

Louvain School of Management

Comment les marques de luxe intègrent-elles la durabilité dans leur communication et leur identité de marque afin d'influencer la perception des consommateurs ?

Étude de cas sur Hermès, Gucci et Stella McCartney

Auteur·e(s) : Nouhed Mazouzi

Promoteur·rice(s) : Valérie Swaen

Année académique 2025 - 2026

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en sciences de gestion à

Finalité spécialisée en European Business

Horaire de jour

Résumé :

Face aux attentes croissantes en matière d'environnement, de responsabilité sociale et d'éthique, les marques de luxe doivent intégrer la durabilité tout en préservant leur exclusivité et leur attractivité. Ce travail cherche à comprendre **comment les marques de luxe intègrent la durabilité dans leur communication et leur identité de marque afin d'influencer la perception des consommateurs.**

Après une revue des concepts liés au luxe, à la durabilité et à la communication éthique, ainsi que des principaux modèles théoriques du luxe durable, une étude qualitative est menée sur trois marques : Hermès, Gucci et Stella McCartney. À travers l'analyse de leurs communications sur Instagram, LinkedIn et leurs sites institutionnels, cette recherche examine la manière dont la durabilité est intégrée à leur identité de marque. Basée exclusivement sur des données secondaires, l'étude met en lumière les stratégies de communication déployées par ces marques pour répondre aux enjeux croissants de durabilité.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

Remerciements

Au terme de ce travail de fin d'études, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui m'ont accompagnée et soutenue tout au long de cette recherche.

Je souhaite tout d'abord adresser mes plus sincères remerciements à ma promotrice, **Madame Valérie Swaen**, pour son accompagnement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire. Je lui suis particulièrement reconnaissante pour sa réactivité, ses retours constructifs et son soutien constant, qui m'ont permis d'avancer sereinement à chaque étape de ce travail.

Je tiens également à remercier mes **proches** qui ont pris le temps de relire ce mémoire et de partager leurs remarques. Leur regard extérieur, leurs encouragements et leur soutien ont été précieux tout au long de cette expérience.

Un merci tout particulier à **Ibtissam**, pour son aide, sa disponibilité et son soutien. Sa présence et ses conseils m'ont été d'une grande aide dans les moments de doute comme dans les moments de réussite.

Enfin, je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à mes **parents**, qui m'ont soutenue sans relâche tout au long de mes études. Leur confiance, leurs encouragements et les sacrifices qu'ils ont consentis pour me permettre de poursuivre mon parcours académique ont été une source constante de motivation. Ce travail est aussi le fruit de leur soutien indéfectible et de leur présence à chaque étape de mon parcours.

À toutes ces personnes, j'adresse mes plus sincères remerciements.

Chatgpt (IA document)

Déclaration d'utilisation de l'Intelligence Artificielle

Dans le cadre de la préparation de ce mémoire de master, l'auteure a eu recours à l'outil d'intelligence artificielle **ChatGPT** pour les usages suivants :

1. ChatGPT a été utilisé comme un outil d'aide à la rédaction.

En signant cette déclaration, l'auteure affirme que le contenu de ce mémoire de master reflète son travail original, enrichi par une utilisation responsable et encadrée de l'intelligence artificielle.

Fait à **Etterbeek**, le **25 mai 2026**

Signature : **Nouhed MAZOUZI**

Table des matières

I	<i>Introduction générale</i>	1
II	<i>Définitions et fonctions du luxe</i>	2
1	Définitions du luxe	2
2	Fonctions du luxe	3
○	Fonction psychologique et existentielle.....	3
○	Fonction culturelle et symbolique	3
○	Fonction identitaire et distinctive	3
○	Fonction sociale et hiérarchique	3
III	<i>Les types de luxe</i>	4
IV	<i>Le marché du luxe et ses dynamiques récentes</i>	4
V	<i>Durabilité dans le secteur du luxe : cadrage et enjeux</i>	5
1	Luxe et durabilité : une pression croissante sur l'identité de marque	5
2	Les enjeux de durabilité spécifiques au luxe	6
○	Les enjeux environnementaux	6
○	Les enjeux sociétaux	7
○	Enjeux éthiques et de gouvernance	7
3	Les attentes de consommateurs en matière de durabilité.....	8
4	Les principaux paradoxes entre luxe et durabilité.....	9
○	La gestion stratégique de ces paradoxes	10
○	Effets de ces tensions sur la durabilité et la perception	11
VI	<i>Les modèles du sustainable luxury</i>	12
1	Le SLOW Value Creation Model.....	12
2	Le circular luxury	13
3	Le modèle du luxe positif.....	14
VII	<i>La communication durable dans le secteur du luxe</i>	15
1	Les formes de communication durable.....	16
○	Le storytelling.....	16
○	Le marketing expérientiel	16

○	La communication digitale	17
○	Les collaborations et l'influence	17
○	La transparence et la communication éducative	17
VIII	Limites de la littérature et justification de la question de recherche.....	17
1	Lien avec la partie empirique et justification de la recherche	19
IX	Etude empirique	20
1	Introduction de la partie empirique	20
2	Choix des marques et justification	20
3	Méthodologie	21
○	Approche.....	21
○	Corpus et période	22
○	Grille d'analyse.....	22
4	Synthèse des études de cas	23
○	Le cas Hermès	24
○	Synthèse de l'analyse	24
○	Interprétation critique	25
○	Le cas Gucci	25
○	Synthèse de l'analyse	26
○	Interprétation critique	26
○	Le cas Stella McCartney	27
○	Synthèse de l'analyse	27
○	Interprétation critique	28
5	Analyse comparative transversale	29
5.1	Intégration de la durabilité dans l'identité de marque	29
5.2	Formes de communication durable	30
5.3	Désirabilité, crédibilité et tensions perceptuelles.....	31
5.4	Tableau comparatif des trois marques.....	34
5.5	Logiques récurrentes dégagées de l'analyse.....	37
X	Conclusion.....	39
XI	Bibliographie.....	42
XII	Annexes.....	48

Annexe 1 : Les définitions du luxe	48
Annexe 2 : Les paradoxes	51
• Paradoxe structurel	51
• Tensions de consommation et identitaires	52
• Tensions environnementales et sociales	52
• Vision pessimiste du luxe durable	53
• Vision optimiste du luxe durable.....	54
• Facteurs modulant vision pessimiste vs optimiste	54
Annexe 3 : Schéma du Slow Model	56
Annexe 4 : les neuf piliers du luxe positif	57
○ A. Le pilier écologique	57
○ B. Le pilier sociétal	58
○ C. Le pilier économique.....	59
○ D. Le pilier du bien-être animal.....	59
○ E. Le pilier diversité et inclusion (D&I)	60
○ F. Le pilier intégrité de la chaîne d’approvisionnement (ICA)	61
○ G. Le pilier philanthropique	61
○ H. Le pilier de gouvernance éthique	62
○ I. Le pilier du bien être individuel et collectif	63
Annexe 5 : La Grille d’analyse de référence.....	64
Annexe 6: Analyses Hermes (Instagram).....	68
Annexe 7 : Grille analyse Linkedyn	85
Annexe 8 : Grille d’analyse Hermès (Site Corporate)	96
Annexe 9: Grille d’analyse GUCCI (Instagram).....	103
Annexe 10 : Grille d’analyse GUCCI (Linkedin).....	115
Annexe 11: Grille d’analyse GUCCI (Site corporate)	125
Annexe 12 : Grille d’analyse STELLA MCARTNEY (Instagram)	130
b) Stratégies de communication durable	133

<i>Annexe 13: Grille d'analyse STELLA MCARTNEY (Linkedin)</i>	<i>143</i>
<i>a) Intégration de la durabilité dans l'identité et la communication de marque</i>	<i>145</i>
<i>c) Engagement et perception des publics</i>	<i>147</i>
<i>d) Tensions perceptuelles et implications</i>	<i>147</i>
<i>Annexe 14: Grille d'analyse STELLA MCARTNEY(site corporate)</i>	<i>152</i>

I Introduction générale

Face à l'importance grandissante de l'environnement, de la responsabilité sociale et de l'éthique, les marques de luxe sont confrontées à de nouvelles attentes de la part des consommateurs et de la société. Elles doivent incorporer la durabilité dans leurs activités sans perdre ce qui les rend attrayantes, comme leur côté exclusif, leur rareté et leur désirabilité

Cela amène à se poser une question : **comment les marques de luxe intègrent-elles la durabilité dans leur communication et leur identité de marque afin d'influencer la perception des consommateurs ?**

L'objectif est d'étudier comment les marques de luxe combinent durabilité et identité de marque, et quelles stratégies de communication elles utilisent pour mettre en valeur leurs engagements.

Pour aborder cette question, la première partie de ce travail présente les concepts clés liés au luxe, à la durabilité et à la communication éthique. Elle examine aussi les défis que posent la combinaison de ces deux domaines et les principaux modèles théoriques qui existent sur le luxe durable. Cette analyse permet de voir les limites des études actuelles et justifie la nécessité de recherches plus approfondies.

Sur cette base, la seconde partie repose sur une étude empirique qualitative menée auprès de trois marques de luxe : Hermès, Gucci et Stella McCartney. À travers l'analyse de leurs communications sur Instagram, LinkedIn et leurs sites institutionnels, cette recherche vise à comprendre comment la durabilité est intégrée dans leur identité de marque et dans leurs discours.

Cette étude s'appuie exclusivement sur des données secondaires et ne mesure pas directement les perceptions des consommateurs. Elle permet néanmoins d'apporter un éclairage sur les stratégies mises en œuvre par les marques de luxe pour répondre aux enjeux croissants de durabilité.

Partie 1

II Définitions et fonctions du luxe

1 Définitions du luxe¹

Le luxe est un concept complexe et profondément multidimensionnel, qui va au-delà de la seule sphère économique pour s'insérer dans des dimensions morales, culturelles et symboliques (Rétat, 1994). Autrefois, il a été lié à la distinction sociale et à l'expression du pouvoir, agissant comme un symbole d'élite et révélant des dynamiques de différenciation au sein de la société (Rétat, 1994). Cette dimension est également soulignée par d'autres travaux portant sur la fonction sociale du luxe (Castarède, 2015).

Toutefois, le luxe ne peut être appréhendé de manière univoque. Comme le souligne Castarède (2015), il se caractérise par une ambivalence fondamentale, oscillant entre esthétique et excès, comme en témoigne son étymologie : *lux*, renvoyant à l'éclat et à la lumière, et *luxuria*, évoquant la profusion et la démesure. Cette dualité illustre la richesse conceptuelle du luxe, à la fois source de fascination et objet de critique (Castarède, 2015).

Au-delà de sa dimension matérielle, le luxe s'inscrit avant tout dans une logique de création de valeur symbolique (Castarède, 2015). Il repose sur un ensemble de critères tels que la qualité exceptionnelle, la rareté, la créativité et la capacité à susciter une expérience émotionnelle unique (Castarède, 2015). Le luxe peut être comparé à l'économie des singularités développée par Lucien Karpik (2007). Selon cette théorie, la valeur des biens ne dépend pas uniquement de leurs caractéristiques objectives, mais également de jugements sociaux construits collectivement.

Le luxe peut également être considéré comme un objet-signe dont la valeur est déterminée socialement et interprétée de manière collective (Dehoorne & Theng, 2015). La dimension symbolique du luxe constitue ainsi un sujet d'analyse pertinent pour comprendre la manière

¹ Annexe 1 : Les définitions du luxe

dont les marques construisent leur identité. Dans ce contexte, l'image, les représentations et les significations jouent un rôle essentiel.

2 Fonctions du luxe

Les fonctions du luxe dépassent largement la simple utilité fonctionnelle du produit. Elles s'inscrivent principalement dans des dimensions psychologiques, symboliques et sociales, qui participent à la construction de sens et de valeur autour de celui-ci (Castarède, 2015). Cette approche est également mise en évidence par d'autres travaux soulignant la dimension sociale et différenciatrice du luxe (Sicard, 2010 ; Rétat, 1994).

- *Fonction psychologique et existentielle*

Le luxe mobilise l'imaginaire, nourrit le rêve et suscite le désir. Il agit comme un levier émotionnel procurant plaisir, évasion et satisfaction personnelle, tout en soutenant une quête d'accomplissement et de dépassement de soi orientée vers l'excellence (Castarède, 2015).

- *Fonction culturelle et symbolique*

Historiquement lié à l'offrande et au sacré, le luxe conserve une forte dimension culturelle et symbolique. Il incarne un idéal esthétique et une production de sens, notamment à travers des univers de marque construits autour de références artistiques, historiques et symboliques (Castarède, 2015).

- *Fonction identitaire et distinctive*

Le luxe participe à la différenciation individuelle et sociale. Il instaure volontairement une distance à travers l'accès restreint, la rareté et des dispositifs exclusifs, et fonctionne comme un langage de distinction permettant d'exprimer à la fois l'appartenance à un groupe et la singularité individuelle (Sicard, 2010).

- *Fonction sociale et hiérarchique*

Le luxe contribue à structurer les rapports sociaux en matérialisant des écarts entre individus et groupes. Par la rareté et l'exclusivité, il agit comme un instrument de hiérarchisation sociale et de pouvoir symbolique (Rétat, 1994).

III Les types de luxe

Les typologies du luxe mettent en évidence des positionnements différenciés selon les logiques de rareté, d'industrialisation, d'expérience et d'accessibilité (Chevalier & Mazzalovo, 2021). Le luxe véritable repose sur l'artisanat, la transmission des savoir-faire et une temporalité longue, ce qui le rend, en principe, compatible avec une logique de durabilité (Chevalier & Mazzalovo, 2021). Le luxe intermédiaire et accessible mobilisent davantage la durabilité comme levier de différenciation stratégique et de légitimation (Zhao & Jin, 2017). Le nouveau luxe intègre la durabilité comme un élément narratif et expérientiel, tandis que le luxe inaccessible peut en faire un marqueur supplémentaire d'exemplarité et d'excellence (De Barnier et al., 2012).

Ces différences justifient une analyse comparative de marques aux positionnements variés, afin de mieux comprendre comment la durabilité est intégrée, valorisée et communiquée au sein de leur identité de marque.

IV Le marché du luxe et ses dynamiques récentes

Le marché mondial du luxe connaît une expansion soutenue, dont la croissance influence fortement les stratégies des marques, en particulier en matière de durabilité. Selon une étude de Bain & Company (2023), il a atteint environ 1 500 milliards d'euros en 2023, avec une croissance annuelle estimée entre 8 et 10 %. Le secteur du luxe personnel est très vaste. Il comprend notamment la mode, la maroquinerie, la joaillerie, l'horlogerie, les parfums et les cosmétiques. Ce secteur représente environ 362 milliards d'euros. Il constitue le cœur économique du secteur.

Cette croissance est portée par les générations Y et Z, qui devraient représenter près de 80 % des acheteurs de luxe d'ici 2030 (Bain & Company, 2025). Ces consommateurs accordent une importance à l'authenticité, à la responsabilité sociale et environnementale, ainsi qu'à la cohérence des marques, ce qui incite les maisons de luxe à intégrer davantage la durabilité dans leur stratégie et leur communication.

Par ailleurs, de nouvelles façons de consommer émergent comme la seconde main, l'économie circulaire et la digitalisation (Bain & Company, 2025). Le marché du luxe d'occasion se développe beaucoup, comme le montrent les études menées par Boston Consulting Group et Vestiaire Collective (2022). Il est également de plus en plus perçu par les jeunes générations comme une alternative plus responsable (Bain & Altagamma, 2024).

Enfin, une visibilité accrue des marques dans les médias et à travers des stratégies marketing renforce leur influence. Toutefois, cette exposition les rend également plus vulnérables aux critiques éthiques et environnementales (Bain & Altagamma, 2024).

V Durabilité dans le secteur du luxe : cadrage et enjeux

Le développement durable est défini comme un mode de développement visant à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (WCED, 1987). Il repose sur l'articulation de trois dimensions : économique, sociale et environnementale, conceptualisées notamment à travers le modèle du *triple bottom line* (Elkington, 1999). Ce cadre constitue aujourd'hui une référence pour les organisations dans la structuration de leurs pratiques ainsi que dans la mise en œuvre de stratégies de responsabilité.

Dans le secteur du luxe, la durabilité ne se limite pas à une simple application des principes généraux de la RSE. Elle aborde des enjeux sensibles, car elle touche à l'essence même du luxe : la qualité des matériaux, le savoir-faire, l'exclusivité, la traçabilité et la cohérence entre la promesse symbolique et les pratiques réelles (Kapferer & Michaut, 2017).

1 Luxe et durabilité : une pression croissante sur l'identité de marque

Kapferer et Michaut (2017) ont mis en évidence l'évolution significative des attentes sociétales à l'égard des marques de luxe. Celles-ci doivent désormais prendre en compte les enjeux de durabilité dans leur identité et leur communication, ce qui représente un défi pour le secteur. Même si l'industrie du luxe est relativement petite par rapport à d'autres

industries, elle bénéficie d'une grande visibilité médiatique. Cela implique des risques réputationnels plus élevés, car toute atteinte à l'image de marque peut avoir des conséquences graves et durables.

Les réseaux sociaux et les organisations non gouvernementales exercent une surveillance sur les marques de luxe. Lorsqu'une marque affirme certaines valeurs sans les appliquer, cela peut être rapidement dénoncé et nuire à sa crédibilité ainsi qu'à la confiance des consommateurs (Bendell & Kleanthous, 2007, cités dans Kapferer & Michaut, 2017).

Aujourd'hui, la durabilité constitue une condition importante pour les marques de luxe. Les consommateurs n'évaluent plus uniquement les produits, mais également les valeurs portées par la marque, sa transparence, sa cohérence et son exemplarité (Bendell & Kleanthous, 2007, cités dans Kapferer & Michaut, 2017).

2 Les enjeux de durabilité spécifiques au luxe

○ *Les enjeux environnementaux*

Le secteur du luxe génère un impact environnemental significatif à chaque étape de la chaîne de valeur, depuis l'extraction de matières premières parfois rares (cuirs, métaux précieux, fibres) jusqu'à la production, l'emballage et la distribution internationale de produits à forte valeur ajoutée (Lochard & Murat, 2011). Les procédés de fabrication peuvent être particulièrement énergivores et certains traitements des matières s'avèrent polluants. De plus, la logistique mondiale contribue à augmenter l'empreinte carbone, notamment à cause du transport aérien.

Cette réalité montre un paradoxe important. Le luxe repose sur une logique d'excellence matérielle et d'abondance symbolique (perfection, mise en scène, emballage, événements), tandis que la durabilité implique sobriété, limitation et optimisation des ressources. Ce paradoxe, mis en évidence dans la littérature (Lochard & Murat, 2011), est central pour notre étude, car il oblige les marques à reformuler leur identité afin de rendre la durabilité compatible avec la désirabilité. Concrètement, cela peut se traduire par la valorisation de la longévité, de la réparabilité, de la traçabilité ou encore de l'utilisation de matériaux alternatifs.

Cependant, la littérature souligne que l'argument environnemental n'est pas systématiquement efficace dans le secteur du luxe. Les signaux écologiques et les labels influencent davantage l'évaluation de produits utilitaires que celle de biens haut de gamme, dans la mesure où le jugement repose souvent sur des critères hédoniques et symboliques (Steinhart et al., 2013). Cela implique que les marques doivent intégrer l'environnement non comme un simple argument marketing, mais comme une dimension pleinement incarnée dans leur identité (produit, savoir-faire, récit et preuves).

○ *Les enjeux sociétaux*

Dans le secteur du luxe, les enjeux sociétaux occupent une place particulièrement centrale. Les marques mettent fréquemment en avant des valeurs telles que l'artisanat, l'excellence humaine ou encore l'authenticité. Cependant, avec des chaînes d'approvisionnement mondialisées, il est difficile de contrôler les conditions de travail, le respect des droits sociaux et les pratiques des fournisseurs. La délocalisation et la sous-traitance peuvent fragiliser la crédibilité des marques (Lochard & Murat, 2011).

La préservation des savoir-faire artisanaux est également un défi social important pour le secteur du luxe. La formation, la transmission et le maintien de métiers rares jouent un rôle essentiel dans la continuité de ces traditions (Lochard & Murat, 2011).

Les pratiques historiques du secteur peuvent également être questionnées, notamment la surenchère publicitaire, l'accélération des collections, les normes esthétiques véhiculées par certaines campagnes ou encore les tensions liées à l'inclusivité. Face à ces critiques, les marques développent des initiatives sociales. Certaines études mettent en évidence des effets positifs sur l'image, tandis que d'autres soulignent une méfiance des consommateurs face à la sincérité des engagements, alimentant ainsi le risque d'hypocrisie CSR (Hagtvedt & Patrick, 2016 ; Achabou & Dekhili, 2013).

○ *Enjeux éthiques et de gouvernance*

La gouvernance éthique vise à intégrer des principes moraux dans la stratégie et les décisions de gestion afin de garantir une conduite perçue comme légitime par la société (Batat, 2022).

Dans le secteur du luxe, cet enjeu est encore plus important. En effet, depuis les années 1980, de nombreuses maisons de luxe ont rejoint des grands groupes multimarques. Cela a entraîné une intensification des objectifs de croissance et de rentabilité, qui peuvent parfois entrer en conflit avec la cohérence éthique et la logique de temps long que revendiquent les marques de luxe (Batat, 2022).

Les réactions des consommateurs sont mitigées. Si les critères éthiques ont historiquement joué un rôle limité dans l'achat de produits de luxe, une part croissante des consommateurs, en particulier au sein de la génération Z, attend désormais des marques un impact social et environnemental positif. Cette évolution est mise en évidence dans la littérature (Davies et al., 2012, cité par Batat, 2022). Par ailleurs, les scandales liés à la sous-traitance, au manque de transparence ou à des pratiques jugées incohérentes renforcent la défiance envers les discours de responsabilité sociale et augmentent la sensibilité à la dissonance entre le discours et les pratiques effectives (Batat, 2022).

3 Les attentes de consommateurs en matière de durabilité

Aujourd'hui, la clientèle du luxe se caractérise par une diversité croissante, et les décisions d'achat ne reposent plus uniquement sur le revenu, mais également sur des facteurs culturels, symboliques et identitaires (Delpal & Jacomet, 2014). L'achat d'un produit de luxe répond à des motivations multiples, telles que la recherche de distinction, l'expression de soi et le plaisir émotionnel, qui dépassent la seule logique économique (Vigneron & Johnson, 1999, cités par Delpal & Jacomet, 2014).

Cependant, les jeunes générations, qui représentent une part croissante du marché, attendent autre chose des marques de luxe. Elles recherchent l'authenticité, la cohérence et un engagement réel en faveur de la société et de l'environnement (Bain & Company, 2023).

Toutefois, cette sensibilité à la durabilité ne se traduit pas systématiquement par un critère explicite lors de l'achat. Selon Kapferer et Michaut (2017), elle constitue davantage une attente implicite et une condition de légitimité. Les consommateurs attendent des maisons de luxe une exemplarité morale, en lien avec leur pouvoir symbolique et leurs ressources. Dans ce contexte, les incohérences entre discours et pratiques telles que l'opacité des chaînes

d'approvisionnement, les scandales sociaux ou environnementaux ou encore les accusations de greenwashing peuvent rapidement nuire à la crédibilité de la marque (Kapferer et Michaut, 2017).

Dans ce contexte, l'intégration de la durabilité dans l'identité et la communication des marques vise à préserver la confiance, la désirabilité et la légitimité symbolique des maisons de luxe. Cette évolution justifie l'analyse des stratégies de Gucci, Stella McCartney et Hermès afin de comprendre comment ces marques répondent à ces attentes et influencent la perception des consommateurs.

4 Les principaux paradoxes entre luxe et durabilité

Ces tensions constituent un cadre d'analyse pour comprendre les difficultés rencontrées par les marques lorsqu'elles cherchent à intégrer des préoccupations responsables dans leur identité et leur communication. En effet, elles donnent souvent lieu à des paradoxes². Historiquement, le luxe repose sur des valeurs de rareté, d'exclusivité, d'excellence et sur une culture du secret et du rêve, tandis que la durabilité valorise la transparence, la traçabilité, la responsabilité et la préservation des ressources (Carrigan, Moraes & McEachern, 2013, cité par Dekhili & Achabou, 2016). D'un côté, la durabilité poursuit des objectifs collectifs, universels et orientés vers le long terme ; de l'autre, le luxe est associé à la distinction sociale, à l'exceptionnalité et à l'individualisation, ce qui peut générer une dissonance dans la perception des consommateurs.

Le premier paradoxe se situe dans le conflit entre la transparence et le mystère (Dekhili & Achabou, 2016). Le luxe est généralement associé à une certaine opacité, qui crée un mystère et une aura autour de la marque. Cependant, la durabilité exige de rendre visibles les pratiques et les filières d'approvisionnement. Si la marque est trop transparente, cela peut la banaliser et réduire le désir des consommateurs. En revanche, un manque de transparence peut susciter le scepticisme et leur méfiance.

² Annexe 2 : Les paradoxes

Un autre paradoxe concerne la notion de rareté, qui est centrale dans le secteur du luxe (Dekhili & Achabou, 2016). La rareté peut être perçue comme une gestion responsable des ressources, mais elle peut également être associée à une forme de gaspillage ou de surproduction. L'utilisation de matériaux rares ou précieux peut soulever des préoccupations environnementales et éthiques, ce qui rend les consommateurs plus sensibles à ces enjeux.

Un troisième paradoxe concerne la place de la responsabilité sociétale dans l'identité de marque (Dekhili & Achabou, 2016). Les actions écoresponsables peuvent être perçues comme authentiques ou comme du greenwashing. Seule une intégration authentique de la responsabilité sociétale dans le produit et les pratiques internes peut renforcer l'authenticité et la crédibilité des marques de luxe. La durabilité peut donc être soit un facteur de légitimation, soit une source de dissonance, selon la manière dont elle est mise en œuvre et communiquée.

Ces paradoxes expliquent pourquoi la durabilité représente à la fois une opportunité stratégique et un défi complexe pour les marques de luxe. Elle nécessite une transformation subtile de l'identité de marque afin de préserver la désirabilité tout en répondant aux attentes sociétales.

○ *La gestion stratégique de ces paradoxes*

Dekhili et Achabou (2016) identifient plusieurs leviers permettant aux marques de luxe de réduire la dissonance perçue entre luxe et durabilité.

Un premier levier consiste à valoriser la transmission intergénérationnelle. En associant les produits à l'héritage, à la durabilité dans le temps et à la transmission, les marques atténuent la tension entre exclusivité et valeurs collectives, tout en renforçant l'idée d'un impact environnemental réduit grâce à la longévité des produits. Un deuxième levier repose sur la nécessité de rassurer quant au maintien d'une qualité supérieure. L'intégration d'attributs durables peut susciter des doutes quant à la qualité perçue. Communiquer sur l'excellence des matériaux responsables, sur l'innovation et sur la maîtrise des procédés permet de lever ces résistances et de préserver la cohérence identitaire du luxe. Les auteurs évoquent

également la possibilité de concilier plaisir et responsabilité à travers le concept d'« altruisme ostentatoire » (Kapferer & Bastien, 2012, cité par Dekhili & Achabou, 2016).

Dans cette perspective, consommer de manière durable rime avec plaisir. Cela nous permet de nous démarquer et d'obtenir l'approbation des autres. Mais pour que cela fonctionne, il faut que la durabilité soit au cœur de l'identité d'une marque et de son histoire. Une autre façon de procéder consiste à changer notre façon de penser la rareté, en la considérant comme une gestion prudente des ressources, plutôt que comme une logique de gaspillage. Nous pouvons par exemple mettre en avant le fait de limiter la quantité de produits que nous fabriquons, de rendre les produits réparables, de les recycler ou de valoriser le temps qu'ils durent. Enfin, la mise en avant du savoir-faire artisanal, des conditions de travail respectueuses et du bien-être animal, notamment à travers la traçabilité, le contrôle des filières et la participation à des initiatives sectorielles, permet de répondre aux critiques sociales et éthiques tout en renforçant l'image d'authenticité des marques.

○ *Effets de ces tensions sur la durabilité et la perception*

Les effets du luxe sur la durabilité apparaissent ambivalents. Lorsqu'elle est intégrée de manière cohérente et alignée avec le cœur de métier, la durabilité peut renforcer les valeurs traditionnelles du luxe comme la qualité, le temps long, le savoir-faire et la traçabilité et contribuer à redéfinir la notion de vrai luxe, notamment auprès des jeunes générations qui associent de plus en plus prestige et responsabilité (Kapferer & Michaut, 2017).

À l'inverse, le luxe peut également générer des effets négatifs sur la durabilité, notamment en raison de l'utilisation de ressources rares, de processus énergivores ou de pratiques d'exclusivité difficilement conciliables avec des objectifs de justice et de sobriété environnementale.

Ainsi, la durabilité constitue pour le secteur du luxe à la fois une opportunité de légitimation et une source potentielle de fragilisation symbolique. L'enjeu pour les marques ne réside donc pas uniquement dans le fait d'« être durables », mais dans la capacité à l'être de manière cohérente avec leur identité, afin d'influencer positivement la perception des consommateurs sans altérer la désirabilité propre au luxe.

VI Les modèles du sustainable luxury

Face aux enjeux croissants de durabilité, plusieurs modèles structurent aujourd'hui la manière dont les marques de luxe intègrent les principes de responsabilité dans leur identité et leur communication. Ces modèles reflètent des degrés d'engagement variables et produisent des effets différenciés sur la perception des consommateurs. Ils permettent ainsi de comprendre comment la durabilité peut être intégrée soit de manière périphérique, soit comme un levier central de différenciation et de légitimation.

Parmi les cadres théoriques les plus mobilisés figurent le *SLOW Value Creation Model* (Hashmi, 2017), les stratégies de *circular luxury* (seconde main, recyclage, upcycling) ainsi que le modèle du luxe positif (Batat, 2022). Ces approches constituent une grille de lecture pertinente pour analyser empiriquement le positionnement durable des marques étudiées.

1 Le SLOW Value Creation Model

Le *SLOW³ Value Creation Model* distingue quatre niveaux d'intégration de la durabilité dans le modèle d'affaires des marques de luxe, chacun impliquant des conséquences spécifiques sur l'identité de marque et la perception des consommateurs (Hashmi, 2017).

