurs de la société civile.

Les ODD, un cadre analytique pertinent pour penser ce changement de paradigme ? Discussion avec le Global Fashion Agenda

Pour confronter le cadre théorique que constitue les ODD à la réalité du terrain, nous avons mené un entretien avec **Felicity Lammas**, Sustainability Manager de [Global Fashion Agenda \(GFA\)](#), organisation de référence en matière de durabilité dans la mode. Choisir de réaliser un entretien avec le GFA est pertinent au regard des questions qui nous importent dans ce travail, étant donné qu'il est à l'origine du **Fashion CEO Agenda**, document stratégique structurant l'action des entreprises de mode autour de cinq priorités :

1. Conditions de travail sûres et respectueuses
2. Systèmes de rémunération équitables
3. Gestion responsable des ressources
4. Choix de matériaux intelligents
5. Systèmes circulaires

Ce programme s'inscrit dans un cadre international, la **Fashion Industry Target Consultation (FITC)**, lancé en 2022 en partenariat avec le **Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP)**. La version 2024, publiée en 2023, repose sur les contributions de plus de 100 parties prenantes issues de 43 pays : marques, producteurs, ONG, institutions publiques, éducatives, consultants ou encore médias spécialisés. Le rapport se veut pratique et orienté solutions terrains. Chaque axe est associé à des recommandations claires, mises en perspective avec les résultats de l'enquête annuelle. Des partenaires d'impact (Ellen MacArthur Foundation, Fair Labor Association, Textile Exchange, etc.) enrichissent chaque priorité d'actions concrètes. Et les recommandations sont **explicitement alignées avec les 17 ODD**.

Ce positionnement fait du GFA un interlocuteur idéal pour évaluer la pertinence des ODD comme cadre analytique sectoriel.

a. Les ODD sont-ils utilisés par les acteurs du secteur ?

À cette question, la réponse est sans ambiguïté : **oui, les ODD sont utilisés**, mais à des degrés très variables selon les entreprises.

« Tout le monde ne connaît pas forcément le Global Fashion Agenda, mais tout le monde connaît les ODD – c'est une base partagée qui donne de la crédibilité au travail. Les ODD sont utilisés comme cadre de référence, notamment dans les rapports RSE ou les présentations aux conseils d'administration. Ils permettent aux marques d'ancrer leurs engagements dans une perspective globale et légitime. » souligne Felicity Lammas

Cependant, **leur intégration reste parfois superficielle** : *« Dans beaucoup de cas, les ODD sont mobilisés comme outil de communication plus que comme cadre d'action structurant ».*

Certaines entreprises se contentent de faire figurer les pictogrammes ou d'indiquer les objectifs adressés sans pour autant décliner de mesures concrètes ou de KPIs correspondants.

b. Comment sont-ils utilisés ?

Pour le GFA, les ODD constituent une trame systémique à partir de laquelle peuvent être construits des cadres plus spécifiques.

« Les ODD sont très vastes. C'est pourquoi des acteurs comme nous avons développé des frameworks plus ciblés, pour les rendre exploitables dans le secteur de la mode. Le Fashion CEO Agenda est justement cette tentative de traduire les ODD en actions stratégiques concrètes. Les cinq priorités du Fashion CEO Agenda correspondent à des regroupements transversaux d'ODD, que le GFA traduit en outils opérationnels : initiatives en matière de traçabilité (via blockchain), passeports produits numériques, programmes d'égalité et d'inclusion, etc. », explique Lammas

L'usage des ODD dépend aussi de la taille et de la localisation des entreprises. Les grands groupes mondiaux (ex : Kering, Nike, H&M Group), souvent soumis à la double pression réglementaire et réputationnelle, sont plus avancés dans leur structuration stratégique.

c. Est-ce un cadre pertinent face aux crises actuelles ?

Pour Felicity Lammas, la réponse est nuancée.

« Oui, les ODD offrent une boussole stratégique puissante, mais ils doivent être rendus tangibles par des acteurs intermédiaires. Le cadre des ODD est holistique, connu mondialement, et il permet de créer un langage commun – y compris au niveau des boards. Mais il doit être accompagné pour devenir actionnable », note-t-elle.

La pertinence des ODD repose aussi sur leur capacité à articuler les trois piliers de la durabilité : social, environnemental, économique. Selon elle, un traitement partiel — focalisé uniquement sur l'environnement — ne permettrait pas une transformation véritablement durable.

« Le social est souvent négligé, car plus difficile à traduire en business case. Pourtant, il est au cœur de la chaîne. Sans intégrer la question des salaires, des conditions de travail, et du juste partage de la valeur, le modèle ne tient pas. »

Enfin, dans un contexte de multiplication des crises (guerres, inflation, tensions sociales), Felicity Lammas observe un ralentissement des actions concrètes, malgré la pression des régulations et des consommateurs :

« On assiste à un phénomène de green hushing — certaines entreprises cessent de communiquer de peur d'être critiquées, et réduisent leurs investissements faute de lien immédiat avec la rentabilité. C'est pourquoi le GFA insiste sur la nécessité d'indexer les engagements sur la création de valeur, afin d'assurer leur suivi et leur pérennité. »

d. Conclusion : un cadre utile mais à traduire en dispositifs métiers

Ce que confirme cet échange, c'est que les ODD, bien qu'encore parfois instrumentalisés, jouent un rôle structurant, notamment pour créer un vocabulaire d'actions commun. Ils constituent un cadre de référence crédible et mobilisateur, mais doivent être traduits en dispositifs métiers concrets, sectorialisés, mesurables et intégrés à la stratégie globale.

Le GFA, à travers le Fashion CEO Agenda et la FITC, montre qu'il est possible de passer des objectifs onusiens aux actions opérationnelles, en articulant régulation, innovation, responsabilité sociale et performance. L'entretien mené vient donc confirmer la pertinence de l'usage des ODD comme grille d'analyse, à condition de les combiner à des outils plus spécifiques — comme la grille proposée dans ce travail — pour saisir toute la complexité du secteur de la mode créative de luxe.

Cartographie croisée : la matrice fondatrice du nouveau paradigme du luxe

Aussi, après avoir défini les grands piliers stratégiques du nouveau paradigme, voici la grille matricielle analytique qui sera le fondement de ce travail. Cette dernière se décline au regard des 17 ODD pour identifier les correspondances :

PILIER DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE AFFILIES
SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	
	Logique de suffisance (moins mais mieux)	12 Consommation et production responsables
	Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	17 Partenariats pour la réalisation des objectifs
	Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	9 Industrie, innovation et infrastructure
DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	8 Travail décent et croissance économique
		1 Pas de pauvreté
		2 Faim "zéro"
		3 Bonne santé et bien-être
		4 Education de qualité
		5 Egalité entre les sexes
	Soutenabilité du système productif matériel	10 Inégalités réduites
		11 Villes et communautés durables
		16 Paix, justice et institutions efficaces
		6 Eau propre et assainissement
DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	7 Energie propre et d'un coût abordable
		13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
		14 Vie aquatique
	Durabilité extrinsèque émotionnelle	15 Vie terrestre
		12 Consommation et production responsables

La force de cette grille réside dans sa **vision systémique** : elle articule des enjeux aussi variés que la gestion des ressources naturelles (ODD 6, 7, 13, 14, 15), la justice sociale (ODD 1 à 5, 8, 10, 11, 16), la circularité et la consommation responsable (ODD 12), ou encore la coopération et la transformation économique (ODD 8, 9, 17). Cette transversalité en fait un outil pertinent pour évaluer les chaînes de valeur dans leur globalité, de l'amont productif à l'aval marchand, en passant par les dynamiques d'innovation et d'inclusion.

Cependant, cette puissance d'encadrement macro ne saurait occulter les limites du référentiel lorsqu'il s'agit d'analyser finement les mécanismes de désir, de valeur et de transformation culturelle propres à l'industrie de la mode. L'ODD 12, qui a lui seul couvre plusieurs sous-piliers du paradigme, revient à plusieurs reprises dans la grille proposée pour désigner tant la durabilité physique que la durabilité symbolique des produits. Il n'intègre que partiellement les logiques sociologiques et émotionnelles à l'origine des comportements de consommation. Or, dans un secteur où le rapport à l'objet est aussi esthétique qu'identitaire, où la consommation relève autant du récit que du besoin, le changement de paradigme ne peut se limiter à une approche technique ou réglementaire. Il suppose une redéfinition du désir, une réinvention de la valeur, une transformation des imaginaires. Si les ODD permettent de poser un cadre systémique clair, ils doivent être complétés par une lecture plus qualitative et culturelle, attentive aux spécificités du secteur. C'est en ce sens que la grille proposée ici assume d'articuler les ODD à des dimensions propres au monde de la création : durabilité émotionnelle, suffisance esthétique, héritage

symbolique, responsabilité narrative. Penser un business model soutenable dans la mode ne consiste pas à calquer des objectifs globaux sur une industrie particulière, mais à faire dialoguer la structure et le sens, l'économie et la culture, la rentabilité et le récit.

En somme les ODD présentent plusieurs atouts majeurs :

- **L'universalité** : ils peuvent être mobilisés à toutes les échelles, par tout type d'acteur ;
- **La systémicité** : ils invitent à penser les interdépendances entre dimensions sociales, environnementales, économiques et institutionnelles ;
- **L'harmonisation** : ils fournissent un cadre utile d'indicateurs pour structurer les engagements, les indicateurs, les feuilles de route ;
- **La légitimité** : ils reposent sur un consensus international qui en fait un outil diplomatique, juridique et managérial.

Cependant, leur formulation parfois trop large et leur ancrage intergouvernemental peuvent limiter leur efficacité dans des secteurs créatifs ou hautement culturels. En d'autres termes, les ODD sont adaptés pour structurer des politiques de durabilité, mais insuffisants pour guider des modèles de création. C'est pourquoi leur usage dans la mode créative de luxe nécessite d'être complété par leur opérationnalisation, c'est-à-dire de leur traduction dans des méthodologies sectorielles, des outils adaptés, et des dispositifs de suivi ancrés dans la réalité du terrain.

Le cadre ici développé permet précisément de tenir ensemble exigence économique, rigueur environnementale et pertinence culturelle, et de proposer une vision régénérative non de la planète (ce serait illusoire), mais des logiques industrielles, sociales et symboliques. Il offre un point de départ pour penser autrement la performance, non plus à partir d'une logique de croissance asymptotique, mais selon les principes d'équilibre, de stabilité et de cohérence. En cela, il ne s'agit pas de sortir de l'économie, mais de refonder le socle sur lequel elle repose, pour que le luxe de demain puisse continuer à rayonner sans compromettre l'avenir du monde qui le porte.

Travail appliqué : construction d'un outil stratégique opérationnel interactif

III. IDENTIFICATION ET CLASSIFICATION **DES TRADUCTIONS** **OPERATIONNELLES DU NOUVEAU** **PARADIGME**

Benchmark Analytique : État des lieux des actions existantes

Introduction méthodologique

Après avoir établi un cadre analytique permettant de penser la soutenabilité des business models dans l'industrie de la mode créative et du luxe, cette seconde partie se propose d'en éprouver la pertinence à travers un exercice d'observation appliquée. Il ne s'agit plus ici d'un travail théorique, mais d'un état des lieux raisonné des pratiques actuelles, visant à identifier les dynamiques, les leviers activés, les convergences structurelles et les divergences stratégiques au sein des Maisons membres de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM), dans l'optique de construire une feuille de route opérationnelle du nouveau paradigme.

ATTENTION : Le benchmark qui va servir à la première phase d'analyse ne constitue ni une évaluation normative, ni un classement. Il n'a pas vocation à distribuer des bons ou mauvais points, ni à juger de l'exemplarité d'une Maison par rapport à une autre. Une telle logique d'évaluation, fondée sur des critères homogènes et des standards fixes, serait inadaptée à la réalité de ce travail, pour plusieurs raisons fondamentales. D'abord, parce que ce travail de recherche ne poursuit pas un objectif de notation ou de conformité, mais vise à nourrir une réflexion stratégique sur la construction de modèles économiques durables et résilients dans le secteur du luxe. Dans cette perspective, il ne s'agit pas de mesurer la performance ou la progression relative des Maisons sur une échelle unique, mais de comprendre la manière dont elles mobilisent des leviers concrets, au sein de leurs spécificités organisationnelles, culturelles et opérationnelles. Ensuite, parce qu'une évaluation comparative des résultats serait non seulement délicate méthodologiquement, mais aussi peu pertinente analytiquement : les Maisons évoluent dans des contextes très hétérogènes (taille, statut juridique, niveau d'intégration verticale, géographies de marché, maturité RSE, etc.), rendant toute tentative de hiérarchisation discutable. Ce qui nous importe ici, c'est de comprendre et de reporter les actions opérationnelles déjà en place aujourd'hui qui répondent aux piliers du nouveaux paradigme : les arbitrages réalisés, les outils développés, les contraintes rencontrées, les zones d'innovation ou de résistance.

L'ambition de cette étude est donc plus modeste qu'une évaluation systémique et, en un sens, plus fine : isoler, documenter et comparer les stratégies concrètes mises en œuvre par différentes Maisons. Il s'agit de dégager des logiques d'action, de mettre en lumière des constantes sectorielles comme des mouvements singuliers, afin d'identifier des voies de transformation à la fois crédibles, créatives et adaptables — et non de désigner des « bons élèves ».

Par ailleurs, conscient de la richesse et de la complexité du champ d'étude, ce travail de benchmark ne prétend pas à l'exhaustivité. Il s'inscrit dans un temps de recherche resserré – trois mois – qui impose des choix méthodologiques rigoureux, mais nécessairement partiels. La sélection des Maisons étudiées a ainsi été pensée pour représenter la diversité des profils économiques, juridiques et culturels de l'écosystème de la mode de luxe française, sans ambition de couvrir l'intégralité des membres de la FHCM.

Cadre et méthode d'analyse

L'analyse repose sur l'étude approfondie des rapports de extra financiers disponibles à l'été 2025, soit ceux publiés au premier semestre de l'année, généralement relatifs à l'exercice 2023. Il s'agit des rapports conformes à la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), qui introduit une lecture en double matérialité : impacts environnementaux, sociaux et économiques d'un côté, risques financiers associés de l'autre. L'analyse se concentre ici sur la dimension extra-financière, excluant délibérément les performances économiques traditionnelles.

Un cadre d'analyse sectoriel, articulé autour de trois piliers fondamentaux :

Ce travail repose sur un cadre analytique formulé spécifiquement pour le secteur du luxe et de la création. Il vise à analyser les actions mises en œuvre par les entreprises à l'aune de trois **piliers structurants** du nouveau paradigme que nous avons identifiés :

1. **Soutenabilité économique croissante**
(Stabilité comme horizon stratégique long-terme, logique de suffisance, circularité comme levier de création de valeurs et rentabilité résiliente)
2. **Durabilité du système productif**
(Soutenabilité du système productif social, soutenabilité du système productif matériel)
3. **Durabilité du produit**
(Durabilité intrinsèque, durabilité extrinsèque consommatoire, durabilité extrinsèque émotionnelle)

Les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** ont été mobilisés comme cadre de référence pour orienter la construction du nouveau paradigme, permettant de situer les actions dans un agenda global. Mais ils ne seront pas mobilisés ici, car ils ne sont pas en mesure de répondre aux spécificités complexes propres aux secteur comme nous l'avons vu.

Une structuration en pôles pour une lecture opérationnelle

Afin de traduire le cadre analytique en une feuille de route actionnable, l'analyse est organisée selon huit pôles d'activités stratégiques, auxquels s'ajoutent un neuvième qui ne sera pas mobilisé, identifiés comme recouvrant l'ensemble des fonctions d'une Maison de mode de luxe et de création. Cette organisation par pôle d'entreprise et non pas catégories d'impact est cruciale : elle permet d'avoir une meilleure vision des actions à privilégier.

J'ai fait le choix de hiérarchiser ces pôles en fonction de leur niveau d'impact, de manière à ce que les premiers fassent apparaître les leviers les plus prioritaires pour réduire l'empreinte globale. Cette structuration offre également la possibilité de construire, pour chaque pôle, une feuille de route stratégique adaptée, tout en assurant une cohérence transversale à l'échelle de l'entreprise. Elle vise ainsi à rendre la transition plus lisible et opérationnelle pour l'ensemble des équipes, en identifiant clairement les leviers à activer et en proposant des plans d'action concrets.

0. **Gouvernance & culture d'entreprise**
 - KPI extra-financiers, stratégie climat, formation RSE, diversité & inclusion, alignement global
1. **Conception, Achat & Production**
 - Conception & Design : studio créatif, cahiers des charges durables, design circulaire
 - Achat & sourcing : sélection fournisseurs, innovation matériaux, traçabilité
 - Production : ACV, traitements, finitions, certifications, émissions carbone
 - Métiers d'art & savoir-faire : durabilité physique et désirabilité émotionnelle
2. **Distribution & Logistique**
 - Retail / boutiques
 - Transport & logistique : fret, dernier km, mutualisation, efficacité carbone
 - Packaging : mono-matériaux, recyclabilité, emballage circulaire
3. **Communication, Marketing & Image**
 - Campagnes marketing : presse, digital, visual merchandising, alignement créatif-RSE
 - Identité de marque
 - Sensibilisation des publics, notamment des nouvelles générations à la qualité et aux savoir-faire
4. **Service & Relation Client**
 - Fidélisation durable : SAV, retouche, reprise, location, seconde main, storytelling
5. **Infrastructures & Déplacements**
 - Sites & bâtiments : bureaux, sièges, entrepôts – consommation énergie, matériaux durables
 - Déplacements collaborateurs : mobilité douce, optimisation logistique des événements
6. **Événementiel & Défilés**
 - Scénographie responsable, transports d'équipes et invités, logistique, réemploi, co-création locale
7. **IT & Data**
 - Éco-conception des outils digitaux, gestion du stockage, cloud sobre, blockchain pour traçabilité

Ne constitue pas un pilier structurel :

8. **Finance Durable** (*pôle isolé*)
 - Compensations carbone, obligations vertes, partenariats à impact etc

Le huitième pôle ne constitue en effet pas un pilier structurel de transformation du business model. Le risque de son recours est la dépendance excessive à des mécanismes de compensation au lieu d'investissements structurels de réduction. La compensation peut être perçue comme une « licence à produire plus », en contradiction avec la sobriété et de ce fait n'incite pas à repenser le modèle si la neutralité est atteinte via l'achat de crédits. Ce phénomène, que l'on peut qualifier de **greenwashing structurel**, est particulièrement insidieux dans le secteur du luxe, où le récit occupe une place centrale. Aussi, dans la seconde partie de ce travail, nous n'utiliserons pas ce huitième pôle pour construire la matrice d'actions à mener.

Hierarchisation opérationnelle des pôles

Rang	Pôle	Scope(s)	Tiers	Justification (selon les rapports des maisons)
PÔLE STRATEGIQUE FONDATEUR	Gouvernance & Culture	Scope 1-3 transversal	Transversal	Pilote la cohérence stratégique des actions
1	Conception, Achat & Production	3 (upstream)	Tiers 2 (matières), Tiers 1 (assemblage)	Représente souvent 50-65% des émissions Scope 3. Achat de matières premières et transformation des matériaux très énergivores et chimiques.
2	Distribution & Logistique	3 (upstream & downstream)	Tiers 1 (distribution), Tiers 3 (transport amont)	Transport fret aérien majoritaire, emballages recyclables. Environ 10-15% Scope 3. Impact dépend du mode de transport et du packaging.
3	Communication, Marketing & Image	3 (upstream indirect)	Tiers 3-4 (achats de services, médias)	Impact important via médias digitaux et mass media. Influence significative sur les comportements d'achat et donc indirectement sur le Scope 3.
4	Service & Relation Client (incl. seconde main, location)	3 (downstream)	Tiers 1 (fin de vie, usage)	Influence indirecte mais essentielle pour réduire usage et prolonger durée de vie. Limite le Scope 3 downstream.
5	Infrastructures & Déplacements collaborateurs	1 & 2	Interne	Scopes 1 & 2 représentent <5% total, consommation énergétique des bureaux et magasins, déplacements domicile-travail et pro.
6	Événementiel & Défilés	3	Tiers 3 (services achetés)	Achats de services et logistique événementielle. Impact Scope 3 limité mais visible pour la réputation.
7	IT & Data, numérique	3	Tiers 3 (achats de services, équipements)	Achat d'infrastructure, serveurs, data centers. Scope 3. Relativement faible par rapport à production ou transport.
8	Finance durable (Isolé)	3 (Indirect)	N/A	Ne réduit pas directement les émissions, influence seulement par financement ou partenariats ESG. Risque greenwashing si non relié à l'opérationnel.

Cette hiérarchisation clarifie le positionnement concret des actions selon leur niveau d'impact, leur périmètre opérationnel, et informe la **priorisation stratégique des équipes**. Elle constitue un outil de pilotage à la fois rigoureux et pragmatique pour toute Maison souhaitant intégrer la durabilité au cœur de son modèle économique.

Une grille de lecture analytique pour planifier des actions concrètes

Le benchmark présenté ici doit être compris **non comme une analyse achevée, mais comme un document de travail** servant de point de départ. Il constitue une **première étape** de structuration de l'outil pratique qui fait l'objet de la deuxième partie de ce travail, dont la fonction est d'agrèger et d'ordonner des informations éparses pour nourrir la réflexion stratégique. Son intérêt réside moins dans les résultats en tant que tels que dans sa capacité à poser les bases d'un outil de planification opérationnelle, évolutif et adapté aux spécificités du luxe. Autrement dit, il ne s'agit pas de « conclure » à partir du benchmark, mais de s'en servir comme socle pour élaborer une feuille de route cohérente et actionnable.

Chaque action identifiée dans les rapports étudiés est donc classifiée dans une matrice analytique à plusieurs dimensions, conçue pour permettre une lecture transversale et opérationnelle des démarches, en vue de la construction de l'outil de planification stratégique. Cette matrice vise à constituer un outil clé en main pour les Maisons souhaitant bâtir un modèle économique durable, désirable et résilient.

Les critères mobilisés sont les suivants :

1. **Objectif affiché** : Ce que l'action cherche à accomplir.
2. **Pilier concerné** : Soutenabilité économique croissante / Durabilité du système productif / Durabilité du produit.

3. Niveau d'action stratégique : *Indispensable / Nécessaire / Bonus / Complémentaire.*

Le critère du niveau d'action stratégique permet de hiérarchiser les actions observées selon leur importance systémique. Il constitue une boussole pour orienter les priorités, tant dans les plans d'action que dans les investissements ce qui sera indispensable pour la constitution de l'outil final.

- **Indispensable** : une action vitale pour la mise en place du nouveau paradigme. Son absence met en péril l'équilibre stratégique ou opérationnel (ex : maîtrise des ressources, gestion des stocks, traçabilité, mise en conformité etc).
- **Nécessaire** : action structurante pour opérer la transition. Son absence ne compromet pas directement la transition de l'entreprise, mais rendrait le modèle difficilement compatible avec les principes d'un luxe durable (ex : audit fournisseurs, amélioration du packaging, réduction du fret aérien).
- **Bonus** : action positive mais non structurante. Elle participe au récit ou à la posture de la marque sans transformer fondamentalement le modèle (ex : mécénat environnemental, soutien associatif, innovations pionnières etc).
- **Complémentaire** : action alignée avec la transition, mais ponctuelle, souvent en aval qui contient un risque de green hushing car elle n'est pas structurante mais compensatoire. (ex : capsules upcyclées issues d'inventus).

Cette classification fine permet de distinguer les initiatives structurantes des gestes symboliques, d'identifier les obligations réglementaires des engagements volontaires, et de positionner chaque action dans une **feuille de route stratégique réaliste**. Elle offre ainsi une lecture différenciée de la maturité, de la cohérence et du potentiel transformateur des démarches mises en place.

Un échantillon représentatif du secteur

Le benchmark repose sur un **échantillon raisonné** de Maisons membres de la FHCM couvrant la diversité structurelle du secteur :

- **Groupes internationaux** : LVMH, Kering (stratégies matricielles, portefeuilles de marques)
- **Maisons intégrées** : Dior, Balenciaga (traduction opérationnelle du groupe)
- **Maisons familiales cotées** : Hermès (autonomie + reporting réglementaire)
- **Maisons familiales non cotées** : Chanel (gouvernance indépendante, discrétion stratégique)
- **Maisons de taille intermédiaire** : Chloé (maturité intermédiaire, logiques hybrides)
- **Maisons indépendantes** : Agnès b., Ami Paris, Marine Serre (démarches volontaires, modèles alternatifs)

Ce panorama permet de croiser approches réglementaires et engagements autonomes, et de faire émerger une cartographie structurée des actions déjà en place. Il ouvre la voie à une lecture opérationnelle et stratégique, pensée comme un outil clé en main pour construire un business model soutenable, désirable et résilient, dans le respect des spécificités symboliques et créatives du luxe.

RESULTATS : Le tableau complet du benchmark est dans un document annexe (Annexe 1) : il rassemble l'ensemble des actions recensées auprès des Maisons étudiées. Mais dans le cadre de ce rapport, l'enjeu n'est pas de se limiter à la lecture d'une liste : il s'agit uniquement d'une étape propédeutique. L'intérêt réel de ce benchmark réside dans l'usage que nous allons en faire : une interprétation et une classification des actions identifiées à partir du nouveau paradigme.

Analyse critique et classification des actions

Ce benchmark constitue ainsi la base de notre analyse critique. Pour en extraire toute la pertinence, nous l'interprétons à travers une **grille de lecture des freins au déploiement d'un business model durable**.

Cadre méthodologique

Les trois catégories de freins

Afin de pouvoir interpréter ce benchmark et de le rendre opérationnel, la seconde étape consiste en une classification des actions identifiées selon le nouveau paradigme. Pour ce faire, la matrice paradigmatique a été rendue opérationnelle par une traduction de ses piliers et sous-piliers en freins concrets, identifiés comme autant d'obstacles structurels à surmonter pour engager la transition. Cette transposition permet de faire émerger les grands axes stratégiques à mettre en place, en les formulant non plus comme des idéaux théoriques mais comme des conditions de possibilité à instaurer. Ainsi, les actions recensées dans le benchmark peuvent être reclassées en fonction des freins auxquels elles répondent, offrant une lecture pragmatique et hiérarchisée des leviers à activer. Ce passage du cadre conceptuel à l'identification de verrous puis de solutions rend possible une planification concrète de la mise en œuvre du nouveau paradigme.

De sorte à positionner chaque action dans une feuille de route stratégique réaliste, les freins identifiés sont classés en trois catégories, selon leur nature et le degré de difficulté à les lever pour mieux prioriser les actions :

1. **Freins inertiels**

Obstacles relativement simples à lever car dépendant principalement de la volonté de l'entreprise et des choix de gouvernance.

Ils relèvent avant tout de la culture interne, de l'organisation et des arbitrages stratégiques.

Ce sont les freins prioritaires à traiter car ils sont sous le contrôle direct de l'entreprise.

Exemples : culture du court-termisme, absence de KPIs extra-financiers, refus d'expérimenter la circularité comme moteur économique.

2. **Freins structurels**

Obstacles plus complexes à dépasser car ils sont systémiques : liés aux normes de l'industrie, aux standards du marché, aux comportements consommateurs ou aux pressions concurrentielles.

Les dépasser nécessite souvent un repositionnement, un changement de rythme ou la création de nouvelles alliances sectorielles.

Exemples : pression liée à la capitalisation boursière, dépendance au calendrier de la mode, visibilité conditionnée à la présence sur les réseaux digitaux, manque de mutualisation des données ACV.

3. **Freins indépassables**

Contraintes inhérentes à la nature de l'activité ou aux réalités physiques et matérielles.

On ne peut pas les éliminer, seulement les atténuer par innovation ou substitution.

Exemples : dépendance à certaines matières premières, contraintes géographiques de production, impact du digital.

Classification des freins selon deux axes complémentaires

Pour faciliter l'analyse et la priorisation des actions, les freins sont également classés selon deux axes complémentaires :

- **Par pôles de l'entreprise** : Cette hiérarchisation par pôles permet d'identifier les leviers d'actions les plus impactants dans l'organisation, et d'orienter les ressources sur les domaines où l'entreprise peut avoir la plus grande capacité d'action pour construire un business model durable.
- **Par piliers du paradigme durable** :
 1. Soutenabilité économique croissante (viabilité structurelle du modèle économique, rentabilité régénérative)
 2. Durabilité du système productif (intégration des limites environnementales et exigences sociales dans la chaîne de valeur)
 3. Durabilité du produit (robustesse, réparabilité, désirabilité et valeur émotionnelle).

Priorisation opérationnelle des actions

L'articulation de ces classifications – types de freins, pôles de l'entreprise, piliers durables – facilite la priorisation des actions. Les premières actions à engager sont celles qui répondent à des :

- **Freins inertiels** (faciles à lever en interne),
- **Aux premiers pôles** : ce sont les plus impactants (où la marge de manœuvre est la plus grande),
- Niveaux d'action classifiés comme « **indispensables** ».

Cette approche se concentre volontairement sur les **freins généraux de l'industrie**, sans distinguer, à ce stade de l'analyse, la taille ou la typologie des entreprises concernées (porte-feuille de marques, marque émergente, groupe familial etc). En effet, la nature et la taille d'une Maison ou d'un groupe influencent directement les leviers disponibles, les marges de manœuvre et les contraintes spécifiques – chaque configuration présentant ses avantages et ses limites. Cette différenciation interviendra dans la conclusion, au moment de formuler les recommandations opérationnelles.

En agissant ainsi, nous maximisons la capacité d'action immédiate en ciblant les blocages internes les plus accessibles, tout en préservant une vision stratégique globale. Cela permet également d'éviter une dispersion des efforts sur des freins plus difficiles à traiter (structurels ou indépassables) ou sur des pôles secondaires dans l'impact du modèle durable.

Nature des freins

Par ailleurs il convient de préciser que ces freins ne concernent pas uniquement la mise en place d'actions durables : **ils impactent aussi leur viabilité économique**. L'ambition est en effet également de comprendre ce qui empêche aujourd'hui un business model durable d'être pleinement compétitif. Les actions et piliers de ce nouveau paradigme sont pensés comme les fondements d'une résilience économique où la durabilité n'est pas une contrainte à la rentabilité, mais sa condition. L'objectif de ce travail est de démontrer que les piliers du nouveau paradigme – soutenabilité économique croissante, durabilité du système productif, durabilité du produit – ne sont pas des exigences contradictoires, mais bien les fondations d'une résilience économique de long terme. La durabilité n'est pas ici un supplément de vertu : elle est le moteur même de la rentabilité future. Chacun des freins devra donc permettre de déceler quelles actions mettre en place pour les dépasser, selon sa **pertinence durable** (capacité à réduire l'impact environnemental et social) ainsi que sa **pertinence économique** (capacité à soutenir, préserver ou améliorer la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise dans un marché en mutation). L'objectif n'est donc pas – et ne sera jamais – de sacrifier la rentabilité sur l'autel de la durabilité, ni l'inverse. Le paradigme

que nous cherchons à construire repose sur une conviction centrale : un business model qui ne serait pas durable ne pourra plus, à terme, être rentable.

Matrice des 168 freins

Après avoir posé ce cadre d'analyse précis, nous sommes désormais à même de présenter la matrice des 168 freins qui ont pu être identifiés suivant la méthodologie qui vient d'être présentée, offrant une lecture claire des obstacles à lever pour construire un business model durable et rentable. Il convient de souligner que tous les sous-piliers ne comportent pas nécessairement un frein dans chaque pôle ; chaque pôle présente ses propres défis spécifiques. C'est donc l'ensemble du système, dans sa complémentarité, qui doit être considéré. Cette vision globale permet non seulement d'identifier les verrous à dépasser, mais aussi de comprendre comment les différents freins interagissent, offrant ainsi une cartographie stratégique des actions à engager pour transformer durablement les pratiques du secteur.

PS. Cette matrice est également consultable dans le document Annexe 2.

0. Pôle Transversal : Gouvernance & Culture D'entreprise

Il n'y a pas de freins indépassables en ce qui concerne le pôle Gouvernance car ce pôle concerne les volontés internes à l'entreprise.

PÔLE GOUVERNANCE : à prioriser car dirige la stratégie transverse				
	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ÉCONOMIQUE	PRÉALABLES INDISPENSABLES À CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	REFERENCE DU FREIN
FREINS INERTIELS	SOUTENABILITÉ ÉCONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	Manque d'alignement entre la rémunération variable des dirigeants et les objectifs de durabilité économique : Les systèmes de rémunération des dirigeants ne sont pas suffisamment liés aux performances de long terme et aux critères de durabilité, ce qui sépare les intérêts individuels des dirigeants de ceux de l'entreprise dans sa globalité.	1
			Absence de valeurs claires, essentielles, inviolables, qui définissent l'identité de la maison (notamment les valeurs rattachées au luxe de qualité, d'exigence, d'excellence et de préservation des savoir-faire)	2
			Culture du court-termisme financier : La gouvernance d'entreprise privilégie systématiquement des objectifs annuels, focalisés sur la croissance immédiate du chiffre d'affaires ou le retour sur investissement rapide, au détriment des investissements stratégiques à moyen et long terme (5 à 10 ans)	3
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Attachement symbolique à la croissance comme marqueur de puissance : La croissance du chiffre d'affaires et des ventes est encore considérée comme un critère indispensable de réussite, rendant toute stratégie basée sur "moins mais mieux" perçue comme un recul ou un échec	4
			Absence de narratif reliant durabilité et performance financière : La durabilité est souvent perçue comme un centre de coûts et non comme un levier de performance, ce qui limite son intégration dans les décisions d'investissement et dans la stratégie globale.	5
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	KPIs focalisés sur CA direct, pas sur des offres de services parallèles axés sur la fidélisation (sous-investissement services circulaires)	6
			Absence de pilotage stratégique transversal de la circularité : Les pratiques telles que la revente, la location, la réparabilité ou le recyclage sont vues comme des activités annexes ou des actions RSE optionnelles, et non comme des piliers du modèle économique.	7
			Investissements RSE non priorisés (budget projets "vitrines" vs forts leviers : Les budgets sont souvent alloués à des projets à effet de communication court terme, au détriment d'actions génératrices de gains financiers et environnementaux durables.)	8
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Non-intégration des risques climatiques et systémiques dans la gouvernance : Les décisions stratégiques ignorent souvent les risques non financiers majeurs tels que l'épuisement des ressources naturelles, les risques physiques ou de transition, les risques réputationnels, les instabilités géopolitiques ou les conséquences économiques de l'inaction climatique, créant une fausse impression de stabilité.	9
			Absence de scénarios prospectifs réglementaires : La gouvernance ne planifie pas suffisamment les contraintes à venir (taxes carbone, quotas, interdictions), ce qui réduit la capacité d'anticipation compétitive.	10
	DURABILITÉ DU SYSTÈME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Soutenabilité sociale perçue comme coût, non levier stratégique : Les investissements dans la formation, la diversité ou l'amélioration des conditions de travail ne sont pas valorisés dans une logique stratégique de long terme.	11
			Manque d'acculturation sociale des dirigeants : Ceux-ci maîtrisent insuffisamment les notions de justice sociale, d'équité, d'impact humain et communautaire dans la chaîne de valeur.	12
			Absence d'objectifs sociaux mesurables intégrés aux KPIs : Il manque un suivi régulier et rigoureux sur des indicateurs clés comme l'égalité salariale, la diversité, la santé et sécurité au travail.	13
			Culture d'entreprise peu inclusive et résistante au changement : Les pratiques managériales et les normes organisationnelles perpétuent des biais inconscients, des stéréotypes de genre et des dynamiques de pouvoir qui freinent l'égalité réelle entre les sexes et la diversité dans les postes à responsabilité.	14
			Absence de politiques claires et de mécanismes contraignants pour promouvoir l'égalité et l'inclusion dans la gouvernance : Le manque de quotas, d'objectifs chiffrés ou de suivi systématique empêche la mise en œuvre effective de mesures en faveur de la parité et de la diversité.	15
		Soutenabilité du système productif matériel	Culture organisationnelle cloisonnée : La RSE est mal intégrée dans les décisions de l'entreprise, souvent imposée de manière descendante et déconnectée des réalités opérationnelles, ce qui empêche la conception de business cases qui allient impact environnemental et rentabilité.	16
			Absence de stratégie organisée selon des objectifs clairement établis pour engager une transition	17
			Manque de collaboration et mutualisation entre acteurs de l'industrie pour financer la transition	18
			Formation interne insuffisante et non systématique aux enjeux socio-environnementaux dans toute la supply chain : Les formations sont peu développées, peu accessibles ou trop théoriques, limitant la montée en compétences transversales nécessaires à la transformation durable.	19
	DURABILITÉ DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	Faible représentation des savoir-faire artisanaux et techniques dans la gouvernance : Les artisans, experts techniques et acteurs terrain disposent de peu de voix dans les instances de décision, ce qui limite la prise en compte de la robustesse, réparabilité et longévité technique des produits.	20
		Durabilité extrinsèque consommatoire	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque émotionnelle	Déconnexion entre patrimoine immatériel (métiers d'art, savoir-faire, traditions) et stratégie globale : La transmission, la conservation du temps long et la valorisation des savoir-faire ne sont pas considérées comme des actifs stratégiques.	21
			Difficulté à valoriser les actifs immatériels (marque, fidélité client, réputation) dans les modèles financiers : Cette sous-évaluation réduit la reconnaissance de l'effet protecteur de la durabilité sur la valeur de l'entreprise et sa résilience à long terme.	22

FREINS STRUCTURELS	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	Pression liée à la capitalisation boursière et aux attentes de marché : Les entreprises cotées sont soumises à des exigences de performance trimestrielle qui découragent les investissements de long terme et la transformation structurelle. Toute baisse temporaire de marge, même liée à des investissements durables, est sanctionnée par les marchés, ce qui pousse la direction à privilégier des décisions à rendement immédiat.	23
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	(voir autres pôles)	
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Absence de mécanismes de mutualisation des ressources et infrastructures entre concurrents et faible structuration des partenariats intersectoriels : Les entreprises peinent à partager les coûts et équipements nécessaires au développement de boucles circulaires (centres de réparation, plateformes logistiques, hubs de réemploi), ce qui freine l'atteinte d'une masse critique pour rentabiliser ces modèles.	24
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	(voir autres pôles)	
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Manque de coordination pour définir des standards sociaux communs : Les acteurs de la chaîne de valeur et les acteurs de l'industrie ne s'accordent pas sur des référentiels minimaux (conditions de travail, salaires décents, diversité, inclusion), ce qui fragmente les pratiques et réduit l'effet d'entraînement sur les fournisseurs.	25
			Absence de mécanismes collectifs d'audit social : Les audits sont conduits individuellement par chaque marque, multipliant les coûts et créant des redondances, au lieu de mutualiser les efforts pour atteindre une meilleure couverture et fiabilité des contrôles.	26
		Soutenabilité du système productif matériel	Absence de mutualisation des données d'Analyse de Cycle de Vie (ACV) sur les matières premières : Les acteurs de la filière conservent leurs données d'impact (émissions carbone, consommation d'eau, pollution) de façon cloisonnée, ce qui empêche la création de bases de données sectorielles fiables pour guider les choix matière à faible impact.	27
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		

1. Pôle Conception, Achat & Production

1. PÔLE CONCEPTION, ACHAT & PRODUCTION				
FREINS INERTIELS	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	REFERENCE DU FREIN
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	La durée trop courte des contrats fournisseurs limite la sécurisation d'investissements durables et empêche le développement de filières circulaires/régénératives à volume suffisant, compromettant la stabilité des relations	28
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Les objectifs de vente sont déconnectés des besoins réels du marché, résultant en des prévisions sur-optimistes, du surstock et une mauvaise anticipation du taux de rotation des produits	29
			La pression interne à multiplier les références et collections conduit à une résistance à réduire les volumes	30
			La valeur immatérielle des produits (storytelling, savoir-faire artisanal) est insuffisamment intégrée dans la valorisation économique, maintenant un focus excessif sur le prix et le volume comme critères dominants	31
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	La modularité et la réutilisabilité des éléments de collection sont négligées par les studios et directions artistiques, qui jouissent d'une liberté totale sans valorisation de l'existant	32
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Nepas mutualiser les chutes ou les stocks dormants entre métiers pour constituer une bibliothèque de ressources communes à révaloriser	33
			Faible utilisation de la donnée pour optimiser la production et les stocks : Absence d'outils ou de culture d'analyse prédictive pour ajuster les volumes, éviter les surstocks et réduire les coûts liés aux invendus ou démarques.	34
			Offre de services post-vente sous-exploitée comme source de marge : Les services de réparation, d'entretien ou de personnalisation ne sont pas intégrés comme relais économiques stables, et restent marginaux malgré leur potentiel de fidélisation et de rentabilité.	35
		Soutenabilité du système productif matériel	Faible monétisation des actifs immatériels : Savoirs, archives, licences, storytelling de marque peu exploités comme sources de revenus annexes ou premiumisation des offres.	36
			Les problématiques sociales spécifiques aux communautés autochtones sont souvent ignorées, ce qui complique la mise en œuvre d'une juste responsabilité sociale	37
			La priorité donnée à l'accroissement des marges limite l'exigence de production socialement juste garantissant les conditions de vie et de travail des fournisseurs et des sous-traitants	38
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	Nepas mettre en place des audits systématiques auprès des fournisseurs et se renseigner en détails sur leurs sous-traitants	39
			La faible traçabilité de la supply chain et le manque de standardisation des données ACV (Analyse Cycle de Vie) entravent les arbitrages éclairés entre fournisseurs et matériaux	40
			L'absence d'intégration systématique d'ACV et de principes d'écoconception dès le brief créatif limite la réduction de l'impact environnemental : L'écoconception est souvent perçue comme une contrainte technique ou esthétique par les équipes créatives, freinant son intégration	41
		Durabilité extrinsèque consommatoire	Le recours à des matières premières non alignées avec les limites planétaires (eau, sols, biodiversité) et les enjeux éthiques	42
			L'écoconception est souvent réduite à un simple choix de matériaux « verts », sans prise en compte systématique de la réparabilité	43
			La conception de produits est davantage pensée pour la viralité Instagram que pour le confort réel (ex : pièces inconfortables, trop sexy ou moulantes)	44
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité extrinsèque émotionnelle	La priorité donnée à l'accroissement des marges limite l'exigence de qualité et la robustesse des produits	45
			La priorité est donnée à la conquête de nouveaux clients plutôt qu'à la fidélisation d'une clientèle existante, limitant la stabilité de la demande	46
			Les codes esthétiques dictés par le rythme saisonnier deviennent rapidement obsolètes, générant une obsolescence culturelle rapide	47
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité extrinsèque émotionnelle	Penser le catalogue indépendamment des clients : ne pas penser de modèles hybrides qui combinent des gammes standardisées avec des options personnalisables à la carte pour équilibrer volume et valeur.	48
			Le succès commercial est souvent privilégié au détriment de l'identité esthétique, de l'image de marque et du patrimoine culturel de la maison, affaiblissant le lien émotionnel avec les pièces	49

FREINS STRUCTURELS	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	Le calendrier saisonnier de la mode impose des pics de production suivis de phases de sous-utilisation des usines, générant des surcoûts structurels récurrents et une inefficience des capacités	50
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Logique de suffisance (moins mais mieux)	(voir autres pôles)	
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	L'absence de boucles fermées intégrées pour récupérer, réparer ou régénérer les produits en fin de vie (absence d'infrastructures et chaînes adaptées) empêche la création de valeur circulaire durable	51
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Méfiance des clients envers les produits de seconde main ou reconditionnés, associée à une image de "moins bien" ou "moins prestigieux"	52
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Le gaspillage généré par les prototypes et échantillons imposés par le rythme rapide des collections accroît les coûts et l'impact environnemental	53
			La dépendance à des bassins de main-d'œuvre précaires ou en tension augmente la vulnérabilité sociale et la fragilité de la chaîne d'approvisionnement	54
			La fragmentation et l'opacité des chaînes d'approvisionnement, avec de nombreux intermédiaires, rendent difficile le contrôle des critères sociaux et environnementaux	55
	DURABILITE DU PRODUIT	Soutenabilité du système productif matériel	Le planning de collections engendre une instabilité des commandes pour les ateliers, avec de fortes fluctuations de charge et d'activité	56
			La pression des délais courts réduit la capacité à produire dans de bonnes conditions, limitant l'adoption de pratiques responsables	57
			Penser les collections d'écouler les unes des autres, sans profiter des économies d'échelles en utilisant les mêmes matières premières de base (thermo collant, points durs, toile à leur, tissus unis etc)	58
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
FREINS INDEPASSABLES	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	La nécessité de maintenir un certain seuil minimum de production pour amortir les coûts fixes élevés (boutiques, marketing, R&D) limite la capacité à réduire les volumes sans compromettre la rentabilité	59
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Résistance des clients à remettre leur achat en circulation, en particulier auprès de la marque et non dans un circuit annexe qui permet un retour sur investissement	60
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Les coûts intrinsèques élevés liés à la qualité des matériaux et aux compétences artisanales rendent les boucles circulaires (réparation, recyclage) coûteuses et peu compétitives	61
			La mode reste difficilement rentable en raison des coûts élevés de production et des matières premières nobles, ce qui oblige à structurer la rentabilité du modèle économique autour d'une offre parallèle, comportant des coûts de production moindres et des marges plus importantes pour compenser.	62
			La volatilité des prix des matières premières responsables demeure un risque significatif qu'on peut atténuer mais non éliminer complètement	63
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif matériel	Les coûts fixes liés à la main-d'œuvre hautement qualifiée sont difficiles à réduire ou automatiser sans compromettre la qualité et l'exclusivité du produit	64
			Les fluctuations du pouvoir d'achat mondial, particulièrement dans le segment luxe, peuvent réduire temporairement la demande, compliquant la gestion des revenus	65
			(voir autres pôles)	
			L'adoption à petite échelle de matériaux ou procédés durables ne permet pas d'amortir les coûts fixes par effet volume, limitant la rentabilité des initiatives durables	66
			L'utilisation de matières premières rares ou animales (cuirs nobles, fourrures, pierres précieuses), dont l'impact écologique est difficilement compensable, est un frein structurel difficile à dépasser	67
			L'impact environnemental lié au transport longue distance et à la délocalisation des matériaux de part la localisation de leur production	68
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	Les innovations techniques liées aux matériaux durables et responsables restent trop coûteuses, peinent à être déployées à grande échelle, et présentent souvent une qualité insuffisante, ce qui limite leur performance et freine l'allongement des cycles de vie physiques nécessaires à une circularité optimale.	69
			Usage de matériaux sensibles ou délicats (soies, cuirs fins, dentelles), intrinsèquement moins robustes que certains matériaux industriels, imposant une limite physique à la longévité.	70
			La pression sociale forte pour la nouveauté et l'exclusivité dans le luxe est incompatible avec une offre trop stable ou pas assez renouvelée	71
		Durabilité extrinsèque consommatoire	L'obsolescence esthétique inhérente à la mode et à la créativité, qui impose un renouvellement régulier pour rester désirable, ne peut être éliminée sans changer radicalement la nature même de l'industrie	72
			L'attachement personnel aux objets de luxe est limité dans le temps, avec des cycles culturels et de collectionneurs fluctuants, ce qui diminue la valeur émotionnelle à long terme	73
		Durabilité extrinsèque émotionnelle	La transmission patrimoniale est naturellement limitée, concentrée sur quelques pièces iconiques, ce qui empêche une mémoire collective étendue à l'ensemble des collections	74

2. Pôle Distribution, Logistique & Packaging

2. PÔLE DISTRIBUTION, LOGISTIQUE & PACKAGING				
	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	REFERENCE DU FREIN
FREINS INERTIELS	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Sous-exploitation des dispositifs de logistique inversée (gestion des retours, reconditionnement, marchés de la seconde main) empêchant la captation de valeur additionnelle.	75
			Manque de visibilité et traçabilité sur les produits retournés, compliquant leur requalification (réparation, revente, recyclage) et la planification des flux.	76
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Optimisation déficiente du conditionnement (volume d'air transporté, poids excessif des packagings), due à un sous-investissement dans des systèmes intelligents de gestion des stocks et remplissage basés sur l'IA et les données.	77
		Soutenabilité du système productif social	(voir autres pôles)	
			Prédominance persistante de modes de transport à forte empreinte carbone (transport aérien, camions diesel), non alignés avec les objectifs climatiques.	78
			Usage persistant de plastiques à usage unique ou matériaux à fort impact environnemental par habitude ou inertie, malgré la disponibilité de solutions alternatives.	79
	DURABILITE DU PRODUIT	Soutenabilité du système productif matériel	Préférence historique pour des packaging luxueux lourds, souvent multi-matériaux, qui n'intègrent pas systématiquement les critères d'éco-conception ou de facilité de recyclage.	80
			Faible sensibilisation ou pression interne sur les équipes marketing/design pour intégrer systématiquement la durabilité dans les choix packaging (exple : Packaging multi-matériaux rendant le recyclage difficile.)	81
FREINS STRUCTURELS	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Manque d'intégration d'une boucle fermée pour la réutilisation systématique des emballages, freiné par des processus internes et partenariats insuffisants.	82
			Insuffisance ou absence de points de collecte dédiés et accessibles pour les consommateurs, ce qui réduit le volume de retours et freine la circularité.	83
	DURABILITE DU PRODUIT	Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Sous-investissement dans les infrastructures logistiques durables mutualisées (hubs régionaux, plateformes partagées entre marques), limitant la scalabilité et la robustesse du réseau.	84
		Soutenabilité du système productif social	Absence de politique stratégique systématique pour maîtriser et lisser la variabilité des coûts de transport (énergies fluctuantes, régulations douanières) qui fragilise la stabilité financière.	85
		Soutenabilité du système productif matériel	Pression temporelle et organisationnelle dégradant les conditions de travail des équipes logistiques et des transporteurs, impactant la résilience humaine dans la chaîne.	86
			Entrepôts aux consommations énergétiques élevées sans mise en œuvre systématique d'optimisations énergétiques ni recours aux énergies renouvelables.	87
FREINS INDEPASSABLES	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE		Absence de standardisation des contenants réutilisables entre différentes gammes ou marques, limitant la mutualisation et la circularité effective.	88
			Faible sensibilisation des partenaires externes (transporteurs, sous-traitants) aux enjeux de durabilité, freinant l'harmonisation des pratiques.	89
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
	DURABILITE DU PRODUIT	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Usage systématique d'un sur-emballage ostentatoire attendu par le client, visant à renforcer une image de luxe, au détriment de la sobriété et de la fonctionnalité.	90
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Complexité et coût élevé de la gestion logistique des retours multi-canaux (boutiques, en ligne, tiers), qui crée une charge opérationnelle difficile à optimiser.	91
			Frein culturel chez les consommateurs à rapporter les produits usagés ou à opter pour la revente/recyclage, par manque de sensibilisation ou incitations faibles.	92
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Coûts logistiques inverses élevés (transport, stockage, traitement) non compensés par la valorisation des produits retournés, limitant la rentabilité des boucles circulaires.	93
		Soutenabilité du système productif social	(voir autres pôles)	
		Soutenabilité du système productif matériel	Exigences du secteur luxe imposant des packaging complexes, robustes, esthétiques, avec des matériaux multiples ou composites, rendant la simplification ou le remplacement par des matériaux recyclables difficile sans nuire à la perception de marque.	94
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité extrinsèque émotionnelle		

3. Pôle Communication, Marketing & Image de Marque

Il est crucial de souligner le rôle fondamental des marques dans la manière dont les consommateurs envisagent leur rapport à la consommation. La dimension narrative et l'image de

marque ne constituent pas seulement un enjeu de communication, mais s'inscrivent également au cœur des défis de durabilité, et par extension de la soutenabilité économique croissante. En effet, faire évoluer les discours vers des modèles de consommation circulaire ou durable est fondamental pour transformer le rapport que les clients entretiennent avec les produits.

3. PÔLE COMMUNICATION/MARKETING/IMAGE DE MARQUE				
	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ÉCONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	REFERENCE DU FREIN
FREINS INERTIELS	SOUTENABILITE ÉCONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	Focus sur la croissance quantitative (CA, reach) au détriment de la rentabilité qualitative : métriques d'engagement superficielles plutôt que fidélisation profonde ou création de valeur durable.	95
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Difficulté à construire une relation client durable (fidélisation), avec un marketing souvent axé sur la nouveauté et non sur la qualité ou la durabilité des produits.	96
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Course à la viralité et aux tendances : stratégies marketing ultra-réactives qui favorisent le renouvellement rapide des produits, incitant à la surconsommation et fragilisant la stabilité économique.	97
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Peu de mise en valeur des leviers de circularité dans la communication (ex : valorisation des services circulaires, réparation, revente, location).	98
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Difficulté à arbitrer entre "coûts d'acquisition client" élevés et "coûts de fidélisation" plus faibles via produits durables : maintien d'une logique d'acquisition permanente, coûteuse et instable.	99
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Investissements élevés et peu maîtrisés en campagnes marketing digitales aux coûts fixes lourds, sans évaluation fine du ROI durable.	100
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Greenwashing involontaire coûteux : investissements lourds dans la communication RSE sans changement structurel. Coûts élevés pour peu de résultats concrets, perte de crédibilité à moyen terme.	101
	DURABILITE DU SYSTÈME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Équipe communication non inclusive, sans diversité de points de vue : risque d'appropriation culturelle, limitant la résonance auprès de publics variés.	102
		Soutenabilité du système productif matériel	Absence de coordination entre communication et acteurs internes (design, production) pour aligner messages et pratiques réelles.	103
	DURABILITE DU PRODUIT	Soutenabilité du système productif matériel	Pollution numérique et empreinte carbone du digital peu prise en compte dans la gouvernance communicationnelle, absence de stratégies pour réduire ces impacts (exple : Utilisation massive de formats vidéo haute définition et de contenus interactifs gourmands en data, contribuant à une consommation énergétique importante)	104
		Soutenabilité du système productif matériel	Absence de formation des équipes marketing aux enjeux du numérique responsable (éco-conception des contenus, sobriété numérique)	105
		Durabilité intrinsèque	Manque de communication sur les services de réparation.	106
		Durabilité extrinsèque consommatoire	Marketing basé sur la sur-stimulation de la désirabilité instantanée : exploitation des tendances éphémères, réduisant la valeur perçue de la durabilité et de la qualité long terme.	107
		Durabilité extrinsèque émotionnelle	Aucune information accessible quant à la traçabilité, les matières du produit et son impact environnemental	108
		Durabilité extrinsèque émotionnelle	Communication qui valorise la nouveauté plutôt que la longévité du style.	109
FREINS STRUCTURELS	SOUTENABILITE ÉCONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme		
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Culture du « toujours plus de visibilité » numérique, favorisant le renouvellement permanent des campagnes et contenus, ce qui entre en contradiction avec la logique de suffisance	113
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
	DURABILITE DU SYSTÈME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social		
		Soutenabilité du système productif matériel		
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque		
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
FREINS INDEPASSABLES	SOUTENABILITE ÉCONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme		
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Modèles économiques des plateformes sociales basés sur l'attention et la rapidité, favorisant la viralité au détriment de la qualité et de la durabilité du message	115
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
	DURABILITE DU SYSTÈME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social		
		Soutenabilité du système productif matériel	Dépendance au digital et aux nouvelles plateformes pour communiquer avec sa communauté	116
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque		
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
FREINS INDEPASSABLES	SOUTENABILITE ÉCONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme		
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
	DURABILITE DU SYSTÈME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social		
		Soutenabilité du système productif matériel		
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		

4. Pôle Service & Relation Client

4. PÔLE SERVICE & RELATION CLIENT				
	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	REFERENCE DU FREIN
FREINS INERTIELS	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	Modèle économique centré sur l'acquisition de nouveaux clients plutôt que sur la fidélisation et la relation client à long terme.	117
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	(voir autres pôles)	
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Intégration insuffisante des services circulaires comme leviers de rentabilité.	118
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Faible coordination entre services clients et pôles conception/production/logistique, limitant l'efficacité des boucles circulaires (frein structurel).	119
			Absence de KPIs spécifiques pour mesurer la performance et la rentabilité durable des services (SAV, retouche, location)	120
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	(voir autres pôles)	
		Soutenabilité du système productif matériel		
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	Absence d'offre de services systématiques de réparation et d'entretiens	121
		Durabilité extrinsèque consommatoire	Absence d'expérience client physique et sensorielle permettant l'éducation à la qualité, aux matières et à l'artisanat (frein inertiel).	122
			Sous-exploitation des outils digitaux pour promouvoir des services circulaires plutôt qu'inciter à l'achat, interfaces peu conçues pour la fidélisation et la rétention (frein structurel).	123
			Faible nombre de dispositifs permettant l'appropriation symbolique du produit (co-création, personnalisation avancée) (frein inertiel).	124
			Insuffisante création de lien émotionnel via les services après-vente et la personnalisation (frein inertiel).	125
			Manque de suivi post-achat permettant de nourrir la relation affective avec le produit sur le long terme	126
			Uniformisation des expériences d'achat en boutique, qui rend plus difficile la création d'un sentiment d'exclusivité ou d'appropriation	127
			Uniformisation des expériences d'achat en ligne, qui rend plus difficile la création d'un sentiment d'exclusivité ou d'appropriation	128
FREINS STRUCTURELS	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Manque de compréhension client sur la valeur réelle d'un service circulaire (réparation, location) par rapport à un achat neuf	129
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	(voir autres pôles)	
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social		
		Soutenabilité du système productif matériel		
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	Habitude d'achat "remplacer plutôt que réparer" renforcée par la rapidité de livraison et la disponibilité de produits bon marché	130
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
FREINS INEPASSABLES	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social		
		Soutenabilité du système productif matériel		
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque		
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
			Inégal accès des clients aux expériences physiques du produit à cause d'une fracture numérique (au sens où les primo accédants sont souvent intimidés par la boutique et n'osent pas expérimenter physiquement).	131

5. Pôle Infrastructures & Déplacements Collaborateurs

5. PÔLE INFRASTRUCTURES/DEPLACEMENTS COLLABORATEURS				
FREINS INERTIELS	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	REFERENCE DU FREIN
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Résistance culturelle à la réduction des déplacements (habitudes ancrées, pression sociale ou professionnelle pour présence physique) (limiter les déplacements longs non nécessaires (inertiel))	132
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Absence de réemploi et modularité dans les constructions et rénovations : Manque d'intégration de la circularité dans les projets immobiliers (choix des matériaux, modularité, réemploi)	133
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Peu d'intégration des matériaux recyclés ou durables pour meubler les bureaux	134
			Coûts fixes élevés liés à la gestion énergétique non optimisée des bâtiments.	135
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Manque d'adaptation des infrastructures aux besoins divers et faible prise en compte des attentes sociales sur la mobilité responsable : intégrer la diversité des besoins et situations sociales des collaborateurs (accès, temps de trajet, coût), freinant la justice sociale.	136
		Soutenabilité du système productif matériel	Usage de bâtiments énergivores, absence de rénovation écologique. Mobilité pro fortement carbonée, absence d'incitations efficaces à la mobilité douce ou partagée. Absence de prise en compte de l'écosystème environnant les infrastructures, notamment les sites de production	137 138 139
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
FREINS STRUCTURELS	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Mauvaises conditions de travail liées aux infrastructures non conformes des sous traitants (confort, qualité de l'air).	140
		Soutenabilité du système productif matériel	(voir autres pôles)	
FREINS INDEPASSABLES	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque		
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Mix énergétique des pays producteurs peu décarbonés : dépendance aux énergies fossiles, infrastructures nationales carbonées, peu de possibilités d'accès à une énergie renouvelable stable et bon marché (indépassable mais atténuable)	141
		Soutenabilité du système productif matériel		
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		

6. Pôle Évènementiel & Défilés

FREINS STRUCTURELS	PILERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Multiplication des défilés et activations marketing, empêchant une logique "moins mais mieux" et dispersant les ressources	151
			Dépendance économique aux grands événements comme vecteurs principaux de CA et visibilité	152
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Sous-investissement dans la mutualisation/location d'équipements entre acteurs	153
			Difficulté de planification circulaire dans un calendrier très court	154
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Décors non modulaires et non réparables : absence de standards techniques	155
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Pression organisationnelle forte sur les équipes, générant stress et épuisement	157
		Soutenabilité du système productif matériel	Pression sur les fournisseurs liée aux délais serrés, limitant la valorisation des savoir-faire	158
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
6. PÔLE EVENEMENTIEL/DEFILES				
FREINS INERTIELS	PILERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	REFERENCE DU FREIN
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)	Résistance culturelle à la sobriété événementielle, la réduction de taille/complexité étant perçue comme une perte de pouvoir symbolique	142
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)	Réutilisation quasi inexistante des matériaux de scénographie (défilés, pop up etc)	143
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Pas de stratégie intégrée de réduction du nombre/fréquence d'événements pour lisser les coûts fixes	144
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Manque de co-construction avec les communautés locales, réduisant l'impact social positif (inertiel)	145
		Soutenabilité du système productif matériel	Priorité à la viralité mass-média : contradiction entre communication qui favorise la diffusion massive plutôt que le ciblage, démultipliant l'impact numérique	146
			Absence d'intégration systématique de l'écoscénographie dès la conception	147
			Gaspillage énergétique (éclairage, son, équipements) et alimentaire sur site	148
			Pas de suivi d'Analyse de Cycle de Vie (ACV) pour les événements	149
			Manque de sensibilisation aux impacts numériques dans les équipes	150
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
FREINS INDEPASSABLES	PILERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Clientèle mondialisée entraînant un impact carbone significatif de la mobilité	159
		Soutenabilité du système productif matériel		
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)	
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		

7. Pôle IT, Data & Numérique

7. PÔLE IT/DATA & NUMERIQUE				
FREINS INERTIELS	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	REFERENCE DU FREIN
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)	Faible intégration des outils digitaux de pilotage ACV et d'analyse des impacts, limitant la création de valeur circulaire.	160
		Sous-exploitation des plateformes digitales pour développer des services (reprise, location, revente), freinant le découplage entre croissance et impacts.	161	
	Équipements numériques principalement neufs, sans partenariat structuré avec des fournisseurs de matériel reconditionné, ni intégration de solutions innovantes (boucle fermée)	162		
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	(voir autres pôles)	
		Soutenabilité du système productif matériel	Manque d'intégration d'outils digitaux permettant de mesurer et valoriser l'impact des produits (suivi ACV, traçabilité blockchain)	164
			Manque de critères intégrés dans la sélection des outils de traçabilité pour privilégier les solutions à faible consommation énergétique (ex : blockchains moins énergivores)	165
			Absence de prise en compte de l'impact carbone numérique (data centers énergivores, stockage excessif)	166
DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque	(voir autres pôles)		
	Durabilité extrinsèque consommatoire			
	Durabilité extrinsèque émotionnelle			
FREINS STRUCTURELS	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS	
	SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE	Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
	DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF	Soutenabilité du système productif social	Difficulté de la transition des pratiques fournisseurs pour systématisation la collecte de données et l'adaptation aux outils digitaux de traçabilité	167
		Soutenabilité du système productif matériel	(voir autres pôles)	
	DURABILITE DU PRODUIT	Durabilité intrinsèque		
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		
	FREINS INDEPASSABLES	PILIERS DU NOUVEAU PARADIGME ECONOMIQUE	PREALABLES INDISPENSABLES A CE NOUVEAU PARADIGME	FREINS
SOUTENABILITE ECONOMIQUE CROISSANTE		Stabilité comme horizon stratégique long-terme	(voir autres pôles)	
		Logique de suffisance (moins mais mieux)		
		Circularité (levier de création de valeurs, suppression autant que possible du référentiel linéaire)		
		Rentabilité résiliente (meilleure maîtrise des risques et des coûts fixes)		
DURABILITE DU SYSTEME PRODUCTIF		Soutenabilité du système productif social	L'empreinte carbone élevée des infrastructures de données, de l'intelligence artificielle et de la systématisation de collecte de data indispensables à la traçabilité (data centers, serveurs blockchain énergivores)	168
		Soutenabilité du système productif matériel		
DURABILITE DU PRODUIT		Durabilité intrinsèque		
		Durabilité extrinsèque consommatoire		
		Durabilité extrinsèque émotionnelle		

Finalité de l'analyse

Classer les actions selon les freins

Nous pouvons à présent mettre en regard les actions recensées auprès des Maisons avec les freins identifiés dans la matrice. L'objectif n'est en aucun cas d'évaluer les modèles existants ou de

comparer les Maisons entre elles : il ne s'agit pas de déterminer quelle Maison répond le mieux aux freins. En effet, ces freins ont été définis spécifiquement dans le cadre de cette recherche et ne reflètent pas nécessairement les priorités stratégiques ou opérationnelles des Maisons. Par ailleurs, certaines informations proviennent de rapports RSE détaillés, tandis que d'autres sont issues de communications publiques partielles, ce qui limite la représentativité des données pour certaines marques. Cette étape vise avant tout à identifier **les réponses déjà présentes dans l'industrie** face aux freins que nous avons cartographiés, ainsi que les zones où aucun dispositif explicite n'existe encore. Certains freins restent ainsi vides non parce qu'aucune action n'est menée, mais parce que la spécificité et la granularité de ces obstacles ne sont pas toujours reflétées dans les documents accessibles.

Le résultat de ce benchmark offre une lecture structurée : pour chaque frein, il est possible de visualiser quelles réponses sont mises en place, par pôle et par pilier, et de constater les manques. Cette confrontation entre freins et actions a permis d'identifier **des axes de recommandation transversaux**, qui peuvent servir de guide pour construire le business model du nouveau paradigme. Chaque grande réponse aux freins se décline par ailleurs en **exemples concrets propres aux Maisons**, qui illustrent des pratiques opérationnelles et inspirantes.

PS. Pour des raisons de clarté et de lisibilité, ces exemples précis ne sont pas développés dans ce document, mais un document annexe « Focus sur les actions issues du Benchmark » (Annexe 3) propose un focus détaillé de certaines actions concrètes par frein, offrant ainsi un complément pratique à la matrice analytique. Ce document présente également une synthèse des certifications et cadres méthodologiques scientifiques auxquels les Maisons ont recours.

ATTENTION : La classification opérée constitue la structure fondamentale sur laquelle s'appuie l'outil stratégique final, conçu pour guider de manière concrète et opérationnelle la transition vers le nouveau paradigme. Alors que les phases d'analyse ultérieures ne se limitent pas à inventorier l'existant mais consistent à élaborer des solutions originales et prospectives, leur contenu ne sera pas diffusé afin de préserver la valeur stratégique du projet. En revanche, la première phase – celle de la classification des actions RSE des Maisons selon les freins auxquels elles répondent – constitue le socle commun de l'analyse et la seule partie ouverte à la consultation. Elle est restituée dans le document annexe intitulé « *Classification des actions RSE des Maisons de la FHCM dans la grille du nouveau paradigme* » (Annexe 2).

Résultats de l'analyse matricielle comparative

L'examen des rapports RSE extra-financiers des Maisons membres de la FHCM révèle un panorama riche et contrasté des freins encore à lever pour faire converger durabilité, résilience et rentabilité dans le secteur du luxe. Sur les 168 obstacles identifiés à travers nos trois piliers — soutenabilité économique croissante, durabilité du système productif et durabilité du produit — près de 37 % demeurent sans réponse explicite (63 freins sans réponses), mettant en lumière des zones où la transition reste embryonnaire, malgré des engagements stratégiques affichés.

Calcul du pourcentage de freins non répondus par pôle

Pôle	Nb freins dans le pôle	Nb freins sans réponse	% freins non répondu par pôle
Gouvernance	27	1	3,7%
Conception, Achat & Production	47	19	40,4%
Distribution & Logistique	20	7	35,0%
Communication, Marketing & Image de marque	22	11	50,0%
Service & Relation Client	15	9	60,0%
Infrastructures, Déplacements Collaborateurs	10	1	10,0%
Événementiel, Défilés	18	12	66,7%
IT, Data & Numérique	9	3	33,3%

L'un des enseignements marquants est la disparité entre les pôles : la gouvernance apparaît relativement bien couverte, avec seulement 3,7 % des freins non traités. Cela traduit une capacité des Maisons à formaliser des plans, chartes et engagements institutionnels. Toutefois, le fait que la majorité des autres pôles présentent un taux élevé de freins non répondu — jusqu'à 66,7 % pour l'événementiel — révèle que ces ambitions ne se traduisent pas encore pleinement sur le terrain. Les dispositifs opérationnels, la coordination inter-départements et la matérialisation des objectifs dans les pratiques quotidiennes restent insuffisants. Cette observation souligne la nécessité d'un pont plus solide entre planification stratégique et exécution opérationnelle, afin que les intentions de durabilité se déploient concrètement dans les ateliers, les collections et la relation client.

Le constat le plus frappant concerne les pôles orientés vers le produit et l'expérience : conception, achat & production, distribution & logistique, communication et services clients. Ici, les freins non traités révèlent des tensions structurelles — calendriers rigides, coûts fixes élevés, pression sur la nouveauté et sur la croissance, limitations des boucles circulaires, méfiance des consommateurs envers la seconde main, fragmentation des services post-vente — qui entravent la création d'un modèle économique capable d'associer viabilité et durabilité. Ces freins ne sont pas seulement des lacunes techniques ; ils traduisent aussi des choix culturels et organisationnels, où l'impératif de désirabilité et d'exclusivité entre en tension avec la longévité et la circularité.

L'analyse permet de catégoriser les freins sans réponses en quatre grands axes :

1. **Freins liés à la matérialité et aux contraintes techniques** : 43, 44, 69, 70
2. **Freins organisationnels et opérationnels** : 50, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 65, 74, 76, 85, 86, 88, 91, 136, 144, 154, 156, 157, 158, 160, 165, 168
3. **Freins culturels et comportementaux** : 52, 71, 92, 142, 146, 152
4. **Freins liés aux modèles économiques et aux indicateurs** :
 - 4a - **Focalisation sur la croissance quantitative** : 95, 117, 46, 99, 100, 113, 115
 - 4b - **Sous-exploitation des boucles circulaires et services récurrents** : 35, 48, 119, 120, 92
 - 4c - **Limitation de la valeur perçue et du lien client** : 96, 122, 123, 124, 125, 128, 131

Cette cartographie souligne une vérité essentielle : la durabilité ne peut être consubstantielle à la rentabilité tant que les freins opérationnels et culturels restent insuffisamment adressés. Elle met en évidence les leviers prioritaires pour action : renforcer les mécanismes de circularité et de service post-vente, repenser les calendriers et rythmes de production, réconcilier désirabilité et longévité du produit, et renforcer la coordination transverse entre gouvernance, création, production et relation client.

En synthèse, ces résultats invitent à une lecture pragmatique et prospective : l'essentiel du défi n'est pas tant de concevoir de nouveaux engagements stratégiques, mais de traduire les ambitions en pratiques concrètes et coordonnées sur le terrain. La transition vers un modèle économique soutenable ne réside pas uniquement dans la formalisation des politiques RSE, mais dans la capacité à transformer ces intentions en comportements, processus et offres qui rendent la durabilité opérationnelle, rentable et désirable. C'est pourquoi la phase suivante de notre analyse s'emploiera non seulement à identifier les actions déjà à l'œuvre, mais de voir à partir d'une réflexion de terrain les réalités concrètes aujourd'hui constitutives du secteur.

IV. DE L'IDENTIFICATION À L'INITIATIVE : ELABORATION DES ACTIONS POSSIBLES

Après avoir mené un benchmark analytique approfondi des actions RSE déclarées par les Maisons membres de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM), cette étape du travail marque un tournant : il s'agit désormais de confronter ces engagements formalisés à la réalité opérationnelle du terrain. Toujours selon ma volonté de fournir l'approche la plus concrète possible, l'objectif est double : évaluer la profondeur réelle des initiatives mises en avant, et identifier les leviers d'action terrain véritablement transformateurs au regard des trois piliers de la matrice des business models de demain – soutenabilité économique croissante, durabilité du système productif et durabilité du produit.

Analyse de terrain : entretiens avec des acteurs clés du secteur

Pour y parvenir, j'ai engagé une série d'entretiens (dont la retranscription est disponible dans un document annexe « Annexe 4 » qui reste à ma discrétion, respectant la volonté des intervenants) avec des acteurs clés qui, chacun à leur poste, incarnent la transition au quotidien :

- **Sophie Bonnier**, Head of Environmental Excellence & Circularity chez *Kering*
- **Laura de Rojas**, spécialiste des matériaux innovants et durables chez *Balenciaga*
- **Pierre Tricotel Dauberlieu**, Ecodesign and Circularity Officer chez *Dior*
- **Shara Milla Perez**, Responsable Durabilité, Direction de la Transition Industrielle et Qualité
- **Léo Samir Veaux**, Responsable RSE chez *AMI Paris*
- **Alessandra Lobba**, Directrice RSE et Développement Durable chez *Agnès B*
- **Christophe Bocquet**, Responsable Sourcing Director chez *Chloé*
- **Isabelle Lefort**, co-fondatrice et représentante de *Paris Good Fashion*

Ces échanges, complémentaires dans leurs angles d'approche, couvrent un large spectre des enjeux structurels : circularité et écoconception, design produit et sourcing responsable, intégration de la biodiversité dans les stratégies, durabilité et qualité produit, engagement auprès des fournisseurs, compliance sociale, reporting CSRD et dynamiques de mutualisation au sein de la filière.

Afin d'enrichir et de nuancer cette matière qualitative, deux autres volets d'analyse seront intégrés dans un second temps :

- L'étude critique du modèle d'une marque émergente fortement engagée, **Marine Serre**, afin de comprendre comment un acteur indépendant intègre la durabilité au cœur même de sa proposition de valeur ;
- Une analyse documentaire d'articles d'enquête relatifs aux pratiques sociales de l'industrie, en particulier au sein du groupe **LVMH**.

L'ensemble de ces matériaux – entretiens, étude de cas et analyses documentaires – fera l'objet d'un travail d'interprétation critique visant à mettre en lumière les freins persistants, souvent invisibles dans les communications institutionnelles, qui ralentissent ou empêchent la bascule vers des modèles réellement durables. Cette étape permettra de distinguer les actions transformatrices des effets d'annonce, en évaluant leur portée, leur cohérence et leur ancrage opérationnel.

La synthèse issue de cette analyse fera émerger deux aspects complémentaires nécessaires à notre travail : d'abord les grands axes de transformation identifiés sur le terrain et les leviers concrets et opérationnels capables de faire converger performance économique et responsabilité environnementale et sociale ; mais également les obstacles persistants malgré les stratégies et actions énoncées dans les rapports. Ces enseignements nourriront la formulation finale d'un modèle économique aligné avec le paradigme durable, qui fera l'objet du tableau conclusif de cette recherche.

1^{er} entretien : avec Sophie Bonnier, Directrice Circularité chez Kering

Sujet : Comment intégrer circularité dans les modèles économiques ?

L'échange avec Sophie Bonnier, Directrice Circularité chez Kering, offre un éclairage privilégié sur la manière dont la circularité, en tant que levier essentiel, s'inscrit dans les stratégies et pratiques du groupe, en cohérence notamment avec l'ODD 12.

1. L'importance des cadres réglementaires comme levier de transformation

Lors de l'entretien, Sophie Bonnier souligne que, si les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont bien connus en interne, ils ne constituent pas encore un cadre unique structurant pour orienter les décisions stratégiques : « *On connaît bien les ODD, c'est sûr. Mais concrètement, on n'a pas encore d'outil ou de repère très structurant calé uniquement là-dessus* ». Ce constat illustre que, chez Kering, la circularité s'inscrit davantage dans un ensemble de critères diversifiés — impact carbone, biodiversité, gestion des ressources — plutôt que dans une simple application de l'ODD 12.

C'est avant tout la contrainte réglementaire qui agit comme un moteur concret du changement. Mme. Bonnier rappelle à ce propos l'impact décisif de la loi AGECL : « *Cette loi impose depuis un moment de ne plus détruire les invendus* », et ce cadre légal s'est avéré déterminant pour modifier les pratiques. Elle illustre cette dynamique par un exemple emblématique : « *Je pense notamment au bad buzz qu'a connu Burberry en 2018 avec l'incinération de produits. Ce genre de retours a clairement accéléré les choses, parce que le risque réputationnel est énorme* ». Ainsi, la loi AGECL ne se limite pas à une obligation administrative, mais « *a permis à tout un écosystème de se structurer autour du recyclage* ». Ce cadre légal instaure une nouvelle logique : « *Ce n'est plus seulement une boucle ouverte où on jette, mais bien un vrai projet de revalorisation à haute valeur ajoutée. C'est AGECL qui a vraiment favorisé une transparence renforcée, notamment sur la traçabilité des produits, ce qu'on n'avait pas forcément avant* ».

Ce passage témoigne de la puissance des cadres réglementaires pour enclencher des transformations tangibles, souvent relayées et amplifiées par la pression médiatique et les enjeux de réputation.

2. La circularité incarnée par l'outil EP&L et la durabilité produit

Le point central de cet entretien est l'importance capital de l'outil E&PL, sur lequel Sophie Bonnier insiste à plusieurs reprises : cet indicateur environnemental propre à Kering ne se contente pas de mesurer les impacts, il structure toute la stratégie du groupe. Elle explique en effet que *« la production responsable n'a pas de définition unique chez Kering, ce qui sert un peu de référence, c'est surtout la réduction de l'impact environnemental mesuré par notre outil EP&L, qui couvre tout, de l'extraction des matières premières jusqu'à la boutique. »*

Ce passage est clé. Il montre que l'EP&L est au cœur de la démarche, bien plus qu'un simple indicateur isolé. Il offre une vision globale, intégrée, qui accompagne toutes les décisions et actions à l'échelle du groupe. Plus loin, elle confirme que l'outil est utilisé à grande échelle, au niveau industriel et production, et qu'il est un moteur concret d'avancées, notamment dans la fixation d'objectifs ambitieux comme ceux alignés avec les standards SBTi.

« C'est un outil qu'on utilise à l'échelle globale, industrie et production. [...] L'EP&L [...] aide à avancer. »

On comprend ainsi que cet outil joue un rôle transversal, servant à la fois de boussole pour orienter les priorités, et de cadre commun pour fédérer les équipes autour d'une vision partagée.

Sophie Bonnier insiste également sur l'utilisation opérationnelle de l'EP&L au sein des équipes techniques, qui se servent de ces données pour réduire l'impact en phase de production, sans altérer la créativité ni l'identité visuelle des Maisons :

« Elles [les équipes techniques] utilisent des outils comme l'EP&L pour mesurer l'impact global. »

Cela traduit une intégration concrète et pragmatique de la durabilité.

Enfin, au-delà de son rôle opérationnel, l'EP&L apparaît aussi comme un repère stratégique clair, une priorité maintenue quel que soit le contexte économique ou géopolitique, comme le rappelle Mme. Bonnier :

« François-Henri Pinault a rappelé que l'ambition reste la même, avec la priorité sur la réalisation des objectifs EP&L, peu importe les impératifs économiques. »

Cette phrase révèle que l'EP&L est aussi un levier de gouvernance fort, incarnant la volonté du groupe d'inscrire la durabilité au cœur de ses choix stratégiques, même en temps de crise.

En résumé, l'EP&L n'est pas simplement un outil parmi d'autres : il illustre à quel point la mise en place d'un outil interne ad hoc propre à l'entreprise est indispensable pour piloter efficacement une stratégie RSE ambitieuse et cohérente à l'échelle d'un groupe. Cet outil offre un cadre clair et partagé, essentiel pour harmoniser les actions à travers les différentes Maisons et métiers. En structurant la démarche, en mesurant précisément les impacts à chaque étape, il permet de transformer une vision souvent abstraite de la durabilité en décisions concrètes et opérationnelles. C'est cette rigueur et cette transversalité qui ouvrent la voie à une véritable transition vers un modèle durable, capable de conjuguer performance économique, responsabilité environnementale et respect de la créativité propre à l'univers du luxe.

Sans un tel socle, les initiatives restent dispersées, parfois marginales, et la complexité du secteur empêche d'embrasser pleinement la mutation nécessaire.

3. La transition vers un modèle circulaire : réalités et défis

Sur la question de savoir si Kering peut opérer une transition complète vers un modèle circulaire, Sophie Bonnier répond avec conviction : « *Pour moi, Kering est déjà dans un modèle circulaire* ». Elle explique que cela passe par « *des produits pensés pour durer* », des services comme la réparation ou la seconde main (elle cite la collaboration avec Vestiaire Co), ainsi qu'une politique « *zéro déchet, avec une politique très stricte : plus aucune destruction de produits invendus ou de matières premières* ».

Cependant, elle ne cache pas les obstacles : un premier frein réside dans **l'héritage même du modèle créatif du luxe**. Comme elle le souligne, la production reste « *très axée sur la créativité et les collections saisonnières liées aux fashion shows et ne peut pas basculer vers la production à la demande : on ne fait jamais de co-création à la demande chez Kering, car nos Maisons sont très axées sur la créativité et les collections saisonnières liées aux fashion shows. On ne peut pas produire sur commande, à part sur des pièces sur-mesure très spécifiques, et encore, uniquement dans des petites Maisons ou pour une clientèle très VIC.* »

Cette dépendance à l'inspiration artistique et au rythme des collections rend difficile une élimination totale des invendus, il s'agit selon elle du « *principal levier* » sur lequel il faut agir pour réduire l'empreinte environnementale, soulignant l'enjeu majeur de la prévision des ventes : « *On travaille là-dessus avec des projets très avancés, notamment l'usage de l'IA pour mieux prévoir les ventes* », mais elle tempère aussitôt la difficulté inhérente à l'industrie du luxe : « *Cela dit, c'est un sujet extrêmement complexe dans le luxe : on ne peut pas produire à la chaîne des basiques, il faut de la création désirable, parfois avant-gardiste, ce qui génère forcément des incertitudes dans la gestion des stocks. On est un peu les "cobayes" de cette transformation.* ». Cela traduit un paradoxe fondamental : la nature même de la mode créative génère une incertitude, du moins si le paradigme de la croissance par volumes reste central comme il semble que ce soit le cas chez Kering.

En effet, la **question du découplage entre volume produit et chiffre d'affaires** reste également un point non résolu. Bien que l'objectif soit d'aller vers « *une juste production et de réduire l'impact carbone* », elle admet que « *dans l'industrie du luxe, on n'en est pas encore à se dire qu'il faut forcément vendre moins en volume* ». Ce verrou stratégique révèle la tension entre rentabilité et sobriété matérielle.

S'ajoute un **déficit d'écosystèmes** en amont et en aval : l'offre de matières premières régénératives ou d'alternatives viables à certains matériaux reste insuffisante. Même sur des éléments a priori simples, comme « *les alternatives au cintre en plastique* », le marché ne propose pas encore de solutions accessibles, ce qui freine la mise en œuvre.

Enfin, même les outils structurants comme l'EP&L ou les projets réglementaires de passeport produit (DPP) ont leurs limites. Si ces dispositifs offrent des données précieuses pour la réparation, la certification ou le recyclage, leur capacité à transformer les comportements d'achat reste incertaine : « *aujourd'hui, personne ne regarde vraiment ces données* ». Cela montre que la circularité dans le luxe créatif ne peut pas être une simple greffe technique ou réglementaire : elle suppose une refonte des logiques de création, de distribution, et surtout une capacité à mobiliser un écosystème encore fragmentaire. L'ampleur des changements à opérer dépasse largement la sphère interne : c'est l'ensemble du système de mode créative qui doit évoluer pour que la circularité devienne le socle plutôt que l'exception.

4. Créativité et circularité : un équilibre encore fragile

Ceci étant dit, certains un frein fondamental lié à la tradition du luxe demeure un réel point bloquant qui ne semble pas vouloir être dépassé : il s'agit de la perception de la créativité. Dans l'entretien, Sophie Bonnier insiste sur le fait que, pendant la phase de création, les directeurs artistiques ne doivent surtout pas être contraints. Elle explique que « *Dans la phase de création, c'est surtout le travail du directeur artistique [...] on ne cherche surtout pas à les contraindre, parce que c'est eux qui donnent l'impulsion* ». Elle précise que la circularité intervient surtout dans la phase de production : « *Les équipes techniques réinterprètent ces idées en cherchant à réduire l'impact environnemental, notamment à travers des choix d'assemblage plus responsables, en gardant le même "look & feel" et sans altérer l'identité visuelle* ».

C'est une position qui peut se comprendre, surtout dans un univers aussi attaché à la liberté artistique que la mode de luxe. Mais à mon sens, elle révèle aussi une limite importante : on continue de penser la durabilité comme un ajout, un filtre qui vient après la créativité, au lieu d'en faire un ingrédient fondamental dès le départ. Or, ce n'est pas la créativité qui freine la durabilité, mais justement le fait de ne pas l'intégrer à la créativité elle-même. Tant que les équipes créatives restent en marge de cette démarche, on reste dans un modèle où la durabilité est vue comme une contrainte, une étape technique, et non comme une source d'innovation et d'inspiration.

Pour vraiment changer de paradigme, il faudrait que la durabilité soit au cœur de la conception, qu'elle devienne un moteur de création, pas un frein. Cela veut dire repenser la façon dont on travaille, impliquer les créatifs très tôt pour qu'ils imaginent des collections qui naissent avec la circularité en filigrane — dans les matériaux, les formes, les fonctions. Ce n'est qu'à ce prix qu'on évitera la tension entre valeur esthétique et exigences écologiques, et qu'on construira un modèle de luxe vraiment durable. En ce sens, même si Kering avance beaucoup, son positionnement montre que la révolution reste encore à venir : pour l'instant, la circularité est trop souvent traitée comme une affaire à part, technique et déconnectée de la vraie source de valeur, qui est la création. Ce clivage est probablement l'un des plus grands défis pour faire évoluer le modèle.

Résultats de l'entretien :

Freins principaux à la mise en place du paradigme (synthèse)

- **Tension créativité / sufficiency** : collections saisonnières et désirabilité avant-gardiste incompatibles avec du made-to-order à l'échelle → persistance d'incertitudes stock.
- **Instrumentation incomplète au niveau produit** → difficile d'arbitrer finement par modèle/style.
- **Écosystèmes et marchés fournisseurs immatures/plus coûteux** (matières régénératives, substituts packaging).
- **Habitudes opérationnelles et pratiques retail** à revisiter (gestion des invendus).

Leviers stratégiques pour orienter les actions et accélérer la transition vers le nouveau paradigme :

1. Industrialiser la maîtrise des invendus (pilier 1 & 2)

S'appuyer sur **IA/forecast** (déjà en cours) et passer du « best effort » à des **seuils cibles par catégorie/zone** pour « juste production ».

2. Ancrer l'éco-conception « by design » (pilier 2 & 3)

Déplacer une partie des contraintes **en amont du brief créatif** (garde-fous non uniformisants : matières préférentielles, modularité, réparabilité, taux de pièces mono-matière, instructions de démontabilité).

3. **Constituer un outil interne de calculs de performance harmonisé et intégré** (pilier 1–2–3)

Sur le modèle de l'EP&L mais adapté à la granularité produit : un indicateur unique, lisible et partagé, qui intègre empreinte environnementale, coûts régénératifs, performances sociales et durabilité physique/émotionnelle.

2^{ème} entretien : Laura de Rojas, spécialiste des matériaux innovants et durables chez Balenciaga

Sujet : Comment est intégrée la durabilité dans la conception

L'entretien mené avec Laura de Rojas, responsable de la recherche sur les matériaux “next gen” chez Balenciaga, éclaire de manière concrète les dynamiques réelles et les freins au déploiement de la stratégie durable de Kering, en révélant les tensions entre ambitions stratégiques et réalités terrain.

1. Les contraintes économiques et commerciales contre la mise en œuvre durable

Mme. De Rojas souligne très clairement la tension entre l'aspiration à des matériaux plus responsables et la logique commerciale qui prime : « *Du côté de Balenciaga, la logique reste encore très commerciale : si le matériau ne rentre pas dans les objectifs de marge, il faut qu'il ait une vraie plus-value esthétique ou produit.* » Ce passage met en lumière que malgré le soutien de Kering, la Maison doit impérativement maintenir ses marges, ce qui bloque la généralisation des matériaux durables plus coûteux, confirmant ainsi la limite économique à l'adoption large de ces innovations. Elle ajoute : « *Si un matériau dépasse une certaine fourchette de prix à l'unité, il sort des radars* », ce qui montre que le contrôle des coûts est un critère décisif, souvent plus important que l'impact environnemental et ce à raison : pour assurer la viabilité d'une entreprise, ne pas prendre en compte les réalités économiques est bien évidemment absurde.

Mais cette réponse est tout de même particulièrement parlante pour illustrer la dichotomie entre la vision stratégique macro et la réalité des acteurs sur le terrain : dans l'entretien précédent avec Sophie Bonnier, cette dernière insistait sur l'hégémonie de l'outil EP&L chez Kering (groupe auquel appartient Balenciaga) pour la prise de décision, y compris lors de la production, en rappelant que « *Si (la matière) coûte plus cher, ce n'est pas un problème : on privilégie le moindre impact, et on demande aux Maisons de rendre compte de leurs résultats.* » Si à l'échelle de la gouvernance l'exigence environnementale peut effectivement être prioritaire, visiblement cet engagement ne se reflète pas sur le terrain. L'importance de la viabilité économique comme arbitrage d'un choix de matière se comprend, ce n'est pas ici le problème soulevé, mais bien l'asymétrie d'informations : visiblement les axes essentiels de la stratégie de Kering ont du mal à s'étendre à tous les pôles de toutes leurs Maisons, sans doute par manque de formation des équipes à la stratégie RSE - ici les équipes produits - qui continuent de fonctionner selon les mesures décisionnelles traditionnelles.

2. Freins liés aux contraintes opérationnelles et aux délais

Laura décrit une pression temporelle très forte qui rend difficile l'intégration de la durabilité : *« Le développement est extrêmement rapide : 3 semaines pour commander les matières, faire les prototypes, les monter... C'est trop court. Et dans ce temps-là, il faudrait encore intégrer la durabilité ? C'est très difficile. »* Cette accélération des cycles de production constitue un frein structurel majeur. Elle insiste aussi sur le manque de coordination : *« Il faudrait des coordinateurs pour s'assurer que l'information est bien transmise, mais ce rôle n'existe pas encore vraiment. »* Ces éléments illustrent parfaitement les freins structurels liés aux calendriers courts et à la fragmentation des responsabilités, qui empêchent une véritable réflexion durable en amont.

3. La difficulté à concilier innovation matérielle et contraintes techniques

Laura précise : *« On reçoit souvent des matériaux en early stage qui ne tiennent pas techniquement mais coûtent déjà très cher. Par exemple, sur le mycelium, on arrive aujourd'hui à faire de belles choses en taille intéressante, mais la qualité ne suit pas encore. Le matériau se casse en deux secondes. »* Cela souligne que la durabilité matérielle n'est pas encore au rendez-vous, rendant difficile leur adoption par les équipes de production. Ce frein technique freine la montée en échelle de matériaux innovants, malgré une veille active.

4. Résistance humaine et culturelle à la durabilité dans les équipes

Laura met en exergue un point souvent négligé : l'humain et la culture d'entreprise. *« La durabilité n'est clairement pas la priorité »* et *« il faut passer plus de temps à élaborer des stratégies pour convaincre que sur la matière elle-même. »* Cette phrase illustre une réalité majeure : la maturité et la volonté des équipes influencent directement l'intégration des projets durables. Elle ajoute sur le lien avec les designers : *« Certains designers s'impliquent et cherchent à intégrer des matériaux responsables dès les premières phases, d'autres pas du tout. Ce n'est pas la dimension durable qui les convainc, c'est plutôt l'esthétique ou la fonctionnalité. »* Cette observation témoigne d'une intégration encore fragmentée de la durabilité dans le processus créatif.

5. Le modèle économique actuel comme frein à un changement de paradigme

Laura dresse un constat critique sur le modèle de production et ses contradictions : *« Tout le monde veut se calquer sur le modèle de Louis Vuitton, qui est pour moi une sorte de Zara du luxe : très rentable, mais au détriment de la planète et des gens. »* Ce parallèle souligne la contradiction entre rentabilité court-termiste et durabilité. Elle poursuit : *« Ce modèle à la fast fashion provoque une pression immense : sur les employés, les rythmes, les fournisseurs. »* Ce constat traduit une souffrance sociale et un système productif peu soutenable, qui se heurte frontalement aux exigences d'un modèle durable.

6. L'impossibilité actuelle de repenser les calendriers et les volumes

Laura évoque explicitement l'un des freins les plus structurels : *« Faire moins de collections n'est pas envisagé pour le moment. Pourtant, si l'on avait 4 à 5 mois par collection au lieu de 2 ou 3, cela permettrait de résoudre beaucoup de problèmes. »* Ce constat indique que les contraintes calendaires imposées par les Fashion Weeks et la logique commerciale empêchent toute possibilité de ralentissement ou d'amélioration du process en faveur de la durabilité. Elle ajoute sur les volumes : *« On commande des volumes énormes de produits finis pour générer des ventes, sans que cela ait toujours du sens. »* Ce point corrobore l'analyse de la pression constante sur la quantité et le turnover, incompatible avec la logique de « moins mais mieux ».

Analyse finale :

L'impossibilité d'un changement de paradigme à travers le regard du terrain

Cet entretien se révèle également particulièrement intéressant pour comprendre en réalité comment les acteurs sur le terrain perçoivent la possibilité ou non d'un réel changement de paradigme, et ce malgré les stratégies RSE solides présentées par les Maisons. En effet, la réponse de Laura de Rojas à la question *“Est-il possible de réellement changer de paradigme ?”* soulève une question cruciale, teintée à la fois d'espoir et de désillusion. Si, dit-elle, *« la croissance est essentielle pour faire vivre une entreprise, investir, payer correctement »*, il faut pourtant s'interroger *« à quel moment cela devient-il absurde ? »*. Cette double réalité montre que la logique de croissance, longtemps indiscutable, commence à révéler ses contradictions. Laura pointe un dysfonctionnement profond : *« aujourd'hui, on commande des volumes énormes de produits finis pour générer des ventes, sans que cela ait toujours du sens »*. Ce modèle de production massive, calqué sur Louis Vuitton – *« une sorte de Zara du luxe : très rentable, mais au détriment de la planète et des gens »* – génère une pression écrasante, tant sur les équipes que sur les fournisseurs. La précarité s'installe avec des embauches suivies de licenciements, amplifiant la souffrance sociale et la fragilité des acteurs. Ce rythme effréné provoque une véritable désaffection : *« autour de moi, à 30 ans, beaucoup veulent quitter la mode car ils n'en peuvent plus du rythme. La passion ne suffit plus. »* Ce constat humain éclaire la crise au cœur du secteur, là où s'épuise la force vive de l'industrie. Laura évoque aussi l'exemple de marques comme Chanel ou Hermès, qui *« fonctionnent différemment »* et *« fatiguent moins les équipes »*, suggérant qu'un autre modèle est possible. Mais ce dernier reste encore marginal face à la massification d'un système qui, à force d'urgence et d'optimisation, met en péril sa propre pérennité.

En somme, la réalité du terrain fait apparaître une impasse : le fonctionnement actuel n'est plus viable ni pour la planète, ni pour ceux qui le font vivre. Le changement de paradigme, bien que nécessaire, se heurte à des obstacles économiques, organisationnels et humains puissants qui ne sont en réalité pas dépassés.

Résultats de l'entretien :

Freins principaux à la mise en place du paradigme (synthèse)

Cet entretien met en lumière que la stratégie de Kering rencontre sur le terrain plusieurs obstacles majeurs, qui freinent un changement de paradigme vers la durabilité :

- **Une logique économique dominée par la marge à court terme**, qui limite l'investissement dans des matériaux plus chers et innovants, malgré les ambitions du groupe.
- **Une organisation et un calendrier de production accélérés**, qui ne laissent pas de place à une intégration sereine de la durabilité, avec des délais incompatibles avec la complexité de la transition.
- **Une qualité technique encore insuffisante des matériaux responsables**, notamment pour les “next gen”, freinant leur adoption opérationnelle.
- **Une résistance culturelle et humaine**, où la durabilité reste souvent perçue comme une contrainte secondaire par rapport aux impératifs esthétiques et commerciaux, avec des équipes hétérogènes dans leur engagement.
- **Un modèle économique global basé sur la multiplication des collections et des volumes**, qui entre en tension forte avec la logique de “moins mais mieux” nécessaire pour la durabilité.

Ces freins combinés révèlent que la transition durable ne peut se faire sans une remise en cause profonde des modèles de production, des calendriers, des modes de coopération internes, mais

aussi sans un changement de culture dans les équipes créatives et opérationnelles. Le durabilité chez Balenciaga (et Kering) est donc encore pour une large part un projet d'avenir et un enjeu de long terme, dont la réussite dépendra autant des avancées techniques que de la capacité à réinventer les modes de production et la logique économique

Leviers stratégiques pour orienter les actions et accélérer la transition vers le nouveau paradigme :

À la lumière des freins clairement identifiés par Laura de Rojas, il apparaît que la réussite de la transition durable nécessite une approche systémique et multiforme, combinant réorganisation, investissement, et changement culturel. Voici les grandes pistes à envisager :

1. Réorganiser les calendriers et processus pour intégrer la durabilité

Solution : Il faudrait repenser les calendriers en allongeant les délais, en passant de 2-3 semaines à plusieurs mois, pour permettre une réflexion approfondie sur les matériaux et leurs impacts. Cette transformation impliquerait aussi la création de nouveaux rôles, tels que des coordinateurs dédiés à la durabilité, qui garantiraient la circulation fluide de l'information entre sourcing, design, production et développement durable.