- Le *self-indulgent luxury* correspond à une posture minimale et réactive : la durabilité se limite à des actions d'éco-efficience ou de conformité réglementaire. L'identité de marque demeure centrée sur la performance économique et les engagements sont souvent perçus comme opportunistes, ce qui accroît le risque de greenwashing et limite la crédibilité.
- Le *refined luxury* intègre la durabilité comme un levier stratégique de différenciation. Les marques investissent dans la traçabilité, les matériaux responsables et l'innovation afin de renforcer la qualité perçue et la singularité de leur offre. Dans cette optique, la durabilité est

³ Annexe 3 : Schema du Slow Model

considérée comme une valeur ajoutée qui peut vraiment justifier un prix plus élevé (Reinhardt, 1998, cité dans Gardetti, 2021).

- Le *thoughtful luxury* est souvent associé à des actions philanthropiques et périphériques qui ne sont pas vraiment liées au cœur de l'activité de l'entreprise. Ces initiatives peuvent améliorer l'image de la marque à court terme. Elles ont cependant un impact limité sur la confiance à long terme des consommateurs, ceci est dû au fait qu'elles ne sont pas intégrées de manière stratégique.
- Enfin, le SLOW (*Sustainable Luxury for Overall Well-being*) correspond à une intégration complète de la durabilité dans la stratégie. Dans ce cas, les préoccupations sociétales guident les décisions, la valeur est créée pour toutes les parties prenantes, et l'identité de la marque est associée à un positionnement de pionnier crédible. Ce modèle est un outil très pertinent pour évaluer de manière concrète où se situent les marques étudiées en termes d'intégration de la durabilité.

2 Le circular luxury

La circularité constitue une traduction concrète et visible de la durabilité dans le secteur du luxe.

- La seconde main s'impose comme un levier central, en particulier auprès de la génération Z (BCG & Vestiaire Collective, 2022). Les initiatives de revente certifiée, les collaborations avec des plateformes spécialisées et l'intégration d'espaces dédiés à la seconde main permettent aux marques d'allonger la durée de vie de leurs produits, tout en renforçant la confiance des consommateurs et leur image de responsabilité.
- Le recyclage transforme les résidus en nouvelles matières, mais il suscite certaines réticences liées à la qualité perçue, à la contamination symbolique et à la possible perte de prestige (Adıgüzel & Donato, 2021). Ce type de pratique apparaît davantage acceptable pour les marques établies, capables de rassurer les consommateurs grâce à leur réputation et à leur légitimité (Janssen et al., 2014).

- L'upcycling, en revanche, repose sur une réutilisation créative sans dégradation de la matière initiale. Il est généralement perçu comme innovant, valorisant et en adéquation avec les attentes contemporaines des consommateurs (Adigüzel & Donato, 2021). Cette approche peut générer un sentiment de fierté morale et renforcer l'intention d'achat, notamment lorsqu'elle s'inscrit dans l'identité de marques engagées telles que Stella McCartney.

Ainsi, la circularité n'est pas neutre : selon la manière dont elle est mise en œuvre et perçue, elle peut soit renforcer, soit affaiblir l'attrait et la crédibilité du luxe.

3 Le modèle du luxe positif

Le modèle du luxe positif, développé par Batat (2022), propose une vision renouvelée du luxe en l'inscrivant dans une logique holistique, éthique et durable. Contrairement aux approches traditionnelles du luxe durable, souvent centrées sur la réduction des impacts négatifs, ce modèle vise une transformation plus profonde du processus de création de valeur afin de générer des effets positifs sur les plans social, environnemental et économique.

Cette approche du luxe repose sur l'idée que celui-ci ne doit pas seulement « faire moins de mal », mais également contribuer activement au bien-être des individus et de la société dans son ensemble (Batat, 2022). Le luxe positif repose sur neuf piliers clés⁴.

L'identité de marque dans le cadre du luxe positif implique d'intégrer la durabilité dans les valeurs, les pratiques, les produits et la communication de la marque. Il ne s'agit pas simplement d'ajouter une dimension durable à une identité existante, mais de reconstruire cette identité autour d'une promesse de contribution positive. Sur le plan de la perception, ce modèle peut renforcer la crédibilité et l'engagement émotionnel des consommateurs (Batat, 2022).

Cependant, le luxe positif reste encore peu étudié de manière concrète. Il existe peu de recherches qui relient directement ce type de positionnement aux réactions ou

⁴ Annexe 4 : Les 9 piliers du luxe positif

comportements des consommateurs dans le domaine du luxe. Cela souligne l'intérêt d'une analyse empirique pour voir comment certaines marques utilisent ce modèle dans leur image et leur communication.

VII La communication durable dans le secteur du luxe

La communication durable occupe une place stratégique centrale dans le secteur du luxe, car elle influence directement la perception, la légitimité et la réputation des maisons. Les marques doivent trouver un équilibre délicat entre la discrétion propre à l'univers du luxe et les exigences contemporaines de transparence exprimées par les consommateurs et la société (Steinhart et al., 2013). Afin de préserver la désirabilité de la marque, il est essentiel que la communication durable soit intégrée de manière cohérente dans l'esthétique émotionnelle, symbolique et aspirationnelle du luxe, sans adopter un ton excessivement technique ou moralisateur (Steinhart et al., 2013).

Les jeunes générations manifestent un intérêt croissant pour les enjeux sociaux et environnementaux, tout en restant particulièrement méfiantes à l'égard des discours des entreprises (Kale & Öztürk, 2016). Le luxe n'est pas considéré comme étant durable. La raison principale est le manque de transparence dans plusieurs domaines. Par exemple, les entreprises ne fournissent pas suffisamment d'informations sur la provenance des matières qu'elles utilisent, les conditions de travail de leurs employés ou les impacts environnementaux de leurs activités (Kale & Öztürk, 2016). Cette situation oblige les marques à communiquer davantage avec le public. Cependant, cela les expose également à un risque réputationnel plus élevé (Kale & Öztürk, 2016).

Ce paradoxe est souvent résumé par l'expression « *damned if you do, damned if you don't* » : communiquer expose au risque de critique, tandis que l'absence de communication alimente la méfiance. Deux risques majeurs en découlent : le *greenwashing*, défini comme une mise en avant trompeuse ou exagérée des performances durables (Lyon & Montgomery, 2015), et l'hypocrisie CSR, qui apparaît lorsqu'un écart est perçu entre le discours et les pratiques réelles (Wagner et al., 2008 ; Wagner et al., 2020). La littérature aboutit à une conclusion importante : pour avoir un impact positif sur la façon dont les consommateurs les perçoivent, les marques

doivent d'abord intégrer la durabilité dans leur identité, avant de communiquer à ce sujet. La communication sera crédible uniquement si elle est basée sur des pratiques réelles, que l'on peut vérifier et qui sont cohérentes (Hericher et al., 2023). Lorsque la communication sur la durabilité est considérée comme authentique, elle renforce la perception de justice, elle suscite des émotions positives, comme la fierté, l'admiration et la gratitude, et elle encourage l'identification, l'engagement et la loyauté envers la marque (Hericher et al., 2023).

1 Les formes de communication durable

La littérature met en évidence cinq grandes formes de communication durable mobilisées par les marques de luxe : le storytelling, le marketing expérientiel, la communication digitale, les collaborations et l'influence, ainsi que la transparence et la communication éducative.

○ *Le storytelling*

Le storytelling constitue un levier central permettant de traduire les engagements durables en récits émotionnels, symboliques et aspirationnels (Hemantha, 2021). Il permet aux marques d'intégrer la durabilité dans leur univers narratif tout en respectant les codes du rêve et du prestige propres au luxe (Olajumoke & Rezaei, 2025). Le modèle Aim - Actors - Aspiration - Action offre un cadre structurant pour articuler ces récits autour des objectifs, des acteurs impliqués, de la vision future et des actions concrètes.

Cependant, un usage excessif d'images associées à la nature, à la pureté ou à la simplicité peut susciter des accusations de greenwashing lorsque les pratiques ne correspondent pas aux représentations (Lyon & Montgomery, 2015). Le storytelling doit donc impérativement s'appuyer sur des preuves tangibles.

○ *Le marketing expérientiel*

Le marketing expérientiel permet aux consommateurs de « vivre » la durabilité à travers des expériences sensorielles et immersives, telles que les visites d'ateliers, les démonstrations de savoir-faire ou les événements exclusifs (Wagner, 2024). Cette approche transforme la durabilité en expérience esthétique et émotionnelle (Wagner, 2024), renforçant ainsi son intégration dans l'identité de marque tout en préservant la désirabilité.

○ *La communication digitale*

Les réseaux sociaux permettent une diffusion rapide des messages (MajlesiRad & Haji Shoushtari, 2020). Toutefois, ces messages apparaissent souvent de manière fragmentée et sélective, avec une attention particulière portée à l'esthétique. Cela peut augmenter le risque de greenwashing (Melanthiou & Voutsas, 2025). Il est également intéressant de noter que les contenus qui se concentrent explicitement sur la durabilité ne génèrent pas toujours autant d'engagement que ceux qui mettent en avant l'esthétique du luxe. Cela révèle une tension entre la responsabilité et la désirabilité qui persiste dans les réseaux sociaux.

○ *Les collaborations et l'influence*

Les collaborations avec des célébrités ou des influenceurs aident la marque à acquérir une réputation positive. Lorsque ces personnalités sont liées à des causes responsables, elles contribuent à améliorer la crédibilité de la marque et à changer les attitudes des consommateurs de manière positive. Cela peut même les inciter à acheter les produits de la marque (Cuomo et al., 2019).

○ *La transparence et la communication éducative*

La transparence vise à informer et à sensibiliser les consommateurs aux enjeux environnementaux et sociaux. Les rapports de durabilité, la traçabilité et les contenus pédagogiques permettent de renforcer la crédibilité des marques (Kale & Öztürk, 2016). Toutefois, ces pratiques restent encore relativement limitées dans le secteur du luxe, où prédomine une communication davantage narrative qu'informative (Melanthiou & Voutsas, 2025).

VIII Limites de la littérature et justification de la question de recherche

L'analyse des travaux existants met en évidence que la durabilité constitue désormais un enjeu central pour les marques de luxe, dans la mesure où elle influence leur légitimité, leur crédibilité ainsi que les représentations associées à leur identité de marque. Toutefois, malgré

l'abondance des recherches sur ce sujet, plusieurs limites importantes subsistent, ce qui justifie la pertinence de la présente étude.

Une première limite concerne la relation entre luxe et durabilité. Certains pensent que les deux vont de pair, car le luxe est souvent associé à des produits de qualité, conçus pour durer et réalisés avec un grand savoir-faire. D'autres, en revanche, estiment qu'il y a un conflit entre les principes du luxe et ceux de la durabilité.

Il existe une deuxième limite qui concerne le rôle ambivalent de la communication durable. La communication durable est devenue indispensable pour répondre aux exigences de transparence et pour limiter les risques réputationnels. Cependant, la communication durable expose les marques à des accusations de greenwashing ou d'hypocrisie perçue. La littérature a identifié plusieurs leviers de communication, notamment le storytelling, le marketing expérientiel, la communication digitale et la transparence.

Une troisième limite concerne la mise en œuvre de la durabilité et son intégration dans l'identité de marque. La majorité des recherches se concentre principalement sur la dimension environnementale, au détriment des dimensions sociales, éthiques et de gouvernance, pourtant essentielles dans le secteur du luxe. Par ailleurs, bien que l'intégration de la durabilité dans l'identité de marque soit reconnue comme un facteur clé de crédibilité, elle reste encore peu étudiée de manière empirique. Cette lacune limite la compréhension des effets potentiels de cette intégration sur les représentations et les perceptions associées aux marques de luxe.

Ainsi, malgré une littérature riche, les effets de l'intégration de la durabilité dans l'identité de marque et dans la communication des maisons de luxe demeurent partiels, contextuels et parfois contradictoires. C'est dans ces lacunes que s'inscrit la présente recherche, qui vise à mieux comprendre comment les marques de luxe intègrent la durabilité dans leur identité et leur communication afin de construire leur crédibilité, leur légitimité et leur désirabilité.

1 Lien avec la partie empirique et justification de la recherche

Les limites identifiées suggèrent que le véritable enjeu ne réside pas uniquement dans la question de savoir si le luxe est compatible avec la durabilité de manière générale, mais plutôt dans la compréhension des modalités selon lesquelles les marques gèrent cette tension.

La partie empirique de cette étude se concentre sur la façon dont les marques intègrent la durabilité dans leur identité et comment elles communiquent cette identité à travers différents canaux. Cette étude vise plus précisément à examiner la cohérence entre ce que les marques déclarent (valeurs, engagements), ce qu'elles rendent visible (pratiques, preuves, dispositifs concrets) et la manière dont elles le communiquent (discours, récits, esthétique et tonalité).

L'objectif n'est donc pas de mesurer directement les perceptions des consommateurs, mais d'analyser les dispositifs de communication susceptibles d'influencer ces perceptions à partir des cadres théoriques existants.

Partie 2

IX Etude empirique

1 Introduction de la partie empirique

Cette partie empirique cherche à comprendre comment les marques de luxe intègrent la durabilité dans leur image de marque et leurs stratégies de communication.

L'objectif est également d'examiner comment ces démarches peuvent contribuer à établir certaines formes de crédibilité, de désirabilité ou de légitimité dans le monde du luxe.

L'analyse se base sur une étude comparative de trois marques ayant des approches différentes en matière de durabilité : Hermès, Gucci et Stella McCartney. Ces trois exemples permettent d'observer différentes façons de concilier les exigences symboliques du luxe et les impératifs actuels de responsabilité sociale et environnementale.

Hermès représente un modèle de luxe traditionnel, où la durabilité est principalement évoquée à travers l'artisanat, la longévité et la transmission. Gucci illustre une approche plus médiatisée et créative, où la durabilité est visible mais coexiste avec une forte logique esthétique et culturelle. Stella McCartney constitue un cas de luxe engagé, où la durabilité est intégrée au cœur de l'identité de marque.

2 Choix des marques et justification

Les marques ont été sélectionnées selon quatre critères principaux :

1. leur appartenance au secteur du luxe international.
2. la disponibilité de données publiques pertinentes, à la fois digitales et institutionnelles.
3. leurs différences significatives dans le degré et la forme d'intégration de la durabilité.
4. leur visibilité stratégique et médiatique, qui permet une comparaison pertinente.

Marque	Positionnement	Place de la durabilité	Logique dominante
Hermès	Luxe patrimonial	Implicite	Intégration intrinsèque, peu communicante
Gucci	Luxe créatif global	Visible mais secondaire	Narration esthétique et médiatique
Stella McCartney	Luxe engagé	Centrale	Identité fondée sur la durabilité

Cette diversité permet d’analyser comment la durabilité peut être mobilisée comme ressource identitaire, narrative ou stratégique, et comment ces choix peuvent influencer la crédibilité perçue des marques.

3 Méthodologie

○ *Approche*

Cette recherche adopte une approche qualitative comparative fondée sur une analyse de contenu des communications institutionnelles et digitales de marques de luxe. L’étude ne mesure pas directement les attitudes, les perceptions ou les comportements des consommateurs. Elle ne repose pas sur des données primaires telles que des questionnaires, des entretiens ou des focus groups. Ce choix méthodologique est assumé : l’objectif n’est pas d’évaluer empiriquement la réception réelle des consommateurs, mais d’analyser les dispositifs symboliques, narratifs et informationnels mobilisés par les marques afin de rendre la durabilité visible, crédible et compatible avec les codes traditionnels du luxe.

Les effets perceptuels mentionnés dans l’analyse ne constituent donc pas des résultats comportementaux mesurés directement. Ils sont plutôt des interprétations théoriquement fondées à partir de la littérature existante sur le luxe, la durabilité, la communication responsable et l’identité de marque. Par ailleurs, les indicateurs d’engagement observés sur les réseaux sociaux (likes, réactions, commentaires ou partages) ne sont pas interprétés comme des mesures objectives de l’efficacité communicationnelle ou des perceptions réelles des consommateurs. Ils sont mobilisés uniquement comme des signaux qualitatifs permettant

d'identifier certaines formes visibles d'attention. En l'absence de triangulation avec des données primaires, ces indicateurs ne peuvent donc être considérés que comme des éléments d'appui à l'analyse qualitative.

Les analyses descriptives détaillées par canal sont présentées en annexe afin d'alléger le corps du mémoire.

○ *Corpus et période*

Le corpus analysé porte sur des communications publiées entre janvier 2024 et décembre 2025. Il comprend :

1. des publications Instagram et LinkedIn contenant des références explicites ou implicites à la durabilité, à l'artisanat, à l'innovation, à la responsabilité sociale ou environnementale ;
2. des pages institutionnelles dédiées à la durabilité, à la RSE ou aux engagements ESG.

Le choix de ces supports repose sur leur complémentarité. Instagram permet d'observer la dimension visuelle, esthétique et aspirationnelle de la communication de marque. LinkedIn permet d'analyser une communication plus institutionnelle et organisationnelle. Les sites corporate offrent quant à eux un accès à des discours plus pédagogiques et informatifs.

○ *Grille d'analyse*

Cette recherche s'appuie sur une grille d'analyse⁵ construite à partir des principaux concepts mobilisés dans la revue de littérature. La grille permet d'opérationnaliser différentes dimensions théoriques liées aux fonctions symboliques du luxe, aux paradoxes entre luxe et durabilité, aux modèles de sustainable luxury, aux stratégies de communication responsable et aux mécanismes de crédibilité. L'objectif de cette grille n'est pas uniquement descriptif. Elle permet de comparer les différentes manières dont les marques articulent durabilité, désirabilité et identité de marque.

⁵ Annexe 5 : La grille de référence

L'analyse s'organise autour de plusieurs dimensions principales :

- la place de la durabilité dans l'identité de marque ;
- les formes de communication durable ;
- les dispositifs de storytelling ;
- la transparence et la vérifiabilité des engagements ;
- les tensions perceptuelles potentielles ;
- les implications symboliques et perceptuelles.

Afin d'éviter les redondances, les grilles détaillées par canal sont placées en annexe⁶. Dans le corps du mémoire, l'analyse est présentée sous la forme d'une synthèse par marque, suivie d'une comparaison transversale.

4 Synthèse des études de cas

La section suivante propose une synthèse analytique par marque, suivie d'une comparaison transversale des stratégies de communication durable. Cette structure permet de répondre à l'objectif de comparaison entre les trois marques, tout en évitant une répétition mécanique de la grille d'analyse pour chaque canal de communication. Les observations détaillées issues d'Instagram, de LinkedIn et des sites institutionnels restent mobilisées, mais elles sont ici synthétisées afin de faire ressortir les logiques dominantes, les tensions et les implications analytiques propres à chaque marque.

⁶ Annexe 6 à 14

○ Le cas Hermès

Présentation de l'entreprise :

Hermès est une maison de luxe française qui se distingue par un positionnement fondé sur l'artisanat, l'excellence des matériaux et la transmission du savoir-faire. Les sacs Birkin et Kelly sont des exemples parfaits de la philosophie d'Hermès. Cette philosophie met l'accent sur la maîtrise artisanale, la rareté et l'importance du temps long (Hermès, s.d.). La stratégie de développement d'Hermès est basée sur une croissance progressive. La maison ouvre de nouveaux ateliers en France pour augmenter sa production, mais elle veille à préserver son modèle artisanal.

○ *Synthèse de l'analyse*

L'analyse des communications Instagram, LinkedIn et du site corporate montre que la durabilité chez Hermès est principalement intégrée de manière implicite.

Sur Instagram, les contenus mettent avant tout en scène les produits, les matières, le geste artisanal et l'univers esthétique de la marque. Les références explicites de la durabilité, des objectifs ESG, de l'impact environnemental ou de la responsabilité sociale sont très rares. La durabilité n'est pas abordée de manière explicite, mais est plutôt suggérée à travers les codes classiques du luxe artisanal, qui comprennent la qualité, la longévité, la rareté, le savoir-faire et la transmission. Les publications observées ont surtout un style visuel aspirationnel. Dans cette perspective, la durabilité apparaît comme une qualité symbolique associée à la valeur des objets dans le temps plutôt que comme un engagement environnemental explicitement revendiqué.

Sur LinkedIn, la communication d'Hermès prend une dimension plus institutionnelle. Les contenus mettent davantage en avant la formation, l'insertion professionnelle, les partenariats académiques, la transmission des métiers et l'ancrage territorial. La durabilité est surtout abordée sous son aspect social.

Le site internet d'Hermès rend les engagements plus visibles et plus organisés. La marque développe un discours sur l'objet durable, la réparabilité, la formation, les ressources

naturelles et la responsabilité sociale. Cependant, ce discours est surtout qualitatif. Les engagements sont présentés comme cohérents avec l'histoire de la maison, mais ils sont rarement accompagnés d'indicateurs chiffrés précis ou de trajectoires mesurables.

○ *Interprétation critique*

Hermès semble réussir à intégrer la durabilité sans la rendre trop explicite, car celle-ci est fortement compatible avec ses codes historiques. L'artisanat, la rareté, la longévité et la transmission constituent déjà des dimensions centrales de son identité. La durabilité est donc une extension logique du modèle Hermès, plutôt qu'un changement stratégique important.

Cette approche présente un avantage significatif : elle permet de conserver l'attrait symbolique du luxe. En évitant une communication trop technique, Hermès préserve les aspects de rêve, d'exclusivité et d'émotion qui sont associés à son univers de marque. La durabilité renforce discrètement l'imaginaire du luxe, en mettant l'accent sur la qualité durable et la longue durée.

Cependant, cette discrétion a également des limites. En ne communiquant pas explicitement sur les enjeux environnementaux, Hermès peut renforcer certaines perceptions d'opacité. Le manque de données détaillées ou d'explications précises limite la transparence. Certains commentaires sur les réseaux sociaux montrent que des formes de scepticisme peuvent émerger lorsque l'image artisanale et locale de la marque est remise en question, notamment en ce qui concerne l'origine des produits.

Hermès illustre donc une stratégie de durabilité implicite : elle est efficace pour préserver la désirabilité et la cohérence patrimoniale, mais plus fragile sur le plan de la transparence et de la vérifiabilité.

○ Le cas Gucci

Présentation de l'entreprise :

Fondée à Florence en 1921 par Guccio Gucci, Gucci est une maison de luxe italienne intégrée au groupe Kering. La marque s'est d'abord distinguée par son savoir-faire en maroquinerie avant de devenir l'une des références du luxe à l'échelle mondiale (Gucci, sd). Gucci est une

marque qui a une identité visuelle très forte. Elle sait réinterpréter ses codes historiques de manière régulière. La communication de Gucci est fortement ancrée dans la créativité, la culture et l'expression de son identité (Gucci,sd). En même temps, Gucci développe un discours institutionnel autour de la responsabilité sociale et environnementale. La plateforme Gucci Equilibrium permet à la marque de structurer une partie de sa communication durable (Gucci,sd).

○ *Synthèse de l'analyse*

L'analyse des contenus Instagram de Gucci montre que la durabilité n'est pas très présente dans la communication visuelle de la marque. Les publications étudiées se concentrent principalement sur des univers créatifs, culturels et esthétiques qui sont fortement scénarisés. Ces contenus présentent des personnages, des récits visuels et des références stylistiques qui mettent en valeur la dimension expressive et symbolique de Gucci. Les références directes à la durabilité, à la circularité, à la traçabilité, aux engagements ESG ou à l'impact environnemental sont difficiles à trouver sur Instagram.

En revanche, sur LinkedIn, les publications de Gucci mettent en avant des initiatives qui visent à avoir un impact positif sur la société. La communication adopte un ton plus institutionnel et professionnel. Les contenus valorisent notamment l'inclusion, les parcours de collaborateurs, les projets éducatifs, l'impact collectif et certaines initiatives responsables de Gucci.

Le site corporate, notamment à travers Gucci Equilibrium, présente une communication durable plus structurée. Les engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance y sont davantage explicités. La durabilité devient alors un pilier important du discours institutionnel, même si elle reste moins centrale dans l'identité globale de la marque.

○ *Interprétation critique*

Le cas Gucci met en évidence une tension entre communication créative et communication responsable. Contrairement à Hermès, Gucci communique davantage sur la durabilité dans ses espaces institutionnels. Toutefois, cette communication reste partiellement fragmentée selon les canaux. Instagram demeure dominé par l'univers esthétique, culturel et aspirationnel de la marque, tandis que LinkedIn et le site corporate portent principalement le

discours responsable. Cette séparation peut fragiliser la cohérence perceptuelle de la stratégie. La durabilité semble alors fonctionner davantage comme une couche stratégique complémentaire que comme une dimension pleinement intégrée à l'ensemble de l'identité de marque.

Cette situation nous aide à comprendre pourquoi Hermès semble plus cohérente même si elle ne communique pas de manière explicite. Hermès intègre la durabilité dans ses codes historiques. En revanche, Gucci parle davantage de ses objectifs. Cependant, ceux-ci ne sont pas toujours bien intégrés dans son univers créatif. Gucci a donc une approche moyenne. Elle est plus visible que Hermès en termes de durabilité mais elle est moins cohérente et moins intégrée que Stella McCartney.

- *Le cas Stella McCartney*

Présentation de l'entreprise

Stella McCartney est une maison de luxe britannique fondée en 2001, reconnue comme une pionnière du luxe durable. Contrairement aux maisons traditionnelles, elle intègre dès l'origine des principes éthiques et environnementaux au cœur de son modèle (Stella McCartney, s.d.). La marque exclut notamment le cuir, la fourrure et les peaux exotiques, et développe des matériaux alternatifs à plus faible impact. Sa stratégie repose sur une volonté de transformer l'industrie de la mode en combinant innovation textile, engagement environnemental et désirabilité esthétique (Stella McCartney, s.d.). La durabilité constitue ainsi un pilier central du positionnement de la marque et de sa proposition de valeur.

- *Synthèse de l'analyse*

L'analyse des contenus Instagram, LinkedIn et du site corporate montre une intégration explicite et cohérente de la durabilité dans l'ensemble des prises de parole de Stella McCartney.

Sur Instagram, la marque utilise des mots liés au véganisme, à la protection des animaux et à l'environnement. Les publications combinent généralement la présentation d'un produit et un

message sur l'environnement. La durabilité est donc présente non seulement dans les discours officiels, mais également dans les contenus les plus visibles de la marque.

Sur LinkedIn, la communication est plus professionnelle. Les publications mettent en avant des partenariats, des innovations et des engagements dans l'industrie. La durabilité est présentée comme une valeur importante de la marque, mais également comme une stratégie clé.

Le site web de la marque prolonge cette cohérence communicationnelle. Stella McCartney se présente comme une marque de luxe qui se préoccupe de l'environnement. La marque associe explicitement le désir de ses produits, l'innovation et la réduction de l'impact sur l'environnement. Les matériaux utilisés, la gestion des déchets, la transparence et les droits humains font partie d'un discours clair et éducatif.

○ *Interprétation critique*

Stella McCartney se distingue par une forte cohérence entre identité, discours, produits et pratiques visibles. Contrairement à Hermès, la durabilité n'est pas implicite. Contrairement à Gucci, elle n'est pas fragmentée entre les canaux. Elle constitue un élément central du positionnement de la marque.

Cette stratégie semble renforcer la crédibilité éthique de la marque. Les engagements apparaissent comme une référence du luxe durable, car ils sont considérés comme une compétence centrale et non comme un ajout réputationnel.

Cependant, cette force peut également créer une tension. Lorsque la communication est très explicite, pédagogique et parfois militante, elle peut réduire le mystère traditionnellement associé au luxe. En rendant les engagements très visibles, Stella McCartney déplace la désirabilité vers un registre plus éthique, plus rationnel et plus engagé. Cette stratégie peut renforcer l'adhésion des publics sensibles à la durabilité.

Cependant, elle peut aussi être moins attractive pour des consommateurs attachés aux codes plus classiques du luxe. Stella McCartney illustre donc une stratégie de durabilité centrale :

forte en cohérence et en crédibilité, mais davantage exposée à une tension entre engagement éthique et codes traditionnels du luxe.

5 Analyse comparative transversale

5.1 Intégration de la durabilité dans l'identité de marque

L'analyse comparative met en évidence trois niveaux d'intégration de la durabilité dans l'identité de marque, mais également trois conceptions différentes du luxe durable.

Chez Hermès, la durabilité est surtout implicite. Elle se manifeste à travers les éléments traditionnels du luxe artisanal comme la qualité des matériaux, la transmission des savoir-faire, la réparabilité et la longévité des produits. La marque utilise peu de termes associés à la responsabilité environnementale ou sociale. La durabilité apparaît ainsi comme une extension naturelle du modèle artisanal historique d'Hermès plutôt que comme un axe central de communication. Cette approche correspond à un modèle de **Thoughtful Luxury**, proche du **SLOW Luxury**, dans lequel la valeur est construite autour du temps long, de la continuité et de la permanence des objets.

Chez Gucci, la durabilité est davantage visible, mais elle demeure secondaire par rapport à l'identité créative et culturelle de la marque. Les engagements responsables sont principalement mis en avant dans les espaces institutionnels tels que LinkedIn ou la plateforme Gucci Equilibrium, tandis que les contenus Instagram privilégient l'esthétique, la narration visuelle et l'expression identitaire. Cette configuration traduit un modèle intermédiaire de **Refined Luxury**, où la durabilité complète l'image de marque sans en constituer le fondement principal. Gucci tend ainsi vers une forme de **Thoughtful Luxury**, mais celle-ci reste davantage portée par les espaces institutionnels que par l'ensemble de l'univers de marque.

Chez Stella McCartney, la durabilité constitue le cœur même du positionnement. Les engagements environnementaux et éthiques structurent directement les produits, les matériaux, les campagnes de communication et le discours institutionnel. La marque associe explicitement innovation, circularité, protection animale et réduction de l'impact

environnemental à sa proposition de valeur. La durabilité ne représente donc pas une dimension complémentaire mais un fondement identitaire central. Cette approche correspond à un modèle de **SLOW Luxury transformationnel**, dans lequel la création de valeur repose simultanément sur la désirabilité des produits, l'innovation durable et la volonté de transformer les pratiques de l'industrie de la mode.