2. Réconcilier la stratégie économique avec un investissement à double volet dans les matériaux durables

Solution : Kering, en tant que groupe qui peut se permettre de tels investissements ciblés, pourrait adopter une stratégie en deux temps, tirant parti de sa capacité d'investissement pour soutenir l'innovation tout en optimisant l'utilisation des matériaux responsables existants. Le groupe a la possibilité de parier sur l'avenir en investissant dans des projets "next gen" via le MIL (Material Innovation Lab) et des fonds dédiés, malgré l'absence de ROI immédiat ou garanti, afin d'améliorer la qualité, la durabilité et la scalabilité des matériaux biosourcés (mycelium, alternatives végétales, etc.). Ce soutien à la R&D et aux partenariats avec startups et laboratoires permettra d'accélérer la mise au point de matériaux techniquement performants et viables industriellement.

Dans le même temps, il semble essentiel de privilégier les matériaux et traitements responsables déjà disponibles en déployant des outils d'écoconception qui facilitent le choix éclairé et l'optimisation de l'impact environnemental, tout en respectant les contraintes économiques à court terme. Cette approche permet de réconcilier la pression immédiate sur la marge avec un investissement stratégique sur le long terme, assurant une transition progressive vers des matériaux durables, fiables et adaptés aux exigences de production. Elle prépare ainsi le terrain pour une intégration systématique de l'écoconception dès l'origine, notamment auprès des équipes créatives et des directeurs artistiques, afin de maximiser l'impact positif dès la phase de conception, tel que nous allons l'analyser dans le point suivant.

3. Intégrer l'écoconception dès l'origine, au cœur du processus créatif

Solution : Il est indispensable d'impliquer dès le départ les directeurs artistiques (DA) et les équipes créatives dans une démarche d'écoconception. Cela signifie former et sensibiliser ces acteurs clés pour qu'ils intègrent systématiquement des critères environnementaux dans leurs choix de matériaux, formes, techniques, et volumes. Cette intégration permet d'anticiper les contraintes durables, de réduire les rebuts et impacts, et de favoriser la création de produits innovants, responsables et techniquement adaptés. L'écoconception dès l'origine crée un levier puissant pour réconcilier esthétique, performance et durabilité.

4. Repenser le modèle économique et le volume des collections

Solution : S'engager dans une réduction progressive du nombre de collections et des volumes produits, avec une communication transparente auprès des consommateurs sur ce changement. Cela permettrait de privilégier la qualité, la longévité et la réparabilité des produits, en cohérence avec la stratégie durable. Par ailleurs, explorer des modèles alternatifs (réparation, seconde main, location) peut aussi réduire l'impact.

Conclusion

Pour dépasser les freins identifiés par Laura de Rojas, Balenciaga (et donc Kering) doit mener une transformation profonde et coordonnée qui pour engager chaque maillon concerné par la conception des produits, sinon quoi les initiatives mises en place par le groupe ne pourront pas se traduire sur le terrain. Il apparaît clairement que l'allongement des délais de production et la formation des équipes sont les deux enjeux prioritaires pour une traduction concrète des actions stratégiques présentées par Kering.

3^{ème} entretien : Pierre Tricotel Dauberlieu, Ecodesign and Circularity Officer chez Dior

Sujet : Comment est intégrée la biodiversité à la stratégie globale ?

L'entretien avec Pierre Tricotel Dauberlieu éclaire de manière précise les tensions et les résistances internes à Dior dans la mise en œuvre concrète d'une stratégie intégrant la biodiversité. Ces freins, au cœur des enjeux contemporains de la mode de luxe, permettent d'identifier des obstacles systémiques et culturels majeurs.

1. Soutenabilité économique croissante : le dilemme de la rentabilité régénérative

Pierre Tricotel Dauberlieu souligne un déséquilibre fondamental entre les ambitions écologiques et les impératifs économiques : « *Le principal frein, c'est que la durabilité coûte cher sans rapporter directement.* » Ce constat met en lumière la difficulté à intégrer la rentabilité régénérative dans un modèle encore dominé par une logique de croissance à court terme. La finance, par exemple, perçoit la traçabilité comme « *un coût sans retour* », ce qui limite l'adoption d'outils robustes nécessaires à la circularité et à la maîtrise des coûts fixes. De plus, la temporalité des risques identifiés (notamment les cartes de risques à horizon 2050) est jugée incompatible avec le rythme effréné du secteur : « *On a du mal à se projeter à plus d'un an. [...] Dans la mode, on est dans un tempo effréné, jamais de pause pour prendre de la hauteur.* » Cette impatience stratégique nuit à l'instauration d'une prise en compte réelle de la soutenabilité systémique matérielle. Et l'effet pervers qui en découle est l'investissement dans des initiatives en faveur de la biodiversité condamnées à ne pas engendrer de réels résultats, ce qui nuit à la soutenabilité économique croissante.

2. Durabilité du système productif : une prise de conscience inégale et une action encore embryonnaire

Si Dior affiche une volonté sincère de protéger la biodiversité, avec un programme structurant (*Dream in Green*) et des initiatives concrètes telles que la première empreinte nature avec le SBTN, M. Tricotel Dauberlieu admet que « *on est encore au tout début* » dans la formalisation et la

mise en œuvre des plans d'action : « *on travaille à ce que ces sujets soient intégrés plus automatiquement, mais on n'y est pas encore.* » La prise de conscience des équipes, hors des pôles RSE, reste limitée : « *Il y a de plus en plus de personnes qui prennent conscience... mais il reste beaucoup de travail à faire.* » Cette étape cruciale freine la durabilité sociale et environnementale des chaînes de valeur, d'autant plus que la santé humaine et les impacts dans certains sites de production sont « *un risque réel, mais qui vient en 3ème temps, pas encore assez pris au sérieux.* » Enfin, si la traçabilité est valorisée, elle est surtout perçue comme une contrainte réglementaire (« *la réglementation pousse aussi* »), avec un alignement aux KPI Life360 de LVMH qui reste « *suffisamment générique* » pour permettre une certaine liberté d'interprétation et d'action, parfois au détriment d'une exigence plus forte.

3. Durabilité du produit : la tension avec la créativité et le modèle de consommation

Un blocage majeur se situe au niveau du studio de création, où « *si une matière ne plaît pas, elle ne sera pas utilisée, point.* » Cette priorité donnée à l'esthétique et au désir immédiat s'oppose frontalement à la durabilité intrinsèque des produits, conditionnée par leur robustesse, réparabilité et longévité technique. Le « *vrai verrou* » selon M. Tricotel Dauberlieu, est culturel : « *la mode est incompatible avec l'environnement. Le mot même de 'mode' est problématique.* » La règle ultime du « vendre plus » et la nécessité d'une nouveauté perpétuelle entravent la transition vers des produits durables : « *Tant qu'on ne revoit pas la façon de produire et de proposer le produit, on n'avancera pas.* » Par ailleurs, la surproduction est pointée comme un enjeu central, difficilement abordé : « *Les équipes DD alertent : tant qu'on ne produit pas moins, tout le reste est vain. C'est LE sujet central à adresser.* » Pourtant, cette remise en question fondamentale du modèle économique n'est pas encore priorisée.

4. Culture d'entreprise et modèle de croissance : le poids d'un paradigme dominant

La stratégie de Dior et plus largement de LVMH reste profondément ancrée dans un modèle de « *croissance à deux chiffres* », où « *tout est indexé sur la croissance. Sinon, on parle de 'mauvais résultat', voire de récession.* » Ce paradigme est dénoncé par M. Tricotel Dauberlieu comme « *excessif et incompatible avec la stabilité et la résilience : Il faudrait complètement revoir ce modèle, mais rien ne le fera à part un effondrement ou des risques majeurs.* » Cette contrainte structurelle renforce les freins à la transition vers une rentabilité régénérative et à une durabilité systémique.

Résultats de l'entretien :

Freins principaux à la mise en place du paradigme (synthèse)

Malgré les engagements affichés par LVMH et la stratégie Dream in Green de Dior, plusieurs obstacles concrets ralentissent la mise en œuvre intégrale des trois piliers de votre matrice des business models de demain.

- **Un modèle économique dominant fondé sur la croissance à court terme**, rendant difficile l'intégration d'une rentabilité régénérative et d'une stabilité à long terme.
- **Un désintérêt économique pour les coûts liés à la durabilité**, perçus comme des dépenses sans retour immédiat, freinant l'adoption systématique des pratiques circulaires et de traçabilité robuste.
- **La primauté de la créativité et du marketing sur les impératifs de durabilité produit**, où la préférence esthétique et la pression de la nouveauté excluent souvent l'usage de matières durables ou la réduction de la production.
- **Une prise de conscience incomplète et une sensibilisation insuffisante dans les équipes**, en particulier hors des pôles RSE, qui ralentit la diffusion et l'appropriation des enjeux environnementaux et sociaux.

- **La résistance au changement du modèle global de la mode**, perçu par Pierre comme fondamentalement incompatible avec les objectifs environnementaux.

Ces freins, qui mêlent enjeux culturels, économiques et organisationnels, illustrent la complexité de transformer en profondeur les Maisons de luxe vers des modèles économiques réellement durables, malgré des engagements stratégiques ambitieux. Pour dépasser ces blocages, il apparaît nécessaire de revoir en profondeur la logique de croissance, d'accélérer la sensibilisation opérationnelle, et de repenser le modèle produit au-delà des impératifs de nouveauté et de volume.

Leviers stratégiques pour orienter les actions et accélérer la transition vers le nouveau paradigme :

À partir des freins mis en évidence par Pierre Tricotel Dauberlieu, plusieurs solutions concrètes peuvent être envisagées pour transformer les blocages en leviers de transition.

1. Réconcilier investissement et transformation productive

Frein identifié : La durabilité est perçue comme un coût sans retour immédiat, et certains projets liés à la biodiversité sont financés sans garantir d'impact réel sur la production. Investir dans des projets de biodiversité ou de compensation sans transformer simultanément le système productif revient à immobiliser des ressources financières dans des actions condamnées à rester marginales. Non seulement ces projets ne produisent pas de résultats tangibles en matière d'impact, mais ils fragilisent également la soutenabilité économique croissante : l'argent investi ne génère ni baisse des coûts fixes, ni réduction des risques opérationnels, ni amélioration mesurable des marges.

L'enjeu n'est donc pas de multiplier les initiatives périphériques, mais de conditionner tout investissement biodiversité à des transformations productives concrètes : réduction des volumes, amélioration de la traçabilité des filières, adoption de procédés de transformation moins polluants, optimisation logistique. C'est dans ce couplage que se joue la véritable rentabilité régénérative. En d'autres termes, un projet de biodiversité ne peut être crédible que s'il est corrélé à une baisse effective des impacts du système productif – faute de quoi il ne fait que renforcer la dissonance entre stratégie affichée et réalités industrielles.

Solution proposée : Mettre en place un cadre d'évaluation économique qui intègre les risques et bénéfices de long terme : réduction des coûts liés aux amendes et non-conformités (CSRD, EUDR), sécurisation de l'approvisionnement, baisse des rebuts grâce à des matières plus durables. Développer des indicateurs de « rentabilité régénérative » intégrés aux KPI financiers (traçabilité = réduction du risque fournisseur, circularité = diminution des coûts fixes).

2. Accélérer la diffusion interne de la culture biodiversité

Frein identifié : Un des freins majeurs identifiés par Pierre Tricotel Dauberlieu réside dans la perception encore trop restreinte de la biodiversité au sein de la Maison : elle est considérée comme une contrainte réglementaire, cantonnée aux équipes RSE, et rarement intégrée dans le quotidien des studios, des acheteurs ou des responsables de production. Or, tant que ces enjeux restent perçus comme des obligations externes plutôt que comme des leviers internes, ils ne peuvent devenir des moteurs de différenciation stratégique.

Solution : La solution ne consiste pas seulement à imposer des procédures de conformité, mais à opérer une acculturation profonde. Des formations adaptées aux métiers – qu'il s'agisse des

designers, des acheteurs ou des logisticiens – doivent permettre à chacun de comprendre en quoi la biodiversité touche directement sa pratique quotidienne. La nomination de “référénts biodiversité” dans chaque département peut ensuite servir de relais et de catalyseur. L’objectif est clair : passer d’une logique défensive (« respecter la loi ») à une logique créative et compétitive (« créer de la valeur à travers la biodiversité »).

3. Réconcilier créativité et durabilité produit

Frein identifié : Le studio reste le lieu du blocage principal : si une matière n’est pas jugée séduisante par les créatifs, elle sera immédiatement écartée, quels que soient ses bénéfices en termes de durabilité. Cette prééminence de l’esthétique sur la robustesse, la réparabilité ou la longévité traduit une tension culturelle profonde : la mode continue d’opérer dans l’instantanéité, alors que la durabilité exige un rapport au temps et à l’usage.

Solution : Pour dépasser ce verrou, il est indispensable d’inscrire la durabilité dès le cahier des charges créatif, non comme une contrainte supplémentaire mais comme un enrichissement. Des outils de scoring et d’éco-conception peuvent servir à objectiver la qualité technique, mais l’enjeu est plus large : convaincre les directeurs artistiques que la durabilité renforce la désirabilité. Une pièce conçue pour durer, réparée ou transmise, acquiert une aura patrimoniale, une valeur symbolique qui prolonge son cycle de vie culturel. Il s’agit donc de transformer la contrainte en opportunité créative : faire de la robustesse et de la rareté des vecteurs d’exclusivité, tout autant que de style.

4. Rompre avec la logique de surproduction

Frein identifié : La multiplication des collections et la surproduction de volumes apparaissent comme des freins systémiques, dénoncés par M. Tricotel Dauberlieu comme « LE sujet central ». Tant que cette mécanique perdure, aucune stratégie de durabilité ne peut réellement s’imposer. La logique actuelle – produire toujours plus pour générer des ventes, quitte à multiplier les invendus – est structurellement incompatible avec l’idée même de régénération.

Solution : Pourtant, des alternatives existent. La première consiste à expérimenter des collections limitées, réduites en volume, en s’appuyant davantage sur le *carry-over* : la réédition de pièces emblématiques ou intemporelles qui renforcent l’identité et réduisent la frénésie créative. La seconde passe par la diversification des modèles économiques : seconde main opérée directement par la Maison, services de réparation, voire location sélective. Ces pratiques permettent de préserver la rareté et la désirabilité, tout en réduisant l’impact productif. Le luxe peut ainsi se réapproprier son essence : produire moins, mais mieux, et inscrire chaque création dans une temporalité longue.

5. Redéfinir les indicateurs de succès au-delà de la croissance à deux chiffres

Frein identifié : Enfin, le frein le plus structurel demeure l’obsession de la croissance à deux chiffres, posée comme seul indicateur de bonne santé économique. Dans ce paradigme toute ambition de stabilité est assimilée à une récession. Or, comme le rappelle Pierre, ce modèle est non seulement « excessif », mais profondément incompatible avec la résilience et la soutenabilité de long terme.

Solution : Pour dépasser cette logique, il faut introduire d’autres indicateurs de performance, capables de donner du sens aux trajectoires des Maisons. Un reporting interne parallèle, centré sur la stabilité et la résilience, peut mettre en valeur la marge qualitative par produit, la fidélité client, le

taux de rétention ou la part de pièces réparées. Ces données traduisent une valeur pérenne, moins spectaculaire à court terme, mais beaucoup plus robuste à long terme.

Conclusion

L'entretien avec Pierre Tricotel Dauberlieu met en évidence une tension centrale : les engagements en faveur de la biodiversité et de la durabilité ne peuvent produire de résultats tangibles tant que le système productif reste inchangé. Miser sur des projets périphériques sans agir sur les volumes, les calendriers et la traçabilité revient à investir à perte – écologiquement comme économiquement. Pour Dior et plus largement pour LVMH, la réussite de la transition repose donc moins sur la multiplication de programmes emblématiques que sur une transformation structurelle du modèle productif et culturel. La question n'est plus seulement de démontrer une volonté, mais d'aligner l'ambition stratégique avec des choix opérationnels courageux, capables de concilier durabilité du système, soutenabilité économique et exigence créative.

4^{ème} entretien : Shara Milla Perez, Responsable Durabilité, Direction de la Transition Industrielle et Qualité

Sujet : Comprendre la durabilité chez Hermès.

L'entretien avec Shara Millan Perez, Responsable Durabilité à la Direction de la Transition Industrielle et Qualité chez Hermès, offre un accès direct à la philosophie qui sous-tend la stratégie de durabilité de la Maison. Ses propos révèlent un modèle où la **qualité** est à la fois point de départ, fil conducteur et finalité — un principe intangible qui prime sur tout, y compris sur la croissance ou l'innovation technologique. La durabilité, ici, n'est pas d'abord une affaire de conformité environnementale ou d'alignement sur des réglementations : elle découle naturellement de cette exigence de qualité et s'ancre dans la pratique quotidienne des artisans et des partenaires.

1. La qualité comme socle intangible et moteur de la durabilité

Shara Millan Perez le dit d'emblée : Hermès est « *une entreprise familiale ancrée dans une tradition artisanale, fondement d'une volonté de transmission des savoir-faire et de durabilité* », portée par « *des héritages fondamentaux, sources de pérennité, sans cesse réinventés : la création, les matières, le savoir-faire et la distribution* ». Cette formulation montre que la durabilité n'est pas une politique surajoutée, mais un effet naturel d'un système fondé sur la permanence et l'excellence.

Tout le cœur du modèle Hermès réside sans doute dans cette phrase révélatrice de cette hiérarchie des valeurs : « *la qualité n'est pas un moyen pour atteindre la durabilité, c'est l'inverse — la durabilité découle de la qualité.* » Ce renversement explique aussi pourquoi la Maison peut affirmer : « *Ce n'est pas un manque à gagner par rapport à l'évolution du profit, c'est juste les valeurs basales et indispensables. Ça doit d'abord être là, et ensuite on peut penser à l'évolution.* »

On retrouve ici une logique de suffisance (« moins mais mieux »), où la croissance ne se conçoit que si elle est compatible avec ce socle immuable.

2. Une durabilité incarnée dans le terrain et les artisans

Loin d'être élaborée dans un bureau de direction et descendue en cascade, la durabilité est pensée comme un processus opérationnel et relationnel. Mme. Millan Perez affirme : « *Avant tout,*

la durabilité, c'est une question de terrain. » Elle décrit un travail de proximité avec les fournisseurs : « La clé pour la production responsable, c'est de créer du lien avec les fournisseurs. [...] Il faut monter en connaissance des deux côtés pour qu'eux connaissent nos problématiques et que nous, nous puissions connaître les leurs, pour éviter de tout fausser. »

Cette approche s'appuie sur :

- **La formation et la transmission :** « *Hermès forme également des artisans sur un an, où ils doivent travailler et être formés, sans créer des produits qui vont être vendus, alors qu'ils sont payés pendant un an.* »
- **La pérennisation des filières locales :** « *On travaille avec des petites entités qui ne dépassent jamais les 200 personnes.* »
- **La vision partenariale :** « *Ce sont eux qui peuvent sauver la Maison, on a besoin de leur aide quand les risques sont trop grands.* »

Ce lien humain et artisanal est présenté comme une condition de survie du modèle : « *C'est le prix à payer pour la pérennité, d'ailleurs pendant un an Hermès forme des artisans qui ne produisent rien qui va être vendu, uniquement pour avoir une maîtrise parfaite du geste.* » Il ne s'agit donc pas seulement de conserver un savoir-faire : il s'agit de garantir la résilience du système productif dans son ensemble, à travers une communauté vivante d'acteurs interconnectés.

3. La durabilité comme prolongement naturel du geste créatif et artisanal

La Maison pense la durabilité du produit dans toutes ses dimensions : robustesse, réparabilité, longévité émotionnelle. Mais cette dernière est envisagée comme le résultat d'une exigence naturelle, découlant de toute la licence accordée à la liberté créative : « *Il ne faut jamais contraindre cette liberté-là. La création gagne sur tout le reste chez Hermès.* » Cette déclaration est doublement significative : elle montre d'une part que la qualité prime, mais révèle aussi un point de tension — la création reste placée en dehors des enjeux de durabilité.

5. Vers un futur des business models centré sur le service : un levier de découplage possible

Shara Millan Perez exprime avec clarté sa conviction que « *les nouveaux business models de demain seront beaucoup sur le service* ». Elle évoque la personnalisation, la réparation — déjà ancrées dans les pratiques d'Hermès — mais souhaite qu'elles soient davantage mises en avant : « *Il faudra plus de communication à ce niveau-là [...] il y a parfois des mauvaises perceptions dans l'imaginaire qu'il va falloir réinventer.* » La Maison intègre en effet déjà des logiques de service qui prolongent la vie des objets (« *un sac à main ancien qu'on peut renouveler, un ancien carré qu'on peut reteindre* »), mais selon Mme. Millan Perez, un frein important vient de la « *mauvaise vision de l'usure* » côté client. La réparation ou la personnalisation existent, mais nécessitent une meilleure communication et un changement de perception culturelle. Mais les services qui prolongent la vie des produits permettent d'enrichir la relation client tout en réduisant le besoin de produire toujours plus. En renforçant ces offres, Hermès consolide un modèle de rentabilité fondé sur la valeur d'usage et la désirabilité dans le temps, plutôt que sur la seule production de nouveaux volumes.

Cette approche ouvre la voie à un découplage partiel entre croissance économique et croissance matérielle : la marque pourrait maintenir, voire augmenter, sa performance économique grâce à la vente de services premium, tout en limitant la pression sur les ressources et l'empreinte environnementale. Cependant, Shara Millan Perez reconnaît qu'il faut pour cela « *amener du chiffre derrière* » et convaincre en interne du potentiel business de ces services, dans une Maison « *qui n'a pas cette volonté d'être le premier* » mais qui pourrait — et qui le fait déjà par son ADN de qualité et son

réseau artisanal - , occuper une place de référence dans ce domaine. A ce titre, Mme. Milla Perez précise que le Digital Product Passeport prévu pour 2027 pourrait être la solution pour traduire en chiffre les bienfaits économiques de ces services.

4. Freins et limites : la création comme zone protégée

Ce positionnement, s'il assure une cohérence forte et une authenticité rare, pose une limite stratégique majeure : en laissant la création « *gagner sur tout le reste* », Hermès reproduit le clivage observé dans d'autres Maisons de luxe, comme chez Balenciaga. Chez Kering en effet, selon Sophie Bonnier, la circularité « *intervient surtout dans la phase de production* », tandis que « *les directeurs artistiques ne doivent surtout pas être contraints* » pendant la création. On voit la même logique à l'œuvre chez Hermès, où la liberté artistique est sanctuarisée. Or, comme notre précédent entretien avec Laura de Rojas l'a illustré, « *on continue de penser la durabilité comme un ajout, un filtre qui vient après la créativité, au lieu d'en faire un ingrédient fondamental dès le départ.* »

Ce choix peut se comprendre dans l'univers du luxe, mais il empêche encore de faire de la durabilité un moteur de création. Tant que la liberté créative est préservée au point d'exclure toute contrainte écologique dès la conception, on maintient la durabilité comme une affaire technique ou artisanale, et non comme un levier d'innovation esthétique. Pour Hermès, cette posture prétend être essentielle pour protéger l'intégrité artistique, mais elle laisse de côté un potentiel immense : imaginer des créations qui naissent avec la circularité en filigrane — dans les matériaux, les formes, les fonctions. La force de sa base artisanale et de son exigence de qualité lui donne pourtant toutes les cartes pour faire de cette intégration un terrain fertile d'innovation.

Résultats de l'entretien :

Leviers stratégiques pour orienter les actions et accélérer la transition vers le nouveau paradigme :

1. Soutenabilité économique croissante

- **Qualité comme moteur de rentabilité régénérative :**

La qualité n'est pas seulement un standard esthétique, c'est un levier de viabilité structurelle. En créant des objets « conçus pour durer » et réparables, Hermès réduit les coûts liés au renouvellement et maintient la valeur sur le long terme.

- **Logique de suffisance :**

Hermès ne cherche pas une croissance illimitée mais une croissance en adéquation avec ses valeurs, en produisant moins mais mieux.

- **Modèle intégré et résilient :**

55 % de la production est réalisée dans ses ateliers exclusifs, permettant une meilleure maîtrise des coûts fixes, une flexibilité face aux crises et une sécurisation des approvisionnements.

2. Durabilité du système productif

- **Ancrage territorial et partenariats durables :**

Hermès privilégie des fournisseurs de petite taille, favorisant des relations de long terme et un maillage territorial solide.

- **Approche bottom-up et opérationnelle :**

La durabilité est pensée avant tout comme une question de terrain, basée sur la connaissance fine de la chaîne d’approvisionnement, des audits réguliers et une montée en compétence des deux côtés (Maison / fournisseurs).

- **Transmission et formation :**

Hermès investit dans la formation d’artisans, parfois pendant un an sans production commercialisable, garantissant le maintien et le renouvellement des savoir-faire.

3. Durabilité du produit

- **Robustesse et réparabilité :**

Les produits sont conçus pour durer physiquement et être réparés, avec des services existants de restauration et de personnalisation.

- **Longévité émotionnelle et désirabilité :**

Hermès travaille à revaloriser la patine et l’usure comme preuves de durabilité et d’histoire, cherchant à changer la perception client.

- **Personnalisation et services :**

Les services de customisation prolongent le cycle de vie tout en renforçant le lien émotionnel avec l’objet. L’entreprise envisage de mieux communiquer sur ces services pour en élargir l’usage.

4. Innovations et outils de suivi

- **Digital Product Passport :**

Prévu pour 2027, il permettra de mieux informer le client sur l’entretien et l’usage, et de « mettre du chiffre derrière la durabilité » afin de fixer des objectifs concrets.

- **Test and learn :**

Hermès expérimente de nouvelles pratiques en interne, dans une logique d’amélioration continue, tout en préservant sa liberté créative.

Leçons pour des business models durables

Le modèle Hermès montre que :

- La durabilité peut être le fruit d’une stratégie de **qualité absolue**, non pas d’une réponse défensive à la réglementation.

- **L’ancrage artisanal et territorial** crée une résilience économique et sociale, tout en soutenant la transmission des savoir-faire.
- Les **services** (réparation, personnalisation) sont des leviers puissants pour allonger la durée de vie et renforcer la relation marque-client.
- La durabilité gagne en efficacité quand elle est **incarnée dans les opérations quotidiennes**, pas seulement décidée en haut de la hiérarchie.

Conclusion

Hermès illustre un modèle de durabilité singulier, profondément enraciné dans la qualité et la maîtrise artisanale. Sa force tient dans cette cohérence entre valeurs, pratiques et performances économiques : la pérennité se construit dans le lien avec les artisans, dans la transmission des savoir-faire, dans un rapport au temps et à la production qui refuse la précipitation.

Mais la sanctuarisation de la création comme sphère intouchable, si elle préserve l’ADN artistique, risque de freiner l’émergence d’un paradigme où durabilité et créativité s’enrichiraient mutuellement dès l’amont. La prochaine étape — et peut-être la plus difficile — serait d’accepter que la qualité et la liberté créative ne soient pas seulement compatibles avec les impératifs environnementaux, mais qu’elles puissent s’en nourrir pour inventer un luxe vraiment durable, non pas malgré la durabilité, mais grâce à elle.

Analyse critique du modèle Marine Serre

(Analyse fondée sur une observation personnelle, en l’absence d’entretien direct avec la Maison)

Marine Serre s’est imposée en quelques années comme l’une des figures les plus audacieuses de la mode contemporaine sur le terrain du développement durable, en particulier grâce à une stratégie affirmée d’**upcycling**, à une **traçabilité transparente** et à une **création de valeur culturelle et émotionnelle** au sein de ses collections. La Maison revendique son indépendance et a su mettre en place un atelier interne de transformation employant soixante-dix personnes, capable de donner une seconde vie à des matières aussi variées que des draps, des serviettes, des combinaisons de plongée ou des tote bags. (Marine Serre, s.d. b)

Cette orientation vers la régénération textile est doublement significative : elle engage un positionnement fort sur la circularité, tout en nourrissant un imaginaire créatif qui valorise la singularité de chaque pièce. L’affichage de la traçabilité sur chaque produit, la documentation vidéo des processus et l’intégration de savoir-faire artisanaux (comme la collaboration avec la Faïencerie de Gien) renforcent cette cohérence.

Cependant, il serait naïf de considérer ce modèle comme un bloc homogène de vertu. Plusieurs limites structurelles doivent être relevées.

Limites et réalités industrielles

- **Proportion réelle des pièces régénérées** : si l’upcycling occupe une place centrale dans l’image de la Maison, ces pièces ne représentent qu’une partie des volumes commercialisés.
- **Dépendance aux matières synthétiques recyclées** : une part importante du chiffre d’affaires repose sur des produits en polyamide ou nylon recyclés, notamment dans les lignes Loungewear, Activewear ou Moon Print.

- **Implantation sociale et géographique de la production** : nombre de pièces sont confectionnées en Roumanie, pays à bas coût au sein de l'UE, ce qui est économiquement stratégique mais socialement questionnable. Rappelons toutefois que la majorité de la production de la Maison est réalisée au Portugal, ce qui constitue le meilleur compromis pour offrir une offre aux prix abordables tout en restant socialement qualitative. (Marine Serre, s.d. a)

Enjeux économiques : le frein du pilier “Soutenabilité économique croissante”

Le cas Marine Serre, bien qu'il s'agisse d'une Maison particulièrement avancée sur les questions de durabilité, illustre un des freins crucial identifié dans la grille matricielle : le frein indépasseable du pôle Conception, achat, production, classé dans le pilier soutenabilité économique croissante, et sous catégorisé dans “rentabilité résiliente” : « *La mode reste difficilement rentable en raison des coûts élevés de production et des matières premières nobles, ce qui oblige à structurer la rentabilité du modèle économique autour d'une offre parallèle, comportant des coûts de production moindres et des marges plus importantes pour compenser.* »

Les coûts élevés liés à la production artisanale, à l'upcycling et à l'utilisation de matières premières nobles rendent difficile la viabilité économique du modèle s'il ne s'accompagne pas d'une offre parallèle à plus forte marge. Dans la mode, cette logique est historique : la croissance à deux chiffres de l'industrie du luxe ces dernières années ne repose pas sur les pièces à haute valeur ajoutée mais sur des produits à qualité moyenne et marges massives (accessoires, petites maroquineries, parfums, etc.) qui amortissent les coûts fixes élevés des créations d'exception.

Dans cette perspective, Marine Serre démontre la nécessité de structurer un modèle **hybride** :

- Maintenir un cœur créatif et régénératif à haute valeur culturelle,
- Adjoindre des gammes parallèles issues de productions responsables mais moins coûteuses, capables de générer davantage de marge,
- Développer des services (réparation, location, personnalisation) permettant un **découplage entre croissance et production matérielle**.

Cette réflexion rejoint les propos de Shara Millan Perez, responsable durabilité chez Hermès :

« *Mais évidemment, il y a une exigence de rentabilité, comme dans toute entreprise. Donc cela reste évidemment à mettre en face de chiffres, mais c'est parce que la volonté ce n'est pas de faire du profit absolument, la volonté c'est de croître en adéquation avec ces valeurs-là. Et moi je pense à titre personnel que le progrès va être dans le développement de business modèles qui vont intégrer davantage une sobriété désirable, et qui va également se développer grâce aux services.* »

Conclusion critique et leviers d'action

Marine Serre illustre avec force la pertinence d'un **design régénératif** et d'une **circularité créative** intégrés au cœur de l'identité de marque. Cependant, son modèle économique se heurte à un frein structurel bien connu dans la mode responsable : le coût élevé des matières premières nobles, de l'upcycling et de la production artisanale, qui rend difficile la rentabilité sans recourir à des logiques industrielles plus classiques.

Pour lever ce frein et tendre vers une **véritable soutenabilité économique croissante**, plusieurs leviers concrets peuvent être envisagés :

1. **Structurer une offre parallèle à forte marge**, composée de produits responsables mais à coûts de production maîtrisés (accessoires, petites pièces, capsules dérivées), afin de soutenir financièrement la partie la plus artisanale et innovante des collections.
2. **Développer des services générateurs de revenus récurrents** : réparation, personnalisation, location, reprise/revente, qui permettent de découpler croissance et volume de production matérielle.
3. **Capitaliser sur la désirabilité immatérielle justifiée par la qualité réelle** (culture, storytelling, patrimoine) pour augmenter la valeur perçue et justifier des prix qui reflètent la réalité des coûts de fabrication régénérative.

En somme, la transition vers les business models de demain ne pourra pas se limiter à l'exemplarité créative : elle devra articuler vision artistique, innovation durable et ingénierie économique capable de sécuriser la viabilité à long terme. Marine Serre en fournit déjà un prototype prometteur, mais qui gagnerait à s'appuyer sur des mécanismes économiques plus robustes pour franchir un cap décisif.

5^{ème} entretien : Léo Samir Veaux, Responsable RSE chez AMI Paris

Sujet : Comment intégrer les enjeux environnementaux en phase de pleine croissance ?

L'entretien mené avec Léo Samir Veaux, responsable RSE chez AMI Paris, offre un regard précieux sur la manière dont une Maison de mode en forte expansion conjugue ambitions commerciales et premières concrétisations en matière de responsabilité sociétale. AMI, qui a multiplié son chiffre d'affaires par dix en quelques années, s'inscrit aujourd'hui dans une phase de transition où la RSE cesse d'être un simple élément accessoire pour devenir une composante à part entière — même si encore balbutiante — de sa stratégie.

1. La RSE pragmatique, une composante encore modeste mais croissante au cœur d'une Maison en pleine accélération

Léo Samir Veaux nous rappelle que la responsabilité n'était pas, à l'origine, au cœur des préoccupations d'AMI : *« au départ ce n'était pas une priorité. La créativité primait vraiment, il n'y avait pas une volonté affichée d'être une marque engagée, ce n'était pas inscrit dans l'ADN »*. Ce constat n'est pas rare dans les Maisons jeunes, où la quête d'identité créative prime sur les questions structurelles. Mais avec la montée en puissance du chiffre d'affaires — *« entre 2019 et 2024, le chiffre d'affaires a été multiplié par dix »* — des opportunités se sont ouvertes. M. Samir Veaux explique ainsi que le succès de certains produits iconiques, comme le logo « AMI cœur » sur des pièces simples, a servi de levier pour déployer à plus grande échelle des engagements durables : *« ça a permis d'intégrer plus facilement des actions durables à grande échelle. Il y a peu de doublures, peu d'accessoires, et une grosse partie des produits sont en maille ou jersey, des matières plus simples à certifier »*. Cette simplicité matérielle facilite les certifications et la mise en place de chaînes d'approvisionnement responsables.

Aujourd'hui, même si la Maison n'a pas profondément modifié son modèle économique, elle insuffle des engagements, notamment sur les volumes importants : *« on ne transforme pas radicalement le modèle économique, mais on insuffle des engagements, surtout sur les produits à fort volume »*. La responsabilité reste un chantier évolutif et en construction, avec un recrutement ciblé ou la montée en compétences interne : *« on est dans une phase de transition claire »*. Sur le plan stratégique, l'ambition commerciale reste forte — *« continuer à croître »* — mais s'accompagne d'une volonté de stabiliser certains paramètres clés comme la chaîne d'approvisionnement, en privilégiant la proximité et la

qualité accessible plutôt qu'une course effrénée aux hausses de prix : « *AMI cherche à les stabiliser ou à augmenter modérément (20 à 30 %)* ».

Ce juste milieu traduit une vision pragmatique, où la RSE est intégrée sans freiner la croissance, mais sans être encore complètement imbriquée dans la culture même des équipes. Le rôle de M. Samir Veaux, seul en charge de la RSE mais épaulé par des relais dans chaque service, est justement d'assurer cette transversalité et cette fluidité, « *comme je connais tout le monde concrètement, c'est plus fluide* ».

2. Les freins à la durabilité : un subtil équilibre entre coûts, croissance et résistance humaine

Si la RSE progresse, elle reste encore freinée par des réalités très concrètes. Le coût est l'un des premiers obstacles évoqués : « *la responsabilité reste un poste de coût* ». Malgré un budget multiplié par sept en un an, l'investissement demeure conséquent, notamment pour les audits sociaux, la traçabilité ou les expérimentations comme l'upcycling, qui restent un poste de coût. La rentabilité directe n'est pas toujours visible, ce qui complexifie la justification des efforts auprès des décideurs.

Ensuite, la croissance rapide impose ses propres exigences. Léo Samir Veaux détaille bien ce dilemme : « *produire moins ? Oui et non... dans un contexte de forte croissance, il y a forcément des erreurs... les prévisions se font sur 18 mois...* ». La Maison ne pratique pas la production à la demande ni le sur-mesure, ce qui rend la gestion des stocks et des volumes délicate. Plutôt que réduire la production, AMI travaille sur « *l'excellence opérationnelle* » pour limiter les invendus, mais ce n'est pas encore suffisant pour parler d'une véritable rationalisation des volumes.

Enfin, la composante humaine et relationnelle est cruciale, particulièrement pour une Maison de cette taille, et souvent sous-estimée. Le changement dans les méthodes de travail suscite des résistances : « *ce n'est pas une question de rentabilité, mais de changement dans les comportements métiers... Il peut y avoir de vraies crispations* ». Un changement imposé brutalement, comme dans une expérience antérieure évoquée par l'intervenant, a conduit à des tensions fortes avec la création, la R&D ou les fournisseurs. Cela souligne l'importance d'un accompagnement progressif et bienveillant — un change management finement pensé — pour réussir la transformation.

Ces freins sont donc à la fois structurels, économiques et humains, et montrent que la transition vers la durabilité dans un contexte de croissance rapide est un exercice d'équilibre délicat.

3. AMI FOR EVER : un bel exemple d'intégration réussie, entre valeur économique et engagement client

Le dispositif AMI FOR EVER illustre parfaitement la manière dont AMI Paris combine engagement durable et opportunité économique. Ce service de reprise, réparation et revente s'inscrit dans une logique de circularité assumée, alignée avec les valeurs d'accessibilité et de qualité portées par la Maison : « *c'est clairement aligné avec les valeurs d'Alexandre : proposer des vêtements durables, accessibles, avec une vraie garantie de qualité. Pas comme Vinted* ».

Sur le plan financier, Léo nuance les attentes tout en reconnaissant un réel bénéfice économique : « *AMI FOR EVER est rentable, largement* ». La logistique liée aux retours, à la réparation et à la gestion du service est entièrement absorbée grâce aux relais en boutique, ce qui témoigne d'une organisation efficace. Toutefois, il tempère l'enthousiasme en soulignant que cette rentabilité reste modeste en volume : « *même à son plein potentiel, ça ne dépassera pas 5 % du chiffre d'affaires. Aujourd'hui, on est à moins de 0,1 %* ». Autrement dit, ce levier ne remplacera pas la croissance

traditionnelle, mais il crée une source de valeur additionnelle intéressante, qui ne doit pas être sous-estimée.

Au-delà de l'aspect purement économique, AMI FOR EVER remplit un rôle clé dans la relation client. M. Samir Veaux insiste sur ce point : « *ça fidélise : les clients revendent, récupèrent un bon d'achat et rachètent du neuf. C'est très service-oriented, et ça marche bien* ». Cette dynamique crée un cercle vertueux où la durabilité devient un facteur d'attachement à la marque, renforçant la loyauté et la satisfaction. Et enfin, l'intégration fluide de ce service dans le retail est un autre point fort : « *la majorité des retours se font en boutique. C'est bien intégré au retail, mais il faut encore améliorer le e-commerce* ». Cela montre une capacité à articuler innovation durable et expérience client omnicanale, indispensable dans le secteur de la mode aujourd'hui.

En résumé, AMI FOR EVER est un levier complémentaire qui, tout en restant marginal en termes de chiffre d'affaires, contribue à la rentabilité globale, à la construction d'une image responsable, et surtout à la consolidation d'une relation client durable et enrichie.

Résultats de l'entretien :

Leçons pour des business models durables

Au vu de cette analyse, quelques pistes concrètes se dégagent pour penser la consolidation de la stratégie RSE d'une marque en phase de stabilisation :

- **Structurer une feuille de route pluriannuelle RSE** — passer de l'approche « mise en conformité » à une vision stratégique à 3–5 ans, incluant des objectifs chiffrés (réduction d'empreinte, volumes certifiés, réparabilité).
- **Renforcer le change management** — systématiser la formation des équipes à l'éco-conception, en intégrant progressivement des objectifs de durabilité dans les cahiers des charges métiers.
- **Valoriser les impacts économiques positifs** — mieux mesurer et communiquer la rentabilité indirecte des initiatives (réduction des risques, fidélisation, optimisation des coûts sur le long terme).
- **Amplifier la circularité rentable** — s'inspirer du succès d'AMI FOR EVER pour développer d'autres services à forte valeur relationnelle et maîtriser les flux d'approvisionnement.

En somme, pour les marques en phase de stabilisation, penser à la transition des modèles à l'heure actuel est à un tournant délicat à prendre : la croissance leur donne les moyens de structurer une RSE ambitieuse, mais sa mise en œuvre dépendra de la capacité de la Maison à lever les freins organisationnels et à prouver, au-delà de l'éthique, la création de valeur durable.

6^{ème} entretien : Alessandra Lobba, Directrice RSE et Développement Durable chez Agnès B

Sujet : Intégrer le reporting ESG : quelles complexités ou opportunités concrètes ?

L'échange avec Alessandra Lobba met à nu la réalité d'une Maison indépendante, attachée à la qualité et au temps long, qui doit néanmoins absorber une inflation réglementaire et des attentes de transparence croissantes — avec des moyens comptés. D'emblée, le ton est donné : « *Chez Agnès b., l'action passe avant la preuve.* » Une ligne claire, pragmatique, qui privilégie l'amélioration concrète aux grandes études coûteuses, sans renoncer à la rigueur.

1. Une gouvernance pragmatique : faire mieux, sans se dans des process de transition trop coûteux

Le rôle de Mme. Lobba est double : dessiner la stratégie et faire tourner la mécanique quotidienne. « *Mon rôle, c'est de définir la stratégie [...] mais je suis aussi profondément dans l'opérationnel.* » Les indicateurs suivis se concentrent, pour l'heure, sur le climat : « *Pour le moment, c'est surtout l'environnement. Le carbone, principalement. La biodiversité, pas encore.* » Contrainte assumée d'une structure à taille humaine : l'équipe « privilégie l'action » et s'appuie sur des données accessibles (tests Ecobalyse comparant des pièces conventionnelles et « plus responsables »), plutôt que d'immobiliser des budgets dans des ACV exhaustives inabordables. L'objectif stratégique est tout aussi sobre : « *Stabiliser, continuer à exister. Pas d'exploser.* » Autrement dit : préserver l'ADN, sécuriser l'exécution, avancer pas à pas.

2. Le reporting : un levier stratégique... qui coûte

Le cadre réglementaire agit comme accélérateur et contrainte. « *On suit REACH, CSRD... mais la dynamique interne est déjà là depuis longtemps.* » Problème : la cadence des textes, parfois contradictoires, et l'économie des cabinets. « *Le prix délirant proposé par certains cabinets pour faire la double matérialité... 150 000 € parfois... sans aucune action concrète.* » Le verdict est net : « *C'est un coût.* » Au point que la mise en œuvre de la CSRD a gelé d'autres budgets. Et pourtant, Mme. Lobba refuse d'y voir une formalité subie : « *Pour moi, c'est un véritable outil stratégique, un levier de transformation.* » Le reporting structure, matérialise, rend comparables les efforts ; mais il doit rester au service de l'action, non l'inverse.

3. Données et traçabilité : précision artisanale, consolidation difficile

La Maison travaille avec de petits fournisseurs avec qui elle entretient des liens profonds de confiance. Mais ces derniers sont peu équipés côté données. « *Ils n'ont pas fait d'ACV... on les contacte un à un, en pilote, avec des questions simples.* » La démarche progresse par paliers (checklist rang 2, questions graduées), mais bute sur l'agrégation : « *Si tous disent "non", on se retrouve avec des données primaires impossibles à intégrer. Et à la fin, on ne sait même plus chez qui on peut attribuer quoi.* » En miroir, la force d'Agnès b. est sa connaissance intime des rangs 1 et 2 — parfois du rang 3 en maille : « *La personne qui choisit les fils les connaît par cœur.* » Une visibilité rare, gage de qualité et de confiance, qui n'efface pas la difficulté d'industrialiser la donnée.

4. Économie réelle : petites marges, exigences hautes

La proximité fournisseur et le souci de la qualité ont un prix. « *On n'est pas une Maison de luxe [...] c'est là que commence le vrai problème. On a une petite marge. La survie de la Maison se pose parfois franchement.* » Maintenir un niveau d'exigence élevé (matières, made in France, contrôle des fils) tout en restant accessible suppose des arbitrages constants. Cette tension économique — cardinale — explique la priorité donnée aux actions « efficaces et faisables » plutôt qu'aux dispositifs lourds.

5. Culture de marque : discrétion assumée, fidélité exigeante

La posture d'image est singulière et extrême : « *Agnès ne veut pas de publicité.* » La Maison préfère la confiance patiemment construite, appuyée par des engagements sociétaux réels (La Fab., Tara Ocean), plutôt que la démonstration médiatique. « *On fait beaucoup... Mais notre force, c'est une clientèle fidèle... Mais élargir ce socle de clients à une génération plus jeune, c'est un vrai enjeu.* » Un choix cohérent avec l'ADN, mais qui rend plus délicate l'acquisition de nouvelles générations — surtout lorsque la concurrence “communique” davantage sur des engagements parfois moins profonds.

Résultats de l'entretien :

Freins mis en lumière

- **Capacité d'investissement contrainte** : le reporting capte des budgets au détriment d'actions terrain ; les prestations externes “clé en main” sont souvent disproportionnées.
- **Traçabilité fragmentée** : excellentes relations rang 1–2 (voire 3), mais consolidation et intégration des données encore difficiles ; biodiversité non outillée.
- **Petits fournisseurs, grandes exigences** : collecte fastidieuse, hétérogène, qui fatigue l'amont et pèse sur les délais.
- **Signal faible vers les nouveaux publics** : refus de publicité → valeur réelle peu “racontée” à ceux qui ne connaissent pas la Maison.
- **Tension marge/qualité/local** : maintenir l'exigence avec de “petites marges” impose une gestion au cordeau.

Réussites structurantes

- **Pragmatisme opérationnel** : bascules matière (ex. coton bio certifié), tests ciblés (Ecobalyse), actions concrètes avant les “grandes preuves”.
- **Identité stable, croissance mesurée** : « *Stabiliser, continuer à exister* » — fidélité à un socle esthétique et culturel.
- **Proximité fournisseur** : connaissance fine des fils et des sites, gage de qualité et de réactivité.
- **Engagement sociétal sincère** : La Fab., Tara Ocean — un capital symbolique cohérent, non opportuniste.
- **Mobilisation interne** : « *Pas de résistances* » ; les équipes sont partantes, ce qui est un atout décisif pour transformer.

Leviers concrets pour avancer vers le nouveau paradigme

1. **Un reporting “frugal” mais décisif**
 - Prioriser 6–8 KPI actionnables (énergie procédés humides, % matières certifiées clés, taux de pièces réparables, % carry-over, intensité carbone par pièce).
 - Opérer par vagues courtes : un segment produit, une filière, un pays, puis élargir.
 - Mutualiser ce qui peut l'être (fédérations, fiches standard de collecte) pour soulager les petits fournisseurs.
2. **Capitaliser sur la force amont**
 - Transformer la proximité rang 1–2–3 en avantage concurrentiel mesurable : fiches techniques “durabilité produit” co-rédigées, plans d'amélioration simples (énergie, effluents, bains, rebuts).
 - Instaurer des “contrats d'exigence allégés” : peu d'indicateurs, mais suivis dans la durée.
3. **Mettre la biodiversité à portée de main**

- Démarrer par quelques points stratégiques (coton, laine, cellulosiques) avec critères minimaux : origine/certification, eau, chimie critique, pratiques sols.
- Cartographier 3 risques prioritaires par matière et enclencher des plans fournisseurs simples (ex. teinture, PTAC, gestion effluents).
- 4. **Raconter sans “publicité”**
 - Préférer une **pédagogie discrète** : étiquettes enrichies, pages produit, carnets d’atelier, preuve par l’objet (avant/après, tests, longévité).
 - Activer la communauté fidèle (ateliers, rencontres, archives vivantes) pour transmettre la valeur immatérielle sans surenchère.
- 5. **Relier reporting et décisions**
 - Faire du tableau de bord un **outil d’arbitrage** (achats, sourcing, cadence collections), pas un livrable final.