Ces différences montrent que la durabilité peut être mobilisée selon plusieurs logiques dans le secteur du luxe. Elle peut fonctionner comme une valeur implicite compatible avec les codes historiques du luxe, comme chez Hermès ; comme une ressource narrative complémentaire venant enrichir une identité préexistante, comme chez Gucci ; ou encore comme un pilier stratégique structurant l'ensemble du modèle d'affaires, comme chez Stella McCartney. Les résultats suggèrent ainsi l'existence de plusieurs formes de luxe durable, allant du **Refined Luxury** au **Thoughtful Luxury**, jusqu'au **SLOW Luxury transformationnel**.

5.2 Formes de communication durable

Les trois marques mobilisent des formes de communication différentes pour transmettre leur message.

Hermès donne la priorité à une communication **élégante et discrète**. Les contenus d'Hermès se concentrent sur la présentation de **l'artisanat, des matériaux et de l'univers visuel de la marque**. Cela permet à Hermès de conserver les aspects émotionnels, symboliques et aspirationnels du luxe tout en suggérant certaines valeurs liées à la durabilité de manière implicite.

Gucci adopte une approche de communication davantage centrée sur **l'histoire et les médias**. Les contenus de Gucci combinent **esthétique visuelle, expression de l'identité et récits culturels**. La durabilité est principalement abordée dans les communications officielles ou professionnelles de Gucci, tandis que son compte Instagram se concentre principalement sur la créativité et l'univers de la marque.

Stella McCartney choisit une communication plus **éducative, transparente et engagée**. Les contenus de Stella McCartney mettent en avant les matériaux responsables, les enjeux

environnementaux, la circularité et les pratiques éthiques. Cette stratégie vise à renforcer la crédibilité du positionnement durable de Stella McCartney.

Au-delà des différences de contenu, les résultats montrent que les trois marques n'attribuent pas la même fonction à la communication durable. Chez Hermès, la communication joue principalement un rôle de préservation de la désirabilité et de l'exclusivité associées au luxe. La durabilité est suggérée plutôt qu'explicitée afin de maintenir les dimensions symboliques et émotionnelles de la marque. Gucci adopte une approche hybride, où la communication durable contribue davantage à la légitimation institutionnelle de la marque tout en coexistant avec un univers créatif. Stella McCartney privilégie quant à elle une communication pédagogique, transparente et parfois militante, visant à sensibiliser les publics. Ces différences suggèrent que les marques arbitrent différemment entre désirabilité, transparence et responsabilité, révélant ainsi plusieurs conceptions possibles du luxe durable.

5.3 Désirabilité, crédibilité et tensions perceptuelles

L'analyse comparative met en évidence plusieurs tensions liées à l'intégration de la durabilité dans le secteur du luxe. Ces tensions concernent l'équilibre entre désirabilité, crédibilité et transparence, trois dimensions qui apparaissent différemment selon le modèle de luxe durable adopté par les marques.

Chez Hermès, la désirabilité demeure l'élément dominant. La communication privilégie les codes traditionnels du luxe. Cette approche permet à la marque de préserver pleinement le rêve, l'émotion et la valeur symbolique associés au luxe. En s'inscrivant dans une logique de **Thoughtful Luxury** proche du **SLOW Luxury patrimonial**, Hermès associe implicitement la durabilité à la longévité des objets, à la transmission des savoir-faire et à la réparabilité.

Toutefois, cette discrétion peut également générer certaines limites. Lorsqu'une marque de luxe ne communique pas clairement sur ses enjeux environnementaux ou ses performances mesurables, cela peut créer l'impression que la marque manque de transparence. Le problème principal est alors de trouver un équilibre entre le maintien de l'exclusivité et du mystère qui caractérisent le luxe, et la nécessité d'être transparent sur les actions de la marque pour éviter de susciter des doutes.

Chez Gucci, la situation apparaît plus ambivalente. La marque développe un discours structuré sur la durabilité dans ses espaces institutionnels, notamment à travers Gucci Equilibrium, tout en maintenant une communication Instagram essentiellement centrée sur la créativité, l'expression identitaire et l'esthétique. Cette coexistence de récits différents traduit une logique de **Refined Luxury** évoluant vers une forme de **Thoughtful Luxury**. Toutefois, la fragmentation des prises de parole peut affaiblir la cohérence globale du positionnement. Les engagements responsables sont visibles, mais ils demeurent relativement déconnectés des contenus les plus emblématiques de la marque. La tension principale concerne donc la capacité à communiquer davantage sur la durabilité sans créer une dissociation entre l'univers créatif de la marque et ses engagements responsables.

Stella McCartney apparaît comme la marque la plus cohérente dans l'intégration de la durabilité. Les engagements environnementaux et sociaux sont visibles sur l'ensemble des canaux étudiés et sont directement reliés aux produits et aux pratiques de l'entreprise. La marque illustre un modèle de **SLOW Luxury transformationnel**, dans lequel la durabilité constitue une source directe de différenciation et de création de valeur. Toutefois, cette stratégie génère une tension différente de celles observées chez Hermès et Gucci. En rendant les enjeux environnementaux très visibles et en adoptant parfois un registre militant ou pédagogique, Stella McCartney déplace partiellement les codes traditionnels du luxe vers une logique davantage fondée sur l'éthique, la responsabilité et l'impact positif. Cette approche peut renforcer l'adhésion des consommateurs sensibles aux enjeux environnementaux, mais elle peut également réduire le mystère et la part de rêve traditionnellement associés au luxe.

L'analyse suggère ainsi que chaque modèle de luxe durable génère une tension spécifique. Le **Thoughtful Luxury** d'Hermès privilégie la désirabilité mais peut limiter la transparence. Le **Refined Luxury** de Gucci accroît la visibilité des engagements mais peut fragiliser la cohérence du discours. Le **SLOW Luxury transformationnel** de Stella McCartney maximise la crédibilité et la cohérence, mais peut déplacer la perception du luxe vers un registre plus engagé et moins centré sur l'imaginaire traditionnel.

Ces résultats montrent que l'intégration de la durabilité dans le luxe ne conduit pas à une disparition des tensions entre responsabilité et désirabilité. Elle transforme plutôt leur nature. La question centrale n'est donc pas de savoir si une marque communique beaucoup ou peu

sur la durabilité, mais de comprendre comment cette communication s'articule avec les fonctions symboliques du luxe et avec les attentes des différents publics. Cette observation confirme que la réussite d'une stratégie de communication durable dépend avant tout de la cohérence entre identité de marque, pratiques visibles, discours et univers symbolique.

5.4 Tableau comparatif des trois marques

Critères	Hermès (Instagram (IG) / LinkedIn (LI) / Site)	Gucci (Instagram (IG) / LinkedIn (LI) / Site)	Stella McCartney (Instagram (IG) / LinkedIn (LI) / Site)
Place de la durabilité	IG : Périphérique et implicite (jamais formulée) / LI : Secondaire (prolongement des valeurs sociales) / Site : Centrale dans le discours mais pas fondatrice	IG : Périphérique (absente du discours) / LI : Secondaire (visible via initiatives sociales) / Site : Centrale (plateforme Gucci Equilibrium)	IG : Centrale (discours explicite et revendiqué) / LI : Centrale (positionnement institutionnel affirmé) / Site : Centrale (cœur de l'identité de marque)
Compatibilité avec les fonctions du luxe	Forte compatibilité : maintien du rêve, du mystère et de l'émotion ; aucune tension entre luxe et durabilité	Compatibilité globalement élevée : primat de l'esthétique et de la créativité ; absence de tension car durabilité peu visible	Compatible mais légère tension : discours parfois militant qui peut réduire le mystère traditionnel du luxe
Manière de communiquer la durabilité	IG : Esthétique et implicite (poétique, artisanal) / LI : Pédagogique et institutionnel / Site : Pédagogique et technique structuré	IG : Esthétique et narratif (identitaire) / LI : Pédagogique (initiatives sociales) / Site : Pédagogique et structuré (People/Planet)	IG : Militant, pédagogique et esthétique / LI : Institutionnel et militant / Site : Technique, pédagogique et orienté innovation
Intégration dans le cœur de métier	IG : Symbolique (matière, geste) / LI : Partielle (RH, formation) / Site :	IG : Absente / LI : Partielle (organisation, RH) / Site : Partielle	IG : Intégrée (matériaux, innovations) / LI : Intégrée (stratégie globale) / Site :

	Intégrée (réparabilité, traçabilité, production)	à intégrée (mais encore peu liée au produit)	Intégrée (produit, supply chain, innovation)
Dimensions ESG mobilisées	IG : Aucune / LI : Social dominant (emploi, inclusion) / Site : E+S+G (mais peu quantifié)	IG : Aucune / LI : Social dominant / Site : E+S+G (discours global structuré)	IG : E+S (matières, éthique animale) / LI : E+S+G / Site : E+S+G (couverture complète et cohérente)
Modèle de sustainable luxury	IG : Refined (esthétique du durable) / LI : Thoughtful (engagements sociaux) / Site : Thoughtful → SLOW (logique de continuité)	IG : Refined (image dominante) / LI : Thoughtful (initiatives sociales) / Site : Thoughtful (approche progressive)	IG : SLOW (durabilité centrale) / LI : SLOW (leadership engagé) / Site : SLOW (modèle transformationnel)
Circularité & longévité	IG : Longévité symbolique / LI : Faible / Site : Modérée à forte (réparation, transmission)	IG : Absente / LI : Faible / Site : Modérée (innovation matière)	IG : Modérée / LI : Modérée à forte / Site : Forte (innovation + circularité)
Storytelling durable	IG : Absent / LI : Partiel (acteurs et actions) / Site : Complet (structuré)	IG : Absent / LI : Partiel / Site : Complet (objectifs et axes clairs)	IG : Complet / LI : Complet / Site : Complet (innovation + vision)
Communication digitale (durable)	IG : Faible (aucune info) / LI : Modérée / Site : Forte (pages dédiées)	IG : Faible / LI : Modérée / Site : Forte (plateforme dédiée)	IG : Forte / LI : Forte / Site : Forte
Transparence & pédagogie	IG : Très faible / LI : Faible à modérée / Site : Modérée (peu d'objectifs chiffrés)	IG : Faible / LI : Modérée / Site : Modérée à élevée (rapports)	IG : Élevée / LI : Élevée à modérée / Site : Élevée (données + innovations)

Greenwashing (risque)	IG : Modéré (silence stratégique) / LI : Faible / Site : Faible	IG : Faible (pas de claims) / LI : Faible / Site : Modéré (discours large)	IG : Faible / LI : Faible / Site : Faible
Effet perceptuel	IG : Ambivalent (désir vs manque d'info) / LI : Positif (crédibilité sociale) / Site : Positif (légitimité)	IG : Ambivalent (esthétique dominante) / LI : Positif (institutionnel) / Site : Positif	IG : Potentiel effet perceptuel positif (adhésion forte) / LI : Positif (légitimité) / Site : Positif (leadership durable)

5.5 Logiques récurrentes dégagées de l'analyse

L'analyse comparative permet d'identifier plusieurs logiques récurrentes dans la manière dont les marques de luxe intègrent et communiquent la durabilité.

Premièrement, la durabilité implicite peut constituer une stratégie efficace lorsqu'elle est fortement alignée avec les codes historiques du luxe. Le cas d'Hermès nous montre que l'artisanat, la transmission des savoir-faire, la réparabilité et la longévité des produits peuvent être des signaux durables sans avoir besoin d'une communication ESG très détaillée. Cette approche correspond à un modèle de *Thoughtful luxury*, voire de *Slow Luxury* patrimonial, fondé sur la continuité, la qualité et la permanence.

Deuxièmement, le fait que la durabilité soit visible ne signifie pas nécessairement que la crédibilité de la marque sera améliorée. Le cas de Gucci démontre que même si une marque communique de manière responsable, cela peut ne pas suffire si l'information est dispersée sur différents canaux ou si elle n'est pas bien intégrée dans l'image globale de la marque. Gucci illustre ainsi un modèle intermédiaire de **Refined Luxury** évoluant vers un **Thoughtful Luxury**, où la durabilité constitue un complément stratégique plutôt qu'un fondement identitaire.

Troisièmement, l'intégration centrale de la durabilité renforce fortement la cohérence et la crédibilité de la communication. Le cas Stella McCartney montre qu'un positionnement durable peut structurer simultanément les produits, les matériaux, les innovations, les campagnes de communication et le discours institutionnel. La durabilité n'est pas présentée comme un attribut secondaire mais comme le cœur même de la proposition de valeur. Cette approche s'inscrit dans un modèle de **SLOW Luxury transformationnel**, où la circularité, l'innovation matière et la réduction des impacts environnementaux participent directement à la définition contemporaine du luxe.

Quatrièmement, les résultats mettent en évidence l'existence de deux formes distinctes de *SLOW Luxury*. Chez Hermès, ce modèle repose principalement sur la longévité, la transmission des savoir-faire et le temps long. La durabilité est liée à la préservation d'un patrimoine fait main et culturel. Chez Stella McCartney, le luxe durable prend une forme plus évolutive, basée

sur la circularité, les biomatériaux et l'innovation textile. Ces deux approches reposent sur une logique de durabilité, mais elles utilisent des méthodes de légitimation différentes.

Cinquièmement, la question de la circularité est très importante pour distinguer les marques que nous avons étudiées. Hermès donne beaucoup d'importance à la longévité et à la réparabilité de ses produits. Gucci, en revanche, n'accorde pas beaucoup d'attention à la circularité dans ce qu'elle communique. Stella McCartney fait exactement le contraire : elle parle explicitement de la circularité, des matériaux alternatifs et de l'innovation durable.

Sixièmement, l'analyse met en évidence des formes distinctes de communication durable. Hermès utilise une façon de communiquer qui est sous-entendue et utilise des symboles. Gucci combine à la fois une communication officielle et une expression artistique. Stella McCartney, quant à elle, utilise une communication directe et éducative, et parfois même engagée.

Enfin, les résultats montrent que la durabilité peut aider à créer un luxe positif. Dans ce cas, la création de valeur ne dépend plus seulement du fait que quelque chose est rare ou prestigieux, mais aussi de la capacité de la marque à avoir un impact positif sur l'environnement et la société. On peut voir cela chez Stella McCartney, qui essaie de combiner le désir de ses produits, l'innovation et la durabilité. En revanche, Hermès se concentre sur la qualité et la permanence pour justifier son luxe. Gucci, quant à elle, trouve un équilibre entre la créativité, la responsabilité et l'innovation progressive.

X Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comprendre comment les marques de luxe intègrent la durabilité dans leur identité de marque et leurs stratégies de communication, ainsi que les implications potentielles de ces dispositifs sur la crédibilité, la désirabilité et la légitimité perçues. Pour répondre à cette question, une revue de la littérature a permis d'examiner les principaux concepts liés au luxe, à la durabilité et à la communication responsable, avant qu'une étude empirique qualitative ne soit menée à travers l'analyse comparative des communications d'Hermès, Gucci et Stella McCartney.

L'analyse met en évidence trois approches distinctes de l'intégration de la durabilité dans le secteur du luxe. Hermès privilégie une stratégie implicite fondée sur l'artisanat, la transmission des savoir-faire et la longévité des produits. Gucci adopte une approche plus visible, dans laquelle la durabilité complète une identité principalement créative et culturelle. Stella McCartney, quant à elle, place la durabilité au cœur de son identité de marque et de sa proposition de valeur.

J'ai remarqué que la compatibilité luxe/durabilité dépend de la cohérence entre les engagements, les pratiques et l'identité de la marque. Ce n'est pas tant la quantité d'informations fournies qui rend les démarches durables crédibles, mais leur ancrage réel dans l'univers de la marque.

Ces résultats ont à la fois des implications théoriques et pratiques. Ils permettent de mieux comprendre le luxe durable et suggèrent que les marques pourraient avoir tout intérêt à intégrer la durabilité à leur identité même, plutôt que de n'en faire un argument de communication. Il conviendrait de veiller à la cohérence entre les valeurs affichées, les comportements réels et les contenus diffusés, afin de réduire le risque de scepticisme ou de greenwashing perçu.

Cette recherche conduit à nuancer l'opposition souvent avancée entre luxe et durabilité. Nos résultats indiquent que ces deux notions ne sont pas nécessairement incompatibles, mais que leur articulation dépend de l'histoire, des valeurs et du positionnement de chaque marque. La question ne semble donc plus être de savoir si le luxe peut être durable, mais plutôt de comprendre comment la durabilité peut être intégrée sans affaiblir les dimensions symboliques qui fondent traditionnellement la désirabilité du luxe.

Au-delà des résultats empiriques, cette recherche permet également de formuler plusieurs propositions théoriques. Pour commencer, dans le secteur du luxe, la crédibilité des démarches durables semble dépendre davantage de la cohérence entre l'identité de marque, les pratiques visibles et les discours que de l'intensité de la communication durable elle-même.

Ensuite, une communication durable, bien que visible, mais fragmentée sur plusieurs canaux, peut nuire à la cohérence perçue du positionnement responsable d'une marque. Troisièmement, lorsqu'elle représente un pilier central de l'identité d'une marque, la durabilité a tendance à renforcer la légitimité et la crédibilité perçues, mais elle peut également déplacer la désirabilité vers un registre davantage fondé sur l'éthique et l'engagement. Enfin, les résultats suggèrent que plusieurs formes de luxe durable existent, allant d'une durabilité implicite intégrée aux codes historiques du luxe à une durabilité centrale et transformationnelle basée sur l'innovation et l'engagement.

Cette étude comporte plusieurs limites. Tout d'abord, elle se base uniquement sur des données déjà existantes et ne permet pas de mesurer directement ce que les consommateurs pensent, ressentent ou font. Ensuite, les données utilisées proviennent uniquement d'Instagram, de LinkedIn et des sites web de trois marques de luxe, et ne comprennent pas d'autres sources comme les journaux, les publicités ou les rapports détaillés sur la responsabilité sociale des entreprises. En outre, l'analyse se concentre uniquement sur les années 2024 et 2025, ce qui ne permet pas de voir comment les stratégies de communication changent au fil du temps. Enfin, une seule personne a effectué l'analyse. Ces limites montrent que d'autres recherches pourraient être menées. Des études futures pourraient analyser directement les réactions des consommateurs à travers des enquêtes, des entretiens ou des focus groups ou examiner ces enjeux dans différents contextes culturels ou au sein d'autres

segments du marché du luxe afin de mieux comprendre les conditions dans lesquelles la durabilité renforce la crédibilité et la désirabilité des marques.

XI Bibliographie

Abélès, M. (2018). *Un ethnologue au pays du luxe*. Odile Jacob.
<https://shs.cairn.info/un-ethnologue-au-pays-du-luxe--9782738143914?lang=fr>

Achabou, M. A., & Dekhili, S. (2016). Luxe et développement durable : Quelles sources de dissonance ? *Décisions Marketing*, 83, 97–113.
<https://shs.cairn.info/revue-decisions-marketing-2016-3-page-97?lang=fr>

Adigüzel, F., & Donato, C. (2021). *Consumers' perceptions of recycled and upcycled luxury fashion products* (Working paper). Nottingham Trent University.
https://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/49015/1/1760782_%20Adiguzel.pdf

Baier, L. (2025). *Sustainability as a core value: Communication strategies for luxury brands* (Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa). Universidade Católica Portuguesa.
https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/e0ca66e1-6085-4399-a46f-2bde6113405d/download?utm_

Bain & Company. (2023, novembre 14). *Global luxury market projected to reach €1.5 trillion in 2023, a new record for the sector as consumers seek luxury experiences* [Communiqué de presse].
https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/global-luxury-market-projected-to-reach-1.5-trillion-in-2023-a-new-record-for-the-sector-as-consumers-seek-luxury-experiences?utm_

Bain & Company. (2025, janvier). *Luxury in Transition: Securing Future Growth*.
<https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>

Batat, W. (2022). *Luxe et expérience client*. Dunod.
<https://shs.cairn.info/luxe-et-experience-client--9782100837151-page-199?lang=fr>

Boston Consulting Group, & Vestiaire Collective. (2022, octobre). *What an accelerating secondhand market means for fashion brands and retailers*.

<https://web-assets.bcg.com/c4/7c/a90b27584eecabcf9672cee51d10/what-an-accelerating-secondhand-market-means-for-fashion-brands-and-retailers-oct-22.pdf.pdf>

Castarède, J. (2015). *Le luxe* (8e éd.). Presses Universitaires de France.
<https://books.google.be/books?hl=fr&id=jwYLCwAAQBAJ>

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2015). *Management et marketing du luxe* (3^e éd.). Dunod.
<https://shs.cairn.info/management-et-marketing-du-luxe--9782100721207?lang=fr>

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2021). *Management et marketing du luxe : À l'heure du numérique et du développement durable* (4^e éd.). Dunod.
<https://shs.cairn.info/management-et-marketing-du-luxe--9782100806508?lang=fr>

Coste-Manière, I., & Gardetti, M. A. (2021). Sustainable luxury and jewelry. *Environmental footprints and eco-design of products and processes*.
<https://doi.org/10.1007/978-981-16-2454-4>

Cuomo, M. T., Foroudi, P., Tortora, D., Hussain, S., & Melewar, T. C. (2019). Celebrity endorsement and the attitude towards luxury brands for sustainable consumption. *Sustainability*, 11(23), Article 6791.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/23/6791>

De Barnier, V., Falcy, S., & Valette-Florence, P. (2012). Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. *Journal of Brand Management*, 19(7), 623–636.
<https://doi.org/10.1057/bm.2012.11>

Dehoorne, O., & Theng, S. (2015). Étudier le luxe. *Études Caribéennes*, 30.
<https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.7505>

Dekhili, M., & Achabou, M. A. (2016). Luxury and sustainable development: Is there a match? *Journal of Business Research*, 69(12), 5926-5931.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296313000350>

Delpal, F., & Jacomet, D. (2014). *Économie du luxe*. Dunod.
<https://shs.cairn.info/economie-du-luxe--9782100706846?lang=fr>

Dessart, L., & Standaert, W. (2023). Strategic storytelling in the age of sustainability. *Business Horizons*, 66(3), 371–385.
<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/299224/1/Dessart%20and%20Standaert%202023%20BH.pdf>

Ellis, K. (2025, 12 août). *Ranking of the 100 luxury brands with the highest growth potential 2025–2035*. LUXONOMY.
<https://luxonomy.net/ranking-of-the-100-luxury-brands-with-the-highest-growth-potential-2025-2035/>

Gucci. (s.d.). *Gucci*. Consulté le 22 mai 2026, sur <https://www.gucci.com/>

Gucci. (s.d.). @gucci [Compte Instagram]. Instagram. Consulté le 12 mars 2026, sur <https://www.instagram.com/gucci/>

Gucci. (s.d.). *Gucci* [Page LinkedIn]. LinkedIn. Consulté le 18 mars 2026, sur <https://www.linkedin.com/company/gucci/>

Hashmi, S. H. (2017). *Redefining the essence of sustainable luxury management: The slow value creation model*.
https://www.researchgate.net/publication/314014154_Redefining_the_Essence_of_Sustainable_Luxury_Management_The_Slow_Value_Creation_Model

Hemantha, Y. (2021). Retaining the cachet of luxury fashion brands in social media through storytelling and narratives. *Asian Journal of Management*, 12(2).
https://ajmjournal.com/HTML_Papers/Asian%20Journal%20of%20Management_PID_2021-12-2-16.html

Hermès. (s. d.). *Boutique en ligne officielle d'Hermès | Hermès Belgique*.
<https://www.hermes.com/be/fr/>

Hermès. (s. d.). @hermes [Compte Instagram]. Instagram. Consulté le 2 février 2026 sur <https://www.instagram.com/hermes>

Hermès. (s.d.). Hermès [Page LinkedIn]. LinkedIn. Consulté le 12 février 2026, sur <https://www.linkedin.com/company/hermes-group/>

Hermès International. (2025). *Universal registration document 2024*. https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2025-03/1743171288/250328_hermes_urd2024_en.pdf

Hong, S. (2024, 6 décembre). *Explorer l'image durable des marques de mode de luxe*. <https://theses.hal.science/tel-05085667/>

Innovation and Economic Management (SEIEM 2017). (2017). *Proceedings* (Vol. 156). Atlantis Press. <https://www.atlantispress.com/proceedings/seiem-17/25888845>

Journal du Luxe. (2025, 5 juin). Luxe durable : les cultures alternatives de Stella McCartney. *Journal du Luxe*. <https://www.journalduluxe.fr/fr/mode/luxe-durable-focus-cinq-initiatives-stella-mccartney?utm>

Kale, G. Ö., & Öztürk, G. (2016). The importance of sustainability in luxury brand management. *Intermedia International e-Journal*, 3(1), 106–126. https://www.researchgate.net/publication/348658534_THE_IMPORTANCE_OF_SUSTAINABILITY_IN_LUXURY_BRAND_MANAGEMENT

Kapferer, J.-N, Kernstock, J., Brexendorf, T. O., & Powell, S. M. (2017). *Advances in luxury brand management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6>

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

Leroy-Beaulieu, P. (2021). *Le luxe et la fonction de la richesse : Une exploration éclairante du rôle du luxe et de sa consommation ostentatoire*. BoD – Books on Demand.
<https://books.google.be/books?id=zQlaEAAAQBAJ>

LinkedIn. (s. d.). *Hermes Group posts*. Consulté le 16 février 2026 sur
<https://www.linkedin.com/company/hermes-group/posts/?feedView=all>

Lochard, Y., & Murat, P. (2011). *Luxe et développement durable : La nouvelle alliance*. Dunod.
<https://books.google.be/books?id=KCLdouwvNg8C>

Louvain School of Management. (2025). *Cours de CSR*. Université catholique de Louvain.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249.
[https://www.researchgate.net/publication/277575332_The_Means_and_End_of_Greenwas
h](https://www.researchgate.net/publication/277575332_The_Means_and_End_of_Greenwash)

Melanthiou, Y., & Voutsas, M. C. (2025). Luxury fashion and sustainability: Digital narratives, greenwashing, and consumer engagement. Dans A. Thrassou et al. (Eds.), *The evolution of luxury brands, Volume II* (pp. 329–364). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-96680-4_12

Muthu, S. S. (2020). Leather and footwear sustainability. Dans *Textile science and clothing technology*.
<https://doi.org/10.1007/978-981-15-6296-9>

Retat, P. (1994). Luxe. *Dix-huitième Siècle*, 26(1), 79–88.
<https://doi.org/10.3406/dhs.1994.1971>

Olajumoke, T., & Rezaei, S. (2025). Storytelling and the sustainability of fashion and luxury brands. Dans W. Ozuem, S. Ranfagni, & C. Millman (Éds.), *Sustainable digital marketing for fashion and luxury brands* (pp. 409–423). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-82467-8_17

Sicard, M.-C. (2010). *Luxe, mensonges et marketing* (3^e éd.). Pearson France.
<https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=cT4tmBkwzEoC>

Statista. (2025, mai). *Le secteur des biens personnels de luxe*.
<https://fr.statista.com/themes/2941/le-secteur-des-biens-personnels-de-luxe/#topicOverview>

Statista. (2025, 11 juillet). *Valeur du marché mondial du luxe selon le secteur en 2024*.
<https://fr.statista.com/statistiques/519590/industrie-luxe-valeur-marche-selon-produit/>

Steinhart, Y., Ayalon, O., & Puterman, H. (2013). The effect of an environmental claim on consumers' perceptions about luxury and utilitarian products. *Journal of Cleaner Production*, 53, 277–286.
https://en-coller.tau.ac.il/sites/coller-english.tau.ac.il/files/RP_264_Steinhart.pdf?utm

Stella McCartney. (s. d.). *Eco-friendly clothing | Ethical fashion*. Consulté le 27 février 2026
<https://www.stellamccartney.com/us/en/sustainability/sustainability.html>

Stella McCartney. (s.d.). *Stella McCartney*. Consulté le 3 avril 2026, sur <https://www.stellamccartney.com/>

Stella McCartney. (s.d.). *@stellamccartney* [Compte Instagram]. Instagram. Consulté le 13 avril 2026, sur <https://www.instagram.com/stellamccartney/>

Stella McCartney. (s.d.). *Stella McCartney* [Page LinkedIn]. LinkedIn. Consulté le 20 avril 2026, sur <https://www.linkedin.com/company/stella-mccartney/>

Wagner, L. (2024). *How can sustainability storytelling with sustainability claims benefit the luxury industry?* (Master's thesis, Université de Liège). Université de Liège.
https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/20040/4/MasterThesis_LaurenceWagner.pdf?utm
[m](#)

Zhao, L., & Jin, S. (2017). Research on luxury brand marketing strategy based on consumer psychology. Dans *Proceedings of the 2017 2nd International Seminar on Education*.
<https://www.atlantispress.com/proceedings/seiem-17/25888845>

XII Annexes

Annexe 1 : Les définitions du luxe

Auteurs	Définition du luxe	Éléments clés
Leroy-Beaulieu (1896)	Le luxe correspond à la part du superflu allant au-delà de ce que la société juge nécessaire à un moment donné.	Superflu, relativité, évolution.
Dubois, Laurent et Czellar (2001 cités par Delpal & Jacomet, 2014)	Les produits de luxe possèdent une qualité exceptionnelle, un prix élevé, une rareté contrôlée, une esthétique raffinée, et un caractère superflu lié au plaisir et à la distinction sociale.	Qualité, prix, rareté, esthétique, plaisir, distinction.
Chevalier & Mazzalovo (2015)	Le luxe représente une valeur qui est plus que matérielle. C'est un mode de vie qui évoque un certain imaginaire. Le luxe peut être considéré comme un plaisir qui n'est pas nécessairement lié à une expérience physique, mais plutôt à un sentiment ou à une émotion.	Imaginaire, immatérialité, esthétisme, mode de vie.

	On parle alors de luxe innocent.	
Ko, Costello & Taylor (2017)	Le luxe est considéré comme un produit de haute qualité. Il est rare et très apprécié. Le luxe est synonyme de prestige. De plus, le luxe a une valeur émotionnelle et offre une expérience esthétique unique. Le luxe est donc un bien qui se démarque par sa qualité supérieure, sa rareté, son prestige, sa valeur émotionnelle et sa capacité à offrir une expérience esthétique distinctive.	Qualité, rareté, prestige, émotion, expérience sensorielle.
Abélès (2018)	Le luxe est un fait social total mobilisant les dimensions économiques, culturelles, politiques et symboliques de la société contemporaine.	Symbolique, politique, globalisation, désir, immatérialité.

Les définitions marketing du luxe convergent généralement autour de plusieurs éléments clés : une qualité exceptionnelle, une rareté assumée, une esthétique minutieusement travaillée et une forte charge émotionnelle (Dubois et al. (2001, cités par Delpal & Jacomet, 2014).

Le luxe s'appuie également sur une dimension symbolique et imaginaire particulièrement riche, nourrie par la mise en scène, le storytelling et l'univers propre à chaque marque (Chevalier & Mazzalovo, 2015 ; Abélès, 2018).

Cependant, ces définitions diffèrent par les aspects qu'elles valorisent en priorité. Certains auteurs soulignent l'importance de l'expérience sensorielle et émotionnelle offerte au consommateur (Ko et al., 2017), tandis que d'autres se concentrent sur des critères plus traditionnels tels que le prix, la rareté ou l'excellence artisanale (Dubois et al., 2001). Les approches contemporaines tendent ainsi à intégrer davantage les dimensions immatérielles, culturelles ou expérientielles du luxe, alors que les perspectives plus anciennes rappellent son caractère profondément social, évolutif et relatif (Leroy-Beaulieu, 1896 ; Abélès, 2018).

Annexe 2 : Les paradoxes

- **Paradoxe structurel**

Thème	Description	Auteurs
Paradoxe des valeurs	Exclusivité, rareté vs partage, responsabilité collective → dissonance cognitive.	Dekhili & Achabou (2016) ; Festinger (1957).
Dissonance de valeurs	Conflit moral entre désir de distinction et valeurs altruistes.	Dekhili & Achabou (2016).
Dissonance d'objet	Matériaux recyclés perçus comme non nobles donc non luxueux.	Vigneron & Johnson (2004) ; Vickers & Renand (2003).
Luxury Sustainability Paradox	Recherche d'excellence (qualité, rareté) incompatible avec performances durables.	Heil & Langer (2017) cité par Miguel Gardetti.
Durabilité réelle vs perçue	Prestige émotionnel = perception de durabilité plus élevée malgré impact environnemental important.	Heil & Langer (2017) cité par Miguel Gardetti.
Attentes contradictoires	Les consommateurs veulent transparence et rareté/exception.	Heil & Langer (2017) cité par Miguel Gardetti.

- **Tensions de consommation et identitaires**

Dimension	Tensions	Auteurs
Impulsivité vs réflexion durable	Luxe = impulsion/plaisir ; durabilité = analyse/raison.	Kapferer (2010) cité dans Özçağlar-Toulouse (2009)
Égo vs altruisme	Distinction sociale vs responsabilité collective.	Lipovetsky & Roux (2003)
Conflit identitaire	Image statutaire vs engagement moral → dissonance interne.	Stern et al. (1993) ; Dekhili & Achabou (2016)

- **Tensions environnementales et sociales**

Dimension	Tensions	Auteurs
Environnementale	Gaspillage, forte consommation de ressources rares, procédés polluants.	Kapferer & Bastien (2012)
Sociale	Conditions de travail, exploitation animale, délocalisations.	Koromyslov, Walliser & Roux (2013)
Paradoxe esthétique	Nature idéalisée dans la communication, mais exploitation réelle des écosystèmes.	Hong (2024)

- **Vision pessimiste du luxe durable**

Critiques & limites	Description	Auteurs
Incompatibilité structurelle	Dépendance à des ressources rares, impacts négatifs forts.	Achabou & Dekhili (2013) ; Karaosman et al. (2020)
Impacts environnementaux & sociaux élevés	Mines, hôtellerie, croisières, déchets, consommation d'eau.	Amatulli et al. (2021)
Manque de transparence	Chaînes d'approvisionnement opaques, procédés toxiques (mercure).	Torelli et al. (2012)
Bien-être animal menacé	Usage d'espèces rares, élevages intensifs.	Torelli et al. (2012)
Perception négative des matières bio	Matières biologiques perçues comme « sales » ; baisse de désirabilité.	Batat (2022)
Effet négatif de la RSE sur la WTP	Traçabilité & engagements RSE peuvent réduire la volonté de payer.	Batat (2022)
Qualité perçue moindre pour produits durables	Produits durables = perçus comme moins nobles.	Osburg et al. (2021)

- **Vision optimiste du luxe durable**

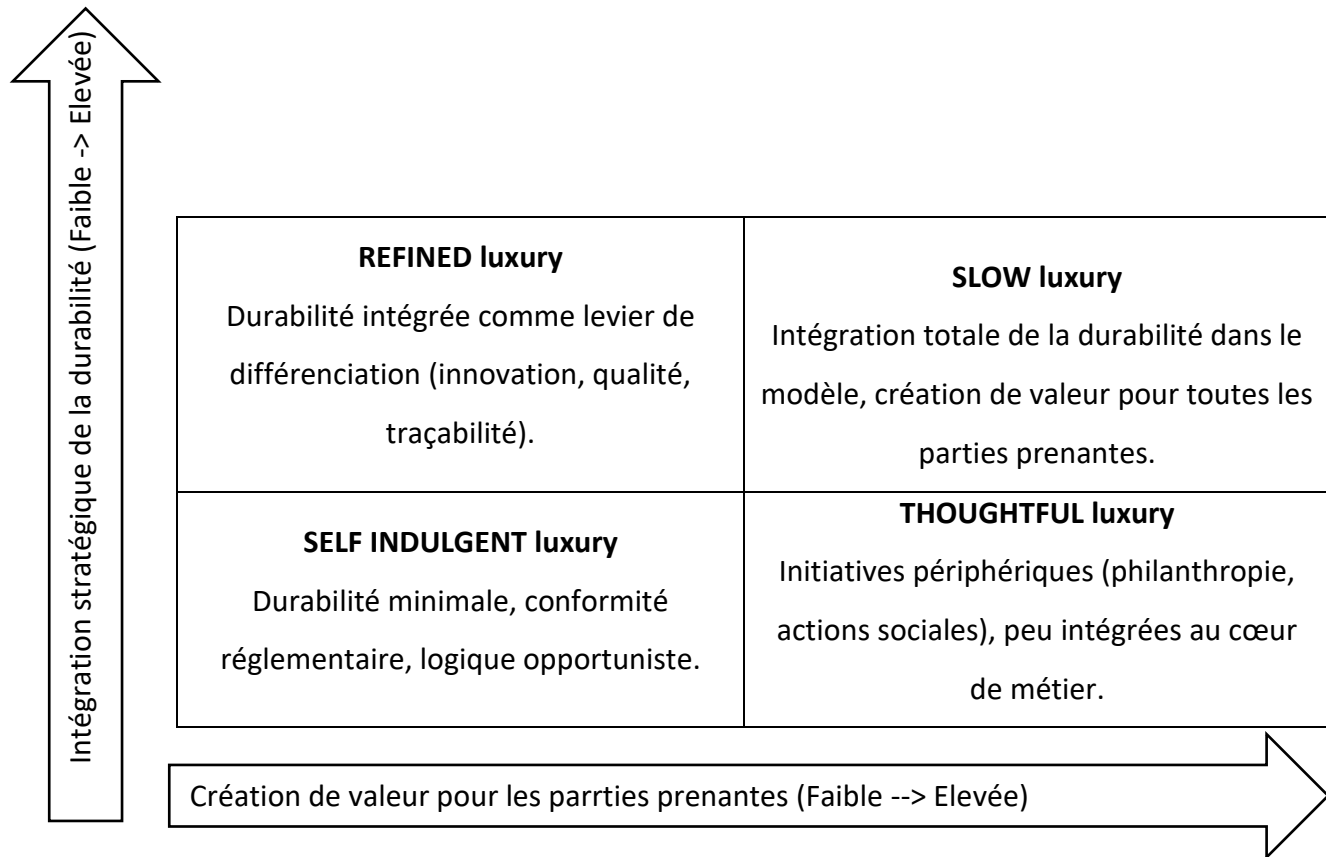
Opportunité	Description	Auteurs
Qualité & savoir-faire compatibles avec durabilité	Matériaux naturels ou durables renforcent authenticité, qualité.	Hennigs et al. (2013)
Temporalité longue	Luxe = long terme, anti-fast fashion.	Godart & Seong (2014)
Rareté = régulation naturelle	Moins produire mais mieux → exclusif et durable.	Kapferer (2010)
Durabilité comme prestige moral	Image responsable renforce statut social.	Steinhart, Ayalon & Puterman (2013)
Fallacy of Clean Luxuries	Les consommateurs présument que le luxe est « propre », exempt d'impacts négatifs → durabilité perçue comme acquise.	Davies, Lee & Ahonkhai (2012)

- **Facteurs modulant vision pessimiste vs optimiste**

Facteur	Influence	Auteurs
Caractéristiques du secteur	Mode/joaillerie = impacts élevés → pessimisme, hôtellerie/gastronomie = expériences = opportunités d'éthique → optimisme.	Batat (2022)
Profils des consommateurs	Novices, avancés, confirmés : plus l'expertise augmente, plus la demande en durabilité est forte.	Batat (2022)

Discours et contexte local	Perception de la durabilité varie selon régions/cultures (pays développés vs émergents).	Batat (2022)
Perspective adoptée	Vision entreprise vs consommateur vs ONG vs politiques → jugements différents sur la compatibilité luxe/durabilité.	Batat (2022)

Annexe 3 : Schéma du Slow Model

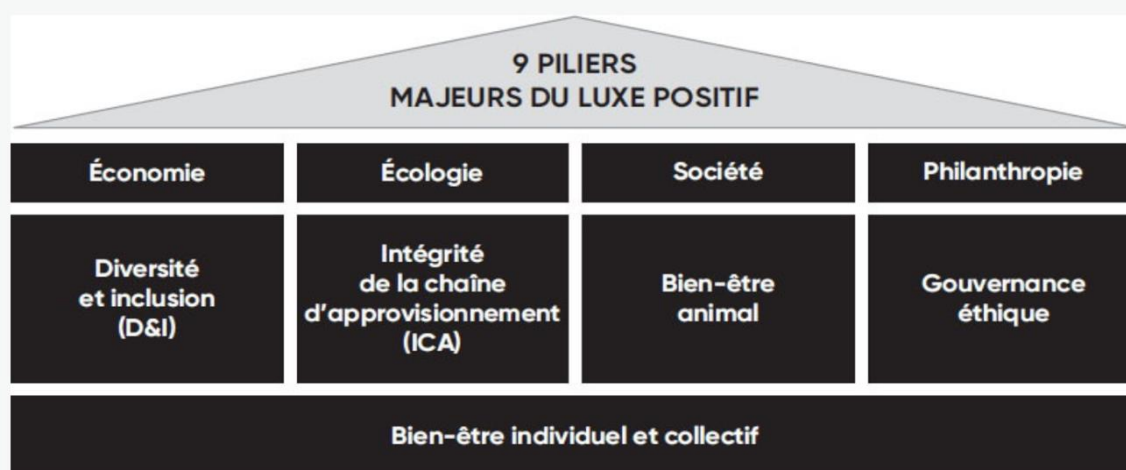


Annexe 4 : les neuf piliers du luxe positif

Parmi les neuf piliers du luxe positif définis du point de vue du consommateur, certains sont déjà bien établis écologie, société, économie et philanthropie et constituent le cœur des pratiques responsables actuelles. D'autres piliers sont encore émergents, comme le bien-être animal, l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement, la gouvernance éthique et la diversité & inclusion. Enfin, le pilier du bien-être individuel et collectif demeure quasiment absent des pratiques responsables des maisons de luxe.

Figure 13.1

Les neuf piliers du luxe positif



○ A. Le pilier écologique

Le pilier écologique occupe une place centrale pour les consommateurs du luxe, qui attendent des marques haut de gamme qu'elles adoptent un niveau d'engagement environnemental cohérent avec leur positionnement. Plus une marque est perçue comme luxueuse, plus ses actions écologiques doivent être visibles, crédibles et alignées avec son discours. Lorsque cette cohérence est présente, la perception des consommateurs s'améliore. Cependant, la communication environnementale est délicate : les déclarations écologiques influencent davantage l'évaluation de produits utilitaires que de produits de luxe (Steinhart et al., 2013 cité par Batat 2022). Pour être efficaces dans ce secteur, elles doivent donc non seulement

répondre à des attentes éthiques, mais aussi renforcer la valeur symbolique du produit, notamment en apportant une justification statutaire ou sociale.

Certaines maisons démontrent que l'écologie peut être un élément clé de leur identité. Par exemple, Stella McCartney montre comment la durabilité peut être un facteur de prestige et un aspect central de la communication. IWC est un autre exemple, avec une approche durable intégrée à son modèle. Un budget spécifique est consacré aux initiatives écologiques.

Ces exemples montrent que, lorsqu'elles s'inscrivent dans une logique cohérente et proactive, les marques de luxe peuvent faire de l'écologie un pilier structurant de leur identité et un vecteur de valorisation auprès des consommateurs, influençant ainsi positivement la perception et la désirabilité de la marque.

○ *B. Le pilier sociétal*

Le pilier sociétal du luxe positif renvoie à l'impact social des marques et à leur capacité à améliorer la qualité de vie à travers des actions liées au capital humain, à l'éducation, à la protection culturelle ou encore à l'autonomisation des individus. Les consommateurs attendent désormais des marques de luxe qu'elles intègrent de véritables engagements sociaux dans leur identité et leur communication.

Même si le luxe et la responsabilité sociale ont souvent été perçus comme incohérents), les attentes évoluent (Janssen et al., 2017, cité par Batat 2021). Les consommateurs se tournent davantage vers des produits alignés avec leurs valeurs (Arrigo, 2018, cité par Batat 2022) et valorisent les initiatives sociales crédibles. Par exemple, Lancôme soutient la lutte contre l'analphabétisme grâce à sa campagne #WriteHerFuture. Alexander McQueen fait don de surplus textiles à des étudiants.

Cependant, les recherches académiques sur la dimension sociétale dans le luxe sont limitées. Les rares travaux disponibles apportent des résultats contrastés, certaines études montrent qu'un lien clair entre luxe et cause sociale améliore la perception de la marque (par exemple, Hagtvedt et Patrick, 2016 cité par Batat 2022) tandis que d'autres indiquent que les consommateurs doutent de la sincérité de ces engagements (voir notamment Achabou et Dekhili, 2013 cité par Batat 2022). Cela souligne l'importance, pour les marques de luxe

d'intégrer la dimension sociale de manière cohérente et authentique dans leur identité de marque afin d'influencer positivement la perception des consommateurs.

○ *C. Le pilier économique*

Le pilier économique constitue la base du luxe positif, car une entreprise durable doit assurer sa viabilité à long terme tout en soutenant le développement social et environnemental. Dans ce cadre, l'économie circulaire est centrale, elle vise la réduction, la réutilisation et le recyclage des ressources. Si les marques de luxe montrent un intérêt croissant pour ce modèle, leurs efforts se concentrent encore majoritairement sur la réduction des matières premières et de l'énergie, souvent motivée par des gains économiques plutôt que par une réelle logique écologique (Barbaritano et al., 2019). Ce constat révèle les limites et tensions auxquelles se heurte la durabilité économique dans le luxe, d'autant que certaines pratiques non durables persistent pour répondre aux attentes d'excellence des consommateurs (Karaosman et al., 2021).

Pour autant, plusieurs initiatives montrent comment les marques intègrent progressivement la durabilité économique dans leur identité et leur communication. Le développement du **re-commerce** en est un exemple : location d'articles chez les Galeries Lafayette, encouragement de la revente par Stella McCartney ou encore partenariat entre Burberry et Elvis & Kresse pour transformer des chutes de cuir. Le groupe Kering mise sur une stratégie de durabilité. Pour cela, il partage son outil EP&L, ou Environmental Profit & Loss. L'idée est que la responsabilité peut être un atout.

Ces démarches montrent comment l'aspect économique de la durabilité peut aider les marques de luxe à se repositionner. Cela leur permet aussi de soutenir l'économie circulaire. Par ailleurs, cela donne une image positive aux consommateurs. Cela leur prouve qu'un modèle économique viable peut aussi être responsable.

○ *D. Le pilier du bien-être animal*

Le pilier du **bien-être animal** renvoie aux enjeux éthiques liés à l'utilisation de matières d'origine animale, notamment la fourrure et le cuir. Bien que de nombreuses marques de luxe s'engagent à réduire ou bannir la fourrure et les cuirs exotiques, elles continuent souvent à

utiliser d'autres matériaux animaux, révélant une tension entre discours éthique et pratiques réelles. Cette contradiction influence directement la perception des consommateurs, particulièrement sur un sujet où les émotions culpabilité, empathie et anthropomorphisme jouent un rôle central.

Certaines entreprises de l'industrie font face à des controverses et se tournent vers des alternatives végétaliennes. Cependant, l'utilisation de matériaux végétaliens haut de gamme n'est pas toujours bien accueillie. Le problème est que ces matériaux sont souvent perçus comme moins prestigieux que les matières animales traditionnellement associées au luxe.

○ *E. Le pilier diversité et inclusion (D&I)*

Le pilier **diversité et inclusion (D&I)** occupe une place grandissante dans le luxe positif, bien qu'il soit encore récent dans les pratiques managériales. Intégrer la diversité est essentiel pour les marques. Une main-d'œuvre et une communication représentatives sont très importantes. Elles aident les marques à toucher des consommateurs de plus en plus variés et à gagner leur confiance. La diversité a un impact direct sur les ventes et la performance. Elle renforce également la confiance que les consommateurs accordent aux marques de luxe. Des études ont montré que des équipes diversifiées favorisent l'innovation. Ces équipes améliorent également les performances financières. La diversité est donc très bénéfique pour les marques. Elle leur permet de mieux comprendre les besoins de leurs consommateurs et de les satisfaire.

Pourtant, l'industrie du luxe reste en retard. Même si elle communique davantage de manière inclusive avec des mannequins multiculturels et des messages moins eurocentrés, ses pratiques internes n'évoluent que lentement. De nombreuses marques sont encore critiquées, soit pour leur manque de transparence, soit pour une diversité qui n'est que superficielle, destinée à soigner l'image de la marque plutôt que de refléter une véritable transformation. Le rapport McKinsey (2021) souligne d'ailleurs que les consommateurs attendent désormais des marques qu'elles incarnent une justice sociale authentique.

○ *F. Le pilier intégrité de la chaîne d'approvisionnement (ICA)*

Le pilier de **l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement (ICA)** est devenu central dans le luxe positif, car il touche directement à la transparence, à l'éthique et à la qualité des dimensions cruciales pour la perception des consommateurs. L'ICA combine à la fois des aspects structurels (pratiques responsables en matière d'approvisionnement, de production et de logistique) et moraux (prise en compte des impacts sur les parties prenantes et les communautés). Pour adopter une pensée ICA, les enseignes devraient créer des partenariats stratégiques avec les fournisseurs et partager une culture collective dans la chaîne d'approvisionnement. Dans le luxe, où la traçabilité, la qualité et l'unicité sont essentielles, les marques intègrent progressivement la durabilité dans leur supply chain pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs, mais aussi aux pressions réglementaires et sociétales. Les jeunes acheteurs engagés sensibles aux enjeux environnementaux et la montée des labels « clean » encouragent les entreprises à adopter une transparence sur l'origine des matières premières et les conditions de production.

○ *G. Le pilier philanthropique*

Le **pilier philanthropique** occupe une place importante dans le luxe positif, car il permet aux marques de montrer un engagement social visible et aligné avec leurs valeurs. De plus en plus d'enseignes soutiennent des causes spécifiques à travers des dons, des projets communautaires ou des partenariats avec des organisations à but non lucratif. Si ces initiatives visent à améliorer la société, elles contribuent également à renforcer l'image et la réputation des marques de luxe.

Les recherches montrent que les consommateurs réagissent particulièrement bien lorsque les actions philanthropiques sont visibles, régulières et cohérentes. Les efforts ponctuels ou symboliques suscitent davantage de scepticisme, car les consommateurs estiment que les marques de luxe ont les moyens d'agir de manière continue. À l'inverse, une stratégie de dons réguliers améliore nettement la perception de la marque, surtout auprès des consommateurs à statut élevé ou sensibles à une consommation ostentatoire (Amatulli et al., 2018, cité par Batat 2022).

La philanthropie peut prendre différentes formes : mobilisation des employés, dons directs, participation des clients ou encore marketing lié à une cause à travers des collaborations entre marques de luxe et organisations caritatives. Ces partenariats favorisent non seulement la collecte de fonds et la visibilité des causes, mais renforcent également la perception positive de la marque en combinant son identité avec une mission sociale. Ils génèrent en outre une couverture médiatique valorisante pour les deux parties.

Ainsi, la philanthropie devient un outil stratégique permettant aux marques de luxe d'intégrer la durabilité dans leur identité et leur communication, tout en influençant favorablement la perception des consommateurs grâce à un engagement social crédible et cohérent.

○ *H. Le pilier de gouvernance éthique*

Le **pilier de la gouvernance éthique** renvoie à l'intégration de principes moraux dans les structures de gestion et de décision des marques de luxe. Une marque est considérée comme légitime lorsqu'elle respecte les règles et les valeurs de la société. Cela signifie qu'elle doit être cohérente avec les normes sociales, éthiques et environnementales.

La pression sociétale et l'évolution des attentes, notamment chez la génération Z, obligent les marques de luxe à revoir leurs priorités. Les consommateurs apprécient les enseignes dont la gouvernance a un impact positif sur l'environnement et la société. Ils sont plus sévères envers les marques dont les pratiques sont jugées opaques ou contraires aux valeurs qu'elles affirment.

Pour s'inscrire dans le luxe positif, les entreprises doivent dépasser la simple communication et adopter une gouvernance fondée sur l'action c'est-à-dire une meilleure transparence, un contrôle rigoureux de la chaîne de production, une lutte contre la surproduction, des conditions de travail responsables, une limitation des pratiques spéculatives et d'innovation permettant de découpler croissance et volume. Une telle approche permettrait non seulement d'assurer la cohérence entre discours et pratiques, mais aussi de consolider la confiance des consommateurs.

○ *1. Le pilier du bien être individuel et collectif*

Le **pilier du bien-être individuel et collectif** est central dans le luxe positif, car il met l'accent sur la capacité des marques de luxe à intégrer le bien-être dans leurs stratégies et pratiques organisationnelles. Il implique que les entreprises soutiennent l'épanouissement des différentes parties prenantes consommateurs, employés, et fournisseurs et veillent à leur dignité, leur équilibre et leur développement.

L'intégration du bien-être dans l'identité de la marque peut devenir un élément clé de la stratégie. Cela permet aux entreprises de créer des liens plus étroits avec les clients. Le bien-être aide également à renforcer l'engagement en faveur du développement durable et à améliorer la communication.

En promouvant une culture authentique du bien-être, les entreprises peuvent renforcer leur modèle commercial et leur identité de marque. Cela les aide à correspondre aux attentes actuelles d'un luxe plus responsable et plus humain. Le bien-être est donc important pour les entreprises qui veulent avoir une identité de marque forte et durable.

Annexe 5 : La Grille d'analyse de référence

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	Mission, valeurs, slogan, discours fondateur	Centrale / Secondaire / Périphérique
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Le message durable préserve-t-il rêve, émotion, distinction ? Ton (aspirationnel vs moral), esthétique premium, mise en scène de l'exception	Compatible / Tension / Rupture
2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Récit aspirationnel, pédagogique, esthétique, militant, technique	Aspirationnel / Esthétique / Pédagogique / Militant / Technique
	Niveau d'intégration dans le "cœur de métier"	S'agit-il d'un engagement intégré (produit/chaîne de valeur) ou périphérique ? Matières, production, réparabilité, supply chain, politiques internes	Intégré / Partiel / Périphérique
	Dimensions ESG mobilisées	Quelles dimensions ESG sont mobilisées dans le discours et la communication de la marque ?	CO ₂ , eau, biodiversité (E) ; conditions de travail, savoir-faire (S) ;

			gouvernance, audits (G)
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	La marque s'inscrit-elle plutôt dans self-indulgent / refined / thoughtful / SLOW ?	Éco-efficience vs transformation, objectifs long terme, alliances, impact systémique
3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	La marque communique-t- elle sur la circularité ? Programmes de réparation, reprise, revente certifiée, upcycling capsules	Absente / Faible / Modérée / Forte
4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable Présence d'un récit structuré	Le récit contient-il Aim/Actors/Aspiration/Action ? Narration structurée, "héros" (artisans/communautés), futur désirable, actions visibles	Complet / Partiel / Absent
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Ateliers, visites, événements, installations, immersion narrative	Présent / Absent
	Communication digitale	Mots-dièse, références aux SDGs, formats (Reels, carrousels), esthétique	Faible / Modérée / Forte

	Quels codes digitaux et visuels ?	visuelle (nature, atelier, savoir-faire), régularité des publications et niveaux d'engagement visibles (likes, commentaires, partages)	
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Célébrités/ONG/artistes, causes, cohérence marque-égérie	Cohérentes / Opportunistes / Absentes
	Transparence & communication éducative	Le contenu informe-t-il réellement ou reste-t-il narratif ? Données chiffrées, objectifs datés, explications, FAQ, pédagogie	Faible / Modérée / Élevée
5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	La marque « met-elle la nature en décor » sans preuves ? Paysages, pureté, « green vibe », absence d'éléments vérifiables	Présent / Absent
6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Les engagements avancés dans la communication sont-ils accompagnés d'éléments de preuve visibles et compréhensibles pour le public ?	Faible / Moyenne / Élevée

	Cohérence marketing vs institutionnel	Alignement des thèmes, cohérence discours/actions	Faible / Moyenne / Élevée
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Discours vague, sélectif, opportuniste ? Claims flous, initiatives isolées mises en avant, omissions majeures	Faible / Modéré / Élevé
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Effets symboliques et perceptuels anticipés du discours et des dispositifs de communication durable sur les consommateurs, interprétés à la lumière de la littérature sur le luxe et la durabilité. Crédibilité, confiance, admiration, scepticisme	Positif / Ambivalent / Négatif

Annexe 6: Analyses Hermes (Instagram)

- Grille analyse Instagram

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	La durabilité n'est jamais formulée comme valeur explicite de la marque. Absence totale de vocabulaire ESG, climat, impact ; durabilité seulement suggérée par la longévité, la matière et la transmission	Périphérique/implicite.
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Le discours préserve rêve, émotion et distinction. Ton poétique et sensoriel, esthétique premium, mystère, absence de registre moral ou normatif	Compatible. La durabilité n'apparaît pas comme pilier discursif mais comme propriété implicite du luxe artisanal (« ce qui dure »). Les fonctions traditionnelles du luxe désirabilité, exception, émotion ne sont jamais mises en tension.

2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Récit non militant, non pédagogique. Narration centrée sur geste artisanal, matière, poésie visuelle.	Esthétique.
	Niveau d'intégration dans le « cœur de métier »	Intégration uniquement symbolique. Mise en scène du cuir, cachemire, savoir-faire sans données sur supply chain, réparabilité ou impact	Partiel.
	Dimensions ESG mobilisées	Aucune dimension n'est explicitement mentionnée.	On note une absence de considérations environnementales (telles que les émissions de CO ₂ ou la gestion de l'eau), sociales (comme les conditions de travail) et de gouvernance.
	Positionnement selon modèles du luxe durable	Proche du modèle « refined luxury »	La durabilité n'apparaît pas comme un

			programme stratégique clair mais est plutôt intégrée dans une esthétique. Le cœur de métier de la marque (matière, geste) est mis en avant sans être traduit en engagements concrets et mesurables.
3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	Aucune communication opérationnelle n'est présente sur ces sujets. Il n'y a aucune mention de réparation, de vente de produits d'occasion, de reprise ou d'upcycling. Longévité symbolique :	Absente. Modérée (symbolique).

		La longévité est présente de manière symbolique mais sans réelle considération technique. L'accent est mis sur la résistance des objets, la transmission et la notion de temps long. La longévité est évoquée à travers le récit du temps et du geste, mais jamais à travers des dispositifs concrets.	
4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable Présence d'un récit structuré	Récit non structuré selon Aim – Actors – Action. Absence d'objectifs, d'acteurs sociétaux, d'actions mesurables	Absent.

	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Expériences non orientées durabilité. Défilés et univers immersifs esthétiques, sans volet responsable	Absent.
	Communication digitale Quels codes digitaux et visuels ?	Communication digitale. Esthétique forte mais non responsable. Visuels nature/atelier, aucun hashtag SDG ou RSE	Faible.
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Collaborations culturelles, Partenariats artistiques sans caution écologique	Cohérentes (non durables).
	Transparence & communication éducative	Aucune information factuelle. Pas de chiffres, pas d'explications sur impact Instagram est un espace de désir et	Faible.

		non d'information. La plateforme ne joue aucun rôle pédagogique sur la durabilité.	
5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	Nature-washing. Paysages, fleurs, mer, désert comme poésie visuelle sans preuves. La nature est décor, pas argument écologique ; le risque de greenwashing reste limité car aucune revendication n'est formulée.	Présent/faible.
6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Vérifiabilité & preuves. Absence totale de preuves Aucun KPI, certification ou méthodologie mentionnée.	Faible.
	Cohérence marketing vs institutionnel	Décalage fort Instagram ≠ discours institutionnel RSE.	Faible.
	Greenwashing / hypocrisie CSR	Il y a un risque de greenwashing. Ce	Modéré.

	(risques réputationnels)	risque est plutôt faible sur le plan discursif, mais il a une portée symbolique importante.	
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Admiration esthétique, sentiment d'authenticité, mais faible confiance informationnelle. La stratégie renforce la désirabilité et l'aura, mais répond peu aux attentes de transparence des publics sensibles aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).	Ambivalent.

Analyse de la communication durable d'Hermès sur Instagram :

a) Intégration de la durabilité dans l'identité et la communication de marque

L'analyse des publications révèle une absence presque totale de références explicites à la durabilité au sens environnemental ou sociétal. Aucun des contenus étudiés n'utilise de

vocabulaire associé à la responsabilité sociale ou environnementale, tel que « durabilité », « impact environnemental », « climat », « responsabilité » ou « objectifs ESG ».

Les publications mettent plutôt l'accent sur les produits et l'univers esthétique de la marque à travers des visuels très structurés⁷. Les contenus présentent des objets dans des mises en scène minimalistes et mettent en valeur le travail artisanal, notamment à travers des images de manipulation du cuir, de couture manuelle ou de finitions. Les formats privilégient également les gros plans sur les matériaux et leur transformation, par exemple les différentes étapes de la fabrication d'un sac ou le travail du cuir par l'artisan⁸.