Conclusion :

Une voie de résilience sobre et crédible

À travers les mots d’Alessandra Lobba, se dessine un chemin exigeant et viable : *agir d’abord, mesurer juste, raconter vrai*. En ce sens, le reporting n’est pas une fin ; c’est une **grille d’alignement** entre ce que la Maison est, ce qu’elle fait, et ce qu’elle veut laisser.

Les enseignements à tirer de ce modèle sont clairs :

- **Engagement opérationnel et pragmatisme** : privilégier l’action concrète à l’étude exhaustive, en s’appuyant sur des données accessibles.
- **Croissance modérée et stabilité** : préserver l’identité de la marque en acceptant un rythme de développement mesuré.
- **Engagement au-delà de la rentabilité immédiate** : renforcer la valeur de marque par des projets sociétaux porteurs de sens.
- **Relation fournisseur et équilibre économique** : entretenir des liens humains forts tout en maîtrisant les coûts.
- **Communication discrète et fidélité client** : miser sur la confiance et l’attachement plutôt que sur une communication ostentatoire.

Le cas extrême d’Agnès b. montre que sans être naïf sur les difficultés rencontrées, un business model peut conjuguer pragmatisme, engagement et viabilité, offrant une source d’inspiration précieuse pour repenser la mode dans une perspective durable, sans renoncer à l’authenticité ni à la cohérence.

Analyse critique des pratiques sociales de l’industrie face à l’enjeu d’un nouveau paradigme

Pour compléter notre analyse concrète de l’industrie, il est indispensable de questionner les pratiques au sein de la chaîne de valeur du luxe. Or, malgré l’arsenal rhétorique et normatif mobilisé dans son Code de conduite fournisseurs et partenaires commerciaux, LVMH est aujourd’hui confronté à un décalage structurel entre ses engagements affichés et certaines réalités de sa chaîne d’approvisionnement. Ce décalage n’est pas uniquement circonstanciel et propre au groupe : il met en lumière une tension profonde entre les impératifs économiques des marques et les exigences de soutenabilité sociale inhérentes à la transition vers les business models de demain.

1. Un écart persistant entre principes et pratiques

Le code de conduite de LVMH stipule que toute sous-traitance doit être soumise à un accord écrit préalable et que les sous-traitants doivent respecter les mêmes principes éthiques que les fournisseurs directs. Pourtant, les enquêtes récentes (Kent, *Business of Fashion*, 17 sept. 2024 ; BFM Business, 2 août 2025) révèlent des pratiques qui contredisent ces engagements : sous-sous-traitance non déclarée, audits défaillants et externalisation vers des ateliers clandestins où les conditions de travail sont incompatibles avec les standards légaux et éthiques proclamés.

Ainsi, la récente affaire **Dior & Armani** datant de 2024 a montré que deux des quatre ateliers ciblés par les procureurs milanais avaient un lien direct avec une entité de LVMH, invalidant l'argument selon lequel il ne s'agissait que de « fournisseurs de fournisseurs ». Plus récemment, durant l'été 2025, **Loro Piana**, autre Maison du groupe, a été placée sous administration judiciaire après qu'une enquête ait révélé des ouvriers chinois sans papiers, payés 4 €/h pour 90 h par semaine, travaillant et dormant dans les ateliers (BFM Business, 2 août 2025).

2. La fragmentation de la supply chain : un système propice à l'opacité

Une manifestation parlante de cette réalité est la structure même de l'industrie manufacturière de la mode italienne qui favorise les angles morts. Selon le rapport **Unpacking Pay Equity in Fashion: Italy** (Global Fashion Agenda & PwC, 2024) :

- 81,3 % des 60 000 entreprises du secteur sont des microentreprises, dont 86,4 % sont familiales ;
- Les PME représentent 18,5 % et les grandes entreprises seulement 0,2 %.
- Les entreprises familiales constituent 85,2 % de la supply chain mode italienne.

Cette atomisation extrême s'accompagne d'un recours massif à la sous-traitance en cascade, avec plusieurs niveaux intermédiaires (jusqu'à 4 ou 5), souvent situés dans des zones industrielles discrètes autour de Milan, Florence ou Prato. Dans ce maillage, les grandes Maisons travaillent rarement avec les fabricants finaux. Chaque atelier peut sous-traiter sans en informer son donneur d'ordre, rendant le suivi quasi impossible.

Le problème est aggravé par le fait que la législation italienne et certaines directives européennes — comme la directive sur la transparence des salaires — ne s'appliquent pas aux plus petits acteurs, qui représentent pourtant plus de 80 % du tissu productif. Cela signifie qu'une immense majorité des ateliers qui produisent pour le luxe échappent à toute obligation de transparence sur les conditions de rémunération ou de travail.

3. Audits limités et traçabilité insuffisante

Dans ce contexte, les systèmes d'audit privilégiés par les Maisons de luxe se révèlent inadaptés :

- **Inspections annoncées** laissant le temps de masquer les infractions ;
- **Contrôles limités aux fournisseurs directs**, ignorant les maillons ultérieurs où les risques sont les plus élevés ;
- **Conflits d'intérêts** des auditeurs, payés par les marques qu'ils sont censés contrôler.

Comme l'a relevé *BoF*, même lorsque des infractions graves sont constatées (non-paiement du salaire minimum, conditions de sécurité dangereuses, travail non déclaré), les décisions d'exclusion

des fournisseurs sont retardées ou annulées par les équipes sourcing, invoquant l'impossibilité de tenir les objectifs de marge ou de volume.

4. L'incohérence économique et sociale : le verrou du paradigme actuel

Du point de vue de la **soutenabilité économique croissante**, ces pratiques révèlent un modèle de rentabilité à court terme, reposant sur la compression des coûts de production au détriment de la durabilité systémique sociale. À long terme, cette logique fragilise la valeur intangible des Maisons : multiplication des scandales, exposition accrue à des sanctions (directive européenne sur le devoir de vigilance), et érosion de la confiance des consommateurs.

Sur le plan de la **durabilité du système productif**, la dépendance à un tissu productif précarisé, largement exempté de réglementation contraignante, va à l'encontre de la résilience humaine et de la justice sociale dans les chaînes de valeur.

Enfin, la **durabilité du produit** elle-même est affectée : la désirabilité émotionnelle du luxe repose sur un récit d'excellence artisanale et de production éthique, et sur une exigence réelle de qualité. Lorsque ce récit est contredit par la réalité productive, le produit perd une partie de sa valeur symbolique.

Freins à l'émergence d'un nouveau paradigme

Trois freins majeurs se dessinent :

- **Le verrou économique** : la priorité donnée aux marges brutes et aux volumes, incompatible avec une revalorisation des coûts de production.
- **Le verrou organisationnel** : la subordination des équipes RSE aux impératifs du sourcing et de la supply chain.
- **Le verrou réglementaire et structurel** : un tissu productif éclaté, dominé par des microstructures échappant aux obligations de transparence et de conformité.

Conclusion : un verrouillage systémique des trois piliers de soutenabilité

Les pratiques mises en lumière par les différentes enquêtes réalisées sur le terrain, amplifiées par la fragmentation structurelle de la supply chain italienne, ne constituent pas de simples écarts ponctuels par rapport aux engagements affichés des Maisons. Elles traduisent un **mécanisme systémique** qui freine, voire contredit, l'avènement d'un modèle fondé sur les trois piliers du nouveau paradigme.

1. Soutenabilité économique croissante

En externalisant massivement la production vers des microstructures non réglementées et difficiles à contrôler, les marques privilégient une rentabilité immédiate au détriment d'une **viabilité structurelle**. Cette logique de coûts planchers :

- Fragilise la **stabilité** à long terme, en exposant la marque à des scandales répétés et à un risque réglementaire croissant ;
- S'oppose à la **logique de suffisance**, puisque la compression des coûts encourage une production de volume plutôt que l'exigence de faire « moins mais mieux » ;
- Limite la mise en œuvre de la **circularité**, car l'opacité des chaînes d'approvisionnement empêche la traçabilité complète des matières et leur réintégration dans un cycle fermé ;

2. Durabilité du système productif

La fragmentation extrême (81 % de microentreprises, majoritairement familiales et hors du champ réglementaire) engendre un déficit de contrôle incompatible avec :

- La **soutenabilité environnementale**, car l'absence de traçabilité empêche de vérifier le respect des limites planétaires dans les procédés de production et l'origine des matières ;
- La **soutenabilité sociale**, en tolérant des conditions de travail contraires à la justice et à la dignité, et en alimentant une dépendance structurelle à des travailleurs vulnérables, souvent non déclarés.

3. Durabilité du produit

Le luxe fonde sa valeur sur un récit de qualité, d'éthique et de prestige. Or :

- La **durabilité intrinsèque** (qualité) est indirectement menacée par la sous-traitance non contrôlée, qui favorise des conditions de production où le soin apporté au produit peut varier fortement et où la recherche des marges finit par affaiblir les contrôles qualité ;
- La **durabilité extrinsèque consommatoire** (comportement d'achat) s'hypertrophie artificiellement en destinant des produits de moindre qualité au coût déconnecté de la qualité au mass market ;
- La **durabilité extrinsèque émotionnelle** (attachement symbolique) : ces pratiques entraînent des risques réputationnels qui fissurent le lien de confiance du client avec la marque, lorsque cette dernière est associée à des pratiques contraires à ses valeurs proclamées, compromettant le capital immatériel du luxe.

Ces pratiques ne sont donc pas seulement contraires aux standards éthiques : elles agissent comme des freins structurels à l'intégration pleine et entière de la soutenabilité dans le modèle économique, le système productif et le produit lui-même. Tant que la logique dominante restera celle de l'optimisation des coûts via une chaîne d'approvisionnement éclatée et peu régulée, l'alignement avec les trois piliers restera partiel, exposant la marque à une instabilité économique, sociale et symbolique qui mine ses fondations à long terme.

Aussi, l'entretien suivant avec Christophe Bocquet va permettre de penser ces enjeux sociaux et leurs freins d'un point de vue opérationnel, depuis le cœur de l'industrie, pour comprendre comment les dépasser.

7ème entretien : Christophe Bocquet, Responsable Sourcing Director chez Chloé

Sujet : Comprendre à la fois les logiques opérationnelles, les freins systémiques, et les leviers stratégiques du secteur du luxe face à l'exigence croissante d'une supply chain éthique, traçable et à impact positif.

1. Pratiques actuelles et leviers chez Chloé

L'entretien montre que Chloé a mis en place des dispositifs relativement avancés pour un acteur du luxe, en particulier grâce à son appartenance au groupe Richemont. Comme le souligne Christophe Bocquet : « on est au moins au minimum légal sur toute la fabrication, on investit de

l'argent, on contrôle, et parfois on coupe des relations avec des fournisseurs quand ça ne va pas, parce qu'on n'est pas satisfait des plans d'action ».

Ce positionnement ferme sur la conformité légale est soutenu par des outils opérationnels internes, notamment le **SP&L** (Social Profit & Loss) : « *Chez Chloé, on a un outil simple — SP&L — avec des audits tous les deux ans, facile à comprendre* ». La méthode est pensée pour éviter les objectifs flous ou inatteignables : « *D'abord, il faut savoir où on est, puis définir des objectifs clairs, partagés, et déclinés dans toute l'entreprise. [...] Il est plus important de se prendre quelques objectifs, pas trop en même temps, mais facilement compréhensibles et qui vont permettre après de réaliser de bons projets et d'emmener l'ensemble de l'entreprise, que trop précis, trop scientifiques, que personne ne comprend.* »

La spécificité de Chloé est d'ancrer une partie de ses engagements sociaux **directement dans sa supply chain** plutôt que de recourir à des programmes exogènes ou à des associations tierces — limitant ainsi la perte de traçabilité : « *On préfère financer des programmes [...] de notre supply chain à nous, de produits à nous. [...] Soit on achète une entreprise certifiée du WFTO, soit on fait un contrat social avec nos fournisseurs. Et on va [...] payer des actions sociales décidées par les employés pour les employés. [...] On préfère ça, parce qu'au moins, on ne peut pas nous dire qu'on ne sait pas ce qu'il se passe dans notre supply chain.* »

Deux leviers apparaissent ici comme stratégiques :

- **Les contrats sociaux** garantissant un minimum de business et des standards sociaux, avec financement d'actions décidées par les employés.
- L'intégration d'initiatives certifiées directement dans les achats.

Ces choix renforcent la crédibilité et la traçabilité sociale, tout en maintenant une cohérence avec l'activité économique réelle de la Maison.

Et surtout, l'engagement social de Chloé se traduit par une volonté affirmée de lier sa performance économique à des objectifs sociaux et environnementaux, et ce car elle y est volontairement contrainte de par son statut administratif choisi. Christophe Bocquet souligne que « *Heureusement, Chloé est une entreprise à mission, donc elle doit rendre des comptes sur ces questions sociales, ça la protège un peu des changements de gouvernance.* » Ce statut, issu de la loi PACTE (2019), inscrit la mission de l'entreprise dans ses statuts et impose :

- La formulation d'une **raison d'être** et d'objectifs sociaux/environnementaux précis,
- La mise en place d'un **comité de mission** chargé du suivi,
- Une **vérification régulière** par un organisme tiers indépendant (tous les deux ans pour les entreprises de plus de 50 salariés),
- La publication de rapports détaillant les progrès accomplis.

Pour Chloé, ce cadre juridique est doublement stratégique : il ancre la responsabilité sociale dans la gouvernance et il sert de **garde-fou** face à d'éventuels revirements de stratégie liés à des changements de direction. Ceci se traduit dans l'entretien lorsque Christophe Bocquet relève que ce statut ne prémunit pas totalement contre les tensions internes : les changements de gouvernance ont parfois réorienté les priorités et réduit certains budgets alloués aux projets sociaux, mais en pratique, le statut de société à mission agit donc comme un **contrat moral et légal** avec les parties prenantes, même en période de tension économique ou de mutation stratégique.

Freins principaux à la mise en place du paradigme

Malgré ces efforts, Christophe Bocquet identifie plusieurs points de fragilité propre à l'industrie qui freinent l'intégration effective de pratiques sociales durables. Ces freins se déploient à différents niveaux : organisationnel, économique, politique, et culturel.

Opacité en amont de la chaîne

M. Bocquet insiste sur une contradiction structurelle : si la fabrication textile industrielle (tissage, tannage) est relativement bien contrôlée grâce à ses caractéristiques industrielles (matériel coûteux, employés qualifiés), les risques majeurs résident en amont — notamment dans les élevages, fermes, et agriculture — qui restent peu visibles et peu maîtrisés.

« Le vrai sujet, c'est ce qui se passe avant : élevages, fermes, agriculture... Là, il y a de vrais risques. Donc, les risques pour les marques de luxe, c'est surtout la réputation et le fait qu'elles ne maîtrisent pas ce qui se passe en amont dans la supply chain. »

Cette difficulté à contrôler l'amont engendre des zones grises où les dérives sociales (travail non déclaré, exploitation) peuvent persister, compromettant la responsabilité sociale des Maisons, même les plus prestigieuses.

Fragmentation et difficulté de mesure

L'absence de référentiel clair pour le social rend l'évaluation complexe : *« Le social, c'est plus compliqué que l'environnemental, parce que c'est moins défini. Il y a une vraie fragmentation dans la supply chain, personne ne sait vraiment mesurer ».*

Tensions entre coûts et engagements

L'arbitrage prix/éthique reste un obstacle structurel : *« il n'y a pas de pays pas chers qui soient top [...] le choix se fait avec le prix ». « C'est le capitalisme que je décris là [...] il y a 70 ans que c'est comme ça ».* Ce réalisme économique rend difficile l'alignement entre objectifs sociaux et contraintes financières, surtout dans un contexte où : *« Le business tel qu'il est construit aujourd'hui, qui est lié à la croissance, engendrera de toute façon toujours plus de pollution. [...] Les boîtes ont des objectifs de croissance. Pendant longtemps, ils ont cru qu'ils allaient corréliser ou décorréliser ça à le carbone. Il faut croire que ça ne marche pas. »* Cette tension souligne encore une fois que tant que la croissance reste l'objectif clé, les entreprises auront du mal à engager des transformations sociales radicales qui pourraient freiner leur rythme ou leurs marges.

Vents contraires et gouvernance

Christophe Bocquet décrit un contexte où les sujets ESG, autrefois porteurs d'image, sont désormais vécus comme une contrainte : *« en 5 ans, on est passé de la belle histoire marketing à un sujet compliance chiant pour les patrons ».*

Ce changement est accentué par :

- La centralisation des équipes ESG sous la finance (vision reporting, pas transformationnelle).
- Des budgets sociaux en baisse.
- Une forme de « fatigue ESG » dans les gouvernances.

Résultats de l'entretien :

Vision stratégique et prospective

Le rôle de la loi et de l’affichage social

Pour Christophe Bocquet, la transformation ne viendra pas du marché ni du consommateur, mais de la contrainte légale : « *Oui c’est le rôle essentiel de la loi [...] l’affichage social va permettre de montrer que la mode de luxe fait mieux ce qui va pousser tout le monde à agir vraiment* ». Il anticipe même l’arrivée de **malus sociaux** et voit là une opportunité stratégique pour le luxe, qui pourrait prouver la supériorité sociale de ses produits, contrairement à l’environnemental où la démonstration est plus difficile.

La résilience comme nouvelle finalité

Il plaide pour passer d’un modèle de croissance quantitative à une logique de **résilience** : « *On va passer d’un modèle où on va arrêter d’essayer de gagner plus à essayer de perdre moins* ». Dans cette perspective, les indicateurs de performance sociale (ex. réinvestissement des bénéfices, nombre de personnes employées) deviennent des outils de pilotage pertinents, mais non encore intégrés au système financier dominant.

Une critique du modèle économique global

Le diagnostic est clair :

- Le capitalisme tel qu’il est structuré favorise la recherche du moindre coût, au détriment du social.
- Les cycles politiques et économiques influencent directement les priorités ESG.
- L’action individuelle d’une marque est limitée sans évolution collective des règles du jeu.

Levers stratégiques pour orienter les actions et accélérer la transition vers le nouveau paradigme :

Face à ces freins, M. Bocquet formule des pistes précises, reposant sur des démarches concrètes, pragmatiques, et adaptées à la réalité du secteur.

1. Prioriser la traçabilité et l’engagement direct dans la supply chain

Christophe Bocquet insiste sur l’importance d’un engagement social « end-to-end » qui dépasse la simple compliance, en finançant directement des programmes au sein même de la supply chain, plutôt que de se limiter à des dons à des ONG ou associations extérieures.

« La tactique qu’on a aujourd’hui c’est plutôt d’essayer de financer des programmes [...] de notre supply chain à nous, de produits à nous. [...] On préfère faire ça, parce qu’alors au moins, on donne de l’argent à des gens qui fabriquent vraiment nos produits. »

Cette méthode permet de conserver la traçabilité, d’assurer un impact réel et mesurable, et de s’assurer que les actions sociales profitent effectivement aux parties prenantes directement impliquées dans la fabrication.

2. La résilience, plus que la croissance, comme objectif central

Il propose une reconfiguration du modèle économique autour de la résilience à long terme, plutôt que la quête de profit et de croissance immédiats :

« Je crois beaucoup à la résilience et je crois beaucoup qu'on s'en sort, on se protège pour la suite. On va passer d'un modèle où on va arrêter d'essayer de gagner plus à essayer de perdre moins. » Cette vision est particulièrement adaptée au luxe, secteur dépendant des ressources rares et du savoir-faire artisanal, avec une capacité intrinsèque à ralentir et à mieux gérer ses impacts.

3. L'adoption d'indicateurs sociaux et environnementaux spécifiques et pertinents

M. Bocquet propose de repenser les critères de performance au sein des entreprises, en intégrant des indicateurs qui reflètent mieux les réalités sociales et environnementales :

« *Quels nouveaux indicateurs utiliser ? Le réinvestissement des bénéfices dans des actions sociales, facile. [...] Même de dire, on a donné du travail à tant de personnes, pas bête.* »

Ces indicateurs, plus concrets et tangibles, permettraient d'inscrire l'engagement social dans une logique de performance positive, compréhensible et valorisée par l'ensemble des parties prenantes.

4. Capitaliser sur la particularité du luxe : savoir-faire et ressources non délocalisables

Christophe Bocquet souligne un atout majeur du secteur : « *Là où le luxe a un vrai rôle à jouer : très dépendant des ressources naturelles, des savoir-faire : ne peut pas délocaliser à tout va.* »

Cette spécificité impose une responsabilité accrue, mais aussi une opportunité unique pour démontrer un leadership social et environnemental par l'exemplarité, à travers la qualité, la durabilité, et la maîtrise complète des processus.

5. Importance d'un engagement institutionnel fort et cohérent

Bien que sceptique sur la capacité des réglementations à transformer en profondeur les pratiques, Christophe Bocquet reconnaît néanmoins leur nécessité dans la construction d'un cadre contraignant qui limite le greenwashing et encourage la transparence : « *Je ne crois pas à la CSRD comme outil de transformation. Maintenant, je crois que la loi est essentielle. Globalement, on voit très bien que les marchés ne savent pas se réguler entre eux.* »

Il met toutefois en garde contre l'instrumentalisation politique des régulations, qui complexifie la gouvernance des entreprises.

Conclusion

L'entretien avec Christophe Bocquet révèle la complexité des freins structurels, culturels, et économiques qui limitent aujourd'hui la capacité des Maisons de luxe à mettre en place des actions sociales authentiques et durables. Ces freins ne relèvent pas seulement d'une volonté ou non d'agir, mais s'enracinent dans un système économique, financier, et politique qui reste largement orienté vers la croissance à court terme, la rentabilité financière et des réglementations fluctuantes.

Pour dépasser ces obstacles, Christophe Bocquet recommande une approche pragmatique et intégrée fondée sur la traçabilité totale, la résilience, l'adoption d'indicateurs sociaux pertinents, et une gouvernance équilibrée entre exigences légales, responsabilités internes, et réalités économiques. Cette vision se révèle d'autant plus pertinente pour le luxe, secteur dépendant de ressources rares et de savoir-faire artisanaux, qui a la capacité d'impulser un nouveau paradigme économique conciliant performance, durabilité sociale, et respect environnemental.

8^{ème} entretien : Isabelle Lefort, co-fondatrice et représentante de Paris Good Fashion

Sujet : Partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17) : est-il possible de mutualiser les efforts pour changer de paradigme à l'échelle de la filière ?

Isabelle Lefort a accepté de répondre à cet entretien en tant que représentante de Paris Good Fashion : une association à but non lucratif créée en 2019, qui fédère des acteurs majeurs de la mode — Maisons, distributeurs, institutions et experts — pour accélérer la transition du secteur vers des pratiques plus responsables. Basée à Paris, elle agit comme plateforme collaborative pré-compétitive, développant outils, formations et projets communs autour de la durabilité environnementale, sociale et culturelle de la mode.

Sur les freins à la mise en place d'une filière circulaire dans la mode créative et luxe

L'entretien mené avec Isabelle Lefort offre un éclairage précieux sur les obstacles structurels et culturels qui freinent la transition de l'industrie du luxe vers des modèles d'affaires circulaires et durables. Cette analyse s'appuie largement sur ses propos, qui soulignent la complexité du secteur, marqué par une tradition de fragmentation, un poids culturel fort, des contraintes juridiques et une articulation délicate entre innovation collaborative et protection de la création.

1. Fragmentation historique et culture du cloisonnement :

Isabelle Lefort identifie d'emblée la « *fragmentation historique de la filière mode et luxe en France* » comme un frein majeur. Elle explicite que cette fragmentation engendre une « *démultiplication d'activités, démultiplication et déperdition potentiellement de tâches qui sont faites deux fois, trois fois, quatre fois, dix fois* », avec un impact écologique et économique accru (transport, communication). Elle illustre ce blocage par un exemple concret :

« Au sein d'un même groupe, les Maisons refusent souvent de partager les mêmes transports. Elles préfèrent chacune faire appel à leur propre prestataire, comme DHL, plutôt que de mutualiser un transporteur commun. »

Ce refus de mutualisation n'est pas d'ordre technique mais résulte d'un verrou culturel lié à l'autonomie et la suprématie des studios de création, qui « *jusqu'à récemment, n'étaient pas challengés* ». Ce constat révèle un paradoxe : alors que la « *mutualisation constituerait une valeur ajoutée* » économique et environnementale significative, la culture du secret et du cloisonnement demeure profondément ancrée. Isabelle Lefort souligne cette tension :

« L'industrie a été conçue pour défendre la création à un moment où il fallait protéger 100% de toute la création. [...] Aujourd'hui, la transparence, la traçabilité, la nécessité de démontrer auprès du législateur [...] demandent de trouver l'équilibre. [...] Mais la contrefaçon, la protection de la propriété intellectuelle demeure essentielle. »

Cette dualité entre impératifs de protection et besoin de partage illustre un nœud organisationnel et juridique : comment mutualiser sans mettre en danger la création, clef de voûte de l'industrie ?

2. Freins culturels et compétences internes divergentes :

Au-delà de la fragmentation externe, Mme. Lefort pointe un frein interne : la difficulté de convergence entre départements. Elle note que « *un directeur financier ne parle pas le même langage qu'un directeur RSE* », ce qui complique la construction collective de nouveaux modèles circulaires. Pour pallier cela, PGF a lancé un programme pilote de « change management » associant duos finance-RSE afin de développer une interopérabilité culturelle et fonctionnelle :

« On forme des duos finance-RSE autour du thème de la circularité, pour qu'ils travaillent ensemble [...] Ce modèle peut s'appliquer à tous les autres départements — approvisionnement, studio, communication, etc. »

Cette initiative illustre l'importance de créer un langage commun et une conscience partagée des enjeux, préalable indispensable à toute collaboration fructueuse.

3. Contraintes juridiques et loi antitrust :

Le cadre légal, notamment la loi antitrust, est identifié comme un obstacle formel à la mise en place d'outils collaboratifs favorisant la mutualisation :

« Une association comme Paris Good Fashion ne peut pas mettre en avant un fournisseur en particulier. Cela risquerait de donner un avantage concurrentiel à une entreprise, ce qui est interdit. »

Mme. Lefort nuance toutefois ce point en affirmant que « *la loi [...] n'est pas un frein vers changement de paradigme* », car les entreprises gardent la liberté de s'appeler et de partager des connaissances, même si la mutualisation directe de certains moyens est encadrée. Selon elle « *chacun doit faire sa part.* ».

4. Défi stratégique et planification collective :

Pour réussir la transition vers une filière circulaire, Isabelle Lefort insiste sur la nécessité d'un plan stratégique collectif clair et partagé, comprenant :

« un état des lieux, [...] la définition des objectifs (décarbonation, biodiversité, business model, etc.), l'analyse des différences selon les segments (luxe, premium, masse), la création d'interopérabilité (comptabilité, langage commun), et enfin la définition des actions à mettre en place. »

Elle souligne que cette démarche doit impliquer non seulement la RSE, mais aussi la finance, les studios, tout en « *maintenant la primauté de la création, moteur de l'industrie* ». Ce cadre structurant apparaît indispensable pour dépasser les silos et faire converger les acteurs vers des objectifs communs.

5. Le rôle ambigu des institutions publiques et législatives :

Isabelle Lefort dresse un constat nuancé sur l'efficacité des dispositifs publics. Elle mentionne des succès comme la méthodologie ACT Evaluation, fruit d'une initiative privée cofinancée par l'ADEME, qui a permis d'harmoniser la mesure de la décarbonation. En revanche, elle critique certains échecs liés à des contraintes politiques déconnectées des réalités économiques, citant l'exemple de ReFashion :

« ReFashion a échoué parce que son cahier des charges a été fait pour des raisons politiques, pas économiques ni opérationnelles. »

Elle insiste aussi sur la nécessité d'un équilibre dans la régulation :

« La loi doit stimuler, réguler. [...] Il faut aussi tenir compte de la réalité économique des entreprises. Imposer des règles selon un agenda politique peut parfois avoir l'effet inverse. »

Enfin, elle soutient que la législation doit s'imposer, mais en s'appuyant sur des méthodes adaptées et pragmatiques pour éviter la lourdeur et permettre une transition fluide.

Résultats de l'entretien :

Synthèse et pistes critiques

L'analyse des propos d'Isabelle Lefort met en lumière plusieurs freins systémiques majeurs à la mutualisation des acteurs pour bâtir une filière circulaire dans l'industrie de la mode créative et du luxe. Tout d'abord, la **culture historique de fragmentation et de secret**, inscrite dans l'ADN même de l'industrie, constitue un verrou puissant. Comme le souligne Isabelle Lefort, *« l'industrie a été conçue pour défendre la création à un moment où il fallait protéger 100% de toute la création »* ; cette nécessité de préserver la propriété intellectuelle a façonné un cloisonnement organisationnel et juridique qui freine encore aujourd'hui le partage, même lorsque la mutualisation présenterait un avantage écologique et économique évident. Ce cloisonnement s'étend aussi aux pratiques quotidiennes, où *« les studios de création préfèrent garder leur autonomie et leur suprématie »* au détriment d'une collaboration efficiente, notamment dans la logistique.

Ensuite, les freins culturels, notamment la difficulté à faire dialoguer les différents départements — finance, RSE, studio, approvisionnement — viennent complexifier la construction d'une vision partagée nécessaire à la transition circulaire. La mise en place de dispositifs de change management évoquée par Isabelle Lefort illustre l'enjeu de cette **interopérabilité des langages et des objectifs**.

Par ailleurs, la question réglementaire apparaît doublement tranchée. Si la loi est un levier indispensable, comme le rappelle Isabelle Lefort, qui considère que *« la loi doit stimuler, réguler »*, elle peut aussi se révéler contre-productive si elle est déconnectée des réalités opérationnelles. Cette complexité est renforcée par l'analyse de Christophe Bocquet, qui pointe le **caractère politisé et parfois protectionniste des réglementations**, notamment européennes et américaines. Selon lui, *« beaucoup de réglementations sont reprises par des politiques pour des sujets électoralistes »*, ce qui crée une instabilité et une confusion chez les entreprises qui doivent naviguer entre exigences environnementales et logiques de marché. Cette politisation risque d'affaiblir la capacité réelle des normes à transformer les pratiques en profondeur.

Enfin, l'absence d'un cadre clair et partagé pour mutualiser sans tomber sous le coup de la loi antitrust crée un autre verrou. Ce paradoxe institutionnel limite les capacités d'animation collective et d'orientation commune, en dépit d'initiatives isolées volontaires (ex. affichages détaillés de la liste des fournisseurs LOOM, Chloé).

Pour faire sauter ces verrous, il apparaît nécessaire de conjuguer plusieurs leviers :

- **Redéfinir collectivement les contours de la mutualisation**, en identifiant précisément ce qui peut être partagé sans compromettre la création et la propriété intellectuelle, comme l'exemple des backstage des défilés ou du transport, où la démultiplication est clairement identifiée comme *« idiote »* et contreproductive.
- **Harmoniser les langages et créer des espaces de dialogue transverses** entre les départements, pour construire une culture commune autour des enjeux de circularité, à l'instar du programme de « duos finance-RSE » piloté avec KPMG.

- **Mettre en place un cadre réglementaire équilibré**, co-construit avec les acteurs industriels, qui allie stimulation et régulation, évitant la lourdeur excessive tout en assurant la crédibilité des engagements. Ce cadre devra aussi tenir compte des dynamiques géopolitiques pour que les règles soient perçues comme légitimes et applicables.
- **Favoriser des plateformes neutres d'échanges et d'orientation**, respectant la loi antitrust, mais offrant aux entreprises des ressources partagées pour identifier les bonnes pratiques et les fournisseurs responsables, accompagnées d'une montée en compétences collective.

L'entretien avec Isabelle Lefort met en lumière un obstacle fondamental et structurel à la transition vers des business models circulaires et durables dans l'industrie de la mode créative et de luxe : le refus culturel profond de la mutualisation, nourri par une conception historique de la concurrence et de la protection absolue de la création. Ce paradigme, hérité d'une époque où la défense individuelle et exclusive de la propriété intellectuelle était primordiale, constitue aujourd'hui un verrou majeur face à l'impératif de transformation écologique et économique.

Il ne s'agit en aucun cas de remettre en cause la liberté créative ou la protection des secrets industriels, qui demeurent des piliers essentiels de l'identité et de la valeur des Maisons. La question cruciale est plutôt de repenser collectivement les contours de cette protection, en identifiant clairement les domaines où la mutualisation peut être non seulement réalisée sans risque, mais surtout bénéfique à tous — sur les plans économique, environnemental et opérationnel.

Cette évolution représente un changement radical des imaginaires professionnels et organisationnels, un défi majeur dans une industrie fondée sur la singularité et la compétition exacerbée. Pourtant, il est impératif de dépasser ces résistances pour accompagner la mutation nécessaire vers des modèles capables de décrocher croissance et impact environnemental — autrement dit, réussir le découplage partiel analysé précédemment comme un des piliers de la soutenabilité économique croissante.

A cet égard, je laisse cette citation de l'entretien appuyer mes propos, car les dires d'Isabelle Lefort sont incroyablement parlant :

- « *D'un point de vue économique, par rapport à la circularité, il y a la question des volumes, bien évidemment. C'est un business model fondé sur une croissance en volume, sur une croissance en valeur. Le découplage est un des sujets majeurs des années à venir. Par ailleurs, quand on parle de crise du luxe, je ne sais pas si j'emploierais le mot crise. C'est une transition. On est en phase de transition. Il y a des difficultés économiques sur un marché comme la Chine, sur les droits de douane américains, ok. Mais si on prend justement le continuum de croissance depuis dix ans, le luxe va très, très, très bien. Là, il y a une chute, mais il continue à progresser malgré tout, etc.* »

Æ : Je disais crise au sens d'une crise du système linéaire par rapport aux enjeux environnementaux.

- « *Absolument. Alors, environnementaux et financiers. Parce que demain, le risque, il est sur le sourcing des matières premières, sur la disponibilité de ces matières, que ce soit en raison de la pénurie, que ce soit en raison des risques climatiques, de perte de biodiversité, etc. Vous avez également les banques, les investisseurs, les assurances qui, aujourd'hui, sont en train de vraiment tirer la sonnette d'alarme là-dessus.* »

On comprend alors que sans cette refonte des représentations et des pratiques de la concurrence, les efforts individuels, aussi ambitieux soient-ils, risquent fort de rester des îlots d'innovation sans effet systémique. La transition ne peut se limiter à la multiplication d'initiatives

isolées ; elle exige une structuration collective, une mise en commun intelligente et maîtrisée, qui permettra de lever les verrous systémiques.

Aussi, repenser la concurrence et dépasser le refus culturel à la mutualisation ne sont pas seulement des défis parmi d'autres : ils sont au cœur de la capacité même de l'industrie à répondre aux urgences écologiques et sociales actuelles, et à dessiner un futur soutenable et viable pour le secteur tout entier.

Pour illustrer l'analyse de cet entretien :

Focus sur un frein structurel majeur : mutualiser pour structurer une filière circulaire.

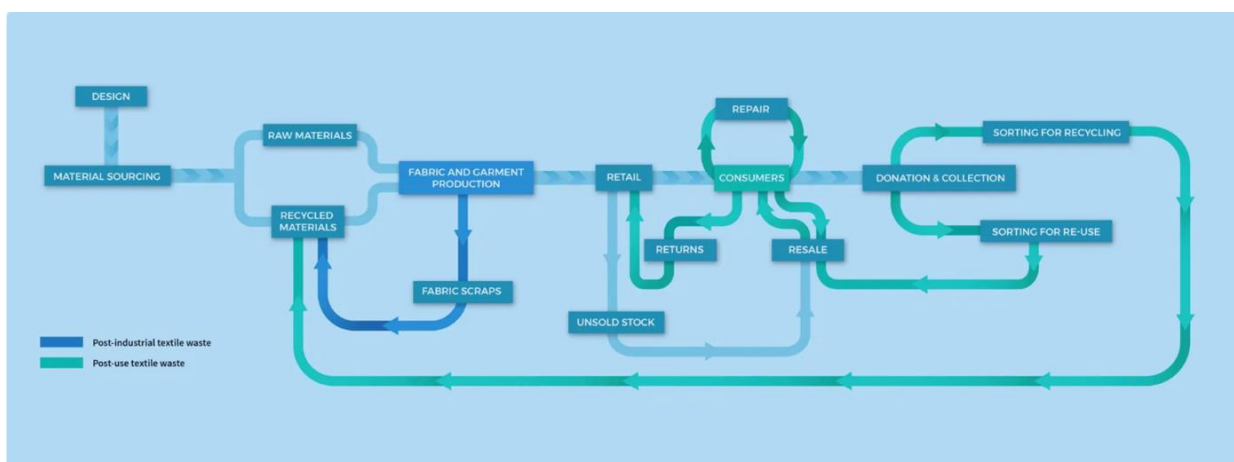
Étude de cas : la *reverse logistic* comme levier stratégique d'une filière circulaire dans la mode créative et de luxe

L'industrie de la mode créative et du luxe se trouve aujourd'hui face à un impératif historique : passer d'un modèle linéaire – extraction, production, consommation, élimination – à une logique véritablement circulaire. Or, cette transition ne peut s'opérer par simple accumulation d'initiatives isolées comme l'entretien avec Isabelle Lefort l'a illustré. Elle suppose une refonte profonde de la chaîne de valeur, et c'est précisément ici que la *reverse logistic* – ou logistique inversée – apparaît comme un levier stratégique.

Mais pour que ce levier fonctionne, un constat s'impose : sans mutualisation des efforts, des infrastructures et des savoir-faire, il n'existe aucune possibilité de bâtir une filière circulaire cohérente et performante.

La *reverse logistic*, pierre angulaire de la circularité

Par définition, la *reverse logistic* organise le flux des produits depuis le consommateur final jusqu'au point de récupération, réparation, revente ou recyclage. Dans un système linéaire, la logistique se concentre sur l'acheminement vers le client ; dans un système circulaire, elle doit tout autant – sinon davantage – s'attacher à ramener le produit dans la boucle productive.



[*REVERSE LOGISTICS FOR CIRCULAR FASHION SYSTEMS - GEA x Maersk \(2024\)*](#)

Ce renversement de perspective exige un maillage fin entre des acteurs aux métiers et aux temporalités différents : créateurs, logisticiens, recycleurs, réparateurs, plateformes de seconde main, fournisseurs de matières recyclées... Autant d'intervenants qui, dans le modèle actuel, opèrent souvent en silos. Les bénéfices potentiels sont pourtant considérables. Correctement intégrée au cœur du modèle d'affaires, la reverse logistic ne se contente pas de réduire l'empreinte environnementale en prolongeant la durée de vie des produits et en diminuant la dépendance aux matières vierges. Elle ouvre de nouveaux marchés – revente, location, réparation, personnalisation – et peut générer, selon les projections, une réserve de valeur de 700 Mards de dollars d'ici 2030 (Ellen MacArthur Foundation, 2021).

Le verrou de la fragmentation et la nécessité de synergie

L'un des enseignements majeurs de l'analyse de la reverse logistic est que sa mise en place échoue presque toujours lorsqu'elle est pensée de manière strictement individuelle. Dans le luxe, la fragmentation historique et la culture du cloisonnement – héritées d'une époque où la protection absolue de la création primait et à raison – créent une démultiplication des efforts : collecte dispersée, multiples circuits de transport, centres de tri et de stockage redondants. Cette duplication n'est pas seulement inefficace : elle est incompatible avec l'exigence économique d'un modèle circulaire, qui repose sur des volumes suffisants pour rentabiliser les infrastructures.

La mutualisation, dans ce contexte, ne relève pas de l'option mais de la condition de viabilité. Elle permettrait de centraliser certaines étapes standardisées – collecte, tri, réparation, recyclage – tout en préservant les étapes à forte valeur créative (design, expérience client, storytelling), cœur identitaire des Maisons.

Pourquoi la mutualisation est indispensable

Trois raisons économiques et opérationnelles rendent la mutualisation incontournable :

1. **Économies d'échelle et optimisation des coûts** : la collecte, le tri et le recyclage exigent des infrastructures coûteuses (centres de tri, machines Fibersort, solutions de tri portatif comme trinamiX, systèmes RFID). Mutualiser ces investissements réduit le coût unitaire de traitement et accélère le retour sur investissement.
2. **Rationalisation des flux** : la fragmentation — Maisons qui conservent chacun leur logisticien, centres de stockage redondants — multiplie transports et émissions. Des hubs régionaux de collecte et des réseaux partagés diminuent les distances et fluidifient les flux.
3. **Nécessité d'une masse critique** : pour que des technologies de tri automatisé, de recyclage chimique ou des plateformes de seconde main soient rentables, il faut des volumes — volumes qui ne peuvent être atteints que par la mise en commun des retours de plusieurs marques.

Isabelle Lefort l'a bien formulé : l'industrie a été conçue pour protéger la création, et cette culture du cloisonnement et du secret propre au luxe freine la mutualisation. Pourtant, la protection de la singularité créative n'exige pas d'isoler la logistique ou les infrastructures non différenciantes : il n'est évidemment pas question de pousser la mutualisation jusqu'à des limites déraisonnables touchant aux secrets industriels. Mais nombre de pratiques, d'infrastructures, de systèmes, voir d'informations (notamment en ce qui concerne les données liées aux calculs d'impact ACV) bénéficieraient d'une mise en commun.

Ceci étant dit, l'exemple de la reverse logistic permet également de déceler les enjeux propres au secteur, et les freins propres à l'industrie qu'il ne faut pas oblitérer.

Les freins systémiques à la mise en place d'une reverse logistics mutualisée dans la mode créative et de luxe

L'instauration d'une reverse logistics performante, pensée comme colonne vertébrale d'une filière circulaire, se heurte aujourd'hui à un faisceau d'obstacles d'autant plus puissants qu'ils sont imbriqués.

1. Un dilemme paradigmatique : de la concurrence à la collaboration

Le premier verrou n'est pas technique mais conceptuel. Un modèle circulaire ne peut fonctionner qu'à la condition d'une coopération active entre tous les maillons de la chaîne de valeur. La circularité exige que les acteurs cessent de se percevoir uniquement comme des concurrents pour se penser aussi comme partenaires d'un système commun. Il s'agit d'un véritable saut paradigmatique dans le changement de paradigme lui-même : accepter que certaines infrastructures, données ou flux puissent être partagés sans menacer la singularité créative ou l'avantage concurrentiel.

Dans l'univers du luxe, où l'identité de marque repose sur l'exclusivité et la différenciation, cette idée reste radicalement contre-intuitive. Elle suppose de redéfinir les frontières de la confidentialité et de repenser la concurrence comme un moteur collectif d'efficacité plutôt qu'une compétition fermée et solitaire.

2. La question sensible du modèle de propriété et des flux de revenus

Passer d'un modèle linéaire à un modèle circulaire, c'est aussi transformer la mécanique économique. Dans un schéma collaboratif, le flux de revenus ne découle plus uniquement d'un acte d'achat isolé. Il se fragmente et se diversifie au gré de multiples actes de paiement (location, réparation, revente, reconditionnement, abonnement, etc.).

Ce changement impacte profondément :

- **La mesure de performance** (comment valoriser la fidélisation plutôt que le volume de ventes immédiates)
- **La relation client** (multiplication des points de contact, expérience étendue dans le temps)
- **La gestion financière** (flux de trésorerie étalés et incertains, valorisation différente des actifs)

Ce déplacement du centre de gravité économique remet en question des décennies de pilotage basé sur la maximisation des volumes.

3. Un retour sur investissement différé et incertain

Sur le terrain opérationnel, la reverse logistics reste largement expérimentale dans le secteur du luxe. Les projets pilotes nécessitent des investissements lourds — systèmes de traçabilité, plateformes numériques, infrastructures de collecte et de tri, formation des équipes, intégration avec les ERP existants — pour lesquels le modèle optimal n'est pas encore stabilisé. Le retour sur investissement est par nature tardif : il dépend d'une masse critique de flux retournés et revalorisés, qui ne peut être atteinte qu'à l'échelle d'une filière entière. Tant que la mutualisation est bloquée, chaque acteur supporte seul des coûts fixes élevés pour des volumes insuffisants, ce qui décourage l'amorçage.

4. Une régulation inadaptée et incohérente

Le cadre réglementaire reste conçu pour un modèle linéaire. Les exigences varient fortement selon les juridictions, créant un environnement fragmenté qui freine la mise en œuvre globale d'un modèle circulaire.

Deux difficultés se combinent :

- **L'absence d'harmonisation internationale** : un système de reverse logistics qui fonctionne en France peut être inapplicable aux États-Unis ou en Asie, faute de cadre légal compatible. Or les chaînes de valeurs sont mondialisées, tout autant que la clientèle.
- **La lenteur d'adaptation des normes** : alors que la technologie et les attentes sociétales évoluent vite, la législation peine à suivre. Ce décalage crée des zones grises juridiques et opérationnelles qui découragent l'investissement à long terme.

5. Un cercle vicieux auto-entretenu

Ces freins se nourrissent mutuellement : sans harmonisation réglementaire, les investissements restent limités ; sans mutualisation, les coûts sont trop élevés pour atteindre la rentabilité ; sans modèle économique clair, la collaboration reste perçue comme risquée ; et tant que la collaboration ne décolle pas, le changement de paradigme culturel demeure hors de portée. Rompre ce cercle impose de penser la reverse logistics non pas comme un projet d'entreprise isolé, mais comme une infrastructure de filière, mutualisée et gouvernée collectivement.

Rendre les clients acteurs : l'enjeu des incitations dans le luxe

Par ailleurs la mutualisation des efforts ne se fait pas sur le plan opérationnel mais aussi d'un point de vue philosophique, pour transformer les comportements d'achat : le changement de paradigme ne se fera pas sans accompagnement des habitudes clients. Cela représente un réel enjeu, car dans le secteur du luxe, persuader une clientèle d'accepter le retour d'un produit à la marque est un défi à la fois pratique et symbolique. D'autant plus que nombre de produits de luxe font l'objet de spéculations et d'investissements, rendant davantage compliquée la volonté des clients de retourner leurs achats vers la marque. Or, sans taux de retour significatif, la filière circulaire ne trouve pas ses matières premières. Il est donc essentiel de mettre en place des **incitations adaptées au registre du luxe**, qui respectent l'exigence d'expérience et de prestige :

- **Services haut de gamme gratuits ou premium** : réparations à vie, nettoyage et entretien offerts, reprise et remise à neuf avec certificat d'authenticité.
- **Crédits d'achat exclusifs** : bon d'achat ou crédit pour des achats futurs, utilisables sur des collections ou services spécifiques.
- **Expériences et avantages membres** : accès à événements privés, ateliers de restauration, personnalisation gratuite pour les pièces rapportées.
- **Canaux de revente contrôlés** : plateformes de revente consignées gérées ou labellisées par la Maison, garantissant traçabilité et valorisation de la pièce.
- **Trade-in premium** : reprise avec valorisation proportionnée à l'histoire et au soin porté à la pièce (valeur patrimoniale).
- **Transparence et traçabilité** : passeports numériques ou certificats qui augmentent la valeur de revente des pièces renvoyées.
- **Instruments financiers et fiscaux** : partenariats avec institutions pour proposer des incitations fiscales ou certificats de don/recyclage.

Il est donc indispensable que ces leviers soient conçus pour préserver l'aura de la marque : l'offre de « service circulaire » doit renforcer, et non diluer, la relation client.

Des opportunités concrètes... si elles sont partagées

Les problématiques soulevées par Isabelle Lefort au regard des enjeux analysés sur la reverse logistic mettent en lumière plusieurs leviers concrets que seule une action collective peut activer pleinement :

- **Hubs régionaux de collecte** : réduire les distances, optimiser les flux, et répondre aux obligations réglementaires à venir (comme la collecte séparée des textiles dans l'UE d'ici 2025).
- **Technologies mutualisées** : systèmes RFID, solutions de tri automatisé, plateformes de suivi blockchain. Des investissements trop lourds pour être assumés isolément par chaque Maison, mais rentables à l'échelle d'un pool d'acteurs.
- **Partenariats avec des acteurs existants** (ONG, plateformes de seconde main, coopératives de recyclage) pour s'appuyer sur des structures déjà performantes : Certaines organisations telles qu'OXFAM ou l'UNICEF prennent en charge le tri, la collecte et la remise en vente depuis des années, indépendamment du système de la mode. Une collaboration intelligente pourrait être mise en place, s'assurant de l'efficacité d'un modèle commercial déjà établi.
- **Financements collectifs** : co-investissements inter-marques ou public-privé pour mutualiser le risque et accélérer la montée en puissance d'infrastructures communes.

Sans ces mécanismes et des acteurs facilitant le dialogue tels que Paris Good Fashion, la reverse logistic entre autres restera confinée à des programmes pilotes, souvent vitrine, incapables de produire un changement structurel.

Résultats de l'analyse :

Les freins à lever pour une filière circulaire partagée

La mise en place d'une reverse logistic, à l'image de la mutualisation de façon générale, rencontre trois catégories de freins :

1. **Culturels** : résistance au partage d'informations ou de ressources par peur d'amoindrir la différenciation créative.
2. **Financiers** : difficulté à absorber des investissements initiaux élevés, surtout avec un retour sur investissement différé.
3. **Réglementaires** : absence d'harmonisation des règles (notamment entre juridictions), et craintes liées aux lois antitrust.

Ces freins, déjà identifiés par des acteurs comme Paris Good Fashion, ne sont pas insurmontables, mais leur levée demande une vision commune et des mécanismes de gouvernance clairs.

De la collaboration à la structuration industrielle

La transition vers la circularité suppose de sortir de la logique du « projet ponctuel » pour passer à une véritable structuration industrielle.

Cela implique :

- **Un plan stratégique intersectoriel** : état des lieux des ressources et besoins, définition d'objectifs communs, planification des investissements.
- **Des joint-ventures ciblées** : mutualisation des infrastructures sur les étapes non différenciantes.
- **Des instances de coordination neutres** : garantes du respect des réglementations et de l'équité entre marques, tout en facilitant la circulation des bonnes pratiques et des données.
- **Une montée en compétence collective** : formation des équipes, non seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur les enjeux économiques et environnementaux de la circularité.

Un changement de paradigme incontournable

En définitive, l'analyse de la reverse logistic au regard des propos d'Isabelle Lefort montre que le passage du linéaire au circulaire ne peut être pensé comme une simple évolution technique ou logistique. Il s'agit d'un **saut paradigmatique** : repenser la concurrence en respectant l'anti-trust, accepter la mutualisation sur les maillons standards de la chaîne de valeur, et reconnaître que la différenciation créative ne se joue pas sur la collecte, le tri, la logistique, les infrastructures etc, mais sur la conception, la narration et l'expérience. Sans cette évolution culturelle et organisationnelle, les efforts resteront éclatés, incapables de générer l'effet de levier nécessaire à une transformation systémique.

Ainsi, la reverse logistic n'est pas seulement un outil de gestion des flux : elle est un test décisif de la capacité de l'industrie à coopérer pour survivre et prospérer dans un futur où la circularité ne sera plus une option, mais une exigence économique, écologique et réglementaire.

CONCLUSION FINALE DE L'ANALYSE TERRAIN

Synthèse des leviers opérationnels transformants identifiés lors des entretiens

Cette analyse finale résulte de la confrontation entre une réflexion critique et les enseignements tirés des entretiens menés avec les professionnels du secteur. Les échanges ont permis de mettre en lumière les freins concrets qui, sur le terrain, continuent d'entraver la transition vers des modèles plus durables et résilients. La synthèse qui suit en propose une lecture structurée, visant à dégager les actions nécessaires à un changement de paradigme qui permettent de répondre aux freins sans réponses de la matrice du nouveau paradigme.

Actions issues des entretiens :

Sophie Bonnier

- **Industrialiser la gestion des invendus** en s'appuyant sur l'IA et en définissant des seuils cibles de production par catégorie et zone.
- **Créer un indicateur de performance unique et intégré**, inspiré de l'EP&L mais appliqué au niveau produit, combinant empreinte environnementale, coûts régénératifs, impacts sociaux et durabilité (physique et émotionnelle).

Laura de Rojas

- **Intégrer l'écoconception dès la phase créative**, en formant les directeurs artistiques et leurs équipes afin d'intégrer systématiquement des critères de durabilité dans les choix de design, matériaux et volumes.
- **Réduire progressivement le nombre et le volume des collections**, tout en communiquant avec transparence. Explorer des modèles complémentaires (réparation, seconde main, location) pour atténuer la pression sur la production.

Pierre Tricotel Beaulieu

- **Rompre avec l'obsession de la croissance à deux chiffres**, en repensant la performance selon des critères de stabilité et de résilience, plutôt que de rentabilité immédiate indexée sur des hausses constantes.

Shara Millan Perez

- **Ancrer la durabilité dans la qualité absolue et l'artisanat**, en s'appuyant sur un réseau de fournisseurs de petite taille et de proximité.
- **Consolider un modèle intégré**, où la maîtrise interne de la production assure flexibilité et sécurisation.
- **Développer les services** (réparation, personnalisation) comme leviers de fidélisation et d'allongement de vie des produits.
- **Faire descendre la durabilité au niveau opérationnel**, via audits, montée en compétence et implication des ateliers et fournisseurs.

Marine Serre

- **Créer une offre parallèle à forte marge**, constituée de pièces responsables mais à coûts maîtrisés, pour financer l'innovation artisanale.
- **Développer des services générateurs de revenus récurrents** (réparation, location, reprise).
- **Miser sur la valeur immatérielle et culturelle** pour renforcer la désirabilité et justifier des prix alignés sur les coûts réels de production régénérative.

Léo Samir Viaux

- **Élaborer une feuille de route RSE pluriannuelle**, intégrant des objectifs chiffrés et stratégiques (empreinte, réparabilité, certification).
- **Renforcer le change management** en intégrant la durabilité dans les cahiers des charges métiers et en formant les équipes.
- **Mettre en avant les bénéfices économiques indirects** (réduction des risques, optimisation des coûts, fidélisation).
- **Accélérer la circularité rentable**, en multipliant des services à forte valeur relationnelle comme la reprise ou la seconde main.

Alessandra Lobba

- **Privilégier l'action concrète et pragmatique** sur l'analyse exhaustive, avec des données simples mais exploitables.
- **Favoriser une croissance modérée**, garante de la stabilité et de l'identité de la marque.
- **Investir dans des projets sociétaux** au-delà de la seule rentabilité immédiate.

- **Cultiver des relations fournisseurs humaines et équilibrées**, tout en maîtrisant les coûts.
- **Privilégier une communication discrète et fidèle**, fondée sur la confiance plutôt que la surenchère médiatique.

Christophe Bocquet

- **Renforcer la traçabilité sociale et environnementale** en finançant directement des programmes dans la supply chain.
- **Placer la résilience au cœur du modèle économique**, plutôt que la croissance rapide.
- **Adopter de nouveaux indicateurs de performance**, spécifiques, tangibles et sociaux/environnementaux.
- **Capitaliser sur l'atout structurel du luxe** : savoir-faire rares et ressources non délocalisables, comme leviers de leadership durable.
- **Soutenir un cadre réglementaire fort mais cohérent**, évitant le greenwashing et limitant la complexité de gouvernance.

Isabelle Lefort

- **Redéfinir la mutualisation** en identifiant précisément ce qui peut être partagé (logistique, backstages, transport).
- **Harmoniser les langages et créer des dialogues transverses** entre départements pour une culture commune de la circularité.
- **Promouvoir un cadre réglementaire co-construit**, stimulant mais équilibré, tenant compte des réalités industrielles et géopolitiques.
- **Développer des plateformes neutres d'échange et de mutualisation**, respectant la loi antitrust, pour partager fournisseurs, ressources et compétences.

Analyse des 63 freins sans réponses par le prisme des actions issues des entretiens

Après avoir réalisé un benchmark approfondi des rapports RSE et extra-financiers des Maisons membres de la FHCM, nous avons identifié 63 freins à la mise en place d'un modèle économique à la fois rentable et durable qui demeuraient sans réponse documentée. Cette phase constituait une cartographie analytique précieuse, mais encore abstraite : elle révélait les limites des engagements publics et les zones où la pratique opérationnelle restait floue ou incomplète.

Pour enrichir cette lecture, nous avons conduit une série d'entretiens avec des professionnels directement impliqués dans la création, la production et la gestion des Maisons. L'objectif était de confronter la théorie des rapports aux réalités du terrain, afin de tester si certains freins pouvaient y trouver une réponse concrète. Cette nouvelle phase d'analyse a permis de dégager deux types d'actions :

1. **Les solutions déjà mises en œuvre sur le terrain**, issues de pratiques opérationnelles observées par les acteurs eux-mêmes. Il s'agit par exemple du développement de services post-vente (réparation, personnalisation), de la maîtrise intégrée de la production, ou de la mise en place d'indicateurs combinant performance économique et durabilité. Ces actions permettent de lever directement certains freins identifiés, en apportant des réponses tangibles et reproductibles.

2. **Les solutions émergentes**, encore non formalisées ou partiellement déployées, mais clairement identifiées par les professionnels comme des leviers potentiels face aux critiques et difficultés opérationnelles. Ces pistes prospectives témoignent d'une capacité d'anticipation et d'innovation : elles montrent que les acteurs connaissent les verrous à franchir et imaginent des réponses concrètes, même si celles-ci ne sont pas encore institutionnalisées.

Cette double approche, combinant observation des pratiques effectives et recueil de solutions émergentes, offre une vision plus complète des leviers opérationnels mobilisables. Elle permet non seulement de constater quels freins peuvent déjà être traités, mais aussi de tracer des pistes réalistes pour renforcer la durabilité, la résilience et la rentabilité du modèle économique des Maisons de luxe. Les exemples ensuite formalisés pour donner une traduction opérationnelle à la solution identifiée sont issus de ma propre réflexion. Dans la matrice opérationnelle, la mention « (ad hoc) » sert donc à préciser qu'il ne s'agit pas d'actions concrètes au sein des Maisons, mais de propositions potentielles d'interprétation terrain des solutions identifiées.

ATTENTION : La classification opérée constitue la structure fondamentale sur laquelle s'appuie l'outil stratégique final, conçu pour guider de manière concrète et opérationnelle la transition vers le nouveau paradigme. Destiné à un usage interne et résultant d'une réflexion originale, cet outil ne sera pas diffusé : le tableau correspondant, pour des raisons de propriété intellectuelle, n'est pas accessible à la consultation.

Analyse des freins encore sans réponses :

Mais le passage par une analyse opérationnelle à partir des entretiens permet surtout d'identifier quels sont les freins encore non résolus. Ces derniers révèlent en effet un état des lieux éclairant sur les limites actuelles de la transformation durable dans le secteur du luxe : sur les 168 freins identifiés initialement, **36 restent sans réponse**, malgré la confrontation aux pratiques et aux visions des professionnels du terrain (contre 63 initialement relevés dans les rapports RSE). Cette proportion, représentant près de 21 % des obstacles initiaux totaux, met en évidence des zones critiques où la réflexion stratégique et opérationnelle peine à se traduire en actions concrètes.

Pôle	Nb freins dans le pôle	Nb freins sans réponse	% freins non répondu par pôle
Gouvernance	27	0	0,0%
Conception, Achat & Production	47	7	14,9%
Distribution & Logistique	20	4	20,0%
Communication, Marketing & Image de marque	22	7	31,8%
Service & Relation Client	15	5	33,3%
Infrastructures, Déplacements Collaborateurs	10	1	10,0%
Événementiel, Défilés	18	10	55,6%
IT, Data & Numérique	9	2	22,2%

1. **L'événementiel (10 freins, le pôle le plus en difficulté) : freins n°142, 144, 145, 146, 148, 150, 152, 154, 156, 157**

Les défilés et événements apparaissent comme l'angle mort majeur. Pression symbolique, dépendance économique, gaspillage matériel et énergétique, rigidité des calendriers, ou encore manque de sobriété et d'inclusivité : la liste des freins non résolus traduit l'incapacité actuelle du secteur à réinventer un modèle événementiel moins coûteux et plus responsable. Ici, le poids de la tradition, du prestige, de la communication virale et du refus de mutualisation constitue un frein culturel et stratégique difficile à lever.

2. **La communication, le marketing et l'image (7 freins) : freins n°95, 99, 102, 107, 109, 115, 116**

Les entretiens révèlent une tension non résolue entre désirabilité instantanée et valorisation de la durabilité. Les freins concernent autant le contenu (obsession de la nouveauté, valorisation du court terme) que les moyens (dépendance aux réseaux sociaux axés sur la viralité, manque de diversité et d'inclusivité). Ces points mettent en évidence une contradiction structurelle : le luxe continue de nourrir sa puissance par la rareté et la nouveauté, au détriment de la longévité et de la fidélisation.

3. **La conception et le produit (7 freins) : freins n°44, 48, 57, 58, 70, 71, 74**

Si l'écoconception et la circularité progressent, certains aspects concrets restent négligés : confort réel des pièces, mutualisation des matières premières, durabilité des matériaux sensibles, transmission mémorielle des collections. Ici, l'innovation technique et la recherche sur la longévité physique des produits semblent encore trop marginales face aux impératifs esthétiques et de désirabilité.

4. **Le service et la relation client (5 freins) : freins n°117, 122, 123, 128, 131**

L'absence d'expériences physiques « éducatives » pour renforcer la connaissance client sur la qualité, la faible personnalisation des parcours digitaux et la priorité donnée à l'acquisition plutôt qu'à la fidélisation montrent que la durabilité relationnelle n'est pas encore intégrée au cœur des stratégies. Or c'est précisément dans ce domaine que se joue l'ancrage émotionnel et culturel de la marque à long terme.

5. **Les autres pôles (logistique freins n°76, 86, 91, 92 ; IT freins n°165, 168 ; infrastructures frein n°136)**

Ces zones concentrent moins de freins, mais des enjeux précis demeurent : conditions de travail en logistique, empreinte carbone du numérique, critères énergétiques pour la traçabilité, mobilité responsable des collaborateurs. Ces sujets techniques et sociaux, moins visibles dans la communication, peinent encore à trouver des réponses concrètes.

Enseignements transversaux

Une lecture d'ensemble des freins encore non traités met en évidence des dynamiques récurrentes et des angles morts persistants.

- **Le poids de la culture du luxe** : les freins les plus résistants concernent la nouveauté, la viralité, l'événementiel et la communication — autrement dit, les dimensions symboliques qui nourrissent l'aura du secteur. Le court-termisme et la dépendance au spectaculaire s'avèrent difficilement conciliables avec la stabilité et la sobriété nécessaires à la durabilité.
- **Pratiques clients et changement d'habitudes consommateur** : la relation client et l'expérience d'achat restent insuffisamment exploitées pour accompagner un changement de paradigme. Les pratiques actuelles, centrées sur l'acquisition, la viralité et l'attention numérique, maintiennent la course à la nouveauté et freinent l'appropriation de comportements durables. Par ailleurs, l'absence d'expérience physique et sensorielle limite la capacité à créer un attachement émotionnel et une compréhension concrète de la qualité et de l'artisanat.

- **Un déficit d'inclusion et d'innovation relationnelle** : la gouvernance reste encore éloignée des réalités du terrain. Les artisans, techniciens et experts opérationnels sont peu représentés dans les décisions stratégiques, ce qui limite la prise en compte de la durabilité intrinsèque des produits. Du côté client, la relation reste largement centrée sur l'acquisition et la stimulation de la désirabilité immédiate, au détriment de la fidélisation, de l'expérience éducative et de la transmission patrimoniale.
- **Les angles morts techniques et opérationnels** : la robustesse de certains matériaux sensibles, la mutualisation des ressources entre collections ou encore la traçabilité des retours produits restent peu travaillées.
- **Environnement, infrastructures et numérique** : l'empreinte énergétique des infrastructures, la sélection d'outils numériques peu optimisés et le manque de critères intégrés pour la traçabilité démontrent un déficit d'intégration de la durabilité dans le système technique et digital de la Maison.
- **L'événementiel et le système symbolique** : la taille, le rythme et la sur-stimulation des événements demeurent intouchés. La sobriété événementielle est encore perçue comme une perte de pouvoir symbolique, empêchant d'explorer leur potentiel comme leviers de mémoire, de lien durable et de rationalisation des coûts fixes.
- **Un progrès réel mais inégal** : les pôles liés à la gouvernance, à la production et à la logistique montrent une capacité croissante à intégrer des solutions opérationnelles. En revanche, les sphères immatérielles — image, relation client, expérience, communication et culture événementielle — concentrent l'essentiel des freins encore non résolus.

En résumé, cette phase d'entretiens fait apparaître un contraste fort entre des avancées opérationnelles réelles et la persistance de freins culturels et symboliques. D'un côté, les Maisons progressent sur la gouvernance, la production et certains aspects logistiques, avec des solutions déjà intégrées pour améliorer la traçabilité, optimiser les ressources ou structurer les circuits de décision. En définitive, **si les leviers techniques et organisationnels sont en voie d'intégration, les freins liés au symbolique, à l'expérience client et à la culture du luxe demeurent les plus difficiles à lever.** C'est sur ces terrains que se joue désormais la capacité du secteur à transformer en profondeur son modèle.

Analyses sectorielles : comprendre et contrer les impensés de l'industrie qui immobilisent toute transition

Réformer les cycles : lever les verrous structurels du système de la mode

Un rythme de production incompatible avec la durabilité

Les témoignages recueillis auprès de Laura de Rojas, spécialiste des matériaux durables chez Balenciaga, et de Pierre Tricotel Dauberlieu, responsable écoconception chez Dior, révèlent avec acuité les tensions fondamentales qui entravent la transition vers des modèles d'affaires réellement durables et économiquement viables. Ces voix internes, loin d'être anecdotiques, mettent en lumière une vérité essentielle : tant que le système productif ne sera pas repensé en profondeur, il restera illusoire de conjuguer durabilité environnementale, sociale et économique.

Laura dénonce un paradigme dominant où la croissance quantitative, mesurée par des volumes de production colossaux et des renouvellements incessants, dicte une cadence effrénée et souvent absurde. Ce modèle « *à la fast fashion* » — à l'image de Louis Vuitton, qualifié par Laura de « *Zara du luxe* » — engendre une pression extrême sur les collaborateurs et les fournisseurs, avec des cycles de commandes et de licenciements récurrents qui minent la stabilité sociale et l'engagement des équipes. Ce constat rejoint une autre problématique majeure : les calendriers serrés imposés par les fashion weeks, avec des délais de conception de prototypes parfois inférieurs à six mois, laissent peu de marge de manœuvre pour intégrer la circularité ou la réparabilité au cœur des collections. La conséquence est double : d'une part, l'usage massif et renouvelé de matériaux « tendances » entraîne un gaspillage latent, et d'autre part, les équipes ne disposent pas du temps ni des ressources nécessaires pour s'approprier les savoir-faire durables. La résultante en est que la durabilité demeure perçue comme une couche additionnelle, un « surcoût » qu'il faut gérer en urgence et à marche forcée, et non comme un levier intrinsèque au modèle de production.

Pierre Tricotel Dauberlieu va plus loin en soulignant que, sans un changement radical du système, ces efforts resteront des « *coups d'épée dans l'eau* ». La logique même de la mode, fondée sur la nouveauté perpétuelle et la croissance à deux chiffres, est profondément incompatible avec les impératifs environnementaux. L'urgence de repenser non seulement la production mais aussi la manière de concevoir l'offre, d'organiser les calendriers et de réinventer la relation à la consommation est manifeste. Tant que la performance économique continuera d'être mesurée uniquement à l'aune de la croissance quantitative, tout projet durable sera perçu comme une contrainte coûteuse, voire un frein, et restera marginal.

Ces constats convergent vers une évidence : la durabilité ne peut être une simple stratégie corrective ou une démarche RSE accessoire. Elle doit devenir consubstantielle au système productif, intégrée à chaque étape, pour que les actions durables ne soient plus vécues comme des coûts mais comme des piliers de la rentabilité.

Un système productif à redéfinir : le calendrier de la mode entrave la transformation des modèles

La quête d'un modèle économique conciliant rentabilité et durabilité bute aujourd'hui sur une réalité systémique incontournable : tant que le système productif ne sera pas repensé dans ses fondements mêmes, la durabilité restera une chimère hors d'atteinte. Cette impasse trouve sa source dans la cadence effrénée des collections, un rythme dicté par des temporalités de production indexées sur des objectifs de croissance purement quantitatifs. Cette obsession du renouvellement rapide empêche l'intégration profonde et effective des principes de circularité, pourtant essentiels pour réduire l'empreinte environnementale et optimiser les coûts. Le problème fondamental réside dans l'absence de temps accordé aux équipes pour penser, expérimenter, et surtout incorporer les pratiques durables de manière organique à leur travail quotidien. Quand la pression est d'enchaîner les collections conformément au calendrier à un rythme qui laisse rarement plus de quelques mois pour concevoir, produire et lancer, il devient impossible d'exploiter pleinement les matériaux dormants, ni de privilégier des matériaux ou procédés mais plus durables, et les collections restent dictées par les bureaux de style et les data des bureaux de tendances. Pire, cette temporalité comprimée ne permet pas aux collaborateurs de se former correctement aux nouvelles exigences écologiques et sociales. Ce qui devait devenir un réflexe, un automatisme intégré au processus de création, reste une surcharge perçue comme un surcoût, une contrainte inefficace qui grève le temps, l'énergie et les marges.

Au fond, ce malentendu révèle une vision erronée de la durabilité dans l'industrie : trop souvent envisagée comme une opération de seconde main, un palliatif destiné à « éponger les

dégâts » plutôt qu'à transformer le cœur du système. Or, tant que la durabilité restera une couche superfétatoire, une sorte de parasite réglementaire ajouté aux processus, elle ne deviendra jamais un levier structurel d'un business model performant. Sans une intégration consubstantielle à chaque étape de la chaîne de valeur, les actions RSE demeureront marginales, considérées comme des coûts incompressibles, et donc freinées voire évitées par la direction.

Vers un renversement de paradigme : la durabilité au cœur du modèle économique

Cette observation conduit à un renversement majeur de paradigme : il ne s'agit pas simplement d'imaginer une industrie « moins impactante », mais de concevoir un modèle où rentabilité et durabilité s'appuient l'une sur l'autre de façon indissociable. L'idée préconçue que durabilité est forcément un frein économique doit être dépassée. Au contraire, elle doit être reconnue comme un facteur de stabilité et de résilience financière à long terme. Cela requiert de repenser non seulement les mécanismes classiques de création de valeur, mais aussi et surtout les modèles productifs et, au-delà, la structure même de l'industrie — ses calendriers, ses modes de communication, son offre commerciale, et la nature même de sa relation au client.

Ce défi est de taille, incontestablement. Mais faire l'impasse sur cette transformation, en plaquant des initiatives durables sur un modèle fondamentalement inadapté, n'est pas seulement contre-productif : c'est un manque à gagner financier évident. Cela nourrit en outre la frustration des dirigeants qui voient dans la durabilité un coût incompressible, une charge plutôt qu'une opportunité. Or, cette frustration est symptomatique d'un système économique encore prisonnier d'indicateurs obsolètes, centrés sur une croissance à deux chiffres qui, par essence, impose la production de masse et la multiplication effrénée des références. Continuer à viser cette croissance quantitative revient à produire toujours plus de biens souvent médiocres, tout en reposant l'image de marque sur une poignée de produits iconiques — une stratégie qui s'effrite, comme en témoignent les critiques virulentes et virales sur la qualité de marques comme Louis Vuitton, Chanel ou Dior sur les réseaux sociaux. Ces attaques révèlent une crise de confiance, symptomatique d'une perte de crédibilité économique et réputationnelle.

Changer d'indicateurs pour une rentabilité stable et résiliente

Il faut enfin reconnaître une vérité pragmatique : les coûts fixes de production dans le secteur de la mode et du luxe sont tels qu'il est illusoire de maintenir des marges confortables sans ajuster radicalement le modèle. C'est pourquoi un changement d'indicateurs, au profit d'une stabilité économique durable plutôt que d'une croissance effrénée, est essentiel. Ce changement doit s'accompagner du développement d'offres parallèles plus rentables, qui ne sacrifient ni la qualité ni l'image de marque, mais tirent parti du découplage partiel entre production et consommation, ainsi que de la revalorisation de l'existant.

Il convient d'être parfaitement clair : tant que l'indicateur dominant reste la croissance à deux chiffres – on y revient toujours –, penser un business model où profit et durabilité deviennent consubstantiels demeure une illusion. Ce constat nous ramène au questionnement introductif : quel intérêt réel présenterait une croissance asymptotique ? Si cette interrogation est d'abord philosophique et morale, elle prend aujourd'hui une dimension urgente et pragmatique face à la pression réglementaire accrue, aux enjeux réputationnels, et à la crise globale des ressources.

Pour garantir la résilience des entreprises, il est impératif de repenser l'indicateur clé, en substituant la croissance exponentielle par une soutenabilité économique croissante, un des piliers de notre matrice. Car, contrairement à une idée reçue, réduire la croissance ne signifie pas renoncer à la performance économique, mais réduire les volumes superflus, diminuer les coûts fixes, et ainsi

maîtriser la résilience financière au même titre que la résilience environnementale. Le « moins mais mieux » s'impose non seulement comme un impératif écologique et social, mais surtout comme une nécessité économique pour renforcer la robustesse et la pérennité financière. Or, le luxe est aujourd'hui dominé par des groupes dont les modèles économiques sont poussés à l'extrême en termes de rentabilité : financiarisation massive, recours au mass market, omniprésence des mass media, accélération incessante des calendriers, délocalisation, augmentation des marges, digitalisation accrue (Sophie Abriat, 2025). Dans ce contexte, toute initiative visant à rompre avec ce paradigme représente un risque financier majeur, car elle induirait mécaniquement une baisse significative du chiffre d'affaires selon leurs modèles actuels.

Sans ce changement fondamental, les Maisons ne feront que multiplier des actions annexes, destinées à limiter les dégâts sans jamais traiter les causes profondes. Il est donc crucial de différencier les profils d'entreprises. Les grands groupes, forts de leur puissance financière et de leur échelle, ont la capacité de mutualiser les investissements, d'innover et de structurer de nouvelles filières durables. En revanche, les Maisons émergentes ont le potentiel d'être les véritables leaders d'un paradigme nouveau, à condition de sortir du système actuel de la mode où l'image prévaut sur la qualité du produit et la relation client – un système caractérisé par le mass media, une ultra-digitalisation, des calendriers contraints par les Fashion Weeks, et des défilés incontournables.

Être lucide sur l'enjeu que représente la diversité des acteurs : entre pouvoir financier et agilité, penser la transition selon les réalités structurelles de l'industrie du luxe.

Le véritable enjeu aujourd'hui réside dans le fait que l'industrie du luxe est largement dominée par de grands groupes qui opèrent selon des modèles de rentabilité poussés à l'extrême, modèles dont ils sont à la fois les créateurs et les principaux bénéficiaires. Financiarisation intense, stratégie de produits d'appel souvent de qualité moyenne destinés au mass market, quête de visibilité virale via les médias de masse (comme l'analyse Sophie Abriat dans *Le luxe à la conquête de nos imaginaires*), accélération effrénée des calendriers, délocalisation des productions, marges en croissance continue, digitalisation massive, dilution progressive du lien avec la matière première... Ce système, profondément enraciné, structure désormais l'ensemble du secteur. Dans un tel contexte, toute transformation radicale représente un risque financier colossal. Modifier les modèles actuels signifierait, pour ces acteurs, accepter une baisse significative de leur chiffre d'affaires. Faute de pouvoir s'attaquer à la racine des dysfonctionnements, les groupes privilégient donc des mesures périphériques, cherchant à limiter les pertes plutôt qu'à engager un changement structurel.

C'est pourquoi il est essentiel de distinguer les réalités propres à chaque typologie d'acteurs. Les grands groupes, grâce à leur puissance financière et à la diversité de leurs Maisons, ont les moyens d'investir massivement dans la recherche, de mutualiser les ressources et de structurer de nouvelles filières circulaires. Leur rôle est clé dans le financement d'innovations à grande échelle, mais leur modèle actuel rend l'adoption d'une transition profonde difficile sans une remise en cause stratégique. En parallèle, les Maisons émergentes incarnent un potentiel singulier. L'enjeu n'est pas de viser un impact nul dès leurs premiers pas — ce serait illusoire — mais un impact raisonné. Dans une phase de développement initial, les effets environnementaux et sociaux sont nécessairement croissants : il faut constituer un vivier de clientèle, investir dans les infrastructures, développer un réseau international... La question devient alors : à quel moment atteindre la « vitesse de croisière » ? Et comment intégrer, dès le départ, une réserve stratégique pour l'évolution et l'innovation, dans l'esprit d'une « soutenabilité économique croissante » ? Comme l'a souligné Léo Samir Veaux, responsable RSE d'AMI Paris, lors de notre entretien : « *Sur 2024, la priorité, c'est la stabilisation. Il n'y aura pas de croissance, mais on prépare la relance à venir, avec une feuille de route vers le milliard. On ne vise pas à être racheté ou à faire de la croissance externe, mais on sait qu'on va atteindre une taille* ».

où tout sera scruté. ». Cela suppose néanmoins de rompre avec les codes actuels de l'industrie de la mode, où l'image prime sur le produit, la qualité et la relation client — un système dominé par les mass media, une digitalisation omniprésente, des calendriers dictés par les Fashion Weeks et des défilés imposés.

Cela rejoint le concept d'« économie du donut » évoqué en amont : la croissance n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service d'indicateurs qualitatifs. Pour une jeune Maison, la véritable performance ne se mesure pas uniquement en chiffre d'affaires, mais dans sa capacité à entretenir et renouveler la désirabilité de son univers esthétique, à faire évoluer l'âme de la marque au fil du *Zeitgeist* tout en préservant ses valeurs profondes. Hermès, Maison patrimoniale solidement installée, illustre parfaitement cette démarche : il ne s'agit pas de suivre mécaniquement des tendances commerciales, mais de nourrir un imaginaire, de défendre une vision créative singulière et durable. Car en effet, en tant que groupe familial qui a conservé la qualité comme valeur inviolable, Hermès bénéficie d'une position privilégiée. Leur modèle économique n'a pas à être entièrement reconstruit, mais simplement adapté aux exigences environnementales qui se sont renforcées (infrastructures, certifications, audits, etc.), tout en disposant de la capacité financière nécessaire pour investir à grande échelle dans la transformation. Les Maisons de ce type incarnent ainsi une forme d'équilibre entre continuité et innovation.

Donc évidemment, les enjeux diffèrent radicalement entre les jeunes acteurs et les grands groupes. Pour les premiers, l'impact environnemental croît inévitablement au début ; pour les seconds, il s'agit plutôt de réduire une empreinte déjà massive. Mais dans les deux cas, le nouveau paradigme impose que la responsabilité sociale et environnementale (RSE) ne soit pas un ajout tardif, mais une composante native du processus. Pour les marques émergentes, cela évite le coût et la complexité d'une transition ultérieure, tout en renforçant leur résilience. Oui, cela suppose parfois d'accepter une rentabilité et des marges moindres — mais c'est le prix d'une stabilité et d'une résilience à long terme.

Penser l'avenir du secteur à l'aune de son histoire

Historiquement, la vision d'un luxe concentré entre les mains de quelques quasi-monopoles est relativement récente : elle remonte aux années 1960 et ne devient véritablement systémique qu'à la fin des années 1980. La massification de l'imaginaire du luxe, portée par une viralité médiatique et une diffusion massive, est un phénomène très récent. Or, les évolutions actuelles, loin de soutenir ce modèle peuvent ouvrir la voie à un retour vers des modèles plus exclusifs, centrés sur la qualité et le lien client. Nous ne sommes plus à l'époque où quelques références culturelles communes, véhiculées par les mass media (télévision, presse emblématique comme *Vogue*), structuraient l'ensemble du marché. Aujourd'hui, il est possible de cibler des communautés précises, de personnaliser les échanges digitaux, de créer un dialogue direct avec un public affinitaire. Ce qui se joue donc, au-delà des simples ajustements, c'est la structuration même du secteur du luxe. Remettre en question les modèles de rentabilité extrême, les calendriers effrénés et les logiques financiarisées, c'est peut-être envisager la fin de l'hégémonie des grands groupes tels qu'ils existent aujourd'hui. Car si l'on veut véritablement réussir à changer de paradigme — celui d'un luxe durable, résilient et économiquement viable — il faudra sans doute repenser en profondeur les rapports de force, les modes de gouvernance et les priorités stratégiques. C'est un enjeu colossal, mais incontournable, si l'industrie veut assurer sa pérennité dans un monde aux ressources finies et aux exigences croissantes, tant environnementales que sociales.

Ainsi, l'avenir du luxe ne se jouera pas uniquement dans l'opposition grands groupes versus jeunes Maisons, mais dans la capacité de chacun à assumer son rôle selon ses moyens : les premiers en investissant dans la structuration de filières et l'innovation, les secondes en incarnant, dès leur

genèse, un modèle créatif et responsable. C'est dans cette complémentarité, et non dans une uniformisation des approches, que se dessine un luxe durable, résilient et économiquement soutenable.

L'illusion de l'intouchabilité créative : le point aveugle de la transition

La place des créatifs sur le terrain

Les entretiens menés auprès des Maisons de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode révèlent une tension structurelle majeure – si ce n'est LA tension majeure - au cœur de la transition vers un nouveau paradigme d'affaires conciliant durabilité et rentabilité : la sur-sacralisation du pôle créatif, perçu comme une zone d'autonomie absolue, presque hors du champ d'application des impératifs de durabilité. Shara Millan Perez, directrice durabilité chez Hermès, souligne que « *la liberté de création est véritablement essentielle* » et que « *la création gagne sur tout le reste* ». Cette déclaration cristallise un état d'esprit profondément ancré : la dimension esthétique incarnée par les équipes créatives, demeurent inviolables. La durabilité, aussi stratégique soit-elle, doit s'effacer devant l'impératif de désirabilité et d'innovation artistique. De même, Sophie Bonnie chez Kering insiste sur le rôle prépondérant du directeur artistique et de son studio pour impulser les tendances sans contrainte, tandis que les efforts techniques et environnementaux sont relégués à la phase de production, en une sorte de « filtre correcteur/interpréteur » qui ne doit en rien compromettre l'identité visuelle ni la perception esthétique.

Ce positionnement révèle une dissociation majeure : la durabilité est souvent abordée comme une démarche secondaire, complémentaire, additionnelle, reléguée en marge de la création. Cette scission a pour effet d'enfermer les enjeux RSE dans une posture d'annexes ou de compromis post-crédation, où l'innovation environnementale et sociale n'est ni intégrée ni valorisée dès les fondations mêmes du processus créatif.

Les témoignages de Laura de Rojas chez Balenciaga et de Pierre Tricotel Dauberlieu chez Dior confirment ce verrouillage. L'intégration de matériaux responsables dès la conception n'est pas la norme : elle dépend largement d'une volonté top-down, rare et fragile, qui peine à s'imposer face à des rythmes de travail effrénés et à une priorité nette donnée à la direction artistique traditionnelle. « *Si une matière ne plaît pas, elle ne sera pas utilisée, point* », affirme Pierre Tricotel Dauberlieu, illustrant l'emprise quasi dogmatique de la sphère créative sur les décisions fondamentales, y compris celles qui impactent directement la soutenabilité environnementale et sociale. Cet état de fait témoigne d'un verrou systémique particulièrement résistant : la durabilité peine à devenir un levier véritablement intégré, puisqu'elle ne s'incarne pas dans les choix artistiques initiaux. Or, dans un secteur où la désirabilité, l'émotion et la symbolique sont des piliers essentiels (durabilité extrinsèque consommatoire et émotionnelle), ne pas associer pleinement la durabilité à la création revient à maintenir un paradigme fragmenté, où la promesse d'une rentabilité régénérative et d'une durabilité systémique reste largement théorique.

La liberté revendiquée du pôle créatif, si elle protège la richesse esthétique des Maisons, se révèle paradoxalement un frein majeur à l'émergence de business models régénératifs et circulaires. Cette sacralisation empêche l'émergence d'une véritable coproduction entre innovation créative et exigences RSE, et fragilise la pérennité même du modèle industriel face aux défis environnementaux et sociaux actuels. Pour amorcer un réel changement, il faudrait repenser la gouvernance du processus créatif en le rendant plus perméable aux impératifs de soutenabilité, sans nier pour autant la nécessité d'un dialogue respectueux entre création et durabilité.

Pourquoi isoler la création n'est pas une garantie de sa préservation mais au contraire, l'assurance de sa stagnation

Dans l'industrie du luxe, la créativité n'est pas un simple levier : elle est le socle fondamental, l'âme même qui anime la mode et lui confère son unicité, sa valeur symbolique et son pouvoir d'attraction : elle constitue l'essence de l'a-utile. C'est cette force créative qui forge l'identité des Maisons, construit la désirabilité et génère la fidélité d'une clientèle exigeante et sensible aux codes esthétiques et culturels. Il est donc légitime et indispensable que la créativité soit défendue et protégée avec vigueur, nous n'insisterons jamais assez sur ce point. Pourtant, cette protection absolue de la liberté créative, loin d'être un gage de pérennité, devient paradoxalement le verrou essentiel qui entrave la transition vers les modèles d'affaires durables dont le secteur a urgemment besoin. Car penser la création hors des impératifs de durabilité, c'est en réalité faire peser sur les équipes de production une charge d'ajustements coûteux et tardifs, comme autant de rustines appliquées après coup. Ces ajustements – réduction d'impact, revalorisation de stocks dormants, adaptation de matières – se font souvent dans la contrainte et la précipitation, affaiblissant à la fois la qualité du produit final et la maîtrise des coûts fixes. Ce décalage entre création et écoconception fragilise la soutenabilité économique croissante, pilier majeur d'un business model régénératif. En revanche, intégrer dès la conception les enjeux de durabilité n'est pas un frein mais une formidable opportunité d'enrichissement créatif et stratégique.

Imaginez plutôt : par exemple, un système où les choix de matériaux responsables sont anticipés et planifiés avec rigueur en amont, constituant une bibliothèque interne, permettant non seulement une gestion optimisée des stocks et des achats qui permet de profiter des réductions grâce aux effets d'échelle – via des commandes plus importantes et étalées sur plusieurs collections –, mais aussi une réduction significative du gaspillage et des coûts liés à la logistique et à la production. Oui, cela demande de s'engager sur plusieurs collections à utiliser une même matière plutôt que suivre la couleur du moment, mais cette approche ouvre la voie à une éco-conception véritable. En prévoyant à l'avance les choix de matériaux durables et en planifiant leur utilisation sur plusieurs collections, on crée un levier puissant d'optimisation et de régénération, qui conjugue soutenabilité économique et environnementale. Et au-delà de la matière, penser les composants, la coupe et les finitions d'un produit au regard de sa fin de vie permet de s'assurer dès le départ de la mise en place d'un circuit productif dans lequel chaque élément du cycle de vie du produit est pensé en amont, avec un impact mesurable sur la rentabilité résiliente et la soutenabilité environnementale. Ce n'est pas une contrainte imposée à la créativité, mais un nouveau langage, une matière première créative renouvelée, un défi stimulant qui appelle à repenser l'innovation sous un angle plus profond, plus responsable, plus durable et plus stable économiquement.

Refuser d'intégrer la durabilité au cœur de la création, c'est priver la création de la richesse d'une dimension nouvelle, capable de répondre aux attentes contemporaines – clients, régulateurs, société civile – sans pour autant renier la singularité et l'excellence qui font sa force. La transition vers des business models durables n'est pas un simple ajustement périphérique : elle doit être impulsée au cœur même de l'industrie, là où naissent les idées, les formes, les imaginaires ; là où se loge son essence même. Le jour où la création elle-même intégrera naturellement et pleinement les exigences de durabilité, alors seulement ce secteur pourra espérer bâtir un modèle véritablement porteur d'avenir et fidèle à son ADN. Sans cette révolution intime, toute tentative de transformation restera à la marge, freinée par une vision passéiste où la durabilité n'est qu'une contrainte extérieure à laquelle on tente maladroitement de se plier.

Le pari est donc clair et ambitieux : enrichir la créativité, non l'entraver, en y intégrant les impératifs durables comme une nouvelle source d'inspiration, une contrainte fertile et non un obstacle insurmontable. C'est là, précisément là, que se joue l'avenir du luxe.

Intégrer les enjeux de durabilité au sein du paradigme créatif : une opportunité bien plus qu'une contrainte

Nous l'avons vu, dans le secteur du luxe, la créativité est plus qu'un simple moteur : elle est l'essence même, le socle inaltérable sur lequel repose toute la chaîne de valeur. Cette force vive irrigue la désirabilité, construit les imaginaires et forge l'identité d'une industrie dont l'âme repose sur l'innovation esthétique et narrative. Mais faire en sorte que la direction artistique soit protégée, voire isolée, des contraintes considérées comme étrangères, telles que celles de la durabilité **est une posture bien loin d'être un gage de pérennité**. C'est LE verrou fondamental qui freine la transformation nécessaire vers des business models durables.

Cette opposition entre créativité et durabilité apparaît d'autant plus paradoxale qu'elle méconnaît un constat établi depuis longtemps par la recherche scientifique : la contrainte n'est pas une entrave, mais bien une **matrice féconde de l'invention**. Teresa Amabile (1996), figure centrale des études sur la créativité organisationnelle, a démontré que les environnements qui imposent des limites tout en préservant une marge d'autonomie stimulent davantage l'innovation que ceux offrant une liberté totale. La contrainte agit alors comme un cadre structurant, un champ de possibles à explorer plutôt qu'une barrière.

Dans le même esprit, Brent Rosso (2014) met en lumière le rôle décisif des restrictions de temps, de ressources ou de matériaux : loin de brider l'élan créatif, elles favorisent des processus cognitifs d'adaptation et de réorganisation, ouvrant la voie à des solutions inédites. Patricia Stokes (2005) radicalise même cette perspective en affirmant que le travail créatif implique souvent de **choisir ou d'inventer ses propres contraintes**, lesquelles orientent et dynamisent le projet. Dans cette optique, la contrainte n'est pas une donnée imposée de l'extérieur, mais un outil que l'artiste ou le créateur s'approprie pour explorer autrement son champ d'expression. Transposée à l'industrie du luxe, cette réflexion invite à reconsidérer la durabilité non comme une pression externe qui menacerait la liberté créative, mais comme une **contrainte structurante et inspirante**, capable de régénérer les imaginaires et de réinventer la désirabilité. En d'autres termes, loin de réduire la créativité, la durabilité peut en devenir l'horizon d'innovation le plus stimulant. Il paraît donc évident que le refus d'imposer des cadres environnementaux à la direction artistique sous prétexte de « ne pas brider la créativité » n'est en réalité qu'une résistance culturelle au changement, un aveu que la durabilité n'est pas encore au cœur de la stratégie mais cantonnée à des ajustements périphériques. Cette posture traduit une mécompréhension fondamentale : le changement de paradigme ne consiste pas à appliquer des pis-aller techniques après coup, mais à transformer le processus dès sa genèse, en intégrant la durabilité comme paramètre structurant et moteur d'innovation.

D'autant plus que le luxe, loin d'être un espace d'expression artistique créative flottant dans une bulle hors temps, a toujours évolué dans un cadre contraint – rationnements, normes métiers, impératifs fonctionnels –, et ces contraintes ont été des moteurs d'invention. C'est une *industrie* créative. Les intégrer aujourd'hui sous l'angle de la durabilité ne restreint pas la créativité : au contraire, cela lui donne un nouveau cadre, renouvelé, stimulant et fécond. Cette intégration doit s'étendre à tous les aspects de la création – objets, défilés, scénographies, packagings, communication – pour bâtir un modèle cohérent, ancré dans la réalité des enjeux sociaux et environnementaux.

Enfin, si la crainte persiste que cette intégration rende le processus créatif « moins glamour », il est important de rappeler que la communication autour de ces contraintes n'a pas besoin d'être frontale, elle n'a pas besoin d'être tout court, auprès du consommateur final. L'innovation écologique peut parfaitement s'inscrire en filigrane, dans l'ombre discrète du récit stylistique, sans

altérer la charge émotionnelle ou symbolique du produit. Il n'est pas nécessaire de se revendiquer comme marque engagée pour éco-concevoir.

En définitive, préserver la direction artistique de toute contrainte environnementale, au nom d'une créativité « pure », revient à entretenir une hypocrisie stratégique et à fermer la porte à une refondation nécessaire et inventive du luxe. Loin d'être une menace, la contrainte – quand elle est comprise et acceptée comme matrice créative – devient un aiguillon puissant, une source d'innovation authentique et durable, sans laquelle la transition vers de nouveaux business models restera une chimère.

Pour lever les freins liés à la dissociation entre créativité et durabilité, il est essentiel de mettre en œuvre les actions suivantes :

- **Intégrer la durabilité dès la phase créative :** Impliquer la direction artistique en amont pour que les choix de matériaux et contraintes écologiques façonnent l'inspiration, favorisant une créativité nourrie par les enjeux environnementaux et sociaux.
- **Redéfinir la chaîne de valeur en interne :** Briser les silos entre création, production et durabilité, pour instaurer une collaboration fluide et continue, où les équipes travaillent en co-construction autour d'objectifs partagés.
- **Former et sensibiliser les créatifs aux enjeux RSE :** Développer des programmes de formation adaptés afin que les équipes artistiques perçoivent la durabilité non comme une contrainte, mais comme un levier d'innovation et de différenciation.
- **Mettre en place des indicateurs et outils de suivi intégrés :** Utiliser des métriques précises (ex : EP&L, analyses cycles de vie, outils d'éco-conception) dès la conception, pour piloter les décisions de manière éclairée et anticiper les impacts économiques et environnementaux.
- **Planifier les achats et collections sur le moyen-long terme :** Favoriser des commandes groupées et une gestion optimisée des stocks, réduisant les coûts fixes et le gaspillage, tout en conservant la fraîcheur créative.
- **Valoriser les innovations durables dans l'imaginaire de marque :** Construire une narration élégante et subtile autour des choix responsables, sans forcer une communication didactique, pour renforcer le capital symbolique sans altérer la désirabilité.
- **Encourager la co-crédation et le sur-mesure à partir de l'existant :** Développer des espaces et processus où contraintes clients et créativité s'enrichissent mutuellement, pour faire de la circularité une source d'inspiration et de fidélisation plutôt qu'un frein.

Cette feuille de route ne se veut pas péremptoire : elle reste hypothétique mais elle vise à conjuguer ambition et réalisme, pour penser les bases d'une transformation en profondeur où la création, loin d'être sacrifiée, pourrait s'enrichir d'une nouvelle dimension essentielle à la pérennité et à la légitimité des Maisons de luxe.

SYNTHESES DES ACTIONS ISSUES DES ANALYSES SECTORIELLES

Sur le système productif

- Étendre le rythme des collections et assouplir les calendriers pour donner place à la circularité et mieux valoriser les ressources.
- Offrir aux équipes du temps et des moyens pour intégrer naturellement les pratiques durables.

- Repenser la chaîne de valeur de bout en bout pour que la durabilité soit constitutive du modèle, et non périphérique.
- Déplacer les critères de performance : faire de la qualité, de la longévité et de la désirabilité durable les véritables indicateurs, la croissance devenant un moyen et non une fin.
- Développer des offres complémentaires (réparation, seconde main, location, revalorisation) qui génèrent de la valeur sans accroître la production.
- Adopter une communication sobre et cohérente, centrée sur la confiance et la pérennité plutôt que sur la surenchère de nouveautés.

Sur la création

- Impliquer la direction artistique dès l'amont pour que les choix créatifs soient façonnés par les contraintes écologiques autant que par l'inspiration.
- Favoriser la collaboration entre création, production et RSE, afin de fluidifier les décisions et éviter les silos.
- Former les équipes artistiques pour qu'elles voient la durabilité comme un ressort d'innovation plutôt qu'un frein.
- Outiller le processus créatif avec des indicateurs simples et intégrés (empreinte, cycle de vie) afin d'éclairer les arbitrages.
- Planifier les achats et collections sur un temps plus long, réduisant les stocks superflus tout en préservant la fraîcheur créative.
- Inscrire les choix responsables dans l'imaginaire de la marque par une narration subtile, qui renforce le prestige sans didactisme.
- Créer des espaces d'expérimentation où la contrainte durable stimule la créativité.

Ajout des actions issues des analyses sectorielles sur le système de la mode et le rapport à la création

À l'issue de l'examen des rapports RSE et extra-financiers des Maisons membres de la FHCM, **63 freins** avaient été identifiés comme ne trouvant aucune réponse claire. Cette première étape a mis en lumière les zones encore fragiles dans la transition vers un modèle économique à la fois durable et rentable.

Afin d'affiner ce diagnostic, des entretiens ont ensuite été menés auprès de professionnels du secteur. Ces échanges ont permis de tester la faisabilité opérationnelle de certaines réponses, de préciser les marges d'action et de révéler les contraintes propres aux pratiques de terrain. L'analyse qui suit s'appuie à présent sur la double lecture du secteur de la mode de luxe que nous venons d'élaborer autour de deux dimensions fondamentales :

- **Le système de la mode**, qui recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels, économiques et structurels assurant son fonctionnement.
- **La création**, cœur névralgique, symbolique et culturel de l'industrie ;

Ces analyses détaillées et leurs enseignements figurent à la page précédent, et c'est à travers ce double prisme que les 63 freins identifiés comme non résolus ont été réinterrogés dans la matrice. Par ailleurs, les solutions émergentes issues de cette réflexion, lorsqu'elles recoupent celles déjà identifiées lors des entretiens, ne sont pas reportées une seconde fois dans le tableau afin d'éviter tout doublon.