La longévité est symbolisée à travers les codes du luxe artisanal, sans être explicitement liée à la circularité ou à l'impact environnemental. La durabilité est donc considérée comme une qualité associée à la maîtrise artisanale et à la valeur des objets dans le temps. Dans notre analyse, la durabilité est considérée comme **périphérique et implicite**, car elle n'est jamais explicitement mentionnée dans le discours de la marque.

La compatibilité avec les fonctions du luxe est élevée, car le discours préserve pleinement les dimensions de rêve, d'émotion et de distinction. Le ton reste aspirationnel et esthétique, sans registre moral ou normatif, ce qui permet d'éviter toute tension entre la durabilité et le désir de posséder ces objets de luxe.

b) Stratégies de communication durable

La communication observée repose principalement sur un storytelling esthétique centré sur la matière, le geste et l'univers visuel de la marque⁹.

La nature apparaît également de manière récurrente dans les mises en scène visuelles, notamment à travers des paysages désertiques, maritimes ou des éléments végétaux¹⁰. Certaines publications présentent par exemple des sacs placés dans des paysages naturels ou

⁷ Figures 1,10,11,12

⁸ Figure 1

⁹ Figures 2 & 3

¹⁰ Figure 1

dans des compositions florales¹¹. Ces images aident à créer un univers visuel qui correspond à l'idée que l'on se fait du luxe, mais elles ne parlent pas spécifiquement de problèmes environnementaux.

Dans la grille d'analyse, la communication de la marque sur le développement durable est surtout axée sur l'**esthétique**. Elle mise sur la présentation visuelle de ses produits et de son univers de marque, sans chercher à expliquer ou à promouvoir des actions spécifiques pour l'environnement. Il n'y a pas de récit structuré autour du développement durable, avec des objectifs clairs et des actions concrètes.

La transparence et l'éducation sur les pratiques responsables sont également peu présentes. Les contenus ne fournissent pas de données précises ni d'explications sur ce que la marque fait pour l'environnement.

Enfin, l'utilisation fréquente d'éléments naturels dans les publications peut être considérée comme une forme de « nature-washing » peu convaincante. La nature est utilisée comme un décor esthétique, sans être associée à des preuves ou à des engagements environnementaux concrets.

c) Engagement et perception des publics

L'analyse des niveaux d'engagement apporte un éclairage complémentaire sur la réception des contenus. Les publications observées présentent des volumes de réactions relativement élevés et constants. Les mentions « J'aime » varient généralement entre une centaine et plusieurs centaines par publication, tandis que les commentaires se situent le plus souvent autour d'une centaine de réactions visibles¹².

Les contenus qui présentent le travail d'un artisan, les nouvelles collections de Hermès et les défilés provoquent une interaction beaucoup plus forte que les publications plus calmes et inspirées de la nature.¹³ Les commentaires que l'on peut voir sont principalement composés

¹¹ Figures 7,8,9

¹² Figures 1,2, 4,6

¹³ Figures 4 et 5

de courtes réactions qui expriment de l'admiration pour la beauté des choses ou des compliments adressés à la marque Hermès¹⁴.

Ces observations nous font penser que les consommateurs s'engagent davantage avec les contenus en raison de leur aspect visuel et artistique. Les interactions sont nombreuses, même s'il n'y a pas de mention explicite de la durabilité.

Dans la grille d'analyse, l'effet perceptuel peut être qualifié d'**ambivalent**. Les contenus suscitent une forte admiration esthétique et renforcent la désirabilité de la marque, mais ils génèrent une **faible confiance informationnelle** en matière de durabilité, en raison de l'absence de discours explicite et de transparence.

Le risque de greenwashing est considéré comme **modéré**, non pas en raison de revendications excessives, mais du fait d'un **silence stratégique** sur les pratiques réelles.

d) Tensions perceptuelles et implications

L'analyse des commentaires met en évidence l'émergence ponctuelle de tensions perceptuelles, notamment à travers certaines réactions critiques portant sur l'origine des produits. Plusieurs commentaires observés font référence au « made in China », souvent sur un ton ironique, remettant en question l'authenticité du positionnement « made in France » de la maison¹⁵. Ces réactions traduisent une forme de scepticisme chez certains utilisateurs, qui interrogent la cohérence entre l'image artisanale et locale véhiculée par la marque.

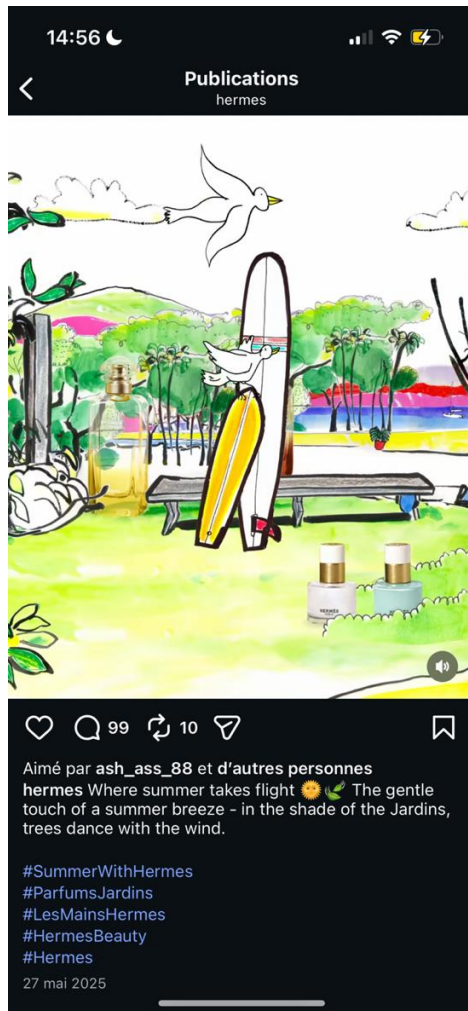
Dans la grille d'analyse, ces éléments peuvent être interprétés comme des **tensions perceptuelles ponctuelles**, révélant un décalage potentiel entre le discours implicite de qualité et de provenance et les représentations ou doutes exprimés par certains publics.

Bien que ces commentaires restent minoritaires et ne remettent pas en cause la perception globale de la marque, ils contribuent à nuancer l'analyse en introduisant une dimension de **scepticisme latent**, renforçant ainsi le caractère **ambivalent** de la perception global

¹⁴ Figures 13,14,15,16

¹⁵ Figures 17,18 ,19

- Figures Hermes Instagram



- Figure 1



Figure 2.



Figure 3



Figure 4

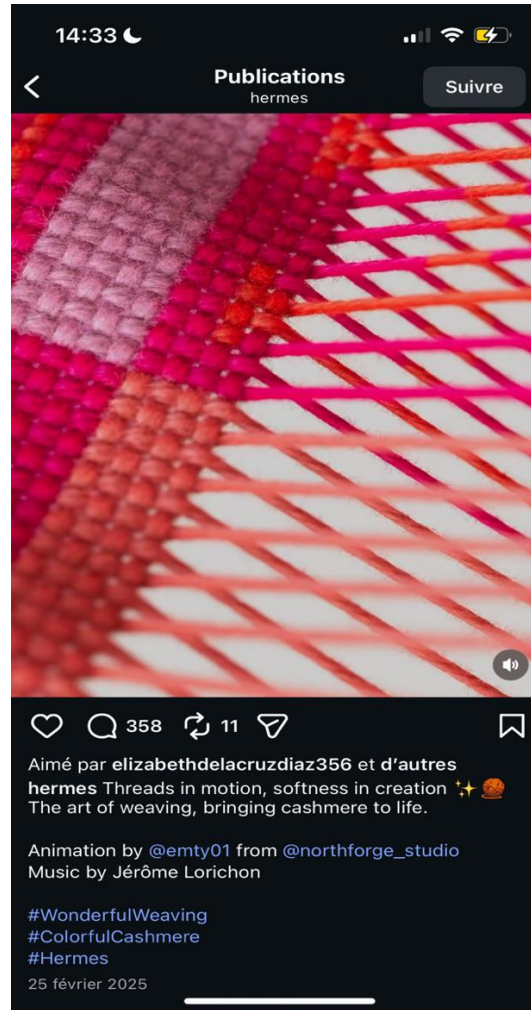


Figure 5



Figure 6

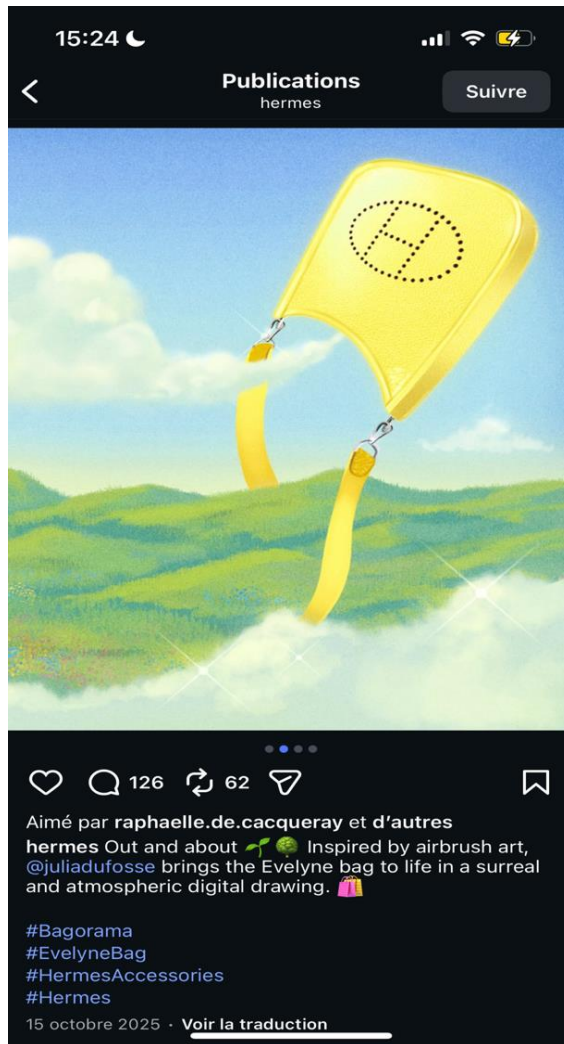


Figure 7

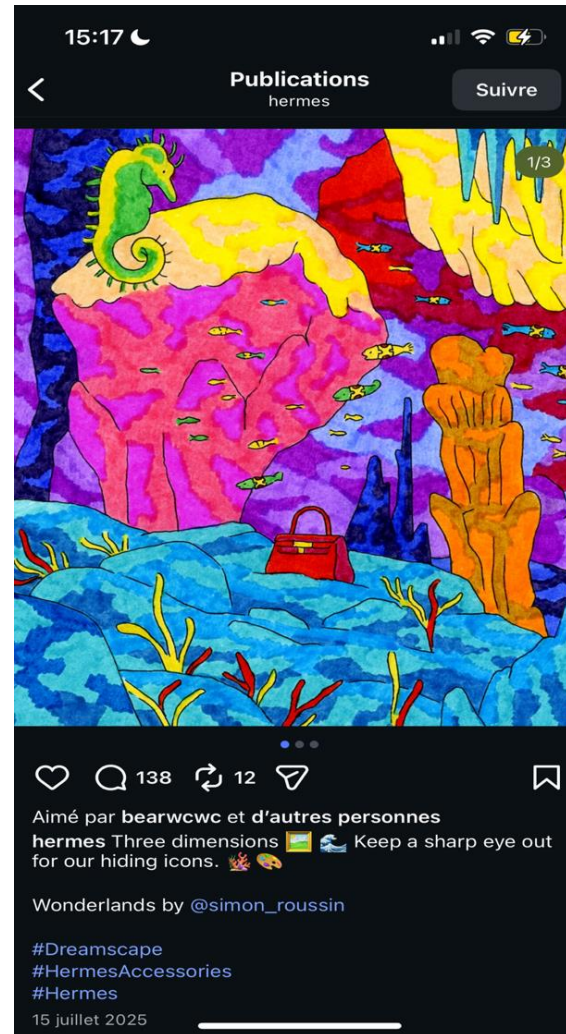


Figure 8

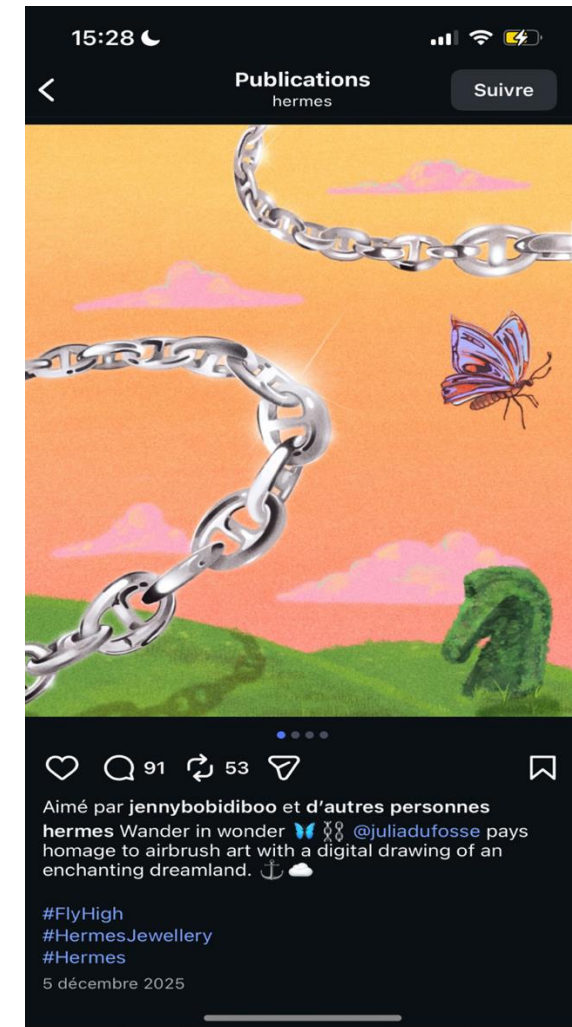


Figure 9



Figure 10

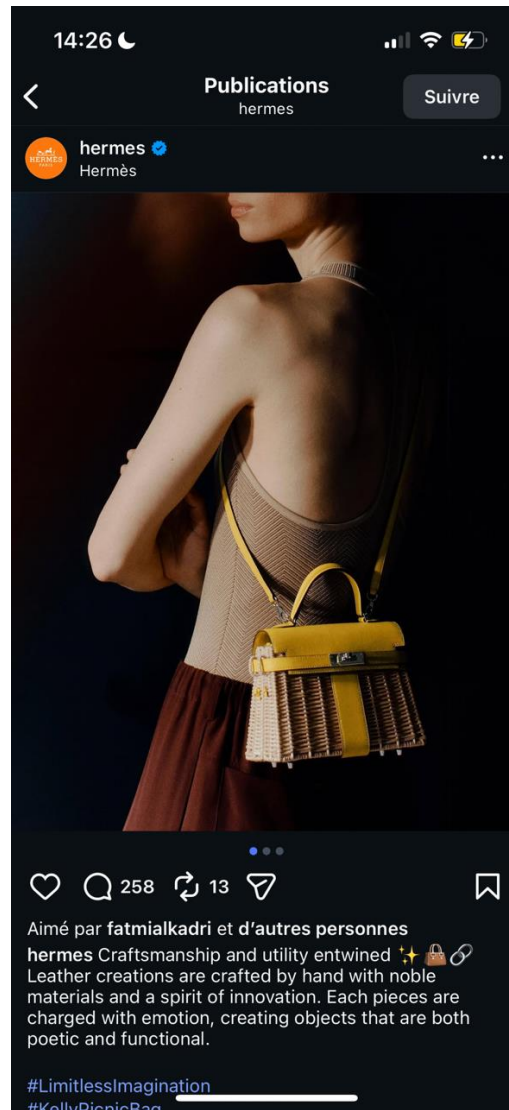


Figure 11

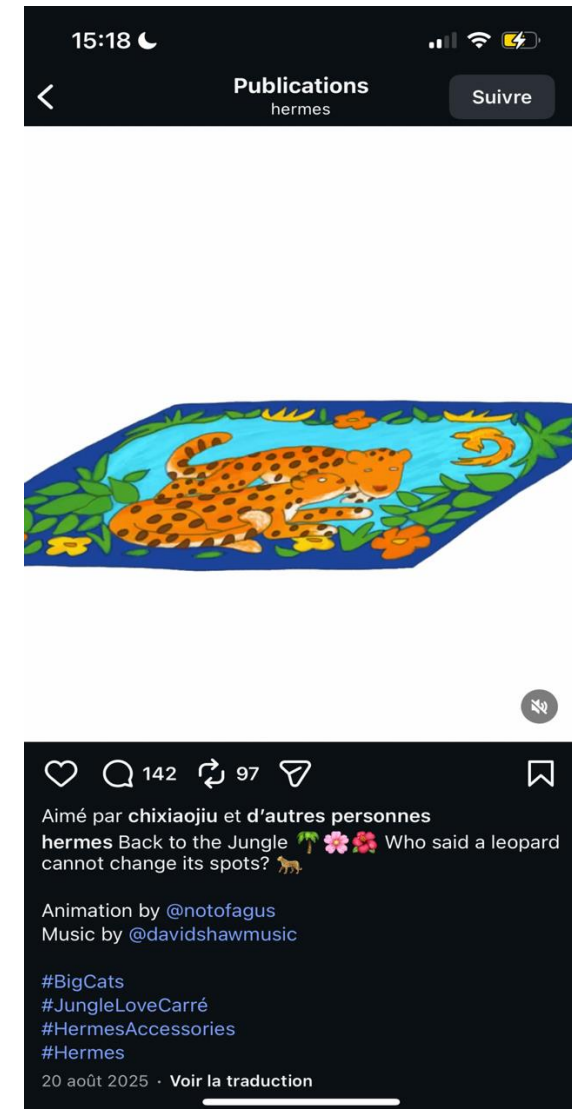


Figure 12

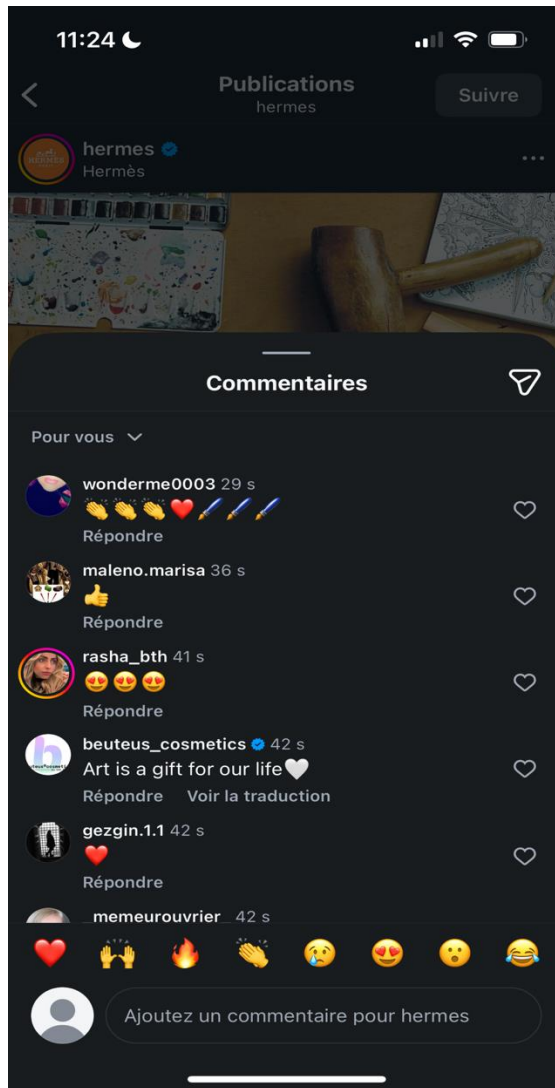


Figure 13

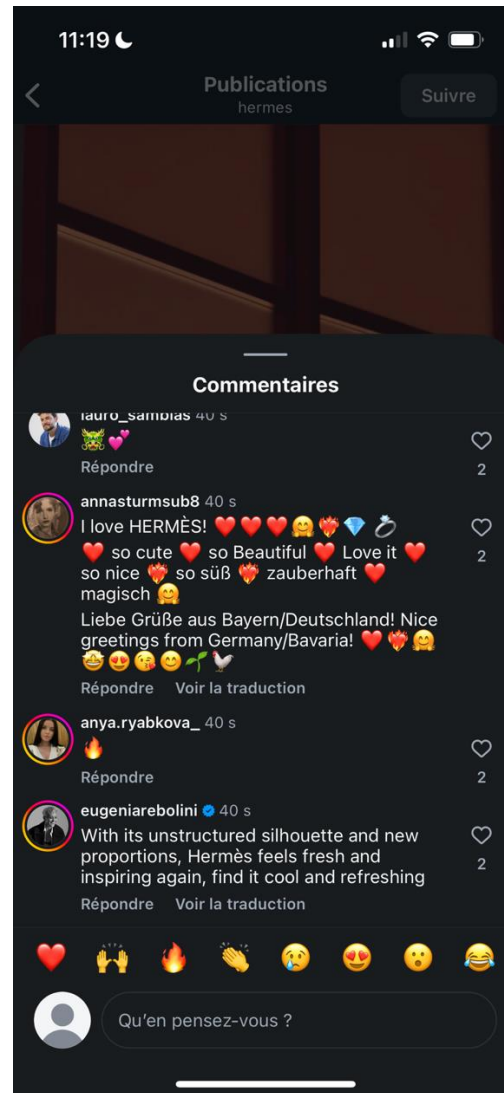


Figure 14



Figure 15



Figure 16

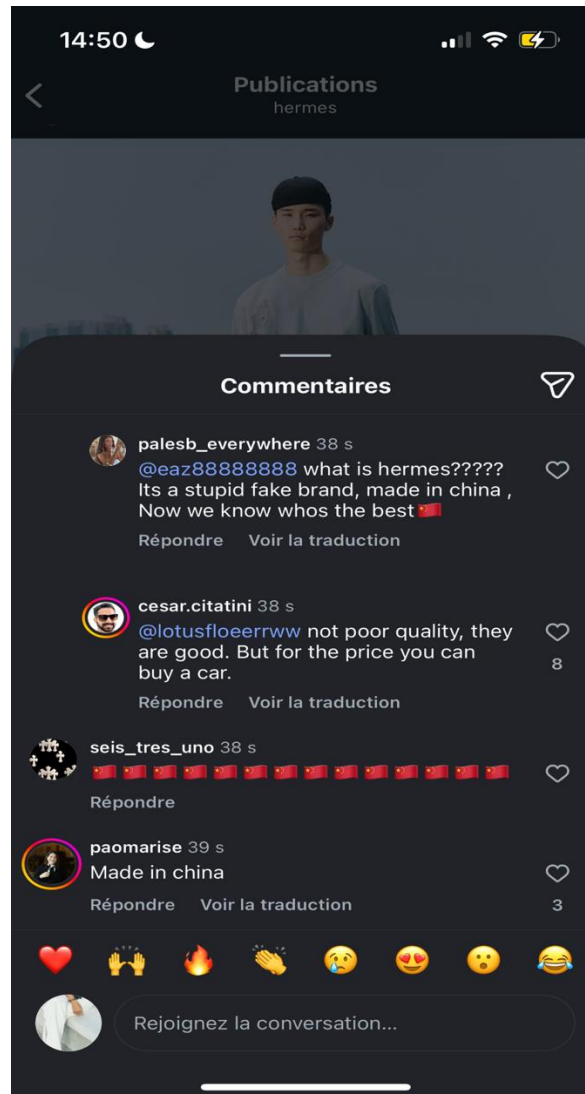


Figure 17

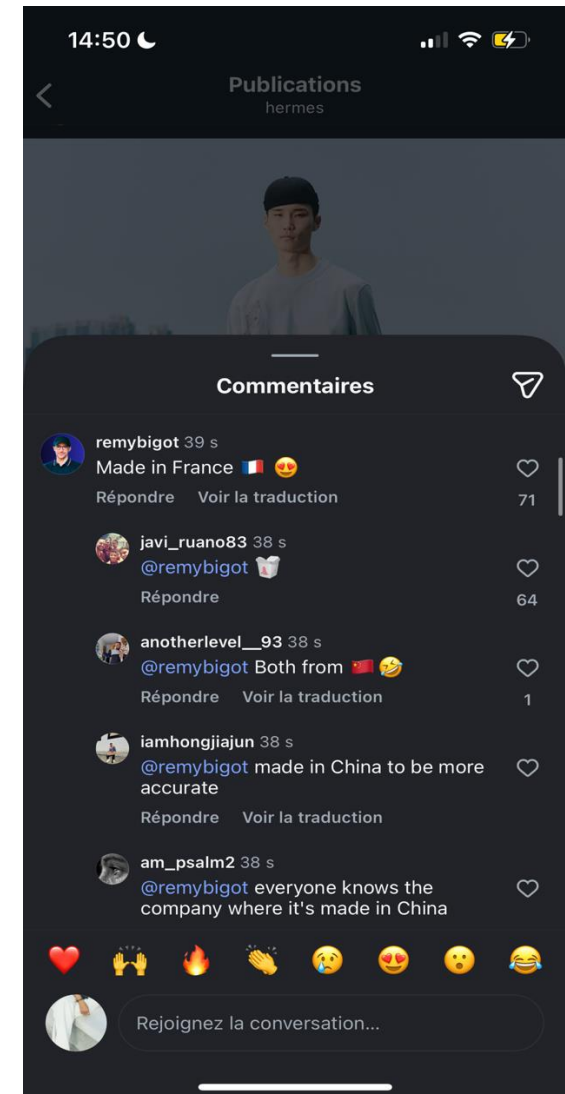


Figure 18

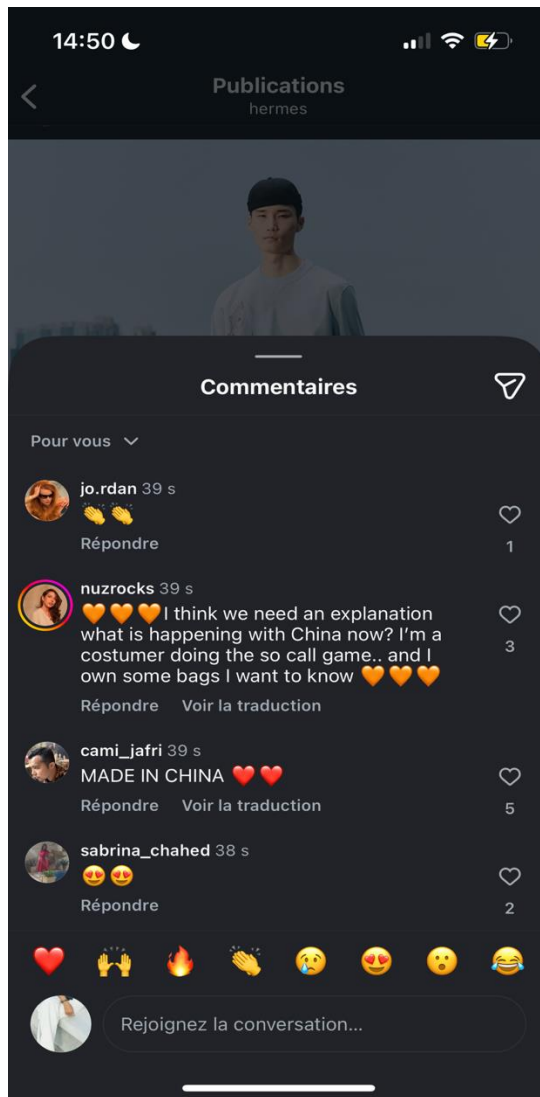


Figure 19

Annexe 7 : Grille analyse Linkedyn

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	La durabilité est explicitement présente mais comme prolongement des valeurs historiques. Publications sur formation (École Hermès des savoir-faire), inclusion (DuoDay, handicap), ancrage territorial, partenariats académiques	Secondaire.
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Le discours sur la durabilité ne modifie pas notre perception de la distinction et de la qualité. La durabilité sert à donner une légitimité aux institutions sans pour autant changer leur identité. Elle renforce leur respectabilité et leur sérieux sans remettre en question la promesse de luxe qu'elles offrent.	Compatible.

2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Récit pédagogique et institutionnel. Mise en avant de programmes éducatifs, insertion, Fondation, prix ESG.	Pédagogique.
	Niveau d'intégration dans le « cœur de métier »	Engagement surtout organisationnel et social. Focus sur emplois, formation, écosystème territorial plutôt que produits	Partiel.
	Dimensions ESG	La domination du pilier social est très importante. Elle comprend plusieurs aspects tels que l'inclusion, l'emploi et la transmission. Le pilier environnemental est peu chiffré. Le pilier de la gouvernance est évalué via les prix et la gouvernance.	S > G > E.
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	Modèle responsable mais non radical. Continuité, qualité, responsabilité partagée. La durabilité est rattachée au modèle social de l'entreprise plus qu'à la transformation écologique des produits.	Continuité, qualité, responsabilité partagée. Thoughtful / Refined.
3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	Circular luxury. Peu de références opérationnelles. Aucune communication	Faible.

		structurée sur seconde main ou reprise. Longévité. Présente mais via l'emploi. Transmission des métiers plutôt que cycle produit	Modérée.
4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable Présence d'un récit structuré	Storytelling durable. Narration structurée mais consensuelle. Schéma Aim - Actors - Aspiration - Action identifiable	Partiel.
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Marketing expérientiel. Expériences concrètes. Visites d'ateliers, journées immersion, mentorat.	Présent.
	Communication digitale Quels codes digitaux et visuels ?	Communication digitale. Codes professionnels. Posts réguliers, tonalité RH/institutionnelle	Modérée.
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Partenariats légitimes. Sciences Po, CELSA, associations locales	Cohérentes.

	Transparence & communication éducative	information peu chiffrée. Données surtout illustratives (emplois, participants)	Faible/ Modérée.
5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	Très limité. Peu d'usage décoratif de la nature	Absent.
6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Engagements visibles mais peu de KPIs. Programmes nommés, peu d'objectifs mesurables.	Moyenne.
	Cohérence marketing vs institutionnel	Cohérence marketing vs institutionnel. Cohérence interne forte. Alignement discours RH – Fondation – prix.	Élevée.
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Risque faible. Absence de claims environnementaux excessifs.	Faible.
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Crédibilité et confiance élevées, faible désir émotionnel.	Positif.