ATTENTION : La classification opérée constitue la structure fondamentale sur laquelle s'appuie l'outil stratégique final, conçu pour guider de manière concrète et opérationnelle la transition vers le nouveau paradigme. Destiné à un usage interne et résultant d'une réflexion originale, cet outil ne sera pas diffusé : le tableau correspondant, pour des raisons de propriété intellectuelle, n'est pas accessible à la consultation.

Analyse des freins restants à l'aulne de la phase d'analyse sectorielle

À l'issue de ce second cycle, 16 freins demeurent sans réponses (comparativement aux 36 restant suite à l'analyse des entretiens seuls), révélant la nature des zones encore inexplorées.

Répartition par pôle des freins persistants

- **Distribution & logistique** : 1 frein (retours multi-canaux, coûteux et complexes).

Frein n°91

- **Communication & image** : 2 freins (manque de diversité dans les équipes, dépendance aux logiques de viralité, communication massive contreproductive).

Freins n° 102, 115

- **Service & relation client** : 1 frein (fracture numérique freinant l'expérience physique des primo-accédants).

Frein n° 131

- **Infrastructures & mobilité** : 1 frein (inégalités sociales liées aux déplacements des collaborateurs).

Frein n° 136

- **Événementiel & défilés** : 9 freins (poids des coûts fixes, absence de stratégie de réduction, manque de co-construction locale, gaspillage énergétique et alimentaire, faible sensibilisation numérique, dépendance aux grands événements, rigidité des saisons, impossibilité de planification circulaire à court terme, pression organisationnelle, stress et épuisement).

Freins n° 144, 145, 146, 148, 150, 152, 154, 156, 157

- **IT & numérique** : 2 freins (traçabilité énérgivore, empreinte carbone élevée des data centers et de l'IA).

Freins n° 165, 168

Pôle	Nb freins dans le pôle	Nb freins sans réponse	% freins non répondu par pôle
Gouvernance	27	0	0,0%
Conception, Achat & Production	47	0	0,0%
Distribution & Logistique	20	1	5,0%
Communication, Marketing & Image de marque	22	2	9,1%
Service & Relation Client	15	1	6,7%
Infrastructures, Déplacements Collaborateurs	10	1	10,0%
Événementiel, Défilés	18	9	50,0%
IT, Data & Numérique	9	2	22,2%

Enseignements majeurs

1. **Un noyau dur dans l'événementiel et la communication** : ces deux pôles concentrent plus de la moitié des freins persistants, révélant la tension entre visibilité médiatique, construction symbolique et sobriété.
2. **Des angles morts autour des infrastructures et du numérique** : mobilité des collaborateurs et empreinte carbone des systèmes d'information restent largement en dehors des priorités actuelles, bien qu'ils soient au cœur des attentes sociétales.
3. **Un rapport au temps qui fragilise l'organisation** : rigidité des calendriers et pression sur les équipes empêchent l'intégration des logiques circulaires et régénératives. Plus qu'une contrainte technique, il s'agit d'un défi culturel.
4. **Des freins indirectement liés à la gouvernance** : aucun frein n'est rattaché directement au périmètre de gouvernance, mais beaucoup résultent d'arbitrages stratégiques — dépendance aux événements, communication centrée sur la viralité, faible intégration sociale dans les infrastructures.

En définitive, si de nombreux freins ont pu être levés grâce aux réflexions systémiques et aux entretiens, les résistances les plus fortes se situent là dans les pôles où la réflexion est la moins mature sur ces sujets.

Analyses *ad hoc* : proposer des actions originales pour lever les freins sans réponses

Je souhaite à présent passer à une phase d'analyse plus personnelle, qui consiste à la réinterrogation des 63 freins sans réponses identifiés dans un travail réflexif et conceptuel *ad hoc*, centré sur l'exploration des possibilités d'action pour chacun d'entre eux. Il ne s'agit plus ici de mobiliser directement l'analyse sectorielle, mais de proposer des pistes issues de ma propre réflexion qui s'est nourrie de mon expérience au sein du secteur ces cinq dernières années. **Ces propositions ne prétendent nullement à l'exhaustivité ni à la vérité péremptoire** : elles sont avant tout suggestives et ouvertes, destinées à stimuler la réflexion et à nourrir les débats sur les moyens d'avancer vers un modèle plus durable et résilient.

Dans ce cadre, une attention particulière est portée aux 16 freins récalcitrants (n° 91, 102, 115, 131, 136, 144, 145, 146, 148, 150, 152, 154, 156, 157, 165, 168). Ceux-ci seront les premiers à faire l'objet de cette réflexion *ad hoc*, et les solutions proposées en face de chacun d'eux seront exclusivement issues de cette phase finale.

Pour autant, cette démarche ne s'y limite pas : l'ensemble des 168 freins identifiés sera également relu à travers ce prisme réflexif et personnel. Selon les cas, elle viendra compléter les apports des analyses précédentes par des suggestions nouvelles. Mais il est tout à fait possible que,

pour certains freins, **aucune solution ad hoc ne soit ajoutée** : ce choix signalera que, selon moi, l'ensemble des pistes pertinentes a déjà été couvert par les phases d'analyse antérieures.

Mais il convient d'insister sur le fait que ces actions ne surgissent pas d'une pensée arbitraire. Elles s'appuient sur la **grille matricielle** développée tout au long de ce travail, qui constitue le cadre structurant pour la mise en place d'un modèle économique rentable et durable reposant sur les piliers et sous-piliers déjà exposés (*soutenabilité économique croissante, durabilité du système productif, durabilité du produit*). Cette grille continue de guider la cohérence des propositions, en garantissant que chaque action potentielle contribue à la création de valeur durable, à la résilience économique et à la performance environnementale et sociale.

Introduction de concepts propriétaires dans la phase réflexive

Cette dernière partie s'inscrit donc délibérément dans un registre réflexif et ad hoc. Elle mobilise des concepts de travail qui me sont propres – à commencer par l'**a-utile**, déjà présenté en début d'analyse et auquel le lecteur pourra se référer en page 29 pour en comprendre la portée philosophique. Mais à ce concept s'en ajoutent deux : l'**identité diachronique** et la **sociabilité cultivée**, qui seront également exposés et développés dans les sections suivantes. Ces concepts ne sont pas avancés pour asséner une vérité définitive, mais pour ouvrir un espace de réflexion et de projection, permettant d'explorer des pistes d'action susceptibles de lever les freins identifiés dans la grille analytique. En d'autres termes, les propositions qui suivent doivent être lues comme des hypothèses de travail : elles sont discutables, révisables, contextualisables. Leur intérêt réside moins dans leur prétendue universalité que dans leur capacité à déclencher des explorations pragmatiques, à nourrir des débats et à ouvrir des voies d'expérimentation.

L'a-utile : ce qui définit la nature ontologique du luxe

Nous avons défini en amont le concept d'**a-utile** comme la dimension propre à la création de luxe qui excède la stricte fonctionnalité de l'objet, pour en faire un médium de sens, de mémoire et de projection. Il s'agit à présent de rendre ce concept opérationnel dans une perspective de transformation des business models, de montrer comment ce principe ontologique peut être littéralement mis au travail dans les processus d'une Maison, afin de reconquérir la valeur du luxe au moment même où celle-ci se dissout — perte de confiance, érosion de la désirabilité, tyrannie de la visibilité médiatique, baisse perceptible de la qualité.

Dans la période de crise actuelle, l'a-utile se présente comme une clé de reconquête. Il réaffirme la spécificité du luxe non dans sa capacité à suivre les tendances, mais dans son pouvoir de créer un horizon d'**œuvre**, au sens où Hannah Arendt l'entendait : non pas un simple objet de consommation, mais un artefact porteur d'immortalité symbolique, qui relie l'individu à une continuité historique et culturelle. L'enjeu n'est pas de défendre l'idée que le luxe doit cesser d'être non-fonctionnel ; il l'est déjà, et c'est précisément cette a-utilité qui fonde sa raison d'être. L'enjeu est au contraire de réinscrire cette a-utilité au cœur des **mécanismes concrets** de création, de production et de relation client, pour que la valeur symbolique ne soit plus diluée par la logique industrielle et algorithmique. Là réside la reconquête : restaurer un lien authentique entre l'objet, la main qui le dessine ou le façonne, et le sujet qui s'y reconnaît.

Rendre l'a-utile opérationnel : axes de mise en place

Processus de création : l'exigence du sens

Concrètement, cela suppose de replacer au cœur du processus de création ce qui incarne la valeur singulière du luxe :

1. Le brief créatif comme garde-fou a-utile

Instituer, dans le brief de tout projet, une grille « a-utile » : questions obligatoires sur la portée symbolique de la pièce, son éventuelle fonction d'« œuvre » (au sens arendtien), sa capacité à traverser le temps, sa réparabilité et sa transmissibilité. Ce brief n'étouffe pas la liberté créative : il l'oriente vers un horizon d'œuvre, encourage la recherche de sens plutôt que la chasse au signal.

2. Design par couches : l'objet comme médium

Encourager des dispositifs formels où le geste créatif contient plusieurs niveaux : silhouette (usage), matériau (sens et tactilité), finition (signe d'atelier), récit (provenance, pratique). Le vêtement devient alors médium — interface sensible entre individu et monde — et non simple produit d'affichage.

3. La main visible : artisanat, prototype, trace

Redonner de la visibilité et de la valeur au travail manuel : marques de l'atelier, cahiers de fabrication, séries numérotées, traces de prototype. Ces éléments signent la présence humaine dans l'objet et nourrissent l'attachement — condition même de l'a-utile.

4. Services comme prolongement a-utile

Penser la réparation, la personnalisation, la recontextualisation comme parties intégrantes du produit. Ces services prolongent la trajectoire de l'objet, structurent l'attachement et font converger la logique économique et la logique symbolique.

5. Archivage et transmission

Structurer des archives vivantes (catalogues narratifs, storyboards, entretiens d'artisans, fonds photographiques) qui permettent à chaque création d'inscrire sa filiation. Ces archives alimentent à la fois la création future et la relation client — elles transforment des pièces isolées en segments d'une histoire continue.

Communication : du spectaculaire au significatif, faire de l'objet une œuvre

Si l'a-utile doit structurer les processus de création et de production, il doit également irriguer la communication : non plus comme un simple relais promotionnel, mais comme un **dispositif de mise en œuvre**. Il ne s'agit pas de nier le visible au sens post-moderne, mais de l'approfondir : remplacer la logique de l'événement spectaculaire par une narration continue et dense. Rendre l'objet visible et habitable comme œuvre.

Cela suppose de déplacer la focale :

- **De la mise en scène à l'interprétation** : au lieu de campagnes centrées sur le spectaculaire et l'instantané, privilégier des formats qui donnent des clés de lecture — vidéos sur la genèse d'un détail, carnets de designers, entretiens d'artisans. Le produit est présenté non comme une marchandise, mais comme un chapitre d'une œuvre plus vaste.
- **Du lancement événementiel à la mise en récit diachronique** : chaque objet s'inscrit dans une continuité narrative. Le rôle de la communication est de rappeler la filiation, la mémoire des savoir-faire, les échos avec des pièces passées. On ne « lance » pas un produit : on l'ajoute à une trajectoire d'œuvre.
- **De l'image à la médiation** : la communication devient espace de médiation culturelle. Elle mobilise des formats hybrides — expositions, catalogues interprétés, collaborations

avec chercheurs, écrivains, artistes — qui replacent l'objet dans un horizon symbolique. Le vêtement n'est plus seulement ce que l'on porte, mais ce que l'on lit, ce que l'on comprend, ce à quoi l'on s'attache.

- **Du client au spectateur-participant** : la communication invite à l'appropriation active. Elle propose des expériences où le public est placé dans une posture d'interprète : ateliers de décryptage, éditions annotées, dialogues entre artisans et porteurs. Le luxe n'est plus un spectacle passif mais une expérience herméneutique.

Ainsi pensée, la communication devient l'espace critique de l'a-utile : elle donne à voir, à lire et à comprendre les objets comme des œuvres, et non comme de simples images. Elle fait entrer le client non dans une logique de consommation, mais dans un processus de reconnaissance et d'identification, où l'attachement repose sur le sens et non sur le seul prestige.

L'a-utile et l'intelligence artificielle : partenaires, non remplaçants

L'a-utile offre également un cadre de réflexion face à l'essor de l'intelligence artificielle. L'intégration de l'IA ne doit en effet pas être pensée comme une menace de désincarnation, mais comme une opportunité si elle est cadrée par l'a-utile : l'IA peut devenir un partenaire. Car ce qui distingue le luxe, ce n'est pas la capacité technique à générer des formes, mais la **charge symbolique et humaine** inscrite dans le design. Autrement dit, l'IA peut assister la création, mais elle ne saurait remplacer ce qui, dans l'a-utile, fait naître l'attachement et l'identification : la possibilité pour un individu de « se voir » dans un objet, et non de simplement le consommer.

- **IA pour augmenter la compétence humaine** : simulations de vieillissement des matériaux, tests de réparabilité, exploration de variantes formelles dans le cadre diachronique défini par le brief — tout cela accélère la recherche sans remplacer le jugement humain.
- **IA pour personnaliser le récit** : adaptation automatisée des histoires de produit en fonction du profil client, tout en conservant l'ancrage culturel et les éléments d'archive décidés par la Maison.
- **IA pour l'optimisation logistique** : prévision fine pour réduire invendus, optimiser stocks et commandes, donc rendre plus soutenable la production en volume — sans pour autant confier à des algorithmes la décision sur ce qui constitue une « œuvre ».

La condition : une **gouvernance humaine** qui définit les limites et les finalités de l'IA, en faisant primer l'a-utile comme critère de créativité.

Mesurer l'invisible : indicateurs pour l'a-utile

L'a-utile appelle des métriques nouvelles, qualitatives et quantitatives :

- **Indice d'attachement client** (enquêtes, taux de réparation, rétention) ;
- **Part des ventes liées à l'offre de services** (réparation, personnalisation, revente) ;
- **Âge moyen d'un objet en possession** (durée d'usage) ;
- **Valeur de revente moyenne** (proxy de transmissibilité symbolique) ;
- **Proportion de collections conçues selon le brief a-utile.**

Ces indicateurs, combinés aux mesures classiques (marges, rotation de stock), permettent d'évaluer la contribution de l'a-utile à la soutenabilité économique croissante.

Risques et précautions

Il est par ailleurs nécessaire de veiller à ce que l'a-utile ne devienne pas un prétexte à un élitisme fermé : la réintroduction de valeur symbolique doit s'accompagner d'une éthique d'ouverture (programmes éducatifs, accès aux savoirs, engagement social), sans pour autant diluer l'exigence de qualité. Car le luxe, de par sa forte désirabilité, a le potentiel de changer le rapport de la société à la consommation. L'intérêt est donc de diffuser la conscience d'une importance fondamentale d'une relation réelle avec les objets, une relation symbolique et non purement consommatoire.

Conclusion : l'a-utile comme matrice d'action

Rendre l'a-utile opérationnel, c'est transformer un héritage conceptuel en une série de pratiques concrètes — briefs, ateliers, services, archives, narration, gouvernance humaine sur l'IA et nouveaux indicateurs — qui réarticulent la valeur culturelle et la viabilité économique. En redonnant au vêtement le statut d'œuvre, en rendant visible la main et la pensée qui le produisent, la Maison réinstaura un lien émotionnel durable avec ses publics. Ce lien est la condition première d'une désirabilité retrouvée : il donne au client la possibilité de **se voir** dans l'objet, de l'investir de sens et de le transmettre — et, par là même, il fait de la Maison non pas un simple fournisseur d'images, mais un producteur de mondes partagés. L'a-utile ne doit donc pas être abordé comme un énième concept abstrait mais bien comme une boussole pratique pour repenser la chaîne de valeur du luxe, lui rendre sa profondeur et sa capacité à durer.

L'identité diachronique : là où gît l'âme de notre rapport au luxe

Définition et fondements

J'appelle identité diachronique une manière de concevoir l'identité – individuelle et de marque – dans la durée, non comme immobilité mais comme filiation évolutive. À rebours d'une identité synchronique (captée par un présent plat, gouverné par la visibilité immédiate et l'adaptation mimétique aux « trends »), l'identité diachronique intègre le changement sans se dissoudre dans la volatilité. Elle suppose un socle – esthétique, culturel, éthique – auquel se rattachent des variations successives ; tout en accueillant les mutations, elle préserve une continuité intelligible. Le choix du terme diachronique n'est pas anodin : il provient du vocabulaire de la linguistique, où l'analyse diachronique observe les évolutions d'une langue à travers le temps, par opposition à l'analyse synchronique qui se concentre sur un état figé à un instant donné. Transposé à l'identité, ce terme désigne une conception du soi qui n'est pas réduit à l'instant, mais qui s'inscrit dans une continuité évolutive, une trajectoire où chaque étape, chaque transformation trouve sens dans la filiation de l'ensemble.

Transposée à la mode, cette notion part de l'acte fondateur se vêtir. Le vêtement n'est pas seulement un signe en circulation : il est interface entre soi et le monde, mémoire matérielle de choix, de gestes, d'usages. Pensée ainsi, la mode – non comme système de calendriers et de visibilité, mais comme medium – peut stabiliser la relation au temps et à soi. Le vêtement devient objet de trajectoire : il accompagne, vieillit, se répare, s'archive, se transmet. Il participe à une construction identitaire qui se développe diachroniquement, c'est à dire selon une cohérence qui se tisse au fil des années, plutôt qu'au rythme des micro-tendances.

Concrètement, l'identité diachronique dans le mode repose sur quatre traits saillants :

- **Continuité** : une ligne directrice reconnaissable qui évite l'errance stylistique tout en tolérant les inflexions.

- **Cumulativité** : la capacité à **capitaliser sur l'existant** (savoirs, modèles, archives, gestes de fabrication, expériences clients) au lieu de l'obsolescencer.
- **Réversibilité** : des objets et des décisions **réparables, modulables, recontextualisables** ; la possibilité de corriger, d'ajuster, de prolonger l'usage.
- **Transmissibilité** : une valeur **physique, symbolique et économique** qui se maintient dans le temps (réparabilité, valeur de revente, attachement émotionnel, mémoire partagée).

Loin d'un conservatisme muséal, l'identité diachronique réconcilie deux exigences du luxe : l'ancrage (histoire, savoir-faire, intégrité) et l'invention (singularité, vision, audace). Elle offre un cadre pour articuler création et durabilité sans réduire la première à une succession de signaux neufs et la seconde à un seul problème d'impact technique.

Cette notion prend une résonance particulière dans le contexte contemporain. Nous vivons dans ce que Zygmunt Bauman a nommé la société liquide, où engagements, formes sociales et appartenances se recomposent en permanence sans continuité, au gré des flux d'images, de tendances et de contenus. L'essor des réseaux sociaux, la multiplication des plateformes, l'accélération des références culturelles et la logique des bulles algorithmiques amplifient cette fragmentation. L'individu est incité à se redéfinir constamment, à consommer sa propre image comme une marchandise jetable, dans un présent perpétuel où chaque tendance chasse la précédente. L'identité devient alors synchronique : sans profondeur temporelle, modelée par l'instant, déconnectée de la mémoire et de la projection.

C'est précisément ici que la pensée de Guy Debord éclaire notre époque. Dans *La société du spectacle* (1967), Debord analyse la domination de l'image et de la marchandise dans une société où « tout ce qui était directement vécu s'est éloigné dans une représentation ». Le luxe contemporain, pris dans l'engrenage des « drops » permanents, des campagnes d'influences virales et de la logique du buzz, incarne parfaitement ce règne du spectaculaire : une identité réduite à une succession d'instantanés médiatisés, détachée de toute continuité historique ou symbolique. L'identité diachronique, au contraire, propose une échappée hors de ce présent plat. Elle oppose à la logique du spectacle une logique de trajectoire : elle réintroduit du temps, de la mémoire et de la profondeur dans la construction de l'identité. Là où le spectacle impose la consommation de signes éphémères, elle valorise une inscription dans la durée, une cohérence narrative qui relie passé, présent et futur. Ainsi conçue, l'identité diachronique peut être l'un des antidotes à la société du spectacle. Elle ne refuse pas l'image, mais l'arrache à l'instantanéité et à la pure visibilité pour en faire un vecteur de continuité. Elle ne nie pas le désir de nouveauté, mais l'inscrit dans une filiation créative, évitant la dispersion infinie. Elle invite à repenser la mode non comme une succession d'apparitions spectaculaires, mais comme un horizon de durabilité symbolique, où le vêtement et l'identité deviennent porteurs de mémoire et de projection.

Pertinence pour la mode de luxe aujourd'hui

Le luxe a toujours entretenu une relation intime avec le **temps long** : héritage, savoir-faire, continuité esthétique, transmission. Il est par essence **diachronique**, car il propose des objets porteurs de mémoire, durables physiquement et symboliquement, inscrits dans une lignée. Le fait que cette dimension se soit progressivement effacée au profit d'une logique d'accélération, de flux et de performance visuelle immédiate est le signe d'une **crise profonde**.

Cette crise ne touche pas seulement les Maisons elles-mêmes (épuisées par les cadences et par la logique du « toujours plus »), mais aussi et surtout les clients. Ceux-ci se trouvent entraînés dans une identité liquide, alimentée par la consommation effrénée de trends et de références culturelles qui se succèdent à une vitesse inédite, sous la pression des réseaux sociaux et de leurs

bulles algorithmiques. L'expérience du luxe, qui devrait être une expérience d'ancrage et de continuité, se réduit alors à une consommation de visibilité, déconnectée du temps long. Or, si le luxe veut retrouver sa fonction anthropologique et symbolique profonde, il doit renouer avec cette logique d'identité diachronique. Non pas en figeant ses expressions, mais en proposant des créations, des expériences, une relation client qui réintroduisent la profondeur temporelle : des objets porteurs de mémoire, capables d'accompagner une existence, de se transmettre, de se transformer sans perdre leur cohérence.

C'est en ce sens que l'identité diachronique n'est pas seulement compatible avec le luxe : elle en est consubstantielle. Son oubli actuel illustre une perte de repères ; sa réactivation pourrait constituer une réponse à la fois existentielle, culturelle et stratégique face aux crises qui secouent le secteur. Loin d'un simple positionnement théorique, l'identité diachronique répond en effet à un enjeu stratégique majeur : elle permet aux marques de dépasser la logique de l'éphémère et de se doter d'un capital immatériel pérenne. En réconciliant continuité et invention, mémoire et innovation, elle propose une alternative à la liquéfaction identitaire caractéristique de notre époque. C'est dans cette profondeur temporelle, dans cette capacité à inscrire le présent dans une trajectoire cohérente, que réside la véritable force des marques de luxe appelées à durer.

En ce sens, l'identité diachronique ne constitue pas seulement un cadre conceptuel : elle devient une condition de soutenabilité culturelle. Elle permet d'articuler création et responsabilité, désir et mémoire, en offrant à la mode un temps épais qui la protège du piège de la volatilité et de la spectacularisation. Plus qu'une option, elle apparaît désormais comme une nécessité pour redonner au luxe son rôle d'avant-garde culturelle et esthétique, capable de faire dialoguer le passé, le présent et l'avenir dans une continuité signifiante. Le vêtement peut devenir un objet transitionnel : il accompagne l'existence, il inscrit des souvenirs, il relie l'individu à une histoire et à un horizon. Par ce rôle, il contribue à une reconstruction de l'identité qui échappe à la logique de volatilité et qui redonne sens au rapport entre soi, le temps et le monde.

Rendre l'identité diachronique opérationnelle : axes de mise en place

Comme pour l'a-utile, l'identité diachronique n'a de sens que si elle devient un **principe d'action** dans la manière dont une Maison conçoit, fabrique, raconte et partage ses créations. Il s'agit non seulement de préserver une continuité pour la marque elle-même, mais aussi de créer un dialogue où le client peut inscrire son propre récit identitaire dans celui de la Maison. L'identité diachronique constitue la boussole de toute la Maison. Il ne s'agit pas de créer pour créer, mais d'incarner une **identité conceptuelle et esthétique définie** : une vision du monde, traduite en formes, gestes et récits. Cette identité n'est pas un carcan : c'est un principe d'unité qui permet d'évoluer sans se diluer. Elle garantit qu'au-delà des tendances, des créateurs ou des contextes, la Maison reste reconnaissable et fidèle à elle-même — condition pour aspirer à l'éternité.

1. Définir et formaliser le socle identitaire

- **Charte conceptuelle** : énoncer les valeurs, la vision et l'univers symbolique de la Maison ; un texte fondateur qui oriente la création comme la communication.
- **Lexique esthétique** : formaliser les codes formels (formes, couleurs, matières, silhouettes, rythmes) qui constituent la « grammaire » de la Maison.
- **Narration philosophique** : inscrire la marque dans une réflexion culturelle (rapport au temps, au corps, à la mémoire, à la nature...) pour éviter la réduction au pur esthétique.

2. Assurer la continuité malgré les variations

- **Comité de cohérence** : garant de l'identité diachronique, il veille à ce que chaque collection, chaque collaboration ou prise de parole soit en ligne avec le socle fondateur.
- **Transmission inter-créateurs** : formaliser des passerelles entre les directions artistiques successives (archives, notes, dialogues) pour que les variations enrichissent le socle au lieu de le brouiller.
- **Archives vivantes** : développer des bases ouvertes où sont conservés dessins, prototypes, récits d'artisans, campagnes et témoignages clients. Ces archives ne doivent pas être des mausolées, mais des ressources activées dans les créations contemporaines.
- **Indicateurs de fidélité identitaire** : analyser les collections selon leur capacité à exprimer et réinterpréter les éléments fondateurs, sans se réduire à une adaptation opportuniste aux tendances.

3. Valoriser la continuité dans la relation client

- **Éducation à l'univers** : offrir aux clients des occasions de comprendre les racines conceptuelles et esthétiques de la Maison (salons, ateliers, lectures, expositions).
- **Dialogue identitaire** : permettre au client de s'identifier non pas à une tendance, mais à un univers durable, en inscrivant sa propre trajectoire dans la continuité de la marque.
- **Objets-signatures diachroniques** : maintenir des pièces phares (formes, motifs, modèles) qui traversent les époques, tout en se réinventant — points d'ancrage d'une fidélité émotionnelle.

4. Faire du client un co-acteur de l'identité diachronique

- **Objets de trajectoire** : offrir des produits conçus pour vieillir, se réparer, se transmettre — qui deviennent supports de mémoire personnelle.
- **Services d'appropriation** : proposer au client de faire graver, annoter, documenter ses pièces (par ex. carnet de vie du vêtement), pour inscrire son histoire dans celle de la Maison.
- **Communautés interprétatives** : créer des espaces (physiques ou digitaux) où les clients partagent leur rapport diachronique aux objets (comment ils les portent, les réparent, les transmettent), valorisant ainsi leur rôle actif dans la construction de l'identité.

5. Communication au service de l'identité diachronique

- **Récit d'incarnation** : chaque communication doit rappeler non seulement l'objet, mais ce qu'il incarne dans l'univers de la Maison.
- **Temporalité longue** : valoriser des campagnes qui racontent la filiation (archives + actualité + projection), et non le seul effet immédiat.
- **Formats longs** : documentaires, podcasts, essais qui racontent les filiations esthétiques et culturelles de la Maison, au-delà de la campagne éphémère.
- **Expositions et collaborations** : mettre en scène les continuités entre archives et créations actuelles dans des formats muséaux, littéraires ou artistiques.
- **Récits personnalisés** : utiliser les outils numériques pour adapter la narration au parcours du client, en soulignant comment son histoire personnelle s'articule à la trajectoire diachronique de la marque.

6. Indicateurs diachroniques revisités

- **Indice de cohérence conceptuelle** : mesure qualitative de l'adéquation entre créations, communication et socle fondateur.
- **Durée de reconnaissance** : capacité du public à identifier une création comme « de la Maison » même hors contexte de branding.
- **Taux d'attachement intergénérationnel** : part des clients qui transmettent ou partagent l'univers de la marque (héritage familial, revente symbolique).

Conclusion : l'identité diachronique comme socle d'éternité

Loin d'être une contrainte, l'identité diachronique est ce qui **permet à une Maison de durer**. Elle fonde une continuité intelligible à travers le temps : la Maison devient reconnaissable au-delà des tendances, adaptable sans se perdre, interprétable sans se diluer. Parce qu'elle repose sur un socle clair — esthétique et conceptuel —, elle peut accueillir la nouveauté comme une variation sur une œuvre en cours, et non comme une rupture opportuniste. Pour le client, cela signifie que l'achat n'est pas un acte mimétique lié à la mode du moment, mais une **adhésion identitaire** à un univers qui dialogue avec sa propre trajectoire. Le luxe retrouve ainsi son rôle profond : non pas produire du spectaculaire éphémère, mais offrir des objets et des expériences qui incarnent une continuité, nourrissent l'attachement et traversent le temps.

La sociabilité cultivée : un levier stratégique et culturel pour le luxe

Définition et fondements

Dans la continuité de l'identité diachronique, la notion de sociabilité cultivée constitue un concept central pour penser la résilience et la durabilité des Maisons de luxe aujourd'hui. Il ne s'agit pas d'une idée originale mais d'une mise à jour contemporaine d'une idée historique bien connue : celle des salons, clubs privés et cercles d'échanges culturels qui ont structuré, depuis le XVII^e siècle, la fidélité et l'engagement des élites autour de projets artistiques, littéraires ou artisanaux, particulièrement en France. Dans le domaine de la culture, ces cercles ont longtemps été des instruments de stabilité économique et symbolique, créateurs de codes stylistiques et d'une culture de mode qui a permis le développement d'une clientèle attentive, connaisseuse et engagée.

À partir du XIX^e siècle, à la naissance du concept de *Griffe* par Charles Frédéric Worth, les Maisons pouvaient produire de manière exclusive, préserver la qualité et assurer la continuité de leur identité. Aujourd'hui, la sociabilité cultivée prend un relief renouvelé. Elle consiste à réunir une communauté de sens, où la fidélité ne repose pas seulement sur l'achat, mais sur une adhésion profonde à l'univers et aux valeurs de la Maison : culture, excellence artisanale, esthétique, créativité et mémoire historique. Ces individus sont souvent eux-mêmes porteurs d'une identité diachronique : ils valorisent la continuité, le temps long, la mémoire et la cohérence, et recherchent des expériences capables de nourrir leur propre trajectoire identitaire. En s'appuyant sur cette communauté, la Maison consolide sa base, sécurise ses volumes et redonne de la stabilité à sa production sans sacrifier la qualité ni diluer sa singularité.

Cette approche répond à une double exigence :

1. **Stratégique et économique** : face à la volatilité des désirs et à l'explosion des canaux d'acquisition, la sociabilité cultivée permet de **réduire le risque d'investissement** dans

des campagnes massives incertaines et d'assurer une relation durable avec des clients réellement engagés. Elle autorise également une production plus **exclusive et qualitative**, sans la pression de répondre à des marchés de masse ou de courir après la visibilité immédiate.

2. **Culturelle et symbolique** : elle offre un espace où les valeurs du luxe – savoir-faire, patrimoine, innovation créative – peuvent se déployer et être **appropriées par la communauté**. Les clients deviennent des co-constructeurs de l'identité de la Maison, des ambassadeurs implicites, et participent à la **création de valeur immatérielle** (réputation, prestige, rayonnement culturel).

Contrairement à certaines interprétations conservatrices, la sociabilité cultivée n'implique aucun rejet des outils numériques. Au contraire, les technologies digitales modernes permettent d'amplifier ce cercle, tout en conservant sa qualité et sa cohérence. Les réseaux sociaux privés, plateformes fermées, pages Discord ou influenceurs soigneusement sélectionnés ne sont pas utilisés pour maximiser la visibilité instantanée, mais pour sélectionner et mobiliser un public réellement engagé, en facilitant le dialogue et la participation.

Ainsi, il est possible d'ouvrir l'expérience à des passionnés de culture et de savoir-faire qui n'ont pas forcément les moyens d'être clients immédiats, mais qui souhaitent s'inscrire dans l'imaginaire de la Maison et participer à son rayonnement. La notion de sociabilité « cultivée » n'a en soi pas à être excluante : sa condition repose sur une volonté d'engagement réel, authentique bien que codifié, avec les valeurs esthétiques et culturelles d'une maison. Cette ouverture renforce l'identité symbolique de la Maison, tout en diversifiant les sources de valeur (vente de contenus, expériences, services culturels ou éducatifs). Oui, il y a une exigence en son cœur, mais il s'agit d'une exigence de passionnés qui valorisent et transmettent l'importance de la qualité, du savoir-faire, de l'excellence : bref, des valeurs propres au luxe et indissociables à la durabilité.

La sociabilité cultivée prend une importance particulière face aux crises actuelles du luxe :

- **Crise de confiance des clients** : les consommateurs sont exposés à une surabondance de contenus, de tendances et de stimuli numériques qui fragmentent leur attention et leur fidélité. La sociabilité cultivée propose un **espace stable et cohérent**, où le client retrouve du sens, du temps long et une expérience enrichissante.
- **Volatilité de la visibilité et des tendances** : elle permet de se détacher de la course aux campagnes virales et à la performance immédiate, en s'appuyant sur un **lien durable et qualitatif** avec des clients ou amateurs engagés.
- **Dilution de l'identité de marque** : en structurant un cercle de participants sensibles aux valeurs profondes de la Maison, elle protège l'intégrité de la marque, tout en permettant un **rayonnement réfléchi et cohérent**, même dans l'espace digital.

Enfin, la sociabilité cultivée n'est pas seulement un outil de fidélisation ou de segmentation : elle constitue un véritable levier de résilience culturelle et économique.

Pertinence pour la mode de luxe aujourd'hui

L'intérêt économique et stratégique de cette approche est multiple :

1. **Fidélisation renforcée** : en s'adressant à une communauté déjà sensible à l'univers de la Maison, les investissements marketing deviennent plus efficaces et moins dépendants d'une acquisition de clients incertaine. La Maison peut sécuriser ses volumes, produire de

manière **plus exclusive**, et privilégier la **qualité sur la quantité**, évitant la dilution de son identité par la course aux mass market ou aux campagnes virales.

2. **Valorisation de l'identité diachronique** : la sociabilité cultivée permet aux individus ayant eux-mêmes une **identité diachronique forte** de s'inscrire dans le temps long de la Maison. Le vêtement et la création ne sont plus de simples signes jetables mais des vecteurs de mémoire et de continuité, partagés au sein d'une communauté cohérente et engagée.
3. **Création d'un espace symbolique et culturel** : le club privé, le salon contemporain ou la plateforme communautaire deviennent des lieux où s'expriment **la culture, l'artisanat et l'excellence**, réaffirmant les fondements du luxe au-delà de la simple transaction économique.

En ce sens, la sociabilité cultivée n'est pas seulement un outil de fidélisation : elle est essentielle pour restaurer la légitimité et la crédibilité du luxe, en permettant aux Maisons de renouer avec leur fonction culturelle et symbolique profonde, et aux clients de retrouver une expérience riche, continue et signifiante.

Rendre la sociabilité cultivée opérationnelle : axes de mise en place

La sociabilité cultivée n'est pas qu'un outil CRM, mais avant tout un art de relation. Elle repose sur une intuition simple : le luxe ne se limite pas à des objets, il incarne un monde de valeurs, d'expériences et de culture partagée. Pour qu'elle prenne corps, il faut inventer des dispositifs qui ouvrent un espace de dialogue et d'échanges sensibles, où la Maison et sa communauté se reconnaissent et se nourrissent mutuellement. C'est moins une mécanique qu'un style de présence : un cadre codifié mais vivant, qui accueille la fidélité et l'engagement comme une forme de culture partagée.

1. Définir le cercle de la sociabilité cultivée

- **Clarification des critères d'appartenance** : passion pour l'univers, intérêt pour l'artisanat et la culture, désir d'un rapport durable avec la Maison – plutôt que pouvoir d'achat seul.
- **Couches différenciées de participation** :
 - *Cercle intime* (clients fidèles, collectionneurs, mécènes).
 - *Cercle élargi* (clients récents, jeunes acheteurs, partenaires culturels).
 - *Cercle aspirant* (amateurs passionnés, suiveurs actifs des contenus culturels, étudiants en art/design).
- **Cartographie délocalisée** : grâce aux outils de data, identifier où se trouvent les communautés de passionnés et organiser des satellites culturels adaptés.
- **Charte relationnelle** : expliciter les règles implicites de ce cercle (respect, curiosité, partage) pour renforcer l'idée d'un espace distinct, valorisé, protecteur.

2. Créer des lieux et formats de sociabilité

- **Salons contemporains** : événements physiques (rencontres, conférences, lectures, concerts privés) organisés dans les espaces de la Maison ou dans des lieux partenaires (musées, librairies, théâtres).
- **Plateformes digitales fermées** : groupes privés (app propriétaire, Discord, club numérique) qui privilégient la qualité de l'échange à la masse de followers.
- **Espaces hybrides** : chaque salon physique peut être prolongé en streaming privé ou en réalité augmentée, pour inclure la communauté globale.
- **Objets et éditions culturelles** : publications, podcasts, carnets d'atelier, objets éditoriaux qui prolongent l'univers de la Maison et deviennent supports de discussion au sein du cercle.

3. Nourrir la communauté par la culture et l'excellence

- **Accès privilégié aux savoir-faire** : ateliers immersifs, démonstrations par les artisans, rencontres avec les designers, prolongés par des capsules vidéo exclusives en ligne.
- **Programmes de transmission** : cours, masterclasses, collaborations avec des écoles d'art et de mode pour impliquer les membres dans un continuum éducatif.
- **Dialogue créatif** : espaces numériques où les membres peuvent commenter, interpréter, proposer — nourrissant la fidélité par la participation symbolique plutôt que par la co-création gadget.

4. Relier la sociabilité cultivée à l'identité diachronique

- **Archives vivantes** : mobiliser les collections historiques de la Maison comme matière première des échanges, via des plateformes digitales d'archives enrichies (vidéos, récits, croquis).
- **Narrations diachroniques** : créer des formats éditoriaux (films documentaires, expositions virtuelles, podcasts) qui montrent comment les créations s'inscrivent dans une lignée, renforçant la reconnaissance identitaire.
- **Rituels de fidélité** : cérémonies de transmission, invitations anniversaires, restaurations d'anciennes pièces, intégrées aussi dans des expériences numériques (badges, archives personnelles).

5. Communication orientée sur l'œuvre, non sur le produit

- **Récit collectif** : montrer la Maison comme un espace culturel où clients, artisans et créateurs participent ensemble à un univers – et pas seulement comme une vitrine de produits.
- **Éditorialisation numérique pour éviter l'effet mass market** : privilégier des récits longs et denses (films, podcasts, mini-essais visuels) accessibles via des plateformes notamment privées, plutôt que la viralité superficielle.
- **Ambassadeurs incarnés** : encourager les membres de la sociabilité cultivée à devenir porte-parole naturels de l'univers, non par contrat d'influence, mais par attachement réel.
- **Algorithmes dédiés** : utiliser le digital non pour maximiser la portée, mais pour personnaliser le récit : proposer archives, contenus ou expériences alignés avec le profil culturel de chaque membre.

6. Indicateurs de sociabilité cultivée

- **Taux de participation culturelle** : nombre de membres participant aux salons, ateliers, lectures, événements digitaux.
- **Indice d'attachement narratif** : capacité des clients à citer spontanément les valeurs, l'univers et l'histoire de la Maison.
- **Durabilité de la communauté** : continuité de la relation au-delà des cycles d'achat, transmission intergénérationnelle dans le cercle.
- **Engagement numérique qualitatif** : consultation de contenus longs, interaction sur plateformes privées, participation à des discussions culturelles.

Conclusion : la sociabilité cultivée comme horizon stratégique

En réactivant la tradition des salons et en l'adaptant aux outils contemporains, la sociabilité cultivée devient une réponse à la crise actuelle du luxe. Elle recrée un espace de fidélité qualitative, où la Maison est vécue comme une communauté culturelle et non comme un simple distributeur de tendances. Le numérique, loin de massifier ou de diluer cette relation, en devient le garant : grâce au ciblage fin, aux plateformes fermées, aux algorithmes orientés vers la profondeur relationnelle et aux expériences hybrides, il permet d'ouvrir la sociabilité cultivée à une communauté globale sans perdre en exigence. Elle protège l'identité en rassemblant ceux qui en comprennent la valeur,

tout en ouvrant des portes à de nouveaux passionnés. Elle inscrit la relation dans la durée, en harmonie avec l'identité diachronique, et rend au luxe ce qui fait sa vocation profonde : être un espace d'excellence, de mémoire et de culture vivante.

SYNTHESE DES ACTIONS ISSUES DE L'ANALYSE REFLEXIVE AD HOC

L'analyse des trois concepts — **a-utile**, **identité diachronique** et **sociabilité cultivée** — montre que la valeur durable du luxe ne réside pas dans la simple esthétique ou dans la visibilité immédiate, mais dans un ensemble de pratiques opérationnelles articulées. Ces actions concrètes peuvent se résumer ainsi :

1. **A-utile : structurer la création et la relation client autour du sens**

- **Brief créatif a-utile** : questions obligatoires sur portée symbolique, fonction d'« œuvre », durée, réparabilité et transmissibilité.
- **Design par couches** : silhouette, matériaux, finitions et récit intégrés pour faire de l'objet un médium sensible.
- **Main visible et artisanat** : traces d'atelier, prototypes et séries numérotées comme vecteurs d'attachement.
- **Services prolongateurs** : réparation, personnalisation, recontextualisation.
- **Archives vivantes** : catalogues narratifs, storyboards et entretiens pour capitaliser la mémoire et nourrir la création.
- **Communication comme mise en œuvre** : narration diachronique, médiation culturelle, formats longs, appropriation du client.
- **IA comme partenaire** : simulation, personnalisation narrative et optimisation logistique, sous gouvernance humaine.
- **Indicateurs de suivi** : attachement client, durée d'usage, valeur de revente, proportion de collections a-utile.

2. **Identité diachronique : formaliser et faire vivre l'unité de la Maison**

- **Socle identitaire** : charte conceptuelle, lexique esthétique, narration philosophique.
- **Continuité et cohérence** : comité de cohérence, transmission inter-créateurs, archives vivantes, indicateurs de fidélité identitaire.
- **Relation client** : éducation à l'univers, dialogue identitaire, objets-signatures diachroniques.
- **Co-construction client** : produits de trajectoire, services d'appropriation, communautés interprétatives.
- **Communication et récit** : narration d'incarnation, temporalité longue, formats longs et personnalisés via outils numériques.
- **Indicateurs diachroniques** : cohérence conceptuelle, reconnaissance de la marque, attachement intergénérationnel.

3. **Sociabilité cultivée : créer et entretenir un cercle d'engagement culturel**

- **Définition du cercle** : critères d'appartenance (passion, culture, fidélité), couches différenciées (intime, élargi, aspirant), charte relationnelle.
- **Cartographie et outils numériques** : identification de communautés, satellites culturels, algorithmes dédiés pour personnaliser le récit.
- **Lieux et formats** : salons contemporains, plateformes fermées, expériences hybrides, publications et objets éditoriaux.

- **Nourrir la communauté** : accès privilégié aux savoir-faire, programmes éducatifs et masterclasses, dialogue créatif.
- **Relier à l'identité diachronique** : archives vivantes enrichies, narrations diachroniques, rituels de fidélité physique et numérique.
- **Communication centrée sur l'œuvre** : récit collectif, éditorialisation numérique, ambassadeurs incarnés, algorithmes de personnalisation.
- **Indicateurs de suivi** : participation culturelle, attachement narratif, durabilité de la communauté, engagement numérique qualitatif.

Ces trois concepts, loin d'être abstraits, se traduisent ainsi par un ensemble d'actions concrètes qui transforment le luxe en système durable : création et production guidées par le sens (a-utile), identité de la Maison préservée et reconnue malgré le temps et les variations (diachronique), relation client structurée autour d'une communauté culturelle engagée et valorisée (sociabilité cultivée). Ensemble, elles offrent un cadre opérationnel pour assurer la continuité, la pertinence et la désirabilité du luxe, en transformant chaque objet, chaque expérience et chaque interaction en un vecteur de valeur durable, symbolique et émotionnelle.

Intégration à la matrice des solutions et actions *ad hoc*.

Ainsi, à l'issue de ce cheminement analytique en quatre temps – du décryptage stratégique des rapports extra-financiers, à l'observation de terrain via des entretiens, en passant par l'analyse sectorielle et jusqu'à l'élaboration *ad hoc* de concepts propres – chaque frein identifié a désormais trouvé sa réponse. Tous les obstacles, qu'ils soient inertiels, structurels ou indépassables, disposent d'un éventail de solutions adaptées, elles-mêmes traduites en actions opérationnelles concrètes et illustrées par des exemples parlants. Cette étape marque donc l'achèvement du travail d'identification et de qualification : la grille matricielle est désormais complète, riche de solutions hiérarchisées, contextualisées et calibrées selon les typologies d'entreprises et les impératifs réglementaires. L'outil devient ainsi non seulement un répertoire exhaustif, mais un levier de décision pratique et stratégique.

ATTENTION : La classification opérée constitue la structure fondamentale sur laquelle s'appuie l'outil stratégique final, conçu pour guider de manière concrète et opérationnelle la transition vers le nouveau paradigme. Destiné à un usage interne et résultant d'une réflexion originale, cet outil ne sera pas diffusé : le tableau correspondant, pour des raisons de propriété intellectuelle, n'est pas accessible à la consultation.

Il est désormais possible de franchir la dernière étape : transformer cette base d'analyses et de réponses en un outil de décision stratégique pleinement interactif et opérationnel, pensé pour être manié pôle par pôle, filtre après filtre, afin de dessiner des feuilles de route sur mesure. C'est dans cette ultime phase que la matrice prend toute sa puissance : offrir une stratégie clé en main, agile et vivante, permettant aux acteurs du luxe de bâtir concrètement le nouveau paradigme où durabilité et rentabilité ne s'opposent plus, mais s'élèvent ensemble.

V. OUTIL FINAL DE STRUCTURATION

STRATEGIQUE : GUIDE

OPERATIONNEL POUR LA MISE EN

ŒUVRE DU NOUVEAU PARADIGME

La phase précédente s'est achevée avec l'analyse ad hoc, qui venait compléter la matrice en proposant un ensemble d'actions destinées à lever les freins identifiés. Cette étape a permis de passer d'une logique de diagnostic à une logique de solutions, en enrichissant chaque frein par des réponses stratégiques et opérationnelles.

Dans cette ultime partie, l'ambition est d'aller un pas plus loin : rendre la matrice véritablement **opérationnelle** en l'ancrant dans les réalités concrètes du secteur. Pour ce faire, deux dimensions supplémentaires doivent être intégrées :

- D'une part, la diversité des situations selon les **typologies d'entreprises**.

Les leviers d'action ne se déploient pas de la même manière selon qu'il s'agisse d'une marque émergente, d'une Maison en stabilisation ou d'un groupe établi. Prendre en compte ces différences structurelles permet d'affiner les trajectoires possibles et d'éviter une approche uniforme qui serait inopérante.

- D'autre part, l'intégration des **exigences réglementaires** actuelles et à venir.

Les actions qui y répondent deviennent ainsi proactives et hautement stratégiques, car elles permettent non seulement de réduire les risques de non-conformité, mais aussi d'anticiper des évolutions de marché qui redessinent déjà le paysage concurrentiel.

En ajoutant ces deux critères déterminants, la matrice cesse d'être seulement une grille analytique pour devenir un **véritable outil de pilotage stratégique**. Elle permet aux Maisons de luxe d'articuler leurs choix autour de réalités tangibles, en combinant adaptation à leur propre profil d'entreprise et anticipation des cadres normatifs.

Vers les business models de demain : leviers différenciés selon la taille d'entreprise

La tension structurelle entre durabilité et rentabilité dans les modèles économiques actuels : trois typologies d'acteurs face à la matrice de transformation durable du luxe

Le principal obstacle à l'élaboration de modèles économiques à la fois rentables et durables réside dans l'héritage même de notre système économique. L'économie moderne s'est bâtie sur une logique capitaliste fondée sur la croissance des profits. Dans ce cadre, le développement d'un business s'est historiquement appuyé sur l'augmentation des marges — obtenue notamment par la réduction des coûts de production : salaires plus bas, délocalisation, moindre qualité, production de masse. Aujourd'hui, alors même qu'il est techniquement et créativement possible de produire des vêtements de manière plus durable, le défi réel est celui de la transition : comment passer d'un modèle linéaire, uniquement indexé sur la croissance du profit, à un modèle circulaire, orienté vers la création de valeur durable, tout en restant économiquement viable ?

C'est pourquoi la pertinence de la matrice construite ne réside pas uniquement dans l'identification des freins et des actions correctives, mais également dans sa capacité d'adaptation selon la nature et la maturité des entreprises. Toutes ne disposent pas des mêmes ressources, des mêmes trajectoires ni des mêmes marges de manœuvre. Pour rendre l'outil pleinement opérationnel, il est nécessaire de distinguer trois grands types d'acteurs de la mode créative de luxe : les **marques établies**, les **marques en phase de stabilisation** et les **marques émergentes**. Chacune aborde la question de la rentabilité durable avec ses avantages, ses contraintes et son horizon stratégique propre.

1. Les marques établies : la dépendance aux rentes d'hier

Les grands groupes et Maisons patrimoniales (LVMH, Kering, Balmain, Saint Laurent, etc.) ont construit leur prospérité sur des modèles qui tiraient leur puissance de plusieurs mécanismes aujourd'hui remis en cause : délocalisation massive de la production vers des zones à bas salaires, recours à la sous-traitance opaque, fragmentation volontaire des chaînes d'approvisionnement rendant difficile tout contrôle, maximisation des volumes pour amortir les coûts fixes, inflation continue des prix de vente permettant de dégager des marges records.

Implication économique : ces entreprises ont prospéré dans un contexte de relative irresponsabilité sociale et environnementale. Leurs marges exceptionnelles reposaient sur une dissociation entre le prix payé par le consommateur et le coût réel — humain, écologique, territorial — de la production. Demander à ces acteurs de transformer leurs process implique mécaniquement de réduire leurs marges, puisqu'il ne s'agit pas simplement d'améliorer à la marge, mais de repenser en profondeur des supply chains mondialisées, des calendriers de production extrêmement contraints (fashion weeks, pré-collections, capsules), des rythmes financiers alignés sur les attentes des marchés boursiers.

Avantages structurels :

- Une puissance financière inégalée, permettant d'investir massivement dans l'innovation (matériaux *next gen*, technologies de traçabilité, startups spécialisées).
- Une clientèle mondiale fidèle, offrant une base de revenus relativement stable.
- La possibilité de mutualiser ressources et infrastructures au sein de groupes multi-marques.
- Un capital symbolique et culturel qui leur permet de légitimer de nouvelles pratiques et d'imposer des standards au marché.

Handicaps majeurs :

- Une inertie organisationnelle considérable : lourdeurs décisionnelles, poids des habitudes et de la culture du rendement.
- Une dépendance structurelle à des volumes élevés et à des calendriers productivistes incompatibles avec la sobriété.
- Un modèle économique qui a intégré la croissance infinie comme dogme, rendant la transition perçue comme une perte de vitesse et donc de valeur boursière.
- Un coût de transition particulièrement élevé : passer d'un modèle de rentabilité fondé sur la délocalisation, la sous-traitance opaque et la massification à un modèle durable exige d'investir massivement (traçabilité, relocalisation partielle, innovations matière) tout en acceptant une baisse mécanique des marges. Autrement dit, ces entreprises doivent à la fois financer la transformation et renoncer aux gains qu'elles réalisaient grâce à des pratiques désormais reconnues comme irresponsables.

- Une exposition forte au risque réputationnel : chaque retard, chaque contradiction est immédiatement visible et commentée.

Pour ces acteurs, la durabilité est à la fois une menace directe sur leurs marges et une nécessité absolue pour préserver leur légitimité culturelle et sociétale.

2. Les marques en phase de stabilisation : l'équilibre fragile

Ces marques (Ami Paris, Jacquemus, Lemaire, Acne Studios, APC, etc.) incarnent un entre-deux. Après une croissance parfois rapide qui leur a permis d'atteindre un seuil de rentabilité, elles entrent dans une phase de consolidation. Elles doivent désormais stabiliser leur modèle pour garantir leur pérennité, sans céder à la tentation de la surenchère quantitative.

Implication économique : leur avenir repose sur leur capacité à transformer la croissance en stabilité rentable. Contrairement aux grands groupes, elles n'ont pas encore des marges immenses ni des actionnaires exigeant une croissance infinie. Mais leur modèle reste fragile : trop de croissance incontrôlée risquerait de diluer leur ADN ; trop de frilosité pourrait les rendre invisibles dans un marché saturé. Leur enjeu est donc de définir un « plateau » de développement où la qualité, la singularité et la cohérence de marque prennent le pas sur le volume.

Avantages structurels :

- Plus d'agilité que les grandes Maisons : une structure encore jeune et adaptable.
- Une identité créative forte et souvent incarnée par un fondateur charismatique, facilitant la fidélisation d'une communauté.
- Une indépendance relative vis-à-vis des marchés financiers, permettant une plus grande liberté de choix stratégiques.
- Un espace d'innovation plus accessible : elles peuvent encore inventer sans devoir déconstruire une machine lourde.

Handicaps majeurs :

- Des moyens financiers limités, freinant leur accès aux innovations technologiques et aux matériaux durables les plus coûteux.
- Une exposition accrue aux aléas de mode : leur stabilité dépend de leur capacité à éviter l'effet de saturation ou la banalisation de leur univers.
- Une visibilité internationale encore partielle, limitant leur capacité à infléchir les dynamiques globales de production et de distribution.
- Une image de marque parfois solide mais pas suffisamment patrimoniale pour prétendre être installée dans le paysage du luxe.

Pour ces marques, l'enjeu est de transformer leur seuil de rentabilité en base de résilience. Leur survie dépendra de leur capacité à valoriser leur ADN et leur héritage en construction, plutôt que de courir après un chiffre d'affaires croissant à tout prix.

3. Les marques émergentes : l'opportunité sous contrainte

Les jeunes Maisons encore en phase d'émergence disposent d'un avantage stratégique rare : elles ne portent pas le poids d'un modèle hérité à déconstruire. Elles peuvent donc bâtir dès le départ des modèles durables, alignés avec les attentes des nouvelles générations et les exigences

réglementaires à venir. Mais cette liberté apparente est contrebalancée par un double obstacle : la fragilité économique et une concurrence intense, dominée par des acteurs non vertueux qui continuent de tirer profit du « moins-disant social et écologique ».

Implication économique : Contrairement aux grandes Maisons, ces marques n'ont pas encore atteint leur seuil de rentabilité. Pour survivre, une phase de croissance active est incontournable : elles doivent élargir leurs volumes de production pour amortir leurs investissements initiaux, accéder à des canaux de distribution plus larges et construire une notoriété suffisante pour se faire une place sur un marché saturé. Dans leur cas, ne pas viser la croissance comme indicateur au départ n'est pas une option viable.

Cela implique nécessairement une augmentation des volumes, avec pour corollaire un impact environnemental temporairement croissant. Le défi n'est donc pas d'éviter la croissance, mais de l'orienter stratégiquement pour qu'elle ne compromette pas leur alignement durable sur le long terme. Cela suppose :

- De privilégier la production locale ou maîtrisée, même si les coûts sont plus élevés à court terme ;
- De limiter au maximum le gaspillage (production à la demande, petites séries, optimisation des stocks) ;
- D'investir dans la transparence des chaînes d'approvisionnement dès le départ, pour éviter de reproduire l'opacité structurelle des grands acteurs ;
- De développer des lignes pérennes (pièces iconiques, intemporelles) plutôt que de s'épuiser dans une course effrénée aux collections ;
- D'intégrer la circularité dans leur modèle initial (réparabilité, seconde main, location), au lieu de la traiter comme une extension secondaire.
- De construire d'emblée une identité forte et reconnaissable auprès d'un vivier de clientèle fidèle

En d'autres termes, la croissance de ces marques est une étape obligatoire mais aussi un moment critique : si elle n'est pas guidée par des choix de structuration durables, elles risquent de reproduire les travers du modèle dominant et de devoir financer, plus tard, une transition coûteuse qu'elles auraient pu anticiper dès le départ.

Avantages structurels :

- Liberté de conception : possibilité d'intégrer immédiatement la durabilité au cœur du modèle, sans coûts de transition.
- Agilité organisationnelle et proximité avec les nouvelles attentes consommateurs (transparence, authenticité, engagement).
- Capacité à incarner l'innovation culturelle et esthétique, souvent plus radicale que celle des marques installées.
- Attirance des jeunes investisseurs sensibles aux critères ESG et des consommateurs en quête de récits alternatifs.

Handicaps majeurs :

- Ressources financières limitées, réduisant leur accès aux matières innovantes ou aux certifications coûteuses.
- Besoin de croissance rapide pour survivre, ce qui peut temporairement alourdir leur empreinte écologique.

- Risque d'éviction par une concurrence disposant de marges plus confortables grâce à des pratiques peu responsables.
- Vulnérabilité accrue aux crises de marché : toute baisse de demande peut les fragiliser immédiatement.
- Aucune légitimité culturelle ni symbolique : tout est à construire auprès d'une clientèle exigeante et surstimulée

Pour ces acteurs, la question n'est pas de transformer un modèle hérité mais de réussir à « passer l'épreuve de la croissance » sans se compromettre. Leur durabilité se joue dans la rigueur avec laquelle ils sauront intégrer sobriété, circularité et transparence dans leur expansion.

Conclusion :

Ce qui se dégage de cette analyse, c'est que **la difficulté de la transition est proportionnelle à l'ancienneté et à la dépendance au modèle hérité** : plus une entreprise a profité du système de l'exploitation (délocalisation, massification, inflation des prix), plus sa mutation sera coûteuse et perçue comme une perte de rentabilité immédiate. À l'inverse, plus une entreprise est jeune, plus elle a la possibilité de construire directement un modèle durable — mais avec la contrainte vitale d'atteindre rapidement la rentabilité pour survivre.

Ce travail de typologie n'est pas seulement analytique : il constitue un outil pratique pour la grille opérationnelle. Les actions proposées y sont ainsi **catégorisées selon la taille et la maturité des entreprises**, afin que chaque acteur puisse identifier, parmi l'ensemble des leviers, ceux qui sont véritablement pertinents et stratégiques pour sa propre trajectoire. Cette classification permettra par ailleurs de filtrer les actions dans l'outil final pour créer une feuille de route adaptée.

Intégration des exigences réglementaires dans la matrice opérationnelle

Cette dernière phase du travail marque une étape décisive : il s'agit désormais de confronter chaque action identifiée dans la grille matricielle avec le paysage réglementaire en vigueur ou en cours d'adoption. Pour ce faire, une colonne supplémentaire a été intégrée à l'outil, indiquant clairement si l'action répond à une exigence réglementaire et, le cas échéant, à laquelle.

Ce choix n'est pas anodin. L'environnement réglementaire qui encadre aujourd'hui le secteur de la mode et du luxe ne cesse d'évoluer : il redessine progressivement les contours de la fonction de profit, en introduisant dans son calcul des dimensions jusqu'ici marginales – émissions carbone, respect des droits humains, transparence extra-financière, circularité des produits, traçabilité des matériaux, etc. Ainsi, ce qui relevait hier d'une initiative volontaire ou d'une stratégie de différenciation devient aujourd'hui une obligation légale, et demain un prérequis d'existence sur le marché.

Comprendre ce cadre incitatif est fondamental pour deux raisons : d'une part, il permet de saisir pourquoi l'engagement proactif dans des pratiques durables constitue un avantage stratégique. Les entreprises qui anticipent les évolutions réglementaires et intègrent la conformité dans leur modèle réduisent les coûts d'adaptation futurs et se positionnent comme pionnières, renforçant leur légitimité auprès de toutes leurs parties prenantes. Et d'autre part, il souligne que la conformité réglementaire n'est pas une contrainte mais un levier d'innovation. Loin de limiter les marges de manœuvre, elle oriente les efforts vers une création de valeur résiliente, au croisement de la performance économique, de l'impact social positif et du respect des limites planétaires.

Tableau de synthèse des principales réglementations impactant le secteur

Afin de rendre cette grille pleinement opérationnelle, un tableau de synthèse recense l'ensemble des réglementations de référence mobilisée dans le cadre de ce travail (voir ci-après). Il ne s'agit pas ici de dresser un panorama exhaustif de l'ensemble du corpus normatif applicable – tâche titanesque et évolutive – mais plutôt de mettre en avant les dynamiques les plus récentes et les plus structurantes pour l'avenir du secteur.

Réglementation / Loi	Définition / Objectif	Scope géographique	Taille / Type d'entreprise concernée	Obligations principales	Impact sur le secteur de la mode / luxe	Date d'entrée en vigueur / échéances clés	Évolutions récentes / Projets de modification
AGEC	Loi française du 10 février 2020 visant à lutter contre le gaspillage et à promouvoir l'économie circulaire.	France	Entreprises textiles réalisant plus de 50 M€ de chiffre d'affaires	Interdiction de détruire les produits neufs invendus, obligation de réemploi, réutilisation ou recyclage.	Transformation des pratiques de gestion des invendus, incitation à la circularité.	Entrée en vigueur le 1er janvier 2023.	Renforcement des obligations de traçabilité et de transparence.
Affichage environnemental	Obligation d'afficher l'impact environnemental des produits.	France	Entreprises de plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires	Affichage des lieux de fabrication des quatre principales étapes de production.	Amélioration de la transparence envers les consommateurs.	Déploiement prévu à partir de l'automne 2025.	Décret validé le 14 mai 2025.
EU DR (EU Deforestation Regulation)	Règlement européen interdisant la mise sur le marché de produits liés à la déforestation ou à la dégradation des forêts.	Union européenne	Entreprises opérant dans l'UE	Obligation de prouver que les produits ne sont pas liés à la déforestation ou à la dégradation des forêts.	Nécessité de traçabilité des chaînes d'approvisionnement, impact sur les matériaux utilisés.	Application progressive à partir de 2024.	Délais d'application prolongés et assouplissement du champ d'application.
ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation)	Règlement européen visant à améliorer la durabilité des produits en améliorant leur circularité, leur performance énergétique, leur recyclabilité et leur durabilité.	Union européenne	Toutes les entreprises opérant dans l'UE	Mise en place de la conception écologique, amélioration de la durabilité des produits.	Transformation des processus de conception et de production vers une approche plus durable.	Entrée en vigueur le 18 juillet 2024.	Plan de travail initial publié, priorités sectorielles définies.
CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	Directive européenne imposant aux entreprises de rendre compte de leur impact environnemental, social et de gouvernance.	Union européenne	Grandes entreprises, entreprises cotées, entreprises non cotées dépassant certains seuils	Obligation de publier des rapports de durabilité selon des normes européennes.	Augmentation de la transparence et de la responsabilité des entreprises.	Premiers rapports attendus en 2025 pour les données de 2024.	Normes de reporting en cours de développement.
DPP (Digital Product Passport)	Carte d'identité numérique d'un produit, regroupant des informations sur sa composition, son origine, sa durabilité, sa réparabilité, sa recyclabilité, etc.	Union européenne	Toutes les entreprises opérant dans l'UE	Fourniture d'informations numériques sur les produits via des QR codes ou RFID.	Amélioration de la traçabilité et de la transparence des produits.	Déploiement progressif à partir de 2026, généralisé d'ici 2030.	Pilotes en cours, spécifications techniques attendues d'ici 2028.
Green Claims Directive	Directive européenne visant à réglementer les allégations environnementales faites par les entreprises, afin de lutter contre le greenwashing.	Union européenne	Grandes entreprises	Obligation de prouver les allégations environnementales par des preuves scientifiques.	Réduction du greenwashing, amélioration de la confiance des consommateurs.	Adoption prévue en 2025.	Négociations suspendues, exemptions possibles pour les micro-entreprises.
REACH	Règlement européen concernant l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des substances chimiques.	Union européenne	Toutes les entreprises opérant dans l'UE	Enregistrement des substances chimiques, évaluation de leur sécurité, autorisation ou restriction de leur utilisation.	Impact sur la sélection des matériaux et des processus de production.	En vigueur depuis 2007.	Révisions périodiques, dernières mises à jour en 2023.
CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)	Directive européenne imposant aux entreprises de mener une diligence raisonnable en matière de durabilité tout au long de leur chaîne d'approvisionnement.	Union européenne	Grandes entreprises, entreprises non européennes ayant un chiffre d'affaires significatif dans l'UE	Identification, prévention et atténuation des impacts négatifs sur les droits de l'homme et l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement.	Nécessité de cartographier et de gérer les risques dans la chaîne d'approvisionnement.	Adoption prévue en 2025.	Révisions en cours, champ d'application élargi.
PFAS	Substances chimiques per- et polyfluoroalkylées, utilisées dans divers produits, y compris les textiles.	Union européenne, États-Unis	Toutes les entreprises utilisant des PFAS	Restriction de l'utilisation de PFAS, obligation de retirer les produits contenant ces substances du marché.	Nécessité de reformuler les produits, impact sur les fournisseurs.	Restrictions en vigueur depuis 2020.	Renforcement des restrictions, interdiction prévue d'ici 2030.
New York Fashion Act	Proposition de loi de l'État de New York visant à imposer des obligations de durabilité aux entreprises de mode.	États-Unis (État de New York)	Grandes entreprises de mode	Obligation de divulguer des informations sur les pratiques de durabilité.	Augmentation de la transparence et de la responsabilité des entreprises.	Proposition en cours, pas encore adoptée.	Discussions en cours, modifications possibles.
California Fashion Law	Loi californienne imposant des obligations de durabilité aux entreprises de mode.	États-Unis (Californie)	Grandes entreprises de mode	Obligation de divulguer des informations sur les pratiques de durabilité.	Augmentation de la transparence et de la responsabilité des entreprises.	En vigueur depuis 2022.	Révisions périodiques, dernières mises à jour en 2023.

Deux des évolutions majeures les plus récentes (été 2025) méritent néanmoins d'être rappelées brièvement, car elles constituent le socle de la régulation durable qui s'impose progressivement notamment aux Maisons de mode et de luxe :

- La mise à jour des ESRS par l'EFRAG, socles de la méthodologie de la CSRD,
- L'arrivée de l'affichage environnemental français.

Focus sur la CSRD : aperçu, fonctionnement et portée réglementaire

1. Origines et objectifs

La **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, adoptée en décembre 2022, remplace et renforce la directive NFRD (Non-Financial Reporting Directive). Elle impose aux entreprises d'envergure d'assurer une transparence approfondie sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), selon une analyse de double matérialité : à la fois l'impact de l'entreprise sur son environnement et celui des enjeux de durabilité sur l'entreprise elle-même. La directive exige l'usage des **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, définis par l'EFRAG, pour structurer ces rapports selon quatre axes : principes généraux, environnement, social et gouvernance.

2. Calendrier d'entrée en application

L'application de la CSRD suit une progression par « vagues » selon la taille et le statut des entreprises : (Finance, 2025).

- **Vague 1** : entreprises d'intérêt public (PIEs) de plus de 500 salariés ou gros bilans — entrée en vigueur 1er janvier 2024, rapports publiés en 2025
- **Vague 2** : grandes entreprises non cotées — à partir de 2026 (rapports 2027)
- **Vague 3** : PME cotées — à partir de 2027 (rapports 2028)
- **Entreprises non-européennes** générant >150 M€ de CA en Europe ou ayant une succursale réalisant >40 M€ devront également se conformer à compter de 2028 (Finance, 2025).

3. Réformes récentes et simplifications (Loi Omnibus & initiatives associées)

Face à des retours de terrain soulignant la lourdeur du dispositif, l'Union européenne a lancé plusieurs ajustements en 2025 :

- Adoption de la directive « **Stop-the-Clock** » (avril 2025), qui reporte de 2 ans les obligations de reporting pour les vagues 2 et 3 (à 2028 et 2029 respectivement), tandis que la vague 1 reste sur son calendrier
- Le **paquet Omnibus** (février 2025) revoit à la hausse les seuils d'application, visant à réduire de 80 % le nombre de sociétés directement concernées, en ciblant désormais les entreprises de plus de 1 000 salariés et un chiffre d'affaires ou un bilan élevé (BPI France, 2025)
- Un « **quick fix** » (juillet 2025) pour les entreprises de la vague 1, permettant d'alléger certains indicateurs (notamment sur les effets financiers anticipés) pour les exercices 2025 et 2026
- En parallèle, l'EFRAG a publié, le 31 juillet 2025, des versions révisées et simplifiées des ESRS : **-68 % des points à divulguer (obligatoires et volontaires)**, avec un focus consolidé sur l'essentiel, une meilleure lisibilité, une faculté d'usage plus pragmatique (notamment sur la double matérialité), tout en maintenant la solidité du dispositif (Finance, 2025)
- Concernant le périmètre des entreprises assujetties, le Parlement européen propose des seuils encore plus élevés (par exemple, plus de 3 000 salariés ou 450 M€ de chiffre d'affaires), poussant à des arbitrages en cours

4. En quoi la CSRD importe au secteur de la mode de luxe

- **Chaîne complexe et empreinte ESG**

La mode de luxe repose sur des **supply chains longues, fragmentées et sensibles** (matières précieuses, production artisanale, usage de substances chimiques...). La CSRD impose une exigence forte de traçabilité environnementale, sociale et de gouvernance.

- **Double matérialité centrale**

Les marques doivent analyser comment leurs pratiques (ex. sourcing, production, retours, destruction des invendus) affectent l'environnement et leur modèle économique. Cela amène une transformation stratégique profonde.

- **Reporting structuré et comparable**

Les ESRS offrent un cadre identique, permettant aux Maisons de luxe de **se comparer, d'investir et de communiquer de manière crédible**, jusque dans les attentes des marchés.

- **Opportunité stratégique**

Anticiper la CSRD, même dans ce contexte de simplification progressive, est une occasion de structurer la gouvernance ESG, améliorer la cohérence de reporting et apporter une forme de **différenciation durable**, tout en répondant aux attentes clients, investisseurs et régulateurs.

- **Confiance et attractivité**

La transparence ESG devient incontournable pour l'accès à certains financements, à des appels d'offres ou à des marchés exigeants. Une conformité CSRD devient un signal fort de sérieux et de résilience durable.

La **CSRD** représente aujourd'hui la pierre angulaire de la régulation européenne en matière de transparence durable. Bien que ses modalités aient été ajustées par le paquet **Omnibus** et les simplifications ESRS, son ambition de structurer la durabilité des entreprises sur le long terme reste intacte.

Focus sur l'affichage environnemental : cadre, fonctionnement et enjeux pour le secteur

Origines et cadre réglementaire

L'affichage de l'impact environnemental des produits s'enracine dans la **loi Climat et Résilience** du 24 août 2021, elle-même prolongement de la **loi AGECL**. Son objectif : fournir au consommateur une information claire, comparable et scientifiquement fondée sur les impacts environnementaux d'un bien, évalués sur l'ensemble de son cycle de vie – émissions de gaz à effet de serre, consommation de ressources, pollution, biodiversité, déchets.

Entre 2021 et 2025, une phase expérimentale encadrée par l'ADEME et le ministère de la Transition écologique a permis de co-construire le dispositif avec les acteurs du secteur (industriels,

distributeurs, experts en ACV, ONG). Cette expérimentation concernait plusieurs filières, dont le textile d'habillement, secteur prioritaire compte tenu de son empreinte environnementale.

Ecobalyse : l'outil public de référence

Pour la mise en œuvre concrète, la France a développé Ecobalyse, un outil d'analyse de cycle de vie (ACV), gratuit et open source, rendu public en 2024. Il repose sur les 16 catégories d'impact définies par le Product Environmental Footprint (PEF), telles que le changement climatique, l'eutrophisation, la toxicité humaine et écosystémique ou encore l'utilisation de l'eau. Le résultat prend la forme d'un « coût environnemental » exprimé en points d'impact, modulé par un coefficient de durabilité. Cette approche permet de refléter non seulement l'empreinte d'un produit, mais aussi sa contribution à une consommation plus durable.

Entrée en vigueur française : octobre 2025

À l'issue des consultations publiques et de la notification à la Commission européenne, le dispositif français entre en vigueur le **1er octobre 2025**, sur la base de deux textes :

1. **Le décret relatif aux modalités de calcul et de communication, qui :**
 - Fixe les définitions (fabricant, importateur, référence produit, remanufacturage, etc.),
 - Précise le champ d'application (produits textiles d'habillement neufs ou remanufacturés),
 - Encadre les obligations des metteurs sur le marché et des tiers,
 - Permet la coexistence d'indicateurs privés, à condition qu'ils ne soient ni contradictoires ni trompeurs.
2. **L'arrêté relatif à la méthodologie et à la signalétique, qui :**
 - Détaille les paramètres et modalités de calcul, adaptés notamment aux vêtements multi-composants,
 - Définit les formats de restitution : étiquette en magasin, page produit en ligne, ou QR code renvoyant au portail public

En parallèle, l'Union européenne a validé en mai 2025 le PEFCR Apparel & Footwear (Product Environmental Footprint Category Rules), version 3.1, qui constitue désormais le cadre méthodologique commun pour mesurer l'impact des vêtements et chaussures, celui sur lequel s'appuie donc Ecobalyse.

Parmi ses avancées :

- Un module spécifique sur les **microplastiques libérés par les fibres textiles**,
- Des critères renforcés de **durabilité et réparabilité**,
- Des exigences accrues en matière de **qualité des données**,
- L'obligation de présenter aux consommateurs **plusieurs catégories d'impact significatives**, plutôt qu'un score unique agrégé.

Mise en place d'ACV et de collecte de données supply chain

La mise en œuvre de l'affichage environnemental repose sur une exigence forte : la réalisation d'analyses de cycle de vie (ACV) et la collecte systématique de données tout au long de la chaîne de valeur.

Les Maisons devront à l'avenir documenter avec précision :

- L'**extraction et la production des matières premières** (coton, cachemire, soie, cuir, fibres synthétiques),
- Les **procédés de transformation et de tissage** (énergie, intrants chimiques, déchets),
- Les étapes de **teinture, finissage, assemblage**,
- Le **transport et la distribution** (logistique, empreinte carbone),
- L'**usage et l'entretien** (durabilité, réparabilité, consommation lors des lavages),
- La **fin de vie** (réemploi, recyclage, élimination).

Chaque donnée doit être consolidée et rendue traçable, afin de garantir la robustesse et la comparabilité du “coût environnemental”.

Enjeux spécifiques pour la mode de luxe

Pour le secteur du luxe, cette réglementation a des implications majeures même si elle reste pour le moment à titre volontaire :

1. Une exigence de transparence totale

Le luxe, historiquement attaché au secret et à la rareté, devra désormais documenter et publier des informations précises sur ses filières (cuirs, pierres, soies, cachemires), y compris sur des matières sensibles en termes d'éthique animale ou de droits sociaux.

2. Un renforcement des relations fournisseurs

Les Maisons devront investir dans la structuration de filières responsables, renforcer les audits et certifications, et transformer les relations opportunistes en **partenariats durables** pour obtenir des données fiables et vérifiables.

3. Des coûts de mise en conformité significatifs

Le déploiement d'outils de traçabilité (blockchain, passeports numériques produits), d'audits et de systèmes de collecte représente un investissement majeur, mais nécessaire pour préserver la légitimité du secteur.

4. Une opportunité de différenciation stratégique

L'ACV met en lumière les atouts historiques du luxe : longévité, réparabilité, transmission intergénérationnelle. En valorisant la durabilité intrinsèque de ses créations, le luxe peut transformer une contrainte réglementaire en un **avantage compétitif distinctif** face à la fast fashion.

L'affichage environnemental, qui entre en vigueur en France pour le moment à titre volontaire au **1er octobre 2025**, et bientôt au niveau européen via le PEFCR Apparel & Footwear, constitue un tournant majeur pour le secteur de la mode. Il impose aux acteurs d'intégrer l'ACV et la collecte de données supply chain au cœur de leur fonctionnement. Pour la mode de luxe, ce n'est pas seulement une contrainte technique : c'est une occasion stratégique de réaffirmer sa vocation originelle – créer des biens rares, durables, réparables, transmissibles – et de démontrer, preuves à l'appui, que son modèle est non seulement désirable, mais aussi soutenable.

Conclusion :

Ces jalons réglementaires forment le socle sur lequel repose l'évaluation de chaque action de la grille. En les croisant systématiquement avec les leviers proposés, l'outil se dote d'une valeur supplémentaire : il ne se contente plus d'orienter vers des modèles durables et responsables, mais il assure également la préparation concrète à la conformité, en transformant une obligation en opportunité.

Présentation de l'outil : la grille matricielle du nouveau paradigme du luxe

L'aboutissement de ce travail de recherche est un outil conçu pour répondre à la fois aux défis conceptuels et aux impératifs opérationnels de l'industrie du luxe créatif. Fruit d'une démarche articulant analyse stratégique, observation de terrain, lecture critique des crises sectorielles et réflexion ad hoc, cette grille matricielle se veut une **base de pilotage pragmatique** pour accompagner la transition vers un modèle de luxe à la fois rentable, durable et résilient.

Elle repose sur la matrice définie en amont – articulée autour des trois piliers du nouveau paradigme (soutenabilité économique croissante, durabilité du système productif, durabilité du produit) – et déclinée en huit pôles d'action hiérarchisés par ordre d'impact. Chaque frein identifié (au nombre de 168) est associé à un faisceau de solutions, illustrées par des exemples concrets et classées selon leur niveau d'action, leur correspondance avec une réglementation en cours ou à venir, et leur pertinence selon la typologie d'entreprise (marque émergente, Maison en stabilisation, groupe établi).

Cette construction progressive a permis de transformer une grille théorique en **instrument stratégique interactif directement mobilisable**, capable d'offrir aux décideurs une vision claire et opérationnelle des leviers à activer.

Mode d'emploi

1. Finalité de l'outil

Cet outil a pour vocation de conjuguer rentabilité et durabilité, en rendant visibles les leviers, les freins et les solutions qui permettent de transformer en profondeur les modèles économiques du luxe créatif. Il ne s'agit pas d'un catalogue d'actions isolées, mais d'une base stratégique et opérationnelle conçue pour guider les Maisons dans la hiérarchisation de leurs priorités, dans le choix de leurs investissements, et dans l'alignement de leur trajectoire avec les nouvelles attentes sociales, environnementales et réglementaires. En d'autres termes, la matrice constitue une feuille de route dynamique : elle n'impose pas une stratégie uniforme mais permet à chaque acteur de composer la sienne, en fonction de son profil, de ses contraintes et de ses ambitions.

Elle vise à rendre le nouveau paradigme du luxe **concret, mesurable et actionnable**, en montrant comment concilier exigence créative, rentabilité et soutenabilité.

2. Destinataires

Cet outil est destiné à l'ensemble des acteurs de l'industrie du luxe créatif :

- **Les marques émergentes**, pour les aider à structurer leur modèle dès l'origine autour des principes d'un luxe durable.
- **Les Maisons en stabilisation**, qui cherchent à aligner leur croissance avec les impératifs environnementaux et sociaux.
- **Les groupes établis**, confrontés à la complexité des grandes structures et à l'exigence d'un repositionnement stratégique global.

3. Modalités d'utilisation

Le tableau constitue un outil stratégique interactif conçu pour accompagner la mise en œuvre du nouveau paradigme économique du luxe, en transformant la durabilité et la rentabilité en leviers complémentaires. Il ne s'agit pas d'un document prescriptif à lire dans son intégralité, mais d'un instrument de pilotage opérationnel destiné à guider les équipes dans la définition de leurs priorités et la construction de leur feuille de route.

La grille est conçue comme un outil interactif et évolutif, l'utilisateur peut filtrer le tableau selon plusieurs dimensions pour ajuster finement sa stratégie :

- **Piliers et sous-piliers** : il est possible de se concentrer sur l'un des trois piliers (soutenabilité économique croissante, durabilité du système productif, durabilité du produit) et de descendre jusqu'aux sous-piliers pour un niveau de précision élevé. Par exemple, il devient possible de rechercher spécifiquement les actions qui développent la circularité, accroissent la durabilité extrinsèque du produit ou renforcent la responsabilité sociale de la production.
- **Typologie de l'entreprise** : marques émergentes, Maisons en stabilisation ou groupes établis, afin d'adapter les actions aux capacités et à la maturité de chaque organisation.
- **Niveau d'action** : indispensable, nécessaire, bonus ou complémentaire, permettant de hiérarchiser les initiatives selon leur impact sur la résilience et la transition vers le nouveau paradigme.
- **Réglementation** : filtrage des actions selon qu'elles répondent à des obligations en vigueur ou anticipent des exigences futures.

Les actions dans le tableau sont classées par ordre d'impact social et environnemental des pôles auxquels elles se rattachent. Ainsi, les premières actions qui apparaissent concernent les pôles les plus impactants et constituent des priorités si l'objectif est de réduire l'empreinte globale de l'entreprise. Cette organisation garantit une lecture intuitive de ce qui est le plus stratégique à traiter en premier, tout en conservant la flexibilité d'explorer des leviers plus spécifiques ou complémentaires. Mais la lecture **pôle par pôle** permet également de constituer des feuilles de routes opérationnelles et claires propres à chaque équipe.

Enfin, les exemples concrets qui illustrent chaque solution — issus de benchmarks sectoriels ou de réflexions ad hoc — servent de guide inspirant pour la mise en œuvre, sans constituer des prescriptions impératives. Le tableau permet ainsi de construire une stratégie personnalisée, rigoureuse et opérationnelle, en donnant aux équipes la visibilité et les outils nécessaires pour agir de manière efficace et priorisée sur la transformation du modèle économique vers un luxe à la fois durable et rentable.

En synthèse

Cette grille matricielle constitue moins une liste prescriptive qu'un **cadre stratégique vivant**, conçu pour guider les Maisons de luxe dans la construction du nouveau paradigme.

Elle donne la possibilité de passer du constat à l'action, du discours à la mise en œuvre, en offrant une cartographie complète et adaptable des solutions. Ainsi, chaque Maison peut y puiser les leviers prioritaires qui correspondent à ses besoins spécifiques, à ses contraintes structurelles et à ses ambitions propres.

L'ambition ultime de cet outil est claire : accompagner l'industrie dans sa transition vers un modèle où durabilité et rentabilité cessent d'être antagonistes pour devenir consubstantielles. C'est à cette condition que le luxe pourra rester fidèle à sa promesse — celle d'un univers créatif et symbolique qui traverse le temps, tout en assumant pleinement sa responsabilité envers le monde qu'il habite.

Ce travail constitue aussi un outil professionnel unique, fruit d'une recherche et d'une analyse que j'ai menées et structurées selon ma propre méthodologie. Il n'a donc pas vocation à être diffusé : il s'agit d'un instrument de travail stratégique dont j'ai la propriété, que je garderai et utiliserai à l'avenir pour nourrir mes projets, mes collaborations et mes réflexions sur l'avenir du luxe.

CONCLUSION FINALE DE LA RECHERCHE

1. Rappel de la problématique et de l'hypothèse de départ

Arrivé au terme de ce travail, il est temps de revenir à la question fondatrice : *est-il possible de dépasser la tension apparente entre rentabilité et durabilité pour inventer un modèle où ces dimensions ne s'opposent plus mais s'articulent de manière cohérente ?* Et plus encore : *La solution à la crise structurelle du luxe se trouverait-elle dans l'union de ces deux dimensions, en apparence antagonistes ?*

L'hypothèse défendue était claire : oui, concilier performance économique, exigence sociale et respect écologique est non seulement possible mais salvateur pour assurer la résilience de l'industrie. Mais à condition de redéfinir en profondeur ce que l'on entend par croissance, par rentabilité et par durabilité. C'est ce déplacement conceptuel qui a guidé l'ensemble de l'analyse.

Rappelons que le champ de ce travail de recherche s'est volontairement limité au secteur du luxe – et non à la mode dans son ensemble. Le système global de la mode, notamment celui de la fast fashion, impose en effet des problématiques spécifiques qui n'ont pas été traitées dans ce travail. En ce sens, le modèle productif du luxe, bien que traversé par ses propres tensions et paradoxes, se révèle sans doute moins complexe à transformer que celui de la mode de masse. L'objectif n'était par ailleurs pas d'évaluer les « bons » et les « mauvais » élèves, mais de comprendre les crises structurelles à l'œuvre dans le champ du luxe et d'explorer les conditions de possibilité d'un nouveau paradigme.

2. Les Objectifs de Développement Durable comme cadre de référence

Dans ce cheminement, les Objectifs de Développement Durable (ODD) se sont révélés précieux. Leur universalité, leur dimension systémique et leur légitimité internationale offrent un socle structurant pour réarticuler les priorités économiques, sociales et environnementales. Ils permettent de poser les termes du problème à l'échelle globale et d'inscrire le luxe dans un horizon plus large que celui de ses dynamiques propres.

Pour autant, leur portée reste limitée lorsqu'il s'agit d'appréhender les spécificités du luxe. Les ODD saisissent efficacement les enjeux de ressources, d'inégalités ou de gouvernance, mais demeurent trop génériques pour intégrer les dimensions esthétiques, symboliques et émotionnelles qui façonnent la valeur dans cette industrie. En d'autres termes, ils constituent un **cadre nécessaire mais non suffisant** : utiles pour structurer les engagements et tracer des feuilles de route, mais incapables, à eux seuls, de guider la réinvention culturelle et créative indispensable au luxe.

C'est précisément pour dépasser cette limite que ce travail a proposé de croiser les ODD avec une matrice sectorielle adaptée, articulant les trois piliers issus des analyses développées dans cette recherche : soutenabilité économique croissante, soutenabilité du système productif et durabilité du produit. Ce passage d'un référentiel global à un outil spécifique permet de transformer un horizon normatif en véritable levier stratégique.

3. La matrice : vers une redéfinition de la croissance et de la durabilité

C'est dans cette perspective qu'a été élaborée une matrice, destinée à traduire les ODD en leviers stratégiques concrets pour le luxe. Cette grille articule les trois dimensions complémentaires que nous venons de rappeler – la soutenabilité économique croissante, la durabilité du système productif et la durabilité du produit – afin de dépasser les visions fragmentées et d'inscrire le secteur dans un paradigme cohérent. Elle invite à reconfigurer à la fois les finalités et les moyens de la création de valeur, en redéfinissant ce que l'on entend par *croissance* et par *durabilité*.

La croissance, dans ce nouveau cadre, ne se mesure plus par la seule addition de volumes ou la quête d'une expansion infinie. Elle se pense comme un état d'équilibre dynamique, fondé sur la stabilité, la suffisance et la circularité. Il ne s'agit pas de croître toujours plus, mais de croître autrement : en construisant des modèles capables de générer une rentabilité régénérative, c'est-à-dire une rentabilité qui assure à la fois la solidité économique, la réduction des coûts fixes et l'indépendance vis-à-vis d'une logique purement quantitative.

De son côté, la durabilité n'est pas réduite à un ensemble de contraintes environnementales. Elle est envisagée comme une triple exigence : d'une part, inscrire la production dans les limites planétaires et assurer la justice sociale dans les chaînes de valeur ; d'autre part, concevoir des produits robustes, réparables, capables de durer dans le temps ; enfin, cultiver une durabilité symbolique et émotionnelle, où l'attachement, la mémoire et la valeur culturelle viennent prolonger l'usage matériel de l'objet.

Ainsi, la matrice se déploie en trois piliers et leurs sous-piliers :

1. **Soutenabilité économique croissante** : elle met l'accent sur la viabilité structurelle du modèle, à travers la stabilité de long terme, la logique de suffisance (*moins mais mieux*), la circularité comme levier de création de valeur, et une rentabilité résiliente, fondée sur la maîtrise des charges et la réduction des coûts fixes.
2. **Durabilité du système productif** : elle recouvre à la fois la soutenabilité environnementale — inscrire la production dans les limites planétaires — et la soutenabilité sociale — garantir justice, dignité et résilience humaine tout au long des chaînes de valeur.
3. **Durabilité du produit** : elle combine la durabilité intrinsèque (solidité, réparabilité, longévité technique), la durabilité extrinsèque consommatoire (désirabilité façonnée par le marketing et le récit de marque), et la durabilité extrinsèque émotionnelle (attachement individuel, valeur symbolique et mémoire collective).

La force de cette matrice est d'articuler l'économie, l'écologie et la culture au sein d'un même cadre de réflexion. Elle ne propose pas une simple réduction des impacts, mais une transformation profonde de la manière dont la valeur est générée, perçue et transmise. Elle fait de la durabilité non pas un frein à la croissance, mais la condition de sa redéfinition : non plus croissance pour elle-même, mais croissance résiliente et équilibrée, au service de la pérennité de l'industrie et de son rôle culturel.

4. Réponse à la problématique : une crise structurelle... et la voie de sortie

Il faut d'abord nommer la réalité du secteur sans détour : il ne fait aujourd'hui plus de doute que l'industrie du luxe traverse une crise profonde, bien au-delà d'une simple turbulence conjoncturelle. Les affaires judiciaires récentes en Italie l'ont cruellement rappelé. En juillet 2025, la maison Loro Piana, propriété de LVMH, a été placée sous administration judiciaire pour avoir « facilité par négligence » l'exploitation d'ouvriers employés par ses sous-traitants. Derrière l'image policée du cachemire le plus raffiné, les enquêteurs ont découvert des conditions de travail indignes : ateliers sous-traités en cascade, ouvriers migrants logés dans des dortoirs insalubres, absence totale de mesures de sécurité ou de respect du droit du travail. (Le Monde, 2025) Le tribunal a dénoncé une carence généralisée de contrôle interne et un modèle d'organisation qui, par négligence, ouvrait la porte à l'exploitation. Ce cas n'est pas isolé : Dior, Armani, Valentino ont déjà été épinglés pour des pratiques similaires. Le fameux « Made in Italy », longtemps synonyme d'excellence artisanale, voit ainsi son aura ternie, pris en flagrant décalage entre l'image d'exception et la réalité de certaines chaînes de production.

Ce scandale n'intervient pas dans un contexte neutre : il éclate alors même que le secteur est fragilisé par une remise en cause plus large de sa proposition de valeur. Comme l'a montré Business of Fashion, les affaires de sous-traitance abusive s'ajoutent à d'autres signaux inquiétants : hausse démesurée des prix sans innovation créative correspondante, perception croissante d'un écart entre ce que coûte un produit et ce qu'il « vaut » réellement, montée des “superfakes” qui prospèrent sur le doute, et surtout apparition du phénomène de “luxury ick”, ce sentiment diffus que le luxe a perdu son authenticité. (Business Of Fashion, 2025) Autrefois, le récit suffisait à effacer les zones d'ombre. Aujourd'hui, à l'ère des réseaux sociaux et de la transparence forcée, la confiance s'érode et les scandales se transforment en catalyseurs d'un malaise plus global.

Les chiffres confirment ce basculement. LVMH a annoncé à l'été 2025 un chiffre d'affaires en recul de 4 % au premier semestre, avec une chute de 18 % du résultat opérationnel dans sa division Mode et Maroquinerie, cœur historique du groupe. Face à cette défiance persistante, le conglomerat a dû recourir à un vaste programme de rachat d'actions, soutenu par des interventions massives de la famille Arnault elle-même. (L'éco, 2025) Ce geste traduit la volonté de stabiliser le cours, mais aussi la reconnaissance implicite que le modèle de croissance accélérée, porté par les volumes et la vitesse, a atteint ses limites. À l'inverse, certaines maisons démontrent que d'autres voies existent. Hermès illustre qu'il est possible d'allier désirabilité, rentabilité et stabilité. Avec un chiffre d'affaires multiplié par plus de deux entre 2020 et 2024 (de 6,3 à 15,2 milliards d'euros), une marge opérationnelle dépassant les 40 % et un autofinancement intégral de ses investissements, la maison a bâti une résilience qui force le respect du secteur. (L'éco, 2025) Ce succès ne repose pas sur la multiplication des points de vente — leur nombre a même diminué —, mais sur la maîtrise de la qualité, la sobriété du réseau, la rareté assumée de ses produits phares et la fidélité à une narration discrète mais puissante. En d'autres termes, Hermès a fait de la limitation et de la constance des leviers de puissance économique.

Ce contraste est révélateur. D'un côté, un modèle hypertrophié, fragilisé par l'excès de volumes, la dépendance à la croissance à deux chiffres et la dilution de son contrat de confiance. De l'autre, une maison qui assume de croître autrement, en investissant dans la durée, en cultivant la rareté et en s'appuyant sur la cohérence entre prix, qualité et désir. Ce que ces trajectoires opposées démontrent, c'est que la résilience du luxe ne réside pas dans une fuite en avant quantitative, mais dans la redéfinition de la croissance elle-même. Croître autrement signifie accepter la logique de suffisance — produire moins, mais mieux. Cela signifie intégrer la circularité

comme un moteur de valeur, et non comme un correctif périphérique. Cela signifie enfin comprendre que la durabilité n'est pas une contrainte extérieure, mais la condition même de la performance économique future : un luxe qui ne prouve pas la justesse de sa qualité, de ses pratiques et de son récit court à sa perte.

Autrement dit, la durabilité n'est pas l'antonyme de la rentabilité : elle en est la condition de résilience. Les faits récents — fragilité des modèles hypertrophiés, correction boursière des conglomérats, surperformance des acteurs centrés sur la qualité et la maîtrise — valident l'hypothèse défendue : le luxe ne sortira de sa crise qu'en ré-arrimant la création et l'économie à la preuve de la qualité et à la justesse des chaînes. C'est ce que formalise la matrice proposée : une rentabilité régénérative et soutenable, un système productif inscrit dans les limites planétaires et la dignité humaine, et des produits durables dans leur matière comme dans leur sens. En ce sens, la solution n'est ni un retour nostalgique ni une fuite en avant techniciste : c'est une réorientation du luxe vers son essence — la valeur qui dure —, où chaque euro de prix redevient la traduction d'un euro de savoir-faire, de temps, de matière et de responsabilité. C'est cette équation — simple à énoncer, exigeante à tenir — qui redonne au secteur son pouvoir de désir... sans perdre son âme.

5. Les limites : vers un réalisme stratégique contre tout idéalisme naïf

Si l'analyse tend à démontrer qu'un nouveau paradigme du luxe est non seulement souhaitable mais nécessaire, il serait naïf de penser qu'il pourrait émerger spontanément. L'histoire économique rappelle sans cesse que les transitions de modèles n'ont jamais résulté de la seule volonté des acteurs privés, mais d'un alignement complexe entre intérêts économiques, pressions sociales, contraintes politiques et mutations culturelles. Il en va de même ici.

5a. Impossible sans régulation (incitations et contraintes)

Même dans les systèmes économiques les plus dirigistes ou collectivistes, une économie considérée comme « en bonne santé » ne décroît pas ; au pire, elle stagne. Autrement dit, la croissance demeure un critère fondamental, voire incontournable, de performance économique. C'est pourquoi il est impératif que l'intérêt économique soit aligné avec les Objectifs de Développement Durable (ODD). Tant que cette convergence n'existe pas, les ODD — et plus largement toute approche liée au développement durable — restent déconnectés des dynamiques économiques réelles. Ils relèvent alors de l'incantation morale plus que de l'outil stratégique. Il appartient donc aux entités régaliennes et législatives de structurer des cadres incitatifs et contraignants, capables de donner un poids économique réel à ce qu'elles estiment moralement nécessaire. Car les seuls leviers qui transforment durablement les modèles industriels sont ceux qui touchent à leur capacité de croissance, non ceux qui questionnent leur éthique. Soyons lucides : dans le système actuel, les entreprises les plus rentables et les plus performantes sont celles qui n'ont pris aucun engagement environnemental ou social. Tant que les règles du jeu ne sont pas modifiées pour rendre ces engagements compétitifs — voire incontournables —, le modèle dominant ne changera pas.

Par ailleurs ces considérations soulèvent une question d'envergure : une entreprise doit-elle sacrifier sa croissance pour le bien commun ? La question mérite en effet d'être posée, en particulier pour les entreprises dont le modèle économique et la croissance ont été bâtis sans conscience sociale ou environnementale. Aujourd'hui, pour ces acteurs, intégrer les enjeux du développement durable signifie nécessairement un manque à gagner. Pourquoi, dans ces conditions, une entreprise privée — qui n'est ni une entité régalienne ni une ONG — accepterait-elle volontairement

d'amoindrir sa performance au nom du bien commun ? Le système de financement du secteur privé repose sur la rentabilité, non sur la moralité. Tant que l'évaluation de la performance continue d'être indexée sur des indicateurs tels que le taux de croissance annuel, les piliers du nouveau paradigme apparaîtront comme un facteur de fragilisation, non de renforcement. Il faut donc, de manière régalienne, rendre visibles et palpables les coûts environnementaux et sociaux. En d'autres termes, si ces impacts ne deviennent pas économiquement intégrés ou pénalisant, ils ne seront jamais une grille de lecture pertinente pour un acteur économique dont la raison d'être est la croissance, et dont la santé est mesurée par cette même croissance. Prétendre le contraire est, tout simplement, erroné.