Analyse de la communication durable d'Hermès sur LinkedIn :

a) Intégration de la durabilité dans l'identité et la communication de marque

L'analyse des publications montre que la durabilité constitue une dimension de l'identité de la marque, mais qu'elle n'en est pas l'élément central. Elle apparaît plutôt comme une

extension des valeurs historiques de la maison, telles que la transmission des savoir-faire, l'excellence artisanale et l'ancrage territorial.

Plusieurs publications évoquent la formation et la transmission des métiers artisanaux, notamment à travers l'École Hermès des savoir-faire ou les programmes éducatifs de la maison¹⁶. D'autres contenus mettent en avant des partenariats avec des institutions comme Sciences Po ou le CELSA¹⁷. Il y a aussi des initiatives pour aider les individus à trouver un travail, comme la participation au dispositif DuoDay¹⁸.

Dans la grille d'analyse, la durabilité peut donc être considérée comme **secondaire** dans l'identité de marque, puisqu'elle vient soutenir une identité déjà constituée sans en redéfinir les fondements.

b) Stratégies de communication durable

La communication durable d'Hermès sur LinkedIn repose principalement sur un registre pédagogique et institutionnel.

Plusieurs publications illustrent cette approche, notamment celles présentant des visites d'étudiants dans les ateliers ou des initiatives éducatives liées aux métiers artisanaux¹⁹. Ces contenus mettent en scène différents acteurs, artisans, étudiants, collaborateurs et partenaires institutionnels qui incarnent les engagements de la marque. La communication se concentre sur le partage d'histoires d'initiatives et d'expériences concrètes, plutôt que sur la présentation de données chiffrées sur l'impact environnemental ou des objectifs détaillés.

Dans la grille d'analyse, la communication durable est codée comme **pédagogique**, reposant sur la mise en avant de programmes concrets liés à la formation, à l'insertion et aux partenariats institutionnels. Le storytelling durable peut être considéré comme **partiel**, dans la mesure où un schéma narratif structuré est identifiable (acteurs, actions, dispositifs).

¹⁶ Figures 1,2,7,8

¹⁷ Figures 4,5

¹⁸ Figure 3

¹⁹ Figure 6

Les dimensions ESG mobilisées sont dominées par le pilier **social**, avec une présence plus limitée des dimensions environnementales et de gouvernance. La transparence est **faible à modérée**, les contenus présentant des initiatives concrètes mais peu d'indicateurs chiffrés ou d'objectifs mesurables.

Les dimensions ESG mobilisées sont dominées par le pilier **social (S)**, avec une présence plus limitée des dimensions environnementales et de gouvernance.

La transparence est **faible à modérée**, les contenus présentant des initiatives concrètes mais peu d'indicateurs chiffrés ou d'objectifs mesurables.

c) Engagement et perception des publics

L'observation des niveaux d'engagement associés aux publications LinkedIn permet d'analyser la réception des contenus dans un contexte professionnel. Les publications portant sur la formation, l'insertion professionnelle ou la transmission des savoir-faire génèrent régulièrement des volumes visibles de réactions²⁰.

Les mentions « J'aime » constituent la forme d'engagement la plus fréquente, tandis que les commentaires prennent généralement la forme de félicitations ou de marques de soutien exprimées par des partenaires institutionnels, des collaborateurs ou des acteurs du secteur²¹.

Dans la grille d'analyse, l'effet perceptuel est **positif**, la communication renforçant la crédibilité, la confiance et la légitimité institutionnelle de la marque.

d) Tensions perceptuelles et implications

Contrairement à Instagram, l'analyse des commentaires LinkedIn révèle peu de tensions perceptuelles ou de critiques liées aux pratiques de production ou à la responsabilité de la marque. Les interactions observées restent majoritairement positives et institutionnelles.

²⁰ figures 10,11,12

²¹ figure 10

Dans ce contexte, la communication contribue surtout à renforcer l'image d'une entreprise stable et engagée sur le long terme. La durabilité apparaît comme une dimension organisationnelle du modèle de l'entreprise plutôt que comme un argument marketing destiné à promouvoir directement les produits. LinkedIn fonctionne ainsi comme un espace de légitimation institutionnelle où la durabilité renforce la crédibilité et la respectabilité sociale de la maison.

Dans la grille d'analyse, le risque de greenwashing est **faible**, la communication reposant sur des actions concrètes et mesurées. La cohérence interne est **élevée**, avec un alignement entre les discours RH, institutionnels et les initiatives présentées.

- FIGURE HERMES LINKEDYN



Figure 1

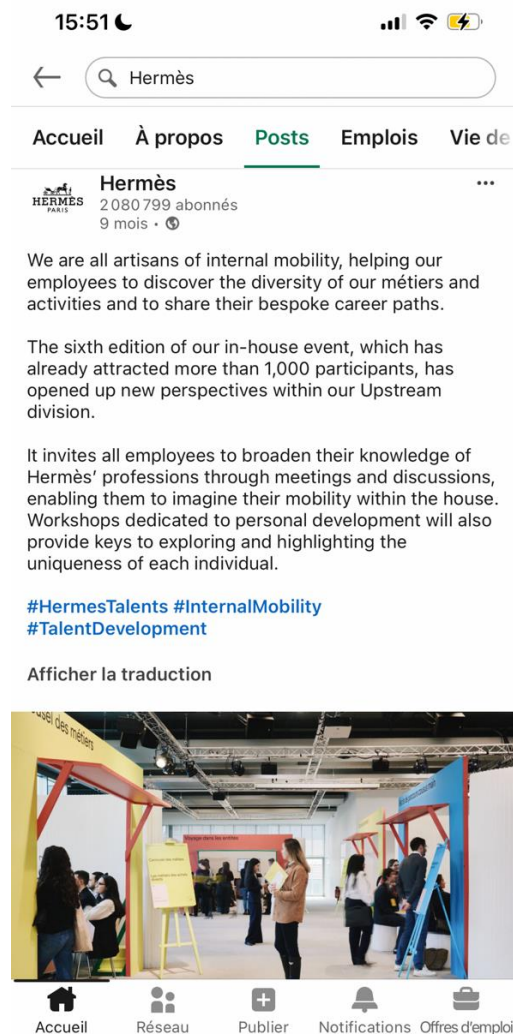


Figure 2

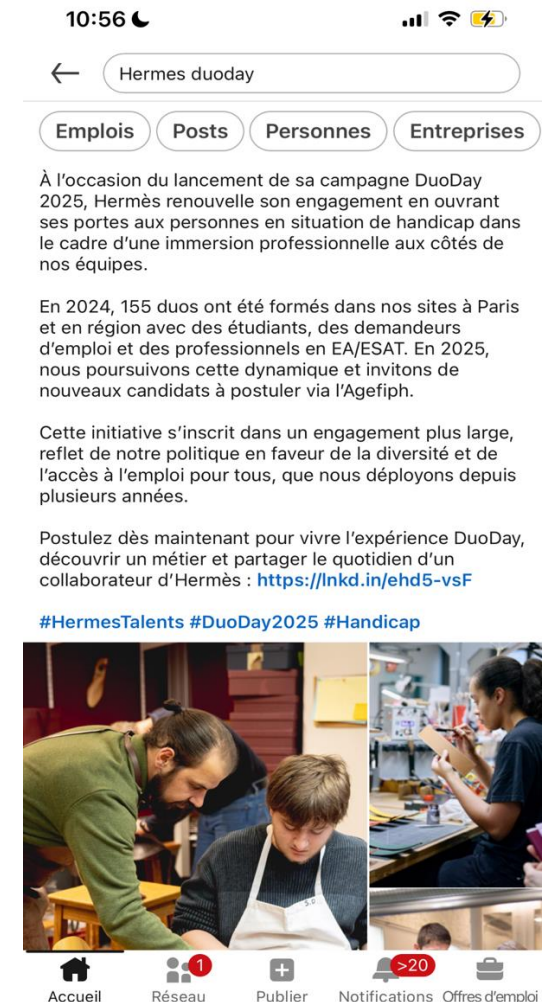


Figure 3



Figure 4



Figure 5

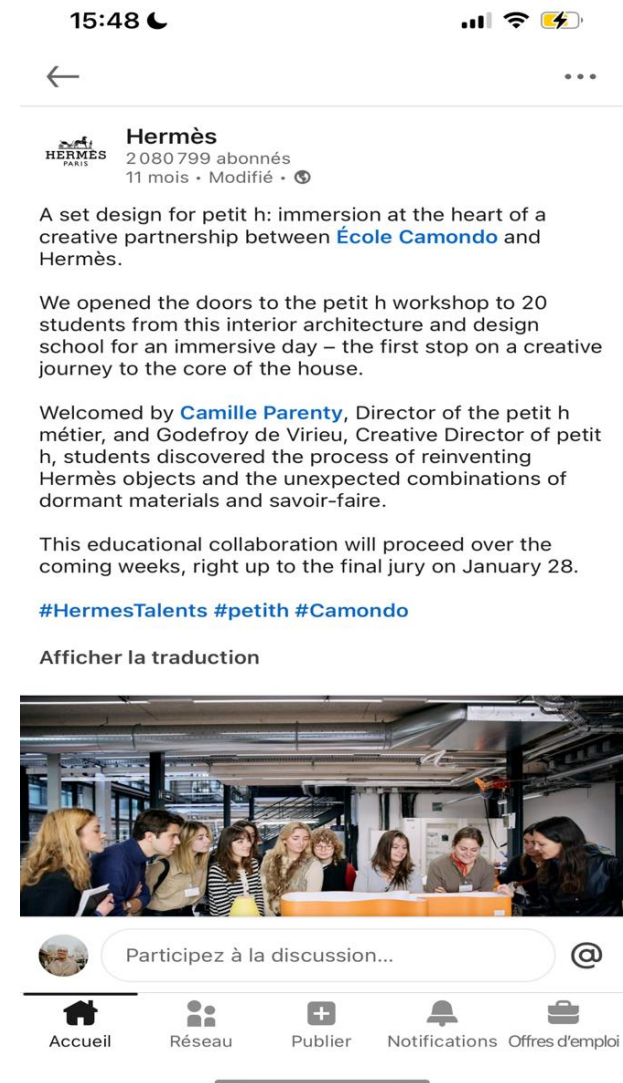


Figure 6

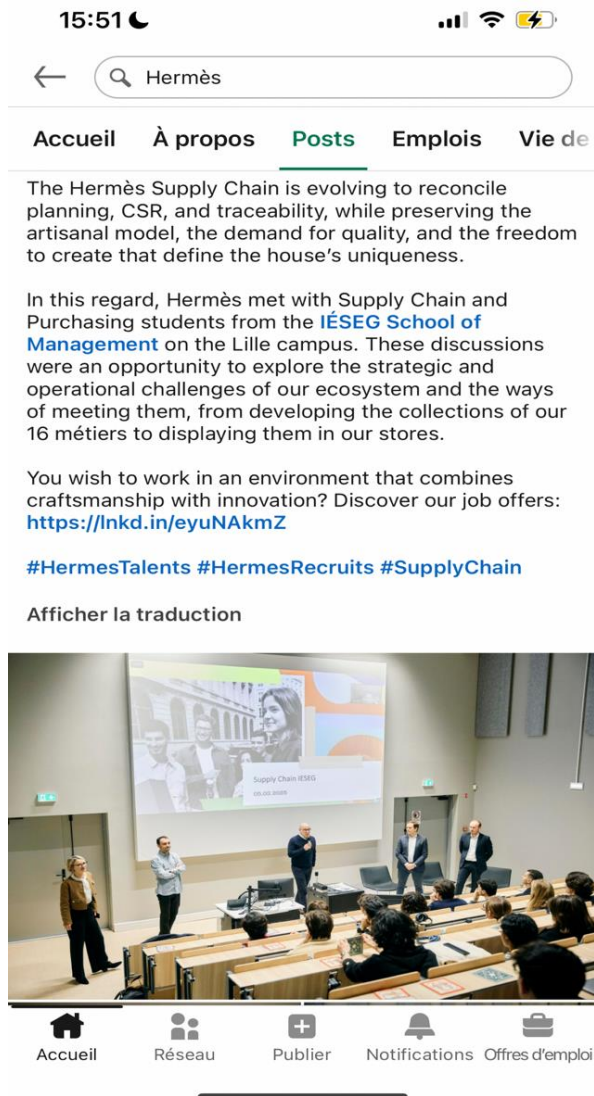


Figure 7

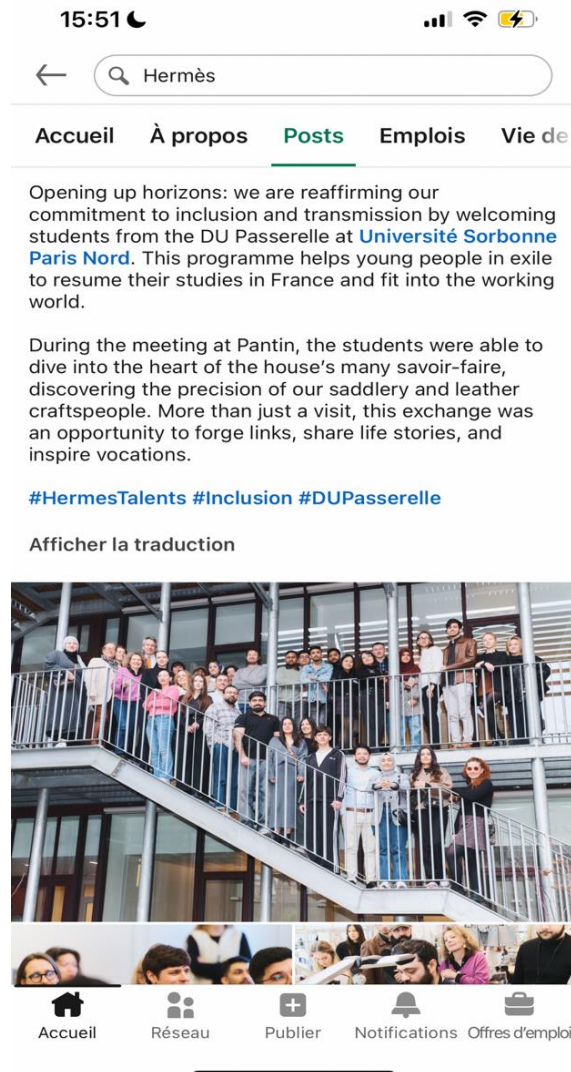


Figure 8

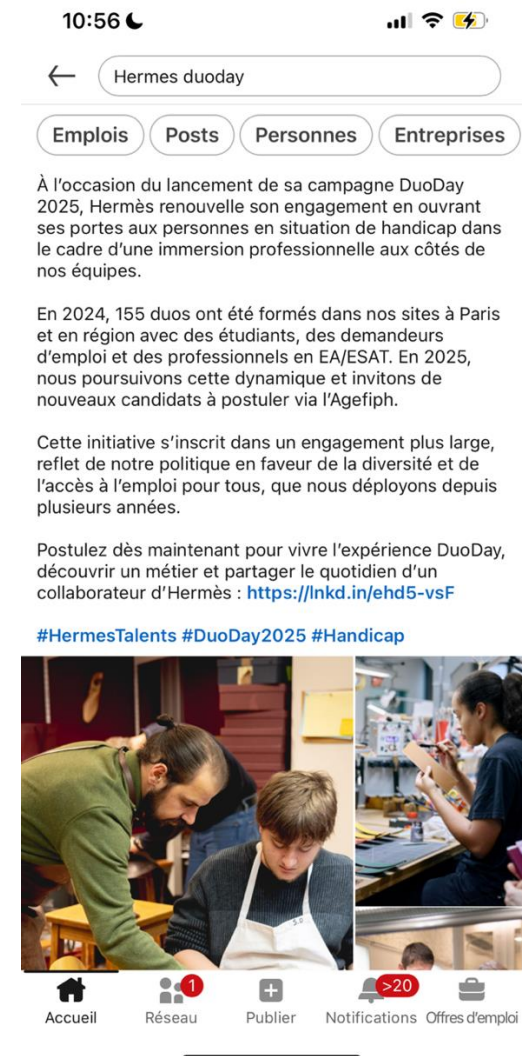


Figure 9

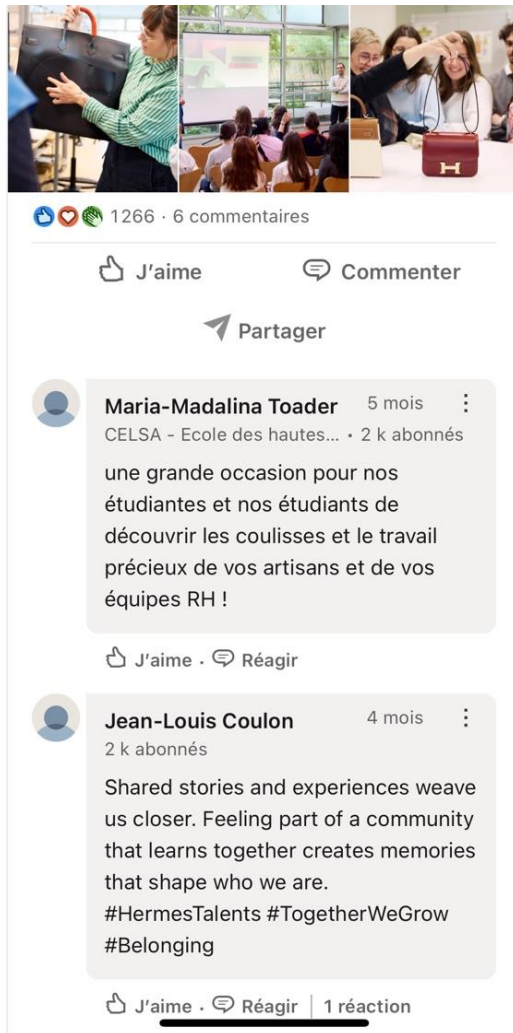


Figure 10

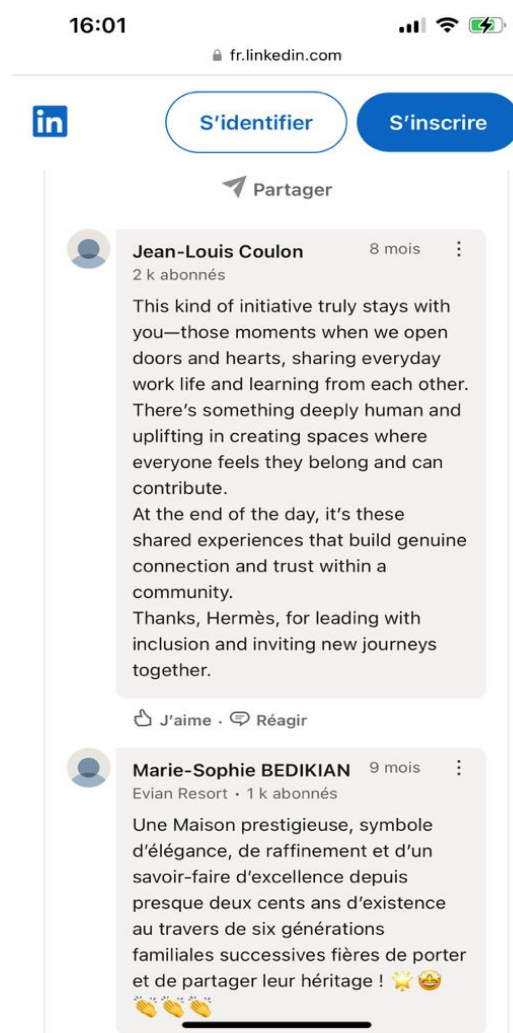


Figure 11



Figure 12

Annexe 8 : Grille d'analyse Hermès (Site Corporate)

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage.
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	La durabilité est présentée comme continuité naturelle de l'ADN. Références au temps long, transmission, réparabilité, ancrage territorial.	Centrale (discours) Secondaire (identité symbolique).
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Pas de remise en cause de la rareté et de l'excellence.	Compatible.
2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Registre pédagogique et technique. Structuration en piliers : objets, emploi, partenariats, ressources	Pédagogique/Technique.
	Niveau d'intégration dans le "cœur de métier"	Engagement relié aux fonctions clés. Réparabilité, formation, traçabilité, maîtrise des consommations.	Intégré.
	Dimensions ESG mobilisées	Couverture des trois piliers. E : ressources,	E+S+G.

		biodiversité ; S : emploi, savoir-faire, G, partenariats	
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	Modèle de continuité responsable. Temps long, qualité, ancrage local .	Thoughtful / SLOW.
3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	Circular luxury. Communication explicite. Réparation des objets, recherche matériaux alternatifs Longévité. Élément central Transmission intergénérationnelle, maintenance	Modérée. Forte.
4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable Présence d'un récit structuré	Récit structuré. Objectifs, acteurs, actions identifiés	Complet.
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Peu présent. Approche surtout informationnelle	Absent.
	Communication digitale	Contenu institutionnel. Pages dédiées, rapports.	Forte.

	Quels codes digitaux et visuels ?		
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Partenariats stables. Fournisseurs et institutions.	Cohérentes.
	Transparence & communication éducative	Données partielles. Quelques chiffres.	Modérée.
5. Symboles et esthétisation	Nature- washing / esthétique verte	Très limité. Peu d'usage décoratif de la nature	Absent.
6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Engagements visibles mais peu d'objectifs datés. Indicateurs surtout qualitatifs	Moyenne.
	Cohérence marketing vs institutionnel	Alignement fort. Concordance valeurs/actions	Élevée.
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Discours mesuré. Pas de claims excessifs	Faible .
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Crédibilité, confiance, légitimité	Positif.

Analyse de la communication institutionnelle de la durabilité chez Hermès (site corporate) :

L'analyse du site institutionnel d'Hermès montre que la durabilité est présentée comme une extension naturelle de l'identité historique de la maison plutôt que comme une transformation stratégique. Elle est associée à des principes tels que la vision de long terme, la transmission des savoir-faire, la réparabilité des objets et l'ancrage territorial. Ces éléments sont notamment mis en avant dans les pages consacrées à « l'objet durable²² ».

La durabilité est un élément central dans le discours de l'entreprise, mais elle reste secondaire en ce qui concerne l'identité symbolique, car elle prolonge les valeurs fondatrices sans redéfinir les codes du luxe. Le discours sur la durabilité est compatible avec les fonctions du luxe, car il préserve la distinction, la qualité et la rareté.

La communication repose sur un registre **pédagogique et technique**, structuré autour de plusieurs piliers, notamment la durabilité des objets, de l'emploi, des partenariats et des ressources naturelles²³. Le site présente ainsi différentes actions concrètes, telles que la formation des artisans, la traçabilité des matières, la réparabilité des produits ou la préservation de la biodiversité.

Dans la grille d'analyse, le niveau d'intégration de la durabilité est **intégré**, les engagements étant reliés aux fonctions clés de la chaîne de valeur. Les dimensions ESG sont **complètes (E+S+G)**. Le positionnement correspond à un modèle de *Thoughtful / SLOW luxury*.

Le storytelling durable semble solide, car le site présente des objectifs, des acteurs et des actions de manière claire²⁴. Cependant, il n'y a pas de marketing expérientiel, la communication se concentrant surtout sur l'information. La communication digitale est bien présente, avec des pages dédiées et une organisation des contenus facile à suivre.

²² figure 1

²³ figures 2,3,4

²⁴ figures 2,3,4

Toutefois, la communication est surtout qualitative. Dans la grille d'analyse, le niveau de transparence est donc **modéré**, tout comme la vérifiabilité des engagements.

La cohérence entre discours et actions apparaît **élevée**, les éléments présentés étant alignés avec les valeurs historiques de la maison. Le risque de greenwashing est **faible**, en raison d'un discours mesuré et de l'absence de revendications excessives.

Dans la grille d'analyse, l'effet perceptuel peut être qualifié de **positif**. Toutefois, cette approche tend également à présenter la durabilité comme une évidence du modèle artisanal plutôt que comme un enjeu de transformation, ce qui contribue à légitimer moralement le luxe sans nécessairement remettre en question les limites environnementales du secteur.

- FIGURE HERMES SITE CORPORATE

LA MAISON HERMÈS

—

Développement durable

La Fondation d'entreprise Hermès

Rejoindre Hermès

Finance & Gouvernance

Nos maisons partenaires

Figure 1



Annexe 9: Grille d'analyse GUCCI (Instagram)

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	Absence de vocabulaire ESG, contenus centrés sur univers esthétique et narratif	Périphérique/implicite.
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Univers visuel très travaillé, esthétique théâtrale et forte désirabilité. Absence de discours moral ou normatif	Compatible (les codes du luxe sont pleinement préservés sans tension avec la durabilité)
2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Narration centrée sur l'expression identitaire et culturelle, sans lien avec des enjeux environnementaux ou sociaux	Esthétique / Aspirationnel (absence de registre pédagogique ou militant)
	Niveau d'intégration dans le « cœur de métier »	Aucune information sur les matières, la production ou la chaîne de valeur	Périphérique (la durabilité n'est pas reliée au produit ou aux processus)
	Dimensions ESG mobilisées	Aucun élément relatif à l'environnement, au social ou à la gouvernance	Aucune explicite
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	Priorité à l'image, à la créativité et à la narration, sans ambition durable visible	Refined (durabilité marginale)

3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	Pas de communication opérationnelle. Aucune mention de réparation, seconde main, reprise, upcycling	Absente (aucune logique circulaire visible)
4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable Présence d'un récit structuré	Aucun récit structuré intégrant objectifs, acteurs ou actions en matière de durabilité	Absent.
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Expérience immersive centrée sur l'esthétique et la narration, sans dimension responsable	Absent.
	Communication digitale Quels codes digitaux et visuels ?	Contenus visuellement forts mais sans hashtags, références RSE ou informations durables	Faible (du point de vue de la durabilité uniquement)
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Collaborations artistiques cohérentes avec l'image de marque, mais sans engagement écologique	Cohérentes (non durables).

	Transparence & communication éducative	Aucune donnée chiffrée, absence totale d'explication sur les pratiques ou impacts	Faible.
5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	Peu ou pas d'utilisation de la nature comme argument écologique	Faible
6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Aucun indicateur, certification ou preuve visible dans les contenus	Faible.
	Cohérence marketing vs institutionnel	Fort décalage entre Instagram (esthétique) et discours corporate (durabilité)	Faible à moyenne.
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Absence de revendications → pas de greenwashing direct, mais silence stratégique	Faible.
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Forte désirabilité esthétique et culturelle, mais absence de crédibilité durable identifiable	Ambivalent.

Analyse de la communication durable de Gucci sur Instagram :

a) Intégration de la durabilité dans l'identité et la communication de marque

L'analyse des publications Instagram de Gucci sur la période observée, est centrée autour de la collection *La Famiglia* et révèle une absence presque totale de références explicites à la durabilité au sens environnemental ou sociétal²⁵. Aucun vocabulaire normatif associé à la

²⁵ figures 1,2,3

responsabilité tel que durabilité, circularité, traçabilité, impact, climat ou ESG n'apparaît dans les légendes des visuels étudiés.

Les contenus donnent beaucoup d'importance à des personnages qui sont très stylisés et placés dans des compositions qui ressemblent à des portraits de musée, des éditoriaux de mode ou des fictions sociales.²⁶ La campagne crée ainsi un univers visuel riche et théâtral, qui met en avant l'idée d'une identité multiple et expressive. Cependant, cela ne se réfère pas à la durabilité dans le sens matériel ou environnemental.

Les publications montrent souvent des vêtements, des accessoires et des personnages dans des décors luxueux. Ces décors sont inspirés de l'art, du cinéma ou de la culture²⁷. Les images sont soigneusement préparées avec des couleurs vives. Les personnages posent de manière étudiée et se regardent, ce qui crée une ambiance narrative. Dans ces mises en scène, les objets de luxe ne sont pas juste présentés comme des produits, mais racontent une histoire émotionnelle et symbolique.

Contrairement à Hermès, Gucci utilise des codes différents. Gucci se concentre sur l'identité, la créativité et l'expression culturelle. La valeur des objets Gucci semble davantage reposer sur leur puissance symbolique et esthétique que sur leur qualité matérielle ou leur inscription dans le temps long.

Dans la grille d'analyse, la durabilité est considérée comme **périphérique** car elle n'est pas explicitement mentionnée dans le discours de la marque. La durabilité n'est pas liée à des engagements environnementaux spécifiques ou à des dimensions sociales et de gouvernance clairement définies. Cependant, la compatibilité avec les fonctions du luxe est élevée. Le ton reste aspirationnel et esthétique, sans opposition claire entre désirabilité et responsabilité.

b) Stratégies de communication durable

Les contenus observés ne reposent pas sur une stratégie de communication durable explicitement structurée. Le storytelling mis en place est principalement narratif, culturel et

²⁶ figures 4,5

²⁷ figures 4,5

identitaire. Chaque publication contribue à la construction d'un univers visuel cohérent et immersif, dans lequel la mode devient un langage d'expression identitaire et culturelle²⁸.

Les contenus analysés sont centrés sur une logique de campagne artistique. Les personnages sont présentés dans des situations qui ressemblent à des scènes de la vie quotidienne, des relations entre membres d'une famille ou des portraits de groupe, ce qui renforce l'idée d'une histoire racontée de manière fragmentée mais cohérente. La communication se concentre sur la création d'un univers émotionnel plutôt que sur la diffusion d'informations sur les pratiques responsables de la marque.

La communication durable est considérée comme **esthétique et aspirationnelle** dans la grille d'analyse. Le storytelling durable est **absent**, car il n'y a pas de récit structuré qui inclut des objectifs, des acteurs ou des actions mesurables. La communication digitale est **faible** en termes de durabilité, tout comme la transparence, car il n'y a pas de contenus informatifs ou de données sur les pratiques responsables. La communication durable manque donc de contenu concret et de données sur les pratiques responsables.

c) Engagement et perception des publics

Les publications analysées présentent des niveaux d'engagement variables selon les contenus. Les portraits mettant en scène des personnalités connues sont ceux qui suscitent le plus d'interactions, dépassant nettement les autres formats²⁹. Les réactions observées traduisent principalement une réception esthétique et culturelle des contenus.

Les contenus les plus performants semblent être ceux qui renforcent la dimension iconique et culturelle de la marque, notamment lorsqu'ils mobilisent des célébrités, des visuels fortement stylisés ou des références artistiques reconnaissables. À l'inverse, les publications plus conceptuelles ou moins centrées sur les figures humaines génèrent généralement moins d'interactions visibles³⁰.

²⁸ figures 6,7,8,9

²⁹ figures 8,9,10

³⁰ figures 13,14

Ces observations laissent entendre que ce qui captive vraiment les internautes, c'est l'aspect visuel et symbolique des contenus. En regardant les interactions, on ne voit pas un intérêt marqué pour l'écologie ou la responsabilité, car ces thèmes ne sont pas vraiment abordés par la marque sur Instagram. La confiance informationnelle liée à la durabilité reste donc limitée, non pas en raison de revendications excessives, mais parce que les contenus ne fournissent pratiquement aucune information concrète sur les pratiques responsables de la marque. Les utilisateurs sont exposés à une expérience visuelle immersive plutôt qu'à une communication informative ou pédagogique.

Le risque de greenwashing peut être considéré comme **faible** à **modéré**. Il reste limité en raison de l'absence de revendications environnementales explicites dans les publications observées. Toutefois, le contraste entre les engagements institutionnels de Gucci et leur quasi-absence sur Instagram peut contribuer à une certaine fragmentation perceptuelle entre communication corporate et communication marketing.

Dans la grille d'analyse, l'effet perceptuel peut être qualifié d'**ambivalent**. Les contenus renforcent la désirabilité et la puissance symbolique de la marque, mais ils ne contribuent pas à construire une image explicitement durable. Le risque de greenwashing peut être considéré comme **faible**, en l'absence de revendications environnementales explicites.

d) Tensions perceptuelles et implications

Sur Instagram, la communication de Gucci influence principalement la perception des publics à travers la créativité et la construction d'univers visuels marquants. La durabilité ne constitue pas un élément central de la perception immédiate construite par les contenus.

L'analyse des commentaires ne révèle pas de critiques massives ou récurrentes concernant les engagements environnementaux de la marque. Toutefois, certaines réactions observées traduisent ponctuellement une distance critique vis-à-vis de l'univers présenté, notamment à travers des commentaires ironiques ou des remarques sur le caractère excessivement théâtral, inaccessible ou artificiel des campagnes. Ces réactions restent minoritaires, mais elles montrent que la sophistication esthétique de la communication peut parfois produire une forme de distance avec certains publics.

Dans la grille d'analyse, la vérifiabilité des engagements est **faible**, aucun élément de preuve n'étant visible dans les contenus observés. La cohérence entre communication marketing et discours institutionnel peut être considérée comme **faible à moyenne**, Instagram privilégiant un univers créatif et symbolique, tandis que les engagements durables sont davantage développés sur d'autres supports.



Figure 1



Figure 2



Figure 3

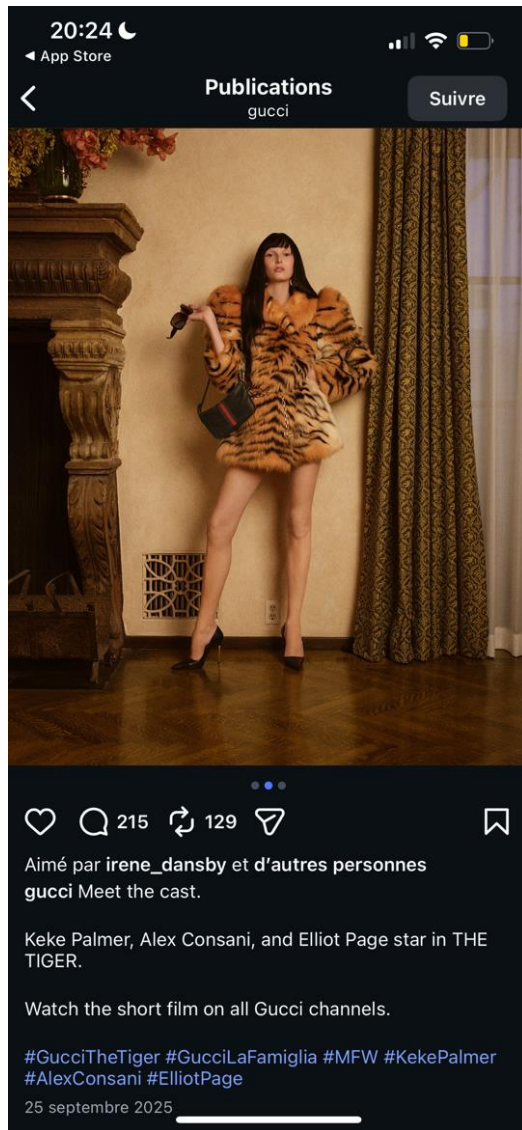


Figure 4



Figure 5

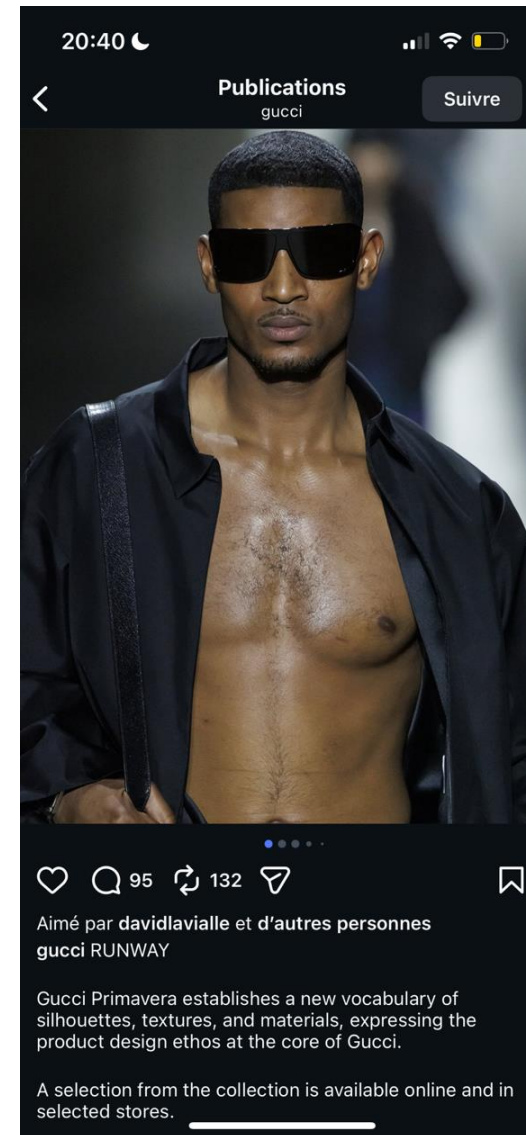


Figure 6



Figure 7



Figure 8



Figure 9



Figure 10



Figure 11



Figure 12

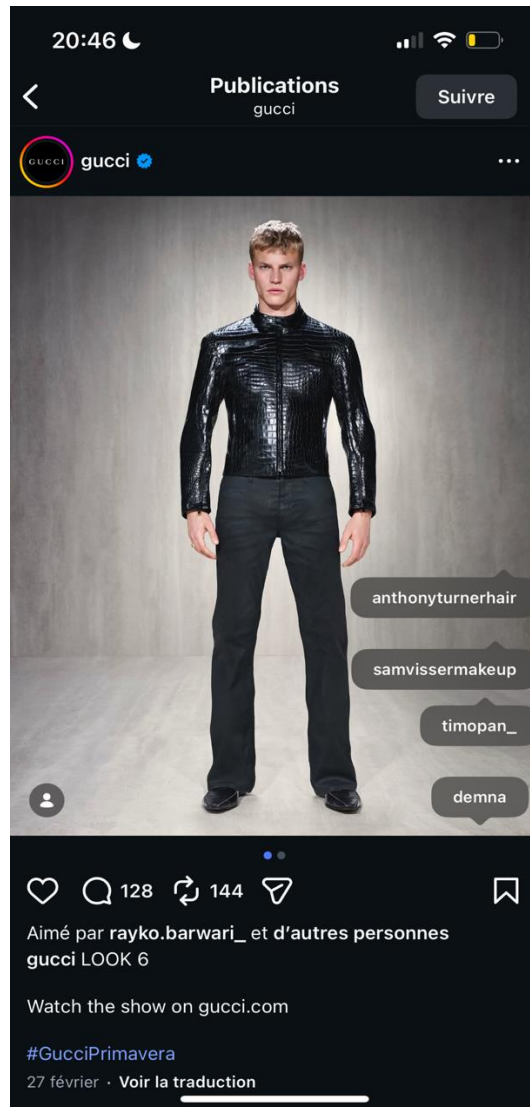


Figure 13



Figure 14

Annexe 10 : Grille d'analyse GUCCI (Linkedin)

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	Présence explicite de la durabilité via initiatives sociales, éducatives et organisationnelles	Secondaire (la durabilité soutient l'identité sans la définir entièrement)
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Ton institutionnel valorisant excellence, innovation et capital humain	Compatible
2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Mise en avant d'initiatives concrètes (éducation, inclusion, volontariat)	Pédagogique
	Niveau d'intégration dans le « cœur de métier »	Focus sur organisation et RH plutôt que sur le produit ou les matériaux	Partiel
	Dimensions ESG mobilisées	Forte présence du social (inclusion, formation), environnement moins développé	S>E>G
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	Approche progressive, centrée sur responsabilité sociale et organisationnelle	Thoughtful / Refined

3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	Références ponctuelles à innovation ou circularité, sans stratégie dominante	Faible
4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable Présence d'un récit structuré	Présence d'acteurs et d'actions mais absence de vision globale structurée	Partiel
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Événements, programmes éducatifs et initiatives immersives	Présent
	Communication digitale Quels codes digitaux et visuels ?	Publications régulières, ton professionnel et informatif	Modérée
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Partenariats institutionnels (ONG, universités) renforçant la crédibilité	Cohérentes
	Transparence & communication éducative	Informations présentes mais peu de données chiffrées ou d'objectifs précis	Modérée

5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	Très peu d'usage de la nature comme argument visuel	Absent
6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Initiatives visibles mais manque d'indicateurs précis et comparables	Moyenne.
	Cohérence marketing vs institutionnel	Bonne cohérence avec le discours corporate de Gucci	Élevée
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Peu de risque, discours mesuré et basé sur des actions concrètes	Faible.
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Renforce crédibilité, confiance et légitimité institutionnelle	Positif

Analyse de la communication durable de Gucci sur LinkedIn :

a) Intégration de la durabilité dans l'identité et la communication de marque

L'analyse des publications LinkedIn de Gucci montre une intégration plus visible des thématiques sociales et organisationnelles que sur Instagram. Le vocabulaire mobilisé met l'accent sur des notions telles que communauté, responsabilité collective, talents, engagement ou impact.

Les contenus présentent différents types d'initiatives, notamment des programmes éducatifs, des témoignages de collaborateurs, des projets sociaux et environnementaux des événements institutionnels ou des projets d'innovation³¹.

Contrairement à Instagram, où la communication repose principalement sur l'esthétique et la construction d'univers visuels, LinkedIn adopte un registre davantage institutionnel et relationnel. Les publications donnent une place importante aux collaborateurs, aux étudiants, aux partenaires ou aux bénéficiaires des programmes soutenus par la marque³². Cette présence humaine contribue à renforcer l'image d'une entreprise attentive à son impact collectif et à son rôle social.

Les contenus mettent également en avant des valeurs telles que la créativité collective, le développement des talents ou encore l'inclusion professionnelle. Les initiatives présentées sont souvent associées à des récits de parcours, d'apprentissage ou de collaboration, ce qui permet de donner une dimension concrète et incarnée aux engagements évoqués³³.

Dans la grille d'analyse, la durabilité peut être considérée comme visible mais **secondaire**. La durabilité ne redéfinit pas l'identité fondamentale de la marque, mais elle apparaît comme une extension cohérente des valeurs contemporaines que Gucci cherche à associer à son image.

b) Stratégies de communication durable

Contrairement à Instagram, la communication observée sur LinkedIn laisse apparaître une stratégie de durabilité davantage structurée. Les contenus mettent en avant des actions concrètes liées à l'éducation, à l'inclusion, au volontariat ou au développement des talents³⁴.

Les publications analysées utilisent souvent un ton qui enseigne et qui informe. Elles parlent de projets particuliers, de collaborations avec des institutions ou d'initiatives internes qui

³¹ figures 1,2,3

³² figures 4,5,6

³³ figures 3,5,7

³⁴ figure 7

visent à avoir un impact social ou environnemental positif. Certaines publications mettent en avant des programmes qui aident les autres, des initiatives environnementales, des événements qui concernent l'innovation durable ou des actions de groupe menées avec des partenaires externes.

La communication est basée sur l'idée de valoriser les personnes et les initiatives. Les collaborateurs, les étudiants, les partenaires et les participants aux projets sont au cœur des histoires que l'on raconte. Cela rend les engagements plus crédibles parce qu'ils sont liés à des expériences réelles et à des personnes que l'on peut identifier.

Dans la grille d'analyse, la communication durable est codée comme **pédagogique**. Le storytelling durable peut être considéré comme **partiel**, dans la mesure où des acteurs, des actions et des finalités sont visibles. Les dimensions ESG sont dominées par le pilier social (S), à travers les thématiques liées à l'éducation, à l'inclusion, au développement des compétences et à la diversité. Les dimensions environnementales apparaissent de manière plus ponctuelle, souvent à travers des références à l'innovation ou à certains projets responsables, tandis que les enjeux de gouvernance restent relativement peu visibles dans les contenus étudiés.

La transparence peut être considérée comme modérée. Les publications présentent des initiatives concrètes et identifiables, mais elles fournissent peu de données quantitatives, d'objectifs chiffrés ou d'éléments permettant d'évaluer précisément l'impact des actions présentées.

Par ailleurs, LinkedIn fonctionne comme un espace de légitimation institutionnelle où Gucci cherche à renforcer sa crédibilité auprès d'un public professionnel sensible aux questions de responsabilité, d'innovation et d'impact social. La plateforme permet ainsi à la marque de développer une image plus engagée et plus responsable que celle véhiculée sur Instagram.

c) Engagement et perception des publics

Les publications LinkedIn présentent des niveaux d'engagement élevés, avec plusieurs centaines voire milliers de réactions selon les contenus. Les campagnes visuelles, les initiatives sociales et les programmes éducatifs suscitent un intérêt notable³⁵.

Les contenus qui mettent en avant les collaborateurs et leurs parcours professionnels aident les utilisateurs à s'identifier à la marque. Cela rend également la marque plus proche de son public professionnel. Les histoires personnelles, les parcours de formation ou les expériences au travail rendent la communication plus simple et plus proche de la réalité. Les contenus centrés sur les collaborateurs favorisent ainsi la proximité entre la marque et ses publics.

Dans la grille d'analyse, l'effet perceptuel peut être considéré comme **positif**, les contenus renforçant la crédibilité et la légitimité institutionnelle de la marque à travers la mise en avant d'initiatives concrètes. Toutefois, la confiance informationnelle demeure partiellement limitée par le faible niveau de détail fourni concernant les résultats des initiatives présentées. Les contenus restent relativement généraux, sans développer une logique complète de reporting ou de justification des impacts.

d) Tensions perceptuelles et implications

Sur LinkedIn, la communication de Gucci contribue à construire une perception plus institutionnelle et responsable que sur Instagram. Les récits humains et les collaborations éducatives contribuent à façonner l'image d'une entreprise qui se soucie de son impact sur la société.

Dans la grille d'analyse, la vérifiabilité des engagements est **modérée**. La cohérence entre les communications marketing et institutionnelle est particulièrement **élevée**. Le risque de greenwashing demeure **limité**, la communication s'appuyant sur des actions concrètes, identifiables, et adoptant un registre relativement sobre et maîtrisé. Les contenus évitent les revendications environnementales excessives et privilégient une approche **progressive** centrée sur les initiatives et les collaborations.

³⁵ figure 8

Contrairement à Instagram, l'analyse des commentaires révèle très peu de tensions perceptuelles ou de critiques directes concernant les pratiques de la marque. Les interactions observées restent majoritairement positives, professionnelles et institutionnelles. Cette différence peut s'expliquer par la nature même de LinkedIn.

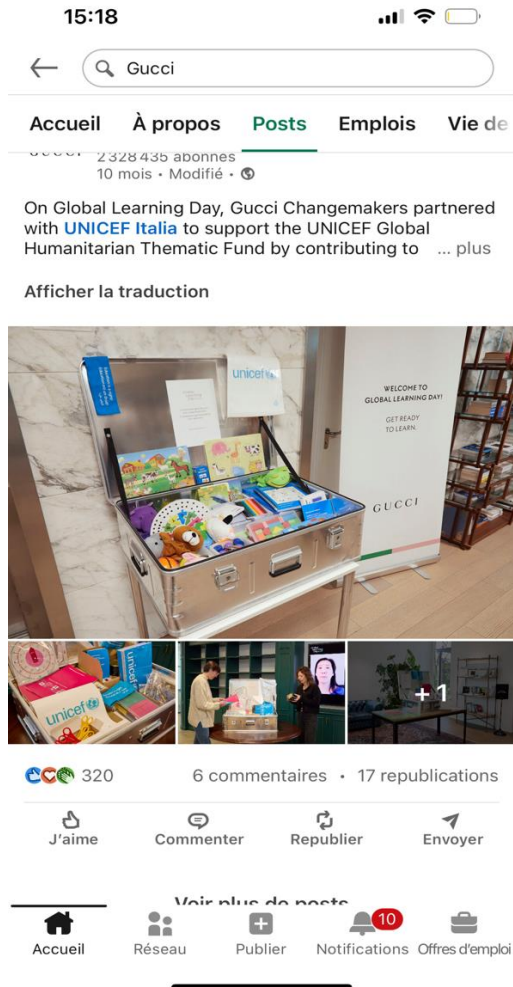


Figure 1

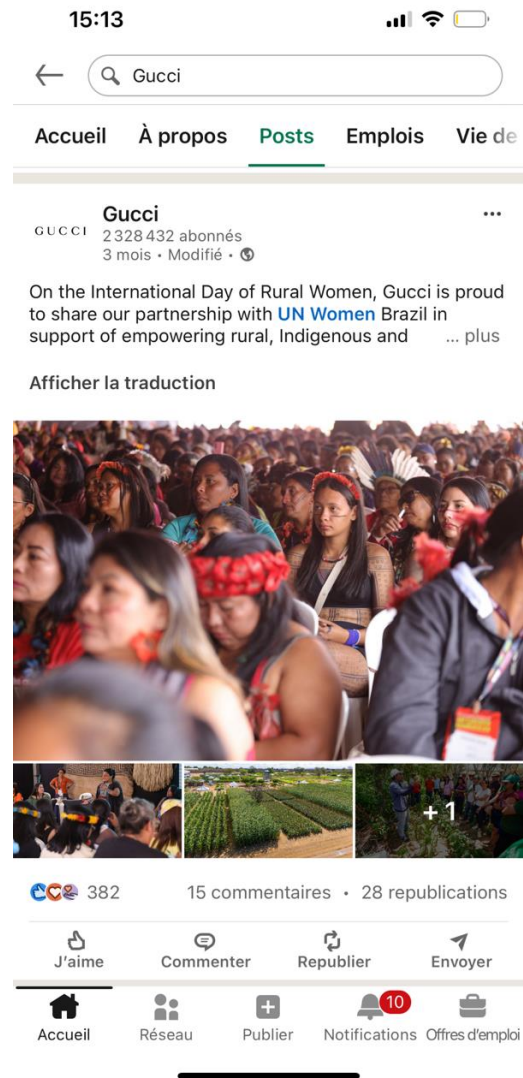


Figure 2



Figure 3

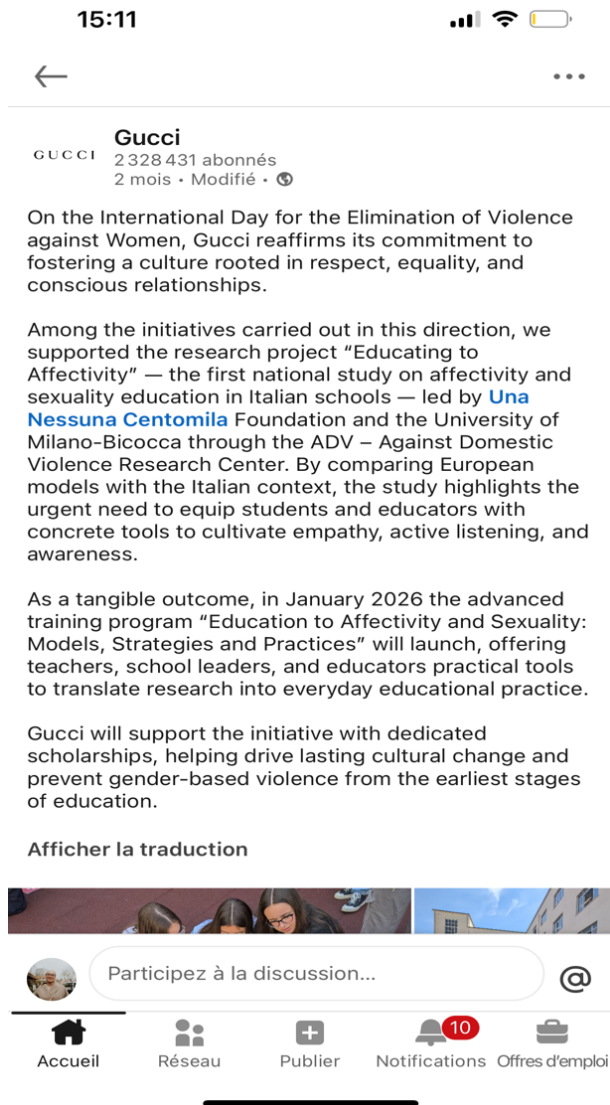


Figure 4

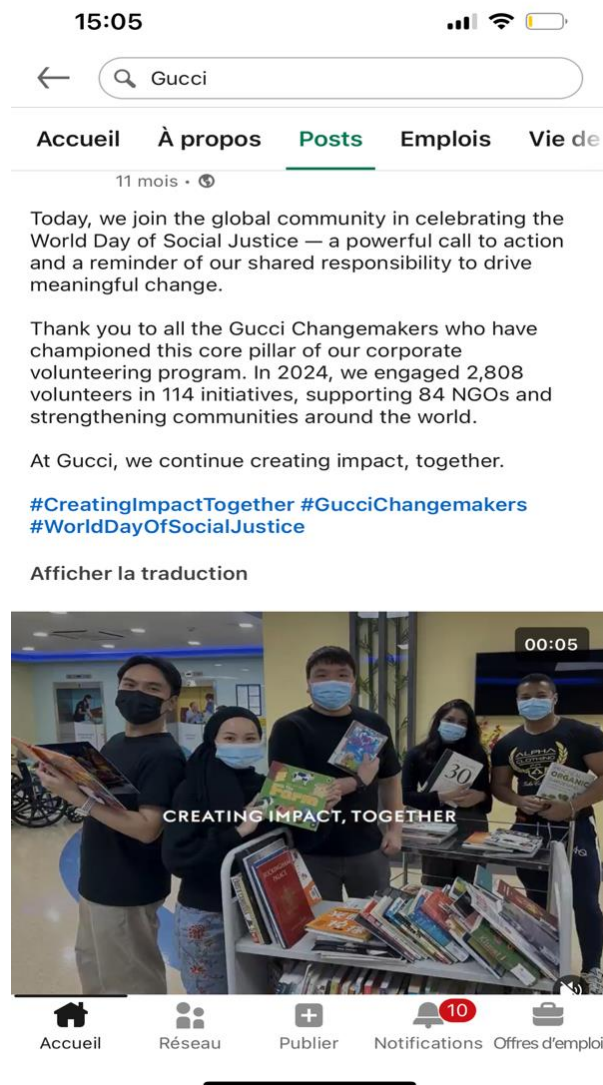


Figure 5

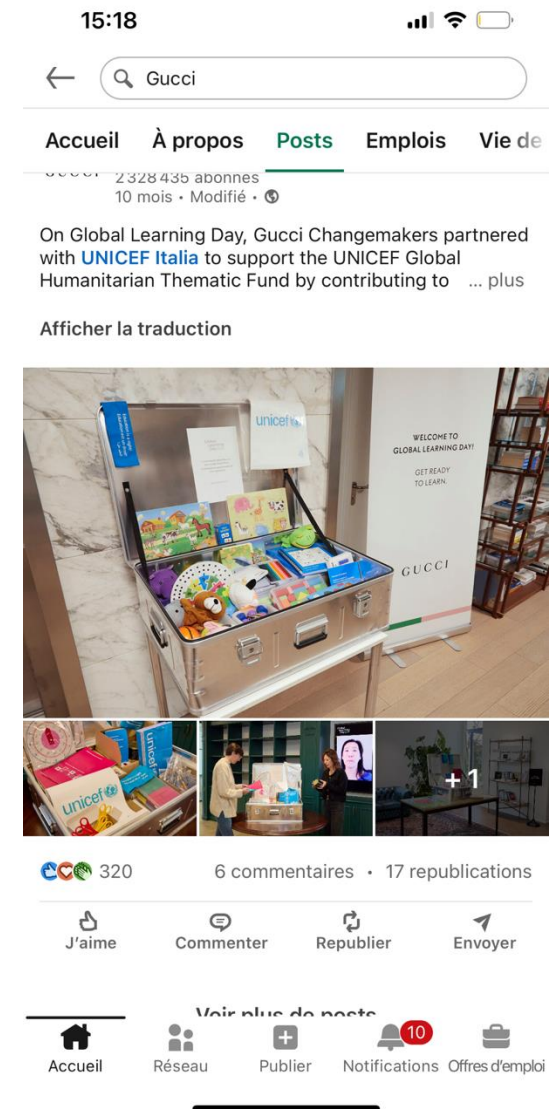


Figure 6



Figure 7

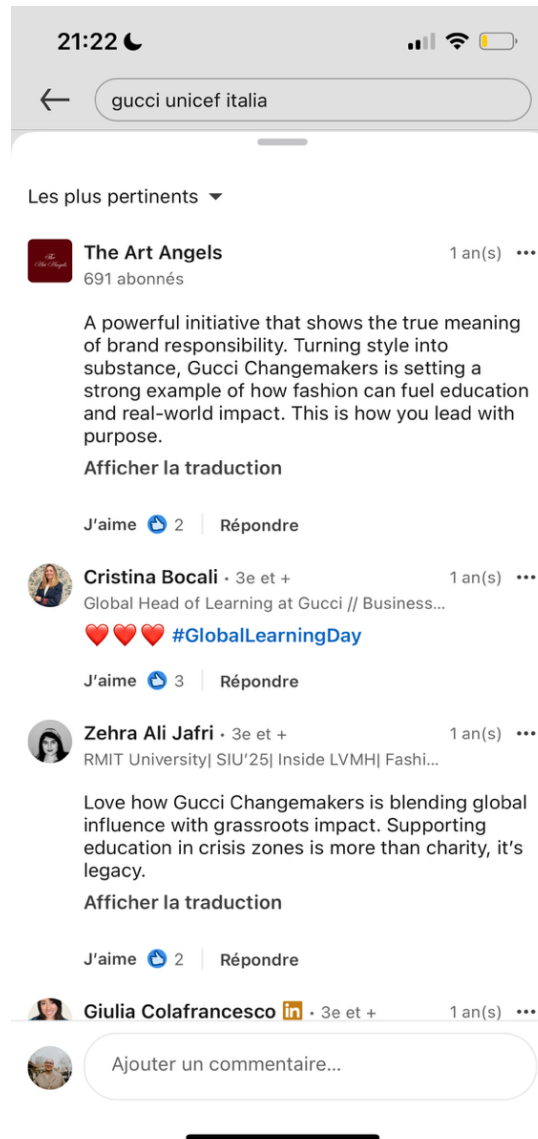


Figure 8

Annexe 11: Grille d'analyse GUCCI (Site corporate)

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	Plateforme Gucci Equilibrium structurée autour des enjeux durables	Centrale (la durabilité est au cœur du discours institutionnel)
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Durabilité articulée avec créativité, innovation et désirabilité	Compatible
2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Mise en avant d'initiatives concrètes (éducation, inclusion, volontariat)	Pédagogique/ Technique
	Niveau d'intégration dans le « cœur de métier »	Structuration claire (People / Planet), discours explicatif et organisé	Partiel à intégré
	Dimensions ESG mobilisées	Présence équilibrée des enjeux environnementaux, sociaux et gouvernance	E + S + G
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	Vision progressive de la durabilité, orientée amélioration et responsabilité globale	Thoughtful
3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main,	Références à innovation matière et circularité	Modérée

	réparation, upcycling)		
4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable	Présence d'objectifs, d'acteurs et d'actions clairement identifiés	Complet
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Approche principalement informative, peu d'expérience immersive	Absent
	Communication digitale Quels codes digitaux et visuels ?	Site structuré avec contenus dédiés et rapports détaillés	Forte
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Partenariats institutionnels (ONG, universités) renforçant la crédibilité	Cohérentes
	Transparence & communication éducative	Présence de rapports et explications détaillées mais parfois complexes	Modérée à élevée
5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	Utilisation limitée de la nature comme simple décor	Absent

6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Données présentes mais parfois difficiles à interpréter pour le public	Moyenne.
	Cohérence marketing vs institutionnel	Alignement global entre discours et actions	Élevée
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Discours large pouvant produire un effet de légitimation	Modéré
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Renforce crédibilité, confiance et légitimité institutionnelle	Positif

Analyse de la communication institutionnelle de la durabilité chez Gucci (site corporate) :

L'analyse du site institutionnel de Gucci met en évidence la place centrale accordée à la durabilité dans le discours de la marque, notamment à travers la plateforme Gucci Equilibrium, qui structure la communication autour d'un engagement global en faveur d'impacts positifs sur la planète et la société³⁶.

Dans la grille d'analyse, la durabilité s'impose comme un pilier du positionnement de marque. Elle s'articule de manière cohérente avec les codes du luxe, en étant intégrée à la créativité et à l'identité culturelle de Gucci. Le registre de communication dominant est à la fois **pédagogique et technique**, visant à informer tout en valorisant l'expertise.

Le niveau d'intégration dans le cœur de métier apparaît **intermédiaire à avancé**, tandis que les dimensions ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) sont largement mobilisées. La marque se positionne dans une optique de *thoughtful luxury*. Son histoire,

³⁶ figures 1,2

centrée sur la durabilité, est bien structurée et aboutie, avec une présence en ligne très développée.