La morale n'est pas un moteur économique. Les entreprises les plus puissantes aujourd'hui ont bâti leur succès sur des modèles ni durables, ni sociaux. Pourquoi changeraient-elles ? Indépendamment des crises actuelles, adopter des pratiques durables ne représente, dans leur cas, aucun intérêt stratégique : uniquement un manque à gagner. L'histoire peut éclairer ce point : le système esclavagiste n'a été aboli que lorsque le poids de son immoralité est devenu collectivement inacceptable. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas de la linéarité, de l'exploitation des ressources ou des personnes. Un des problèmes fondamentaux est donc celui de l'acceptabilité morale, pas de la faisabilité technique.

Une seule piste crédible : l'intérêt économique. L'unique espoir de transition passe par des convergences concrètes entre durabilité et performance économique. C'est le cas, par exemple, de la biodiversité, qui devient une préoccupation tangible pour le secteur du luxe (matières naturelles, qualité) car l'impact financier est déjà visible. Ou encore de la traçabilité et de la localisation, qui répondent à des enjeux de : gestion de crise, géopolitique, logistique, réputation (à l'ère des réseaux sociaux) et contrôle qualité.

En somme, le système reste profondément verrouillé par la croissance. Soyons honnêtes, dans un système où l'économie et la finance reposent sur la croissance des entreprises comme principal indicateur de bonne santé, aucune transformation volontaire des modèles dominants ne se produira. Tant que l'impact environnemental et social ne coûte pas économiquement, ou que son poids n'atteint pas un niveau d'inacceptabilité morale consensuellement insupportable, rien ne changera.

5b. Impossible sans un changement profond de la définition de la réussite économique

La seconde nuance tient au cœur même du problème : la manière dont nous définissons la réussite. Depuis la financiarisation accélérée des années 1980, le luxe a adopté un indicateur unique, presque obsessionnel : la croissance à deux chiffres, trimestre après trimestre, comme horizon indépassable. Cette logique asymptotique croissante, qui ne connaît pas de plafond, a certes produit des empires, mais elle a aussi épuisé les ressources symboliques et productives du secteur. Elle a conduit à un décalage croissant entre prix et valeur perçue, à une hypertrophie des volumes, et à une dilution de l'essence même du luxe.

C'est précisément pour dépasser ce paradigme que j'ai proposé la notion de soutenabilité économique croissante : un modèle où la performance économique ne s'obtient plus *malgré* la durabilité mais *grâce* à elle. Autrement dit, la rentabilité n'est plus pensée comme une trajectoire indépendante qu'il faudrait réconcilier a posteriori avec des contraintes sociales ou environnementales, mais comme le fruit direct de pratiques soutenables intégrées au cœur du modèle. Dans ce cadre, la stabilité – et non la stagnation – devient un horizon stratégique, non plus un signe de récession. Créer moins mais mieux devient une logique de puissance, non de

renoncement. La circularité cesse d'être un supplément d'âme pour devenir un levier de valeur. Et la rentabilité s'affirme non comme une croissance infinie, mais comme un équilibre maîtrisé et résilient, où la solidité structurelle prime sur l'expansion quantitative.

Le luxe, par nature, est bien placé pour incarner cette redéfinition : il repose déjà sur la rareté, sur le temps long, sur l'identité de marque et la qualité perçue. Mais il doit se libérer de l'obsession de la croissance exponentielle, qui l'a conduit à singer les logiques de la grande consommation, pour renouer avec une autre définition de la réussite : une performance qui croît dans la mesure où elle est durable, et qui dure parce qu'elle a intégré la soutenabilité dans ses fondations. La question n'est donc pas de « ralentir » ou de « décroître », mais de déplacer la métrique de la réussite. Le paradigme de la **soutenabilité rentable croissante** offre cette voie : il substitue à l'impératif de l'expansion asymptotique celui de la cohérence entre désirabilité, responsabilité et rentabilité. Une économie du luxe qui ne croît plus pour croître, mais qui croît parce qu'elle est enfin alignée avec son essence — créer de la valeur qui dure.

5c. Impossible sans une prise en compte lucide des réalités financières

L'objection la plus tenace consiste à dire que changer de paradigme coûtera trop cher et affaiblira la performance. Elle repose sur une lecture partielle des comptes, qui fige la durabilité au registre de la dépense additionnelle. Or, l'économie du luxe est précisément l'un des terrains où la soutenabilité, lorsqu'elle est conçue comme une architecture de modèle et non comme un vernis, fabrique de la rentabilité. La clé consiste à remplacer une logique d'empilement de volumes par une logique de qualité économique : maîtrise des coûts fixes, réduction des risques, amélioration de la marge unitaire et allongement de la durée de vie économique des produits et des relations client.

Commençons par les coûts. La circularité — pensée en amont dans le design, les matières, les procédés et la supply chain — n'est pas un supplément d'âme : c'est un mécanisme de productivité. Un produit robuste, réparable et modulable réduit mécaniquement les coûts de non-qualité (retours, rebuts, SAV correctif) et l'érosion de marge associée aux démarques et obsolescences. Une chaîne d'approvisionnement plus courte, contractualisée sur le long terme, sécurise les capacités, lisse les prix d'achat et diminue la volatilité des coûts d'entrée : autant d'effets qui se lisent dans la stabilité des marges brutes et l'amélioration du cash-conversion. Lorsqu'une maison diminue ses références, ralentit le rythme des collections, ajuste ses volumes à la demande réelle, adapte ses achats, mutualise ses ressources et anticipe la réparabilité, elle comprime ses coûts fixes opérationnels, réduit les invendus, et renforce sa puissance de prix parce que la preuve de qualité est tangible. La réduction d'impact cesse alors d'être une ligne de charges : elle devient une source de marge.

Vient ensuite la question du risque, trop souvent sous-estimée dans l'équation financière. La soutenabilité sérieuse agit comme un réducteur de prime de risque : moins de contentieux, moins d'aléas réglementaires, moins d'expositions réputationnelles, moins de ruptures d'approvisionnement. La conformité anticipée — traçabilité opposable, devoir de vigilance sur la sous-traitance, écoconception — n'est pas une contrainte gratuite ; c'est une assurance qui évite les à-coups de trésorerie (amendes, retraits de produits, opérations de crise) et stabilise l'exploitation. Autrement dit, la durabilité n'améliore pas seulement l'EBIT, elle améliore le profil de risque qui sert à valoriser cet EBIT.

Au cœur de cette bascule se joue le découplage partiel entre croissance du chiffre d'affaires et intensité matérielle, rendu possible par le revenu de services. C'est un levier majeur, trop souvent réduit à de l'« après-vente ». Le service — réparation, restauration, personnalisation, entretien programmé, certification d'authenticité, reprise et reconditionnement, garantie longue, location

événementielle, abonnements de soin du produit, expériences en atelier, numérisation/« jumeau » du produit pour suivi — crée des flux de revenus récurrents indépendants de la fabrication d'unités supplémentaires. Il augmente la valeur vie client en multipliant les points de contact à forte marge, abaisse le coût d'acquisition par la fidélisation, et soutient la valeur résiduelle des pièces, ce qui renforce à son tour le pouvoir de prix sur le primaire. Loin de cannibaliser la vente, ce bouquet serviciel l'assure et le prolonge. A ce titre, la circularité est alors plus qu'une hygiène : c'est une opportunité de création de valeur. La maîtrise du second marché — authentification, grading, remise en état, revente certifiée — alimente un écosystème fermé où la maison contrôle l'offre, la narration et la qualité, plutôt que de laisser des plateformes tierces capter l'essentiel de la valeur. Cela se traduit par une diversification des sources de marge et une meilleure résilience inter-cycles : quand la demande primaire ralentit, la demande de service et de seconde main amortit le choc ; quand elle repart, la valeur résiduelle élevée justifie et soutient le prix du neuf.

Reste la question, légitime, de l'investissement initial. Oui, ce paradigme demande du capital : montée en gamme des matières, verticalisation ciblée, outillage de traçabilité, ateliers de réparation, systèmes d'information, formation, refonte des contrats fournisseurs. Mais ce capital n'est pas dormant : il s'amortit sur un temps long grâce à la stabilité des collections, à la répétabilité des procédés, à la captation des flux secondaires et à l'extension de la durée économique des produits. Les retours s'apprécient non seulement en points de marge mais en multiples de valorisation : des cash-flows plus prévisibles, moins volatils, mieux sécurisés par des contrats et des services récurrents, obtiennent une meilleure reconnaissance du marché. La maison qui prouve la cohérence prix/valeur — qualité matérielle, preuve de traçabilité, réparabilité effective, valeur résiduelle soutenue — bénéficie d'une légitimité concurrentielle : une capacité à défendre, voire à augmenter ses prix, sans détériorer l'élasticité de la demande.

Enfin, l'argument culturel et financier convergent. Le luxe se vend par le désir ; or le désir durable n'est pas une restriction, c'est une promesse de pérennité. En soignant la durée de vie et la transmissibilité, la marque n'appauvrit pas son mythe, elle l'enrichit : les pièces deviennent des actifs symboliques dont la preuve d'authenticité, la réparabilité et la mémoire documentée accroissent la valeur. Cette narrativité objectivée nourrit la demande, réduit la dépendance aux campagnes spectaculaires et rend la croissance qualitative au lieu d'être expansive. La réduction d'impact n'est donc pas un ascétisme comptable ; c'est une stratégie rationnelle qui relie marge, risque et désirabilité dans une même équation. On ne « paie » pas la durabilité : on monétise sa preuve.

5d. Impossible sans prendre en compte la diversité des acteurs

Il serait illusoire d'imaginer qu'un changement de paradigme puisse s'appliquer uniformément à l'ensemble du secteur. Le luxe est tout sauf homogène : il abrite des maisons émergentes en quête de visibilité et de viabilité, des entreprises stabilisées qui cherchent à consolider leur position, et des grands groupes établis dont la puissance économique et symbolique est sans équivalent. Chacun de ces profils d'acteurs vit la transition avec des contraintes et des leviers différents.

Les marques émergentes disposent souvent d'une plus grande agilité. Leur structure légère et leur identité encore en construction peuvent faciliter l'adoption de modèles sobres, circulaires ou collaboratifs dès leur genèse. Elles n'ont pas à désapprendre des décennies d'expansion linéaire. Mais leur fragilité financière limite leur capacité d'investissement : elles ne peuvent pas porter seules le poids d'une transformation structurelle coûteuse. Elles doivent donc être accompagnées, protégées et parfois soutenues par des dispositifs collectifs ou publics qui leur permettent d'expérimenter sans périr.

Les maisons en phase de stabilisation, qui ont trouvé leur place sur le marché, doivent gérer un double enjeu : ne pas dilapider leur identité naissante en cherchant une croissance trop rapide, tout en intégrant progressivement des logiques de durabilité qui renforcent leur crédibilité. Pour elles, la transition est une opportunité de se différencier : en inscrivant dans leur ADN un modèle durable, elles évitent d'avoir à opérer plus tard un virage brutal et coûteux.

Quant aux grands groupes et marques établies, ils disposent de moyens colossaux et d'une puissance de marché qui leur confère une responsabilité majeure. Ce sont eux qui peuvent investir massivement dans la traçabilité, la relocalisation partielle, l'acquisition de fournisseurs stratégiques ou l'innovation circulaire. Mais ce sont aussi eux qui souffriront le plus de la transition : car leurs modèles reposent encore largement sur des logiques d'expansion linéaire, de multiplication des points de vente, de diversification accélérée. Pour ces géants, changer de paradigme implique de remettre en cause des équilibres financiers et organisationnels profonds — un défi considérable, mais inévitable.

La transformation du luxe ne pourra donc pas suivre une trajectoire unique. Elle suppose un rôle différencié pour chaque typologie d'acteur : aux émergents, l'expérimentation et l'innovation radicale ; aux stabilisés, l'incarnation de modèles cohérents et crédibles, capables de tracer une voie médiane ; aux grands groupes, la responsabilité d'ouvrir la marche et d'absorber les coûts systémiques de la transition. En d'autres termes, chacun a sa part à jouer, et l'équilibre futur du luxe ne pourra se construire que dans cette complémentarité dynamique. Ignorer cette diversité reviendrait à plaquer un modèle abstrait sur une réalité vivante et plurielle. Or, si l'on veut qu'un nouveau paradigme émerge, il faut accepter que la soutenabilité se décline au pluriel : par étapes, par profils, par trajectoires — mais avec une cohérence partagée, celle de faire converger désir, responsabilité et rentabilité.

5e. Impossible sans redéfinir la notion de valeur — au sens fort

La dernière nuance est sans doute la plus décisive : tout cela restera lettre morte si l'on ne redéfinit pas ce que nous entendons par *valeur*. Tant que la valeur sera assimilée à la seule performance financière de court terme, le luxe demeurera prisonnier d'une logique de croissance pour la croissance, et donc condamné à ses propres contradictions. Or, le luxe ne s'est jamais limité à l'arithmétique des prix et des volumes. Sa légitimité repose sur autre chose : le temps, l'exigence, l'attention portée à ce qui dure. Redonner à la notion de valeur sa profondeur signifie donc la penser comme une équation plus large, où l'économie dialogue avec le social, l'écologique et le culturel.

Cela implique d'abord de replacer **le temps long** au cœur de la réussite : ce qui fonde la solidité d'une Maison, ce n'est pas la vitesse de son expansion mais la constance de sa qualité, sa capacité à transmettre et à rester désirable plusieurs décennies durant. La rareté choisie, la maîtrise des volumes, l'attente parfois organisée font partie de cette équation.

Cela suppose aussi de **réconcilier la matière et le sens** : la robustesse d'un produit, sa réparabilité, sa traçabilité doivent désormais faire corps avec le récit qui l'accompagne. Dans un monde saturé de messages, la valeur narrative ne peut plus être déconnectée de la véracité matérielle. Autrement dit, la promesse doit se vérifier dans la main comme dans l'histoire.

Enfin, cette redéfinition appelle à une **nouvelle grammaire de la rentabilité** : produire moins ne veut pas dire gagner moins, dès lors que la circularité (seconde main, personnalisation, réparation, location, réédition) crée des revenus décorrélés du cycle extractif et que la réduction des

coûts fixes renforce la marge. La valeur financière, loin d'être sacrifiée, devient plus résiliente dès lors qu'elle s'appuie sur la durabilité.

Il faut donc sortir du faux dilemme : réduire l'impact *contre* la rentabilité. Le vrai sujet est de réduire l'impact *parce que* cela renforce la rentabilité. Moins d'inventures, moins de gaspillages, moins de crises réputationnelles ; plus de fidélité, plus de différenciation, plus de cohérence. Ce n'est pas une opposition mais une interdépendance. Pour que cela prenne forme, la gouvernance doit évoluer : introduire des indicateurs de « valeur totale » dans les comités de décision, lier une partie des rémunérations variables à des critères de durabilité, sécuriser les ateliers par des contrats longs plutôt que de les mettre en tension permanente, instaurer une transparence vérifiable qui rende chaque promesse crédible.

En définitive, la question n'est pas « combien d'argent faire », mais **quelle valeur incarner, transmettre et défendre**. Car dans le luxe, c'est cette valeur — tangible et intangible à la fois — qui conditionne tout : la désirabilité, la légitimité culturelle, la solidité financière. Repenser la valeur, c'est remettre le luxe en cohérence avec sa propre essence : créer de la beauté qui dure, et avec elle une prospérité qui ne se consume pas.

6. Conclusion finale : le rôle du luxe dans nos sociétés

Nous voici arrivés au terme de ce parcours. Tout au long de ce travail, nous avons pu mesurer combien le luxe, depuis la fin des années 1980, s'est laissé happer par la financiarisation et la logique des grands groupes portefeuilles obsédés par la croissance à deux chiffres. Jamais le luxe n'a été aussi puissant, aussi visible, aussi omniprésent. Mais ce triomphe apparent masque une fragilité : cette époque touche à sa fin. Les scandales, les crises de confiance, l'érosion de la valeur perçue et la dilution du sens signalent qu'un cycle s'achève. Nous sommes au pied du mur.

Face à ce constat, une question essentielle se pose : que doit être le luxe aujourd'hui, et quel rôle peut-il encore jouer dans la société ? Pour répondre, il faut réexaminer son essence, retrouver ce qui fonde sa légitimité, non dans la simple accumulation, mais dans une conception profonde de la valeur. Trois concepts formulés dans ce travail me semblent constituer les repères indispensables de ce nouveau paradigme : l'**a-utilité**, l'**identité diachronique**, et la **sociabilité cultivée**.

L'a-utilité : redonner du sens

J'ai proposé le néologisme d'**a-utilité** pour désigner une forme de valeur propre à la culture et en particulier au luxe et à la mode créative. Ni utilitaire au sens strict, ni inutile au sens négatif du terme, l'a-utilité relève de ce qui n'est pas fonctionnel mais demeure indispensable : la rencontre entre l'objet et l'imaginaire, entre la matière et le sensible, entre l'usage et le sens.

Le vêtement, par nature, naît d'une finalité utilitaire : couvrir, protéger, adapter. La mode créative le détourne de cette fonction première pour en faire œuvre culturelle et esthétique. Ce geste — corrompre l'utile au profit du sens — est profondément humain. Il ne s'agit pas d'un caprice consumériste, mais d'une affirmation ontologique : l'homme se distingue par sa capacité à transcender la nécessité par la forme. C'est pourquoi la prolifération de produits sans épaisseur symbolique constitue non pas une démocratisation du luxe, mais une corruption négative de son essence. Le luxe ne doit pas renoncer à l'a-utilité au nom de la seule logique de volume, mais la revendiquer comme fondement : créer ce qui ne se réduit pas à l'usage, mais qui ouvre un espace de culture, de mémoire, de désir.

L'identité diachronique : renouer avec le temps long face à la société liquide

Le deuxième concept est celui d'**identité diachronique**. Dans une époque postmoderne saturée d'images et de tendances instantanées, où l'identité se consomme au rythme des flux numériques, le luxe doit offrir autre chose : une continuité, une profondeur, une mémoire. Nous vivons, pour reprendre l'expression de Zygmunt Bauman, dans une société liquide : les formes sociales, culturelles et identitaires y sont instables, recomposées en permanence, fluides au point de perdre leur cohérence. L'individu est invité à se redéfinir sans cesse, à se mettre au diapason des tendances du moment, à se consommer lui-même comme une marchandise volatile. Dans ce contexte postmoderne, l'identité devient synchronique : fragmentée, superficielle, prisonnière de l'instant.

Face à cela, l'identité diachronique propose un contrepoint. Elle conçoit l'identité comme une filiation évolutive, une trajectoire qui intègre le changement sans perdre sa continuité. Comme une langue qui évolue sans se dissoudre, une Maison peut innover sans renoncer à ce qui la fonde. Le vêtement, pensé ainsi, n'est pas un signe jetable mais un objet de trajectoire : il accompagne, se répare, se transmet, il devient mémoire et projection à la fois. C'est en ce sens que le luxe peut redevenir un lieu d'ancrage dans le temps long, à rebours de la logique liquide et postmoderne qui fragilise notre rapport au monde. Loin de se contenter de flatter l'instant, il peut incarner une profondeur, un récit continu, une identité qui dure.

La sociabilité cultivée : reconstruire des communautés de sens

Enfin, le troisième pilier est celui de la **sociabilité cultivée**. Le luxe n'a jamais été seulement un objet : il a toujours été un vecteur de lien social, d'appartenance, de partage. Historiquement, ce rôle se matérialisait dans les salons, les cercles, les clubs : des lieux où l'on échangeait autant qu'on consommait, où l'expérience collective renforçait l'identité des Maisons et la fidélité des clients.

Aujourd'hui, dans un paysage saturé par la communication de masse et les injonctions de visibilité, il est urgent de renouer avec cette dimension. La sociabilité cultivée désigne cette capacité des Maisons à construire non pas une audience, mais une communauté sensible : un cercle d'individus qui partagent une culture, un imaginaire, un rapport au temps et à la création. Ce n'est pas seulement une stratégie économique, même si elle permet de sécuriser des volumes et de réduire la dépendance aux campagnes massives. C'est aussi une démarche culturelle : redonner au luxe sa fonction d'agrégation et de transmission. Une Maison qui cultive ce lien ne vend pas seulement un produit ; elle invite à participer à un univers de sens.

La création : le cœur qu'il faut transformer

Ces trois concepts convergent vers un point central : la **création**. Elle est, et a toujours été, au cœur du luxe. Mais trop souvent, dans les débats récents, certains affirment qu'il faudrait protéger les créatifs de toute contrainte liée à la durabilité, comme si leur sanctuarisation garantissait la liberté et la valeur du luxe.

C'est une illusion. Penser que l'on peut changer de paradigme en laissant intact le moteur créatif, c'est méconnaître l'essence même de cette industrie. Car si la création reste déconnectée des impératifs du nouveau paradigme, alors la transformation sera purement cosmétique : un vernis d'innovation posé sur un cœur resté identique. Comment peut-on prétendre vouloir changer de modèle productif si ce qui constitue l'essence même de ce modèle reste inchangé ? Au contraire, c'est précisément parce que la création est centrale qu'elle doit devenir le lieu où s'opère la mutation. Repenser les matériaux, inventer de nouveaux récits, travailler sur la réparabilité, sur la circularité,

sur la profondeur symbolique : tout cela relève d'un champ créatif, non d'un simple ajustement technique. Loin de limiter l'imaginaire, la durabilité ouvre un **nouveau territoire de liberté**, un champ fertile d'expérimentation.

C'est donc au cœur de la création, et non à sa périphérie, que le nouveau paradigme doit s'enraciner. Le luxe de demain ne sera pas durable malgré ses créateurs, mais parce qu'ils auront accepté de transformer leur art, leur geste et leur récit pour les accorder au temps long.

Un appel à réinventer le luxe : reconquérir le sens par le retour à son essence

Le luxe se tient aujourd'hui à un moment rare : celui d'une bifurcation. Quarante années de financiarisation et de croissance effrénée l'ont hissé au sommet de la puissance économique et culturelle. Mais ce modèle, nous l'avons vu, atteint ses limites. Une autre voie s'ouvre : celle d'un luxe qui retrouve son essence, non pas en se réfugiant dans le passé, mais en l'actualisant pour notre temps. Un luxe qui fait de la stabilité, de la rareté choisie, de la qualité irréprochable et de la communauté cultivée les moteurs d'une rentabilité régénérative.

Réaffirmer son rôle, c'est redonner sens à ce qui semblait s'être dissous. L'**a-utilité**, l'**identité diachronique** et la **sociabilité cultivée** ne sont pas des idéaux lointains : ils sont des boussoles. Ils rappellent que le luxe n'existe que lorsqu'il crée plus qu'un objet : une œuvre, une mémoire, un lien. Et la première étape, avant toute autre, consiste à réancrer la création dans ce nouveau paradigme. Car si le cœur créatif du luxe ne se transforme pas, aucune transition ne sera possible.

Alors, que voyons-nous se dessiner ?

Non pas une restriction, mais une ouverture. Non pas une contrainte, mais un champ infini de possibles. Non pas la fin d'une histoire, mais la promesse d'un nouveau chapitre. De tels instants sont rares dans l'histoire : assister à la naissance d'un paradigme. Celui-ci est à portée de main. Exigeant, certes, mais enthousiasmant ; rigoureux, mais fécond ; profondément contemporain.

Et si le luxe, loin d'être un symptôme de crise, devenait à nouveau un moteur de civilisation ? Voilà l'invitation lancée : à chaque Maison, à chaque créateur, à chaque acteur du secteur, de choisir la voie qu'il souhaite tracer. Car ce qui se joue ici n'est pas seulement l'avenir d'une industrie, mais celui de la manière dont nous donnons forme, ensemble, à la beauté, au désir et au sens.

Bibliographie :

- (ADEME et Ministère de la Transition Écologique, n.d.) ADEME & Ministère de la Transition Écologique. n.d. *Ecobalyse documentation*. Disponible en ligne : <https://fabrique-numerique.gitbook.io/ecobalyse> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Agnew, 2022) Agnew, J. (2022) *Do investors care about biodiversity?* Disponible en ligne : https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/doinvestorscareaboutbiodiversity.pdf (consulté le 9 septembre 2025).
- (Aiama et al., n.d./2021) Aiama, D., Carbone, G., Cator, C. et Challender, D. (n.d./2021) *Biodiversity Risks and Opportunities in the Apparel Sector*. International Union for Conservation of Nature. Disponible en ligne : <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/Rep-2016-001.pdf> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Alliance for European Flax-Linen & Hemp, 2024) Alliance for European Flax-Linen & Hemp (2024) *Alliance corporate booklet* – EN. Disponible sur : <https://allianceflaxlinenhemp.eu/>... (consulté le 9 septembre 2025).
- (Amabile et al., 1996) Amabile, T.M., Hadley, C.N. et Kramer, S.J. (1996) 'Creativity under the gun', *Harvard Business Review*, 84(8), pp. 52–61.
- (Arendt, 1961) Arendt, H. (1961) *La condition de l'homme moderne*. Paris: Calmann-Lévy.
- (Barrows et al., 2018) Barrows, A.P.W., Cathey, S.E. et Petersen, C.W. (2018) 'Marine environment microfiber contamination: Global patterns and the diversity of microparticle origins', *Environmental Pollution*, 237, pp. 275–284. Disponible en ligne : <https://static1.squarespace.com/static/58ffba64e58c623741a0b97e/t/5c360c3270a6ad6ca04ee321/1547045945422/B-arrows+et+al+2018.pdf> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Bauman, 2000) Bauman, Z. (2000) *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- (Better Cotton, 2022) Better Cotton (2022) *Pesticides and Crop Protection*. Disponible sur : <https://bettercotton.org/field-level-results-impact/key-sustainability-issues/pesticides-and-crop-protection-in-cotton-farming/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (BFMTV Business, 2025) BFMTV (2025) *Des ouvriers chinois payés 4 euros de l'heure qui font 90 heures par semaine pour fabriquer des sacs à 4 000 euros : l'envers du luxe italien fait tache*. Disponible sur : https://www.bfmtv.com/economie/des-ouvriers-chinois-payes-4-euros-de-l-heure-qui-font-90-heures-par-semaine-pour-fabriquer-des-sacs-a-4-000-euros-l-envers-du-luxe-italien-fait-tache_AN-202508020225.html (consulté le 10 septembre 2025).
- (Blockchain Magazine, 2024) Ambolis, D. (2024) *How Blockchain Can Lead to Energy-Efficient Mining Models Supporting Savings and Operational Efficiencies*. Blockchain Magazine, 29 août. Disponible sur : <https://blockchainmagazine.net/blockchain-in-energy-efficient-mining/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Bloomberg, 2022) Bloomberg (2022) *Fashion Industry Environmental Impact*. Disponible en ligne : <https://www.bloomberg.com/graphics/2022-fashion-industry-environmental-impact/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (BoF Kent, 2025a) Kent, S. (2025a) 'The great fashion reset: How to fix luxury's trust issues', *Business of Fashion*, 03 septembre. Disponible en ligne : <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/luxury-trust-scandals-made-in-italy/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (BoF Kent, 2025b) Kent, S. (2025b) 'Refashioned: Luxury's Trust Issues', *Business of Fashion*, 05 septembre. Disponible en ligne : <https://www.businessoffashion.com/briefings/sustainability/refashioned-sustainability-brands-trust-shein-luxury/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Business of Fashion, 2024a) Kent, S. (2024) 'Inside Luxury's Italian Sweatshops Problem', *Business of Fashion*. Disponible en ligne : <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/luxury-sweatshops-italy-investigation-dior-armani/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Business of Fashion, 2024b) Williams, R. et Stern Carbone, S. (2024) 'Inside Luxury's Slowdown: LVMH and Dior Results', *Business of Fashion*. Disponible en ligne : <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/inside-luxurys-slowdown-lymh-dior-results/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Changing Markets, 2022) Changing Markets (2022) *Dressed to Kill: Fashion Brands' Hidden Links to Russian Oil in a Time of War*. Disponible sur : <https://changingmarkets.org/report/dressed-to-kill-fashion-brands-hidden-links-to-russian-oil-in-a-time-of-war/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Changing Markets Foundation, 2024) *Fashion's Plastic Paralysis: How Brands Resist Change and Fuel Microplastic Pollution*. Rapport publié en septembre 2024. Disponible en ligne : <https://changingmarkets.org/report/fashions-plastic-paralysis/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Chan, 2023) Chan, M. (2023) *Cashmere demand is threatening Mongolia's steppe. Can the industry go sustainable?* CNN. Disponible sur : <https://edition.cnn.com/style/mongolia-cashmere-sustainable> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Chanel, 2021) Chanel (2021) *1.5° Performance Update 2021*. Disponible en ligne : https://services.chanel.com/media/files/Chanel_1_5-Performance-Update2021.pdf (consulté le 7 septembre 2025).
- (Chanel, 2023) Chanel (2023) *Sustainability Performance Extract FY2023*. Disponible en ligne : <https://www.chanel.com/puls-img/1747398928026-channelsustainabilityperformanceextractfy2023frpdf.pdf> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Chanel, 2024a) Chanel (2024a) *Limited Report on Modern Slavery – Canada FY2024*. Disponible en ligne : <https://www.chanel.com/puls-img/1748263054804-202505chanellimitedrapportsurlesclavagemodernecanadafy24pdf.pdf> (consulté le 7 septembre 2025).

- (Chanel, 2024b) Chanel (2024b) *Climate Publication*. Disponible en ligne : https://services.chanel.com/i18n/en_WW/pdf/Chanel-Climate-Publication.pdf (consulté le 7 septembre 2025).
- (Chloé, 2023) Chloé (2023) *Rapport de Mission 2023*. Disponible en ligne : https://www.chloe.com/cloud/chloewp/uploads/2024/07/Chloe%CC%81_Rapport_de_Mission_2023.pdf (consulté le 7 septembre 2025).
- **(Cotton Incorporated, 2020)** Cotton Incorporated (2020) *Land Use and Cotton Production*. Disponible en ligne : <https://www.cottonworks.com/wp-content/uploads/2022/03/Land-Use-Cotton-Production.pdf> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Daly, 1977) Daly, H.E. (1977) *Steady-State Economics*. San Francisco: Freeman.
- Daly, H.E. (1991) *Steady-State Economics: Second Edition with New Essays*. Washington, DC: Island Press.
- (Debord, 1967/1992) Debord, G. (1967/1992) *La société du spectacle*. Paris: Gallimard.
- (Dior, 2024a) Dior (2024a) *Nos engagements*. Disponible en ligne : https://www.dior.com/fr_fr/fashion/news-savoir-faire/folder-actualites-et-evenements/nos-engagements (consulté le 7 septembre 2025).
- (Dior, 2024b) Dior (2024b) *Rapport annuel 2024*. Disponible en ligne : <https://dior-finance.com/pdf/d/2/1088/Christian%20Dior%20-%20Rapport%20annuel%202024.pdf> (consulté le 7 septembre 2025).
- **(EEA, 2021)** EEA (2021) *Plastic in textiles: towards a circular economy for synthetic textiles in Europe*. Disponible en ligne : <https://www.eea.europa.eu/publications/plastic-in-textiles-towards-a-file> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(EEA, 2023)** EEA European Topic Centre on Circular Economy and Resource Use (2023) *The role of bio-based textile fibres in a circular and sustainable textiles system*. Disponible en ligne : <https://www.eionet.europa.eu/...> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(Ellen MacArthur Foundation, 2017)** Ellen MacArthur Foundation (2017) *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. Disponible sur : <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Ellen MacArthur Foundation, 2021) Ellen MacArthur Foundation (2021) *The Circular Economy in Fashion*.
- (Esprit, 1990) Sève, B. (1990) 'Hans Jonas et l'éthique de la responsabilité', *Esprit*, 165(10), pp. 49–64.
- (FAO, 2022) FAO (2022) *Greenhouse gas emissions from agrifood systems. Global, regional and country trends, 2000–2022*. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Disponible en ligne : <https://www.fao.org/statistics/highlights-archive/highlights-detail/greenhouse-gas-emissions-from-agrifood-systems.-global-regional-and-country-trends--2000-2022/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Fashion for Good, 2022) *Microfibre Landscape Report*. Rapport sur l'état de la pollution par les microfibres. Disponible en ligne : <https://www.fashionforgood.com/landscape/microfibre-landscape/> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(Fashion for Good, 2025)** Fashion for Good (2025) *T2T Polyester Benchmarking Study*. Disponible sur : <https://www.fashionforgood.com/landscape/t2t-polyester-benchmarking-study/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Festival de Cannes, 2025) Festival de Cannes (2025) *For the planet*. Disponible en ligne : <https://www.festival-cannes.com/en/the-festival/a-festival-with-a-conscience/for-the-planet/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (FHCM, 2023) Morand, P. (2023) *Towards a holistic vision of durability*. Note interne, Fédération de la Haute Couture et de la Mode.
- (Forbes, 2025) Forbes (2025) 'Reporting de durabilité : le FRAG allège la charge mais resserre l'exigence'. Disponible en ligne : <https://www.forbes.fr/environnement/reporting-de-durabilite-lefrag-allege-la-charge-mais-resserre-lexigence/> (consulté le 7 septembre 2025).
- **(France Info, 2021)** France Info (2021) *Agriculture : pourquoi la France est-elle en retard sur ses objectifs de conversion bio ?* Disponible sur : <https://www.franceinfo.fr/...> (consulté le 9 septembre 2025).
- (FRB, 2019) Coulomb, P. (2019) *Le cachemire à petits prix : un commerce qui coûte cher aux écosystèmes mongols*. Fondation pour la recherche sur la biodiversité. Disponible en ligne : <https://www.fondationbiodiversite.fr/le-cachemire-a-petits-prix-un-commerce-qui-coute-cher-aux-ecosystemes-mongols/> (consulté le 6 février 2025).
- (Friedlingstein et al., 2024) *Global Carbon Budget 2024. Earth System Science Data*, 17, pp. 965–1039. DOI:10.5194/essd-17-965-2025 <https://essd.copernicus.org/articles/17/965/2025/> (consulté le 10 septembre 2025).
- (Georgescu-Roegen, 1971) Georgescu-Roegen, N. (1971) *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- (Global Fashion Agenda & McKinsey, 2020) Global Fashion Agenda & McKinsey & Company (2020) *Fashion on Climate: How the fashion industry can urgently act to reduce its greenhouse gas emissions*. Copenhagen: GFA. Disponible en ligne : <https://globalfashionagenda.org/resource/fashion-on-climate/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Global Fashion Agenda, 2024) Global Fashion Agenda (2024) *GFA Monitor 2024*. Disponible en ligne : <https://globalfashionagenda.org/the-gfa-monitor/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Global Fashion Agenda & Maersk, 2024) Global Fashion Agenda & Maersk (2024) *Reverse Logistics for Circular Fashion Systems*. Disponible en ligne : <https://globalfashionagenda.org/resource/reverse-logistics-for-circular-fashion-systems/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Global Fashion Agenda & PwC, 2024) Global Fashion Agenda & PwC (2024) *Unpacking Pay Equity in Fashion: Italy – Insights on the Italian Fashion Manufacturing Industry*. Disponible sur : <https://globalfashionagenda.org/wp-content/uploads/2024/09/Unpacking-Pay-Equity-in-Fashion-Italy.pdf> (consulté le 10 septembre 2025).

- (IEMA, 2021) Institute of Environmental Management and Assessment (2021) *Creating a new pecking order: Redefining the Waste Hierarchy for a Circular Economy*. Disponible sur : <https://www.iema.net/articles/creating-a-new-pecking-order> (consulté le 10 septembre 2025).
- (IFTH, 2022) IFTH (2022) *DURHABI – Referentials for the physical durability of textile items*. Disponible en ligne : <https://www.ifth.org/services/durhabi/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (International Labour Organization, 2023) International Labour Organization (2023) *The Rana Plaza disaster ten years on: What has changed?* Disponible en ligne : <https://webapps.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Country-Focus/rana-plaza> (consulté le 9 septembre 2025).
- (IPBES, 2019) IPBES (2019) *Résumé à l'intention des décideurs du rapport d'évaluation mondiale sur la biodiversité et les services écosystémiques*. Bonn: IPBES. Disponible en ligne : https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/2020-02/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers_fr.pdf (consulté le 9 septembre 2025).
- (IPEN, 2018) IPEN (2018) *Guide des polluants marins*. Disponible en ligne : https://ipen.org/sites/default/files/documents/ipen-ocean-pollutants-v2_2ac-fr.pdf (consulté le 9 septembre 2025).
- (Kant, 1790/2000) Kant, I. (1790/2000) *Critique de la faculté de juger*. Trad. A. Philonenko. Paris: Vrin.
- (Kering, 2024a) Kering (2024a) *Rapport interactif 2024*. Disponible en ligne : https://www.kering.com/api/download-file/?path=DEU_FR_2024_interactif_f093a9378e_cd51a4fe0b.pdf (consulté le 7 septembre 2025).
- (Kering, 2024b) Kering (2024b) *Code d'éthique*. Disponible en ligne : https://ethics-alert-system.kering.com/assets/ressources/Fr/Kering_CodeEthique_flyer_def-FR.pdf (consulté le 7 septembre 2025).
- (Latouche, 2006) Latouche, S. (2006) *Le pari de la décroissance*. Paris: Fayard.
- **(La Belle Empreinte, s.d.)** La Belle Empreinte (s.d.) *Le coton*. Disponible sur : <https://labelleempreinte.fr/coton> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(La Belle Empreinte, s.d.)** La Belle Empreinte (s.d.) *SUR LES ROUTES DU CACHEMIRE avec Victor Chevrillon*. Disponible sur : <https://www.labelleempreinte.fr/interview-victorchevrillon> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(Le Monde, 2022)** Le Monde (2022) *Non au pipeline géant de Total en Afrique de l'Est !* Disponible sur : <https://www.lemonde.fr/idees/> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(Le Monde, 2024b)** Le Monde (2024) *Le protoxyde d'azote ou « gaz hilarant », un super gaz à effet de serre qui menace les objectifs climatiques*. Disponible sur : <https://www.lemonde.fr/planete/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Le Monde, 2024) Le Monde (2024) 'Dior and Armani under investigation for exploiting workers at Chinese factories in Italy', 17 juillet. Disponible en ligne : https://www.lemonde.fr/en/europe/article/2024/07/17/dior-and-armani-under-investigation-for-exploiting-workers-at-chinese-factories-in-italy_6687795_143.html (consulté le 9 septembre 2025).
- (Le Monde, 2025) Le Monde (2025) 'La Maison de mode italienne Loro Piana ... sous administration judiciaire pour avoir facilité l'exploitation d'ouvriers', 14 juillet. Disponible en ligne : https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/07/14/la-maison-de-mode-italienne-loro-piana-proprie-de-lvmh-placee-sous-administration-judiciaire-pour-avoir-facile-l-exploitation-d-ouvriers_6621202_3234.html (consulté le 7 septembre 2025).
- (L'Essentiel de l'Éco, 2025a) L'Essentiel de l'Éco (2025a) 'Luxe : pourquoi Hermès surclasse tous ses concurrents'. Disponible en ligne : <https://lessentieldeleco.fr/2990-luxe-pourquoi-hermes-surclasse-tous-ses-concurrents/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (L'Essentiel de l'Éco, 2025b) L'Essentiel de l'Éco (2025b) 'Pourquoi la famille Arnault rachète massivement des actions LVMH'. Disponible en ligne : <https://lessentieldeleco.fr/3037-pourquoi-la-famille-arnault-rachete-massivement-des-actions-lvmh/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (LVMH, 2024a) LVMH (2024a) *Rapport annuel interactif 2024*. Disponible en ligne : <https://hosting.fluidbook.com/LVMH/rapportannuelinteractif2024/fr/data/Rapport-annuel-interactif-2024-LVMH.pdf> (consulté le 7 septembre 2025).
- (LVMH, 2024b) LVMH (2024b) *Rapport Engagement 2024*. [PDF interne téléchargé].
- **(MasterClass, 2021)** MasterClass (2021) *What Is Linen? Everything You Need to Know About Using and Caring for Linen*. Disponible sur : <https://www.masterclass.com/articles/what-is-linen...> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Marine Serre, s.d. a) Marine Serre (s.d.) « Haut à col montant en jersey recyclé Moon Second Skin (blanc) ». Disponible sur : https://www.marineserre.com/fr/products/haut-a-col-montant-en-jersey-recycle-moon-second-skin-blanc#w (consulté le 10 septembre 2025).
- (Marine Serre, s.d. b) Marine Serre (s.d.) « Processus / Core – Processus de fabrication ». Disponible sur : https://www.marineserre.com/fr/core/processes (consulté le 10 septembre 2025).
- (Ministère de la Transition écologique et ADEME, s.d.) **(Ministère de la Transition écologique et ADEME, s.d.)** Ministère de la Transition écologique et de l'ADEME (s.d.) *One-pager – Affichage environnemental*. Disponible sur : https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/One%20pager_affichage-environnemental.pdf (consulté le 10 septembre 2025).
- (Ministère de la Transition écologique et ADEME, 2025) **(Ministère de la Transition écologique et ADEME, 2025)** Ministère de la Transition écologique et de l'ADEME (2025) *Ecobalyse*. Disponible sur : <https://fabrique-numerique.gitbook.io/ecobalyse> (consulté le 10 septembre 2025).
- **(Mode in Textile by IFTH, 2018)** Mode in Textile by IFTH (2018) *Le coton biologique aurait un impact sur le climat 50% moins élevé que le coton traditionnel*. Disponible sur : <https://www.ifth.org/> (consulté le 9 septembre 2025).

- **(Muthu & Gardetti, 2016)** Muthu, S.S. et Gardetti, M.A. (2016) *Sustainable Fibres for Fashion Industry, Volume 1*. Singapore: Springer Science+Business Media.
- (Munich RE, 2025) Munich RE (2025) *Climate change is showing its claws: The world is getting hotter, resulting in severe hurricanes, thunderstorms and floods*. Disponible en ligne : https://www.munichre.com/content/dam/munichre/mrwebsitespressreleases/MunichRe-Mediarelease2025-NatCat2024.pdf/_jcr_content/renditions/original/MunichRe-Mediarelease2025-NatCat2024.pdf (consulté le 9 septembre 2025).
- (Oxfam France, 2020) Oxfam France (2020) 'Qu'est-ce que la Théorie du Donut de l'économiste Kate Raworth ?'. Disponible en ligne : <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Parrique, 2019) Parrique, T. (2019) *The Political Economy of Degrowth*. PhD thesis, Université Clermont Auvergne.
- **(PEF Apparel & Footwear, s.d.)** PEF Apparel & Footwear, s.d.) PEF Apparel & Footwear (s.d.) *The Product Environmental Footprint methodology for apparel and footwear*. Disponible sur : <https://pefapparelfootwear.eu/> (consulté le 10 septembre 2025).
- **(PEFC International, 2023)** PEFC International (2023) *Enhancing Sustainability through Forest-Positive MMCF Sourcing: A Guide for Fashion Brands and Retailers*. Disponible sur : <https://www.pefc.de/media/...> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(PEFC International, 2024)** PEFC International (2024) *Consumer Survey: Fashion from Sustainable Forests*. PEFC.
- (PLSA, 2022) The Member Backing Pensions and Lifetime Savings Association (2022) *Natural Capital Investing: Made Simple Guide*. Disponible en ligne : <https://www.plsa.co.uk/Natural-Capital-Investing-Guide> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Raworth, 2017) Raworth, K. (2017) *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Random House.
- **(Refashion, n.d.)** Refashion (n.d.) *Eco Design – antisèche*. Disponible sur : <https://pro.refashion.fr/eco-design/fr/mati%C3%A8re-le-coton> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(Refashion, n.d.)** Refashion (n.d.) *Eco Design – antisèche : Les fibres artificielles cellulosiques*. Disponible sur : <https://pro.refashion.fr/eco-design/fr/mati%C3%A8re-les-fibres-artificielles-cellulosiques> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Rosso, 2014) Rosso, B.D. (2014) 'Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of new product and service development teams', *Organization Studies*, 35(4), pp. 551–585.
- (SDG Knowledge Hub / IISD, 2016) SDG Knowledge Hub / IISD (2016) 'Emissions from International Transport (AKA the Elephant in the Climate Change Policy Room)'. Disponible en ligne : <https://sdg.iisd.org/commentary/policy-briefs/emissions-from-international-transport-aka-the-elephant-in-the-climate-change-policy-room/> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(Simões, 2021)** Simões, M. (2021) *How sustainable cashmere is reversing land degradation in Mongolia*. UNDP Mongolia. Disponible sur : <https://www.undp.org/blog/how-sustainable-cashmere-reversing-land-degradation-mongolia> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Shift Project, 2025a) The Shift Project (2025a) *Rapport intermédiaire IA : quelles infrastructures numériques dans un monde décarboné ?*. Disponible en ligne : https://theshiftproject.org/app/uploads/2025/04/2025_03_06-TSP-Rapport-intermediaire-IA-queelles-infra-num-monde-decarbone.pdf (consulté le 7 septembre 2025).
- (Shift Project, 2025b) The Shift Project (2025b) *Virtual worlds and networks*. Disponible en ligne : <https://theshiftproject.org/en/publications/virtual-worlds-networks/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Shift Project, 2025c) The Shift Project (2025c) *Environmental impacts of 5G*. Disponible en ligne : <https://theshiftproject.org/en/publications/environmental-impacts-5g/> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Stokes, 2005) Stokes, P.D. (2005) *Creativity from constraints: The psychology of breakthrough*. New York: Springer Publishing Company.
- **(Sustainable Fibre Alliance, 2024)** Sustainable Fibre Alliance (2024) *Environment*. Disponible sur : <https://sustainablefibre.org/environment/> (consulté le 9 septembre 2025).
- **(SWITCH Asia, 2020)** SWITCH Asia (2020) *AVSF Sustainable Cashmere Programme Mongolia*. Disponible sur : <https://www.switch-asia.eu/resource/avsf-sustainable-cashmere-programme/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Textile Exchange, 2022) Textile Exchange (2022) *Textile Exchange Annual Report 2021*. Disponible en ligne
- (Textile Exchange, 2023) Textile Exchange (2023) *Biodiversity Landscape Analysis for the Fashion, Apparel, Textile, and Footwear Industry*. Disponible en ligne : <https://textileexchange.org/app/uploads/2023/09/Biodiversity-Landscape-Analysis.pdf> (consulté le 9 septembre 2025).
- (Textile Exchange, 2024a) Textile Exchange (2024a) *Materials Market Report 2024*. Disponible en ligne : <https://2d73cea0.delivery.rocketcdn.me/app/uploads/2024/09/Materials-Market-Report-2024.pdf> (consulté le 7 septembre 2025).
- (Textile Exchange, 2024b) Textile Exchange (2024b) *Reimagining Growth – Landscape Analysis*. Disponible en ligne : <https://textileexchange.org/app/uploads/2024/12/Reimagining-Growth-Landscape-Analysis.pdf> (consulté le 7 septembre 2025).
- (The Guardian, 2023) Tonti, L. (2023) 'We just don't need that many clothes: designers work towards sustainability at Australian Fashion Week', *The Guardian*, 20 mai. Disponible en ligne : <https://www.theguardian.com/fashion/2023/may/20/we-just-dont-need-that-many-clothes-designers-work-towards-sustainability-at-australian-fashion-week> (consulté le 9 septembre 2025).

- **(The Wall Street Journal, 2017)** The Wall Street Journal (2017) *The Shale Revolution's Staggering Impact in Just One Word: Plastics*. Disponible sur : <https://www.wsj.com/articles/the-shale-revolutions-staggering-impact-in-just-one-word-plastics-1498411792> (consulté le 9 septembre 2025).
- (UNEP, 2019) United Nations Environment Programme (2019) *UN Alliance for Sustainable Fashion addresses damage of "fast fashion"*. Nairobi: UNEP. Disponible en ligne : <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/un-alliance-sustainable-fashion-addresses-damage-fast-fashion> (consulté le 7 septembre 2025).
- **(UNEP, 2021)** UNEP (2021) *Catalysing Science-based Policy Action on Sustainable Consumption and Production*. Disponible en ligne : <https://www.unep.org/resources/publication/catalysing-science-based-policy-action-sustainable-consumption-and-production> (consulté le 9 septembre 2025).
- UNRIC (2024) *Textile industry: how can we make it more sustainable?* Disponible en ligne : <https://unric.org/en/textile-industry-how-can-we-make-it-more-sustainable/> (consulté le 9 septembre 2025).
- (World Resources Institute, 2021) Sadowski, M. (2021) *Roadmap to Net Zero: Delivering Science-Based Targets in the Apparel Sector*. World Resources Institute / Apparel Impact Institute. Disponible en ligne : <https://www.wri.org/research/roadmap-net-zero-delivering-science-based-targets-apparel-sector> (consulté le 9 septembre 2025).