La transparence est plutôt **modérée à élevée**, même si on peut améliorer la vérification des engagements. Par contre, les paroles et les actes semblent cohérents, ce qui réduit le risque de greenwashing. Dans l'ensemble, l'effet perceptuel généré par cette communication peut être considéré comme globalement **positif**.

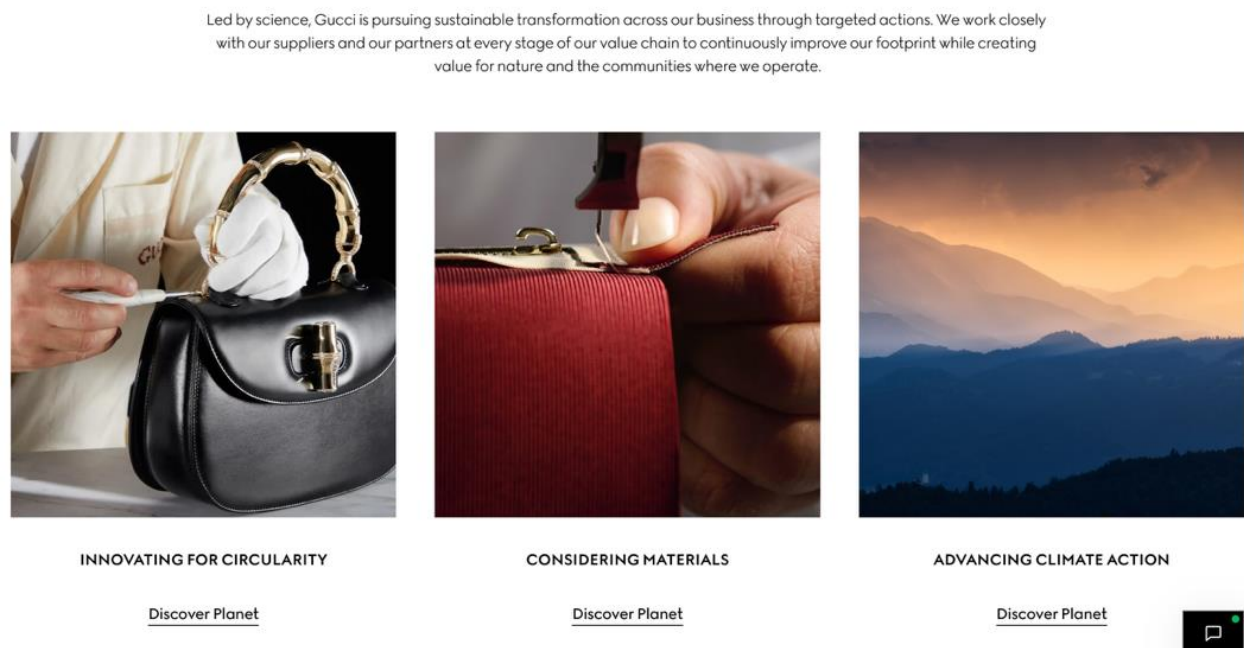
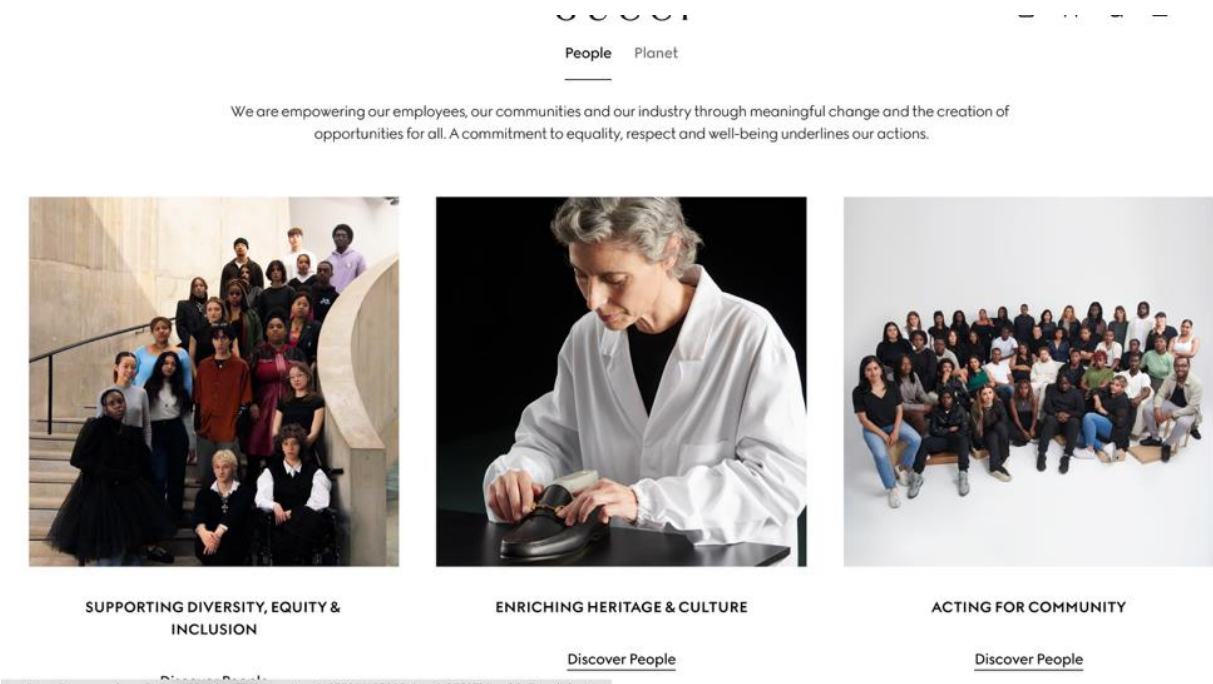


Figure 1



Annexe 12 : Grille d'analyse STELLA MCARTNEY (Instagram)

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	Présence explicite et constante de la durabilité (vegan, cruelty-free, matériaux responsables) dans les contenus	Centrale (la durabilité structure directement l'identité de marque)
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Univers visuel esthétique et premium, combiné à un discours éthique explicite	Compatible (la durabilité renforce la désirabilité sans rupture)
2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Discours combinant pédagogie, militantisme et esthétique (explications + appels à l'action)	Militant / Pédagogique / Esthétique
	Niveau d'intégration dans le « cœur de métier »	Mise en avant des matériaux (UPPEAL™, coton bio, etc.) et innovations produit	Intégré (la durabilité est directement liée aux produits)
	Dimensions ESG mobilisées	Références à environnement (matières), social (éthique animale)	E + S
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	- Vision transformationnelle du luxe durable	SLOW / Thoughtful

3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	Références aux matériaux recyclés et innovations durables	Modérée
4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable	Présence d'objectifs, actions et acteurs (événements, innovations, messages militants)	Complet
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Campagnes liées à événements (World Oceans Day, etc.)	Présent
	Communication digitale Quels codes digitaux et visuels ?	Contenus fréquents, visuels + messages éducatifs	Forte
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Collaborations artistiques et célébrités engagées	Cohérentes
	Transparence & communication éducative	Explications sur matériaux, impacts et innovations	élevée

5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	Nature associée à des preuves concrètes (pas seulement décor)	Absent
6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Innovations concrètes et exemples précis (matières alternatives)	Elevée.
	Cohérence marketing vs institutionnel	Alignement fort entre discours Instagram et stratégie globale	Élevée
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Discours précis et constant → peu de risque	Faible
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Forte adhésion aux valeurs + désirabilité esthétique	Positif (légèrement ambivalent pour certains publics)

Analyse de la communication durable de Stella McCartney sur Instagram :

a) Intégration de la durabilité dans l'identité et la communication de marque

L'analyse des publications Instagram de Stella McCartney montre clairement que la durabilité est un thème très présent dans le discours de la marque. Stella McCartney parle ouvertement de sa responsabilité envers l'environnement et les animaux. Elle utilise des mots comme vegan, sans cruauté, matériaux responsables, mode circulaire et innovation durable pour décrire ses actions.³⁷

Stella McCartney se démarque des autres marques comme Hermès et Gucci, où la durabilité n'est pas toujours mise en avant. Chez Stella McCartney, les enjeux environnementaux et

³⁷ figures 1,2,3

éthiques sont clairement affichés dans les contenus diffusés. Les publications de la marque présentent souvent les produits tout en expliquant les matériaux utilisés, la façon dont ils sont fabriqués et les engagements environnementaux de Stella McCartney³⁸.

Les contenus mettent en avant les produits avec des univers visuels colorés. Ils font souvent référence à la nature. Cela permet de transmettre des messages sur les matériaux utilisés et la protection des animaux. Des innovations comme l'UPPEAL™, alternative végétale au cuir, illustrent cette logique de preuve par la matière³⁹.

La nature occupe également une place importante dans les contenus observés. Contrairement à certaines stratégies de *nature-washing* purement décoratives, les références naturelles sont ici fréquemment reliées à des messages explicites sur la protection des océans, la biodiversité, les matières végétales ou l'impact environnemental de l'industrie de la mode⁴⁰.

Dans la grille d'analyse, la durabilité est codée comme **centrale**, à la fois dans l'identité et dans la communication de marque. La compatibilité avec les fonctions du luxe est **élevée**, la durabilité étant articulée à la désirabilité sans rupture avec les codes esthétiques du secteur.

La marque construit ainsi une forme de luxe durable où les valeurs environnementales participent directement à la différenciation de l'entreprise.

b) Stratégies de communication durable

La communication est basée sur une combinaison de différents styles, notamment le style militant, le style pédagogique et le style esthétique. Les contenus présentent la mode comme un moyen de provoquer des changements, en particulier lors d'événements importants comme le *World Oceans Day*⁴¹.

La marque a décidé d'adopter une stratégie de pédagogie active. Elle fournit donc des informations sur les matériaux qu'elle utilise, ainsi que sur les impacts et les innovations qui

³⁸ figures 4,5,6

³⁹ figures 7,8

⁴⁰ figures 9,10

⁴¹ figures 9,10

les concernant. Cette approche est complétée par des collaborations avec des artistes et la valorisation de produits emblématiques, comme le sac Falabella.⁴²

Les publications analysées expliquent des caractéristiques des matériaux utilisés, des alternatives végétales développées ou des innovations technologiques intégrées aux collections de Stella McCartney. Elle cherche à informer et sensibiliser les utilisateurs, contrairement à des marques comme Hermès ou Gucci, qui se concentrent davantage sur l'esthétique. Stella McCartney prend ainsi une approche différente en communiquant activement sur ses choix de matériaux et ses innovations.

Le storytelling développé repose sur une logique **cohérente** associant acteurs, valeurs et actions concrètes. Les contenus mettent en avant des designers, des scientifiques, des partenaires, des militants ou des célébrités engagées.

La communication conserve néanmoins une forte dimension esthétique. Les publications restent visuellement sophistiquées et alignées avec les standards du luxe contemporain. Les couleurs vives, les compositions créatives et les références culturelles permettent à la marque de préserver la désirabilité des produits tout en intégrant un discours responsable explicite.

Dans la grille d'analyse, le storytelling durable est **complet**. Il comporte des objectifs, des actions et des acteurs que l'on peut facilement identifier. La communication digitale est également très **forte**. De plus, la transparence est **élevée**, car il y a des explications et des données concrètes qui sont présentées de manière claire.

c) Engagement et perception des publics

Les publications présentent des niveaux d'engagement élevés, notamment lorsque les contenus combinent esthétique forte, présence de célébrités et message durable⁴³. Les commentaires expriment majoritairement de l'admiration, du soutien aux valeurs éthiques et une forme d'identification aux engagements de la marque.

⁴² figures 12, 13,14

⁴³ figures 15,16,17,18,19,20

Dans la grille d'analyse, l'effet perceptuel peut être qualifié de **positif**. L'engagement repose sur une double dynamique associant désirabilité esthétique et adhésion aux valeurs environnementales et animales.

La durabilité apparaît ici comme un **levier direct d'interaction**, contribuant à renforcer la crédibilité et la différenciation de la marque.

d) Tensions perceptuelles et implications

La stratégie Instagram de Stella McCartney influence la perception des publics de manière explicite et normative. La répétition des messages liés au caractère *vegan* et responsable des produits ancre fortement l'image de la marque dans le registre du luxe durable.

Dans la grille d'analyse, la vérifiabilité des engagements est **élevée**, la communication reposant sur des éléments concrets et des preuves matérielles. La cohérence entre discours et actions est également **élevée**.

L'effet perceptuel global reste néanmoins **positif**, avec une possible dimension **légèrement ambivalente** pour certains publics moins réceptifs à ce registre militant.

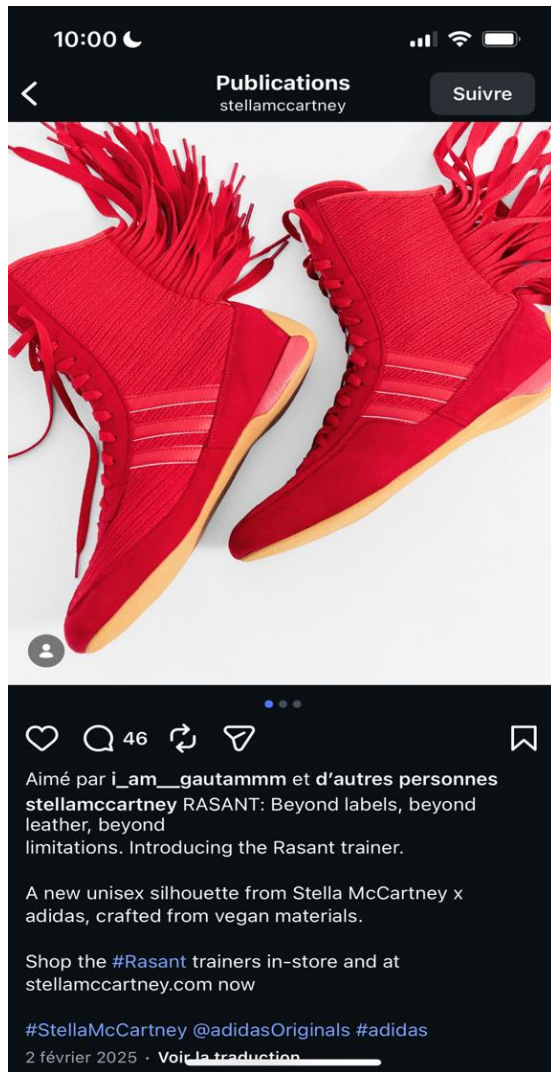


Figure 1

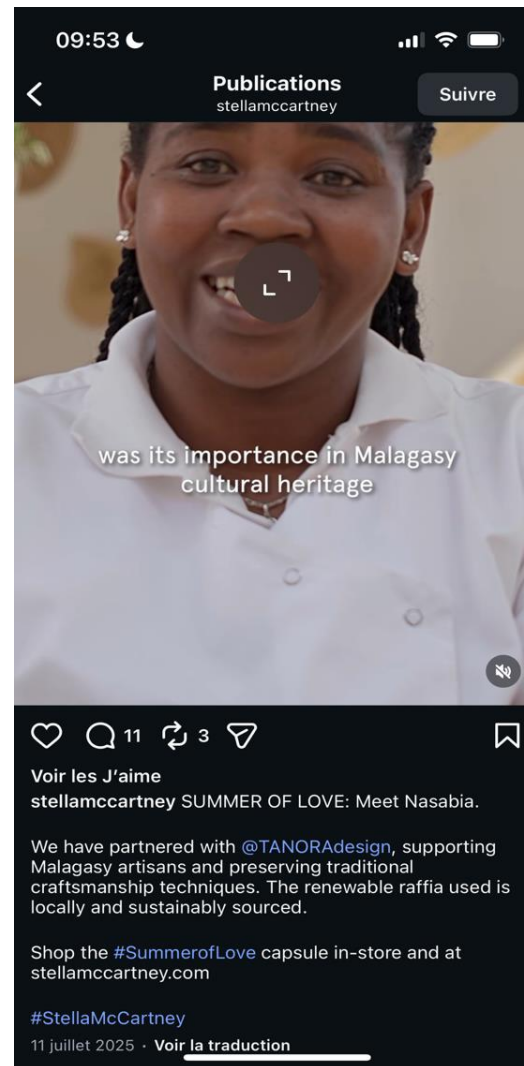


Figure 2



Figure 3

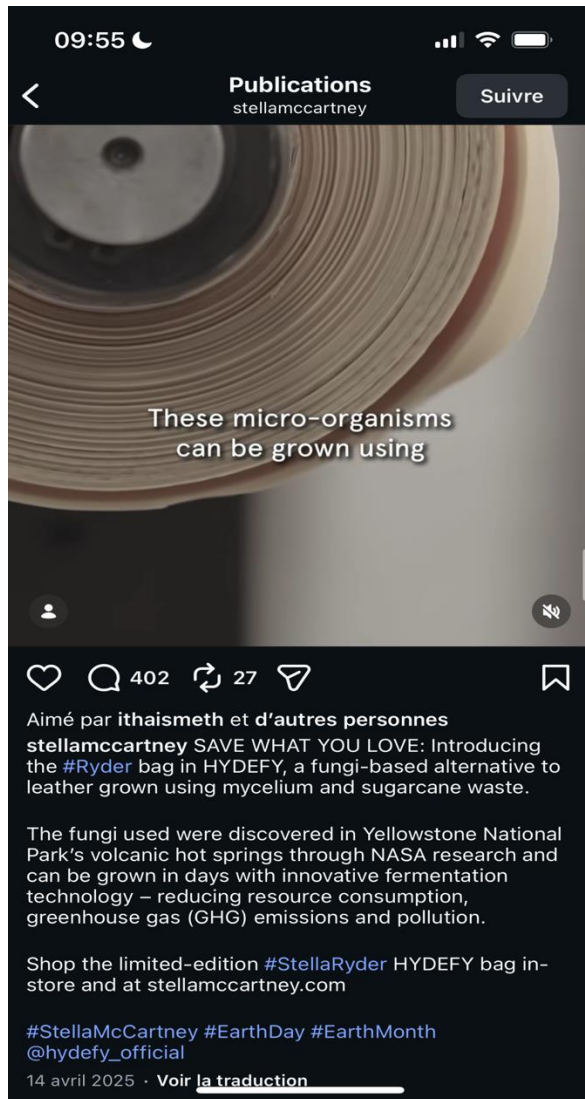


Figure 4

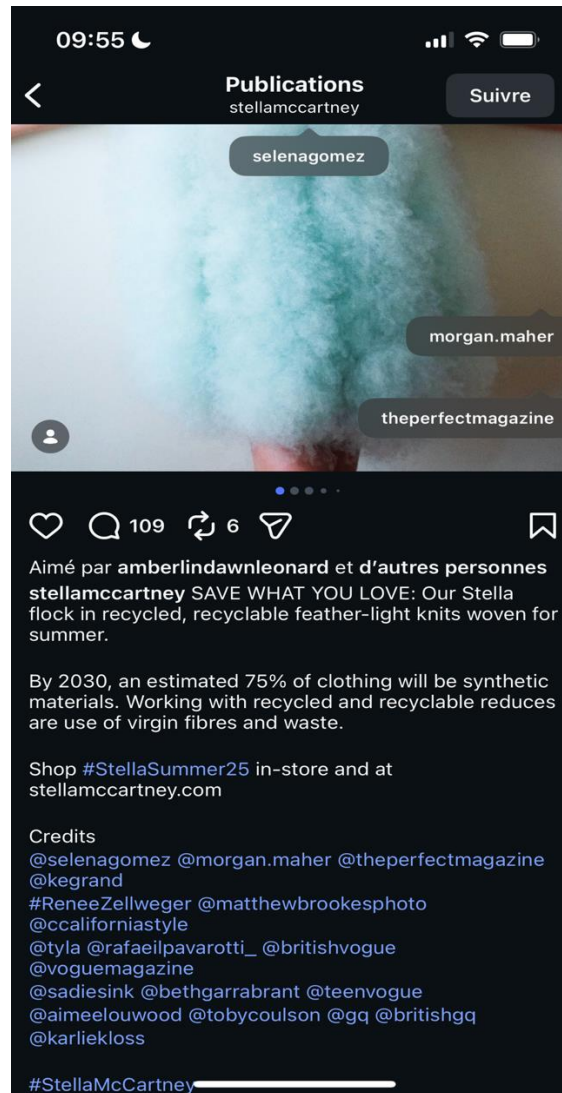


Figure 5



Figure 6

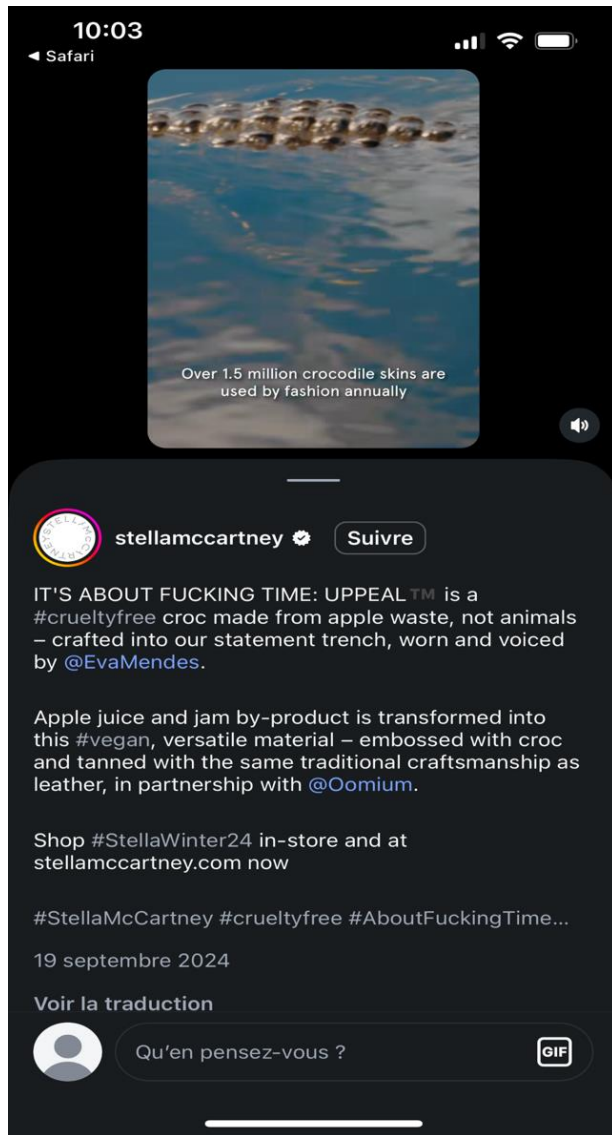


Figure 7



Figure 8



Figure 9

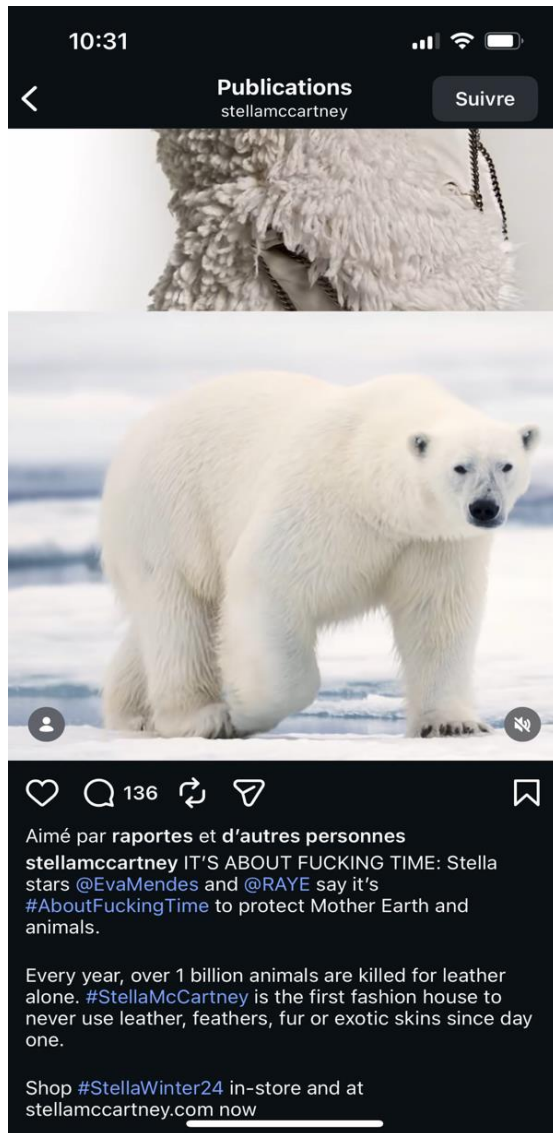


Figure 10

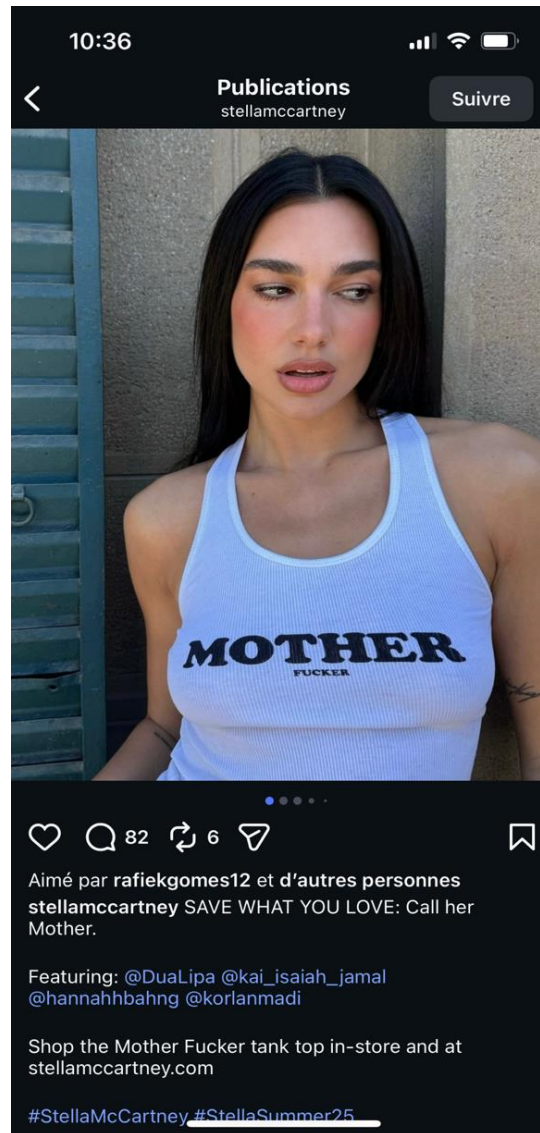


Figure 11



Figure 12

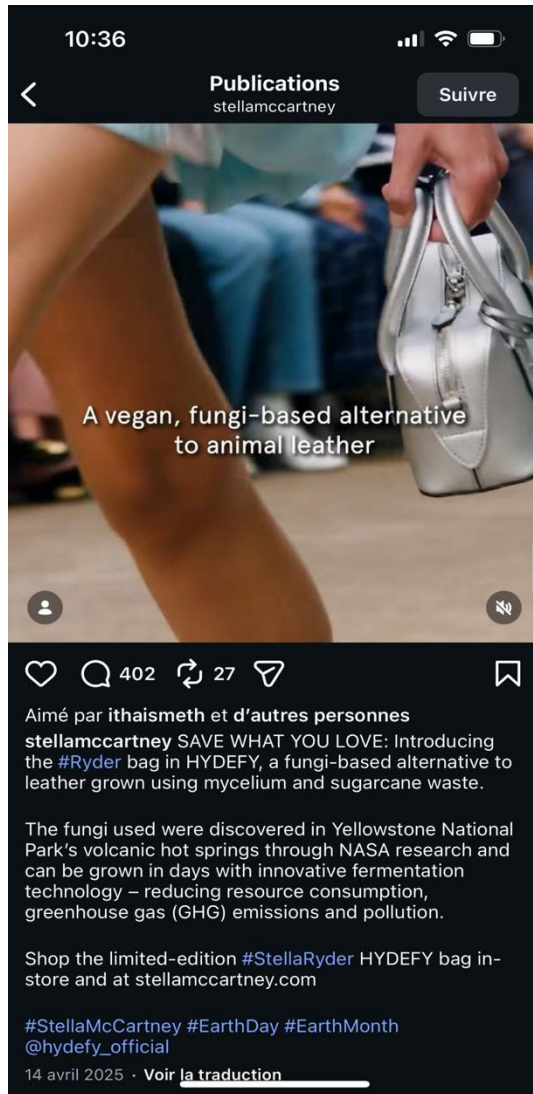


Figure 13



Figure 14



Figure 15



Figure 16

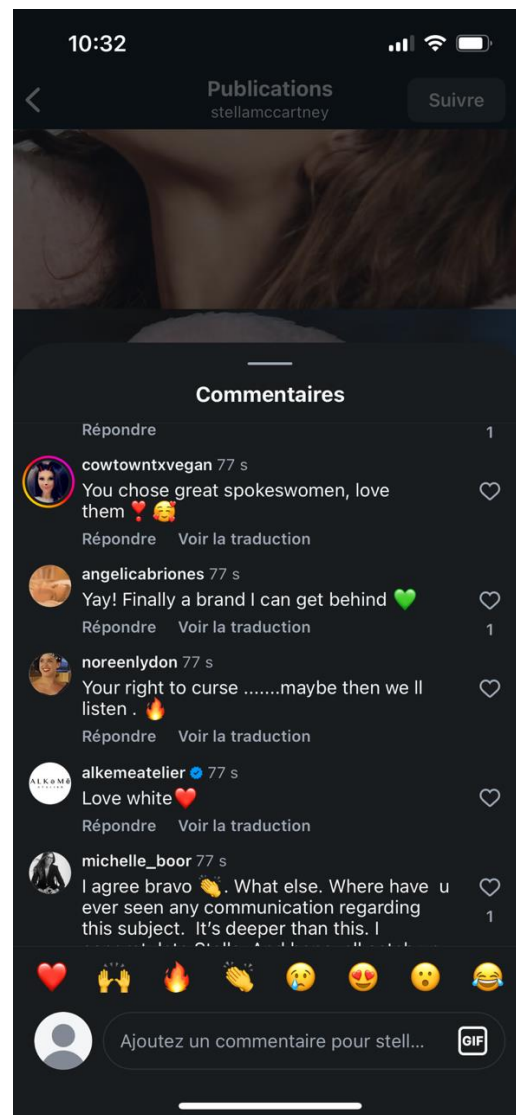


Figure 17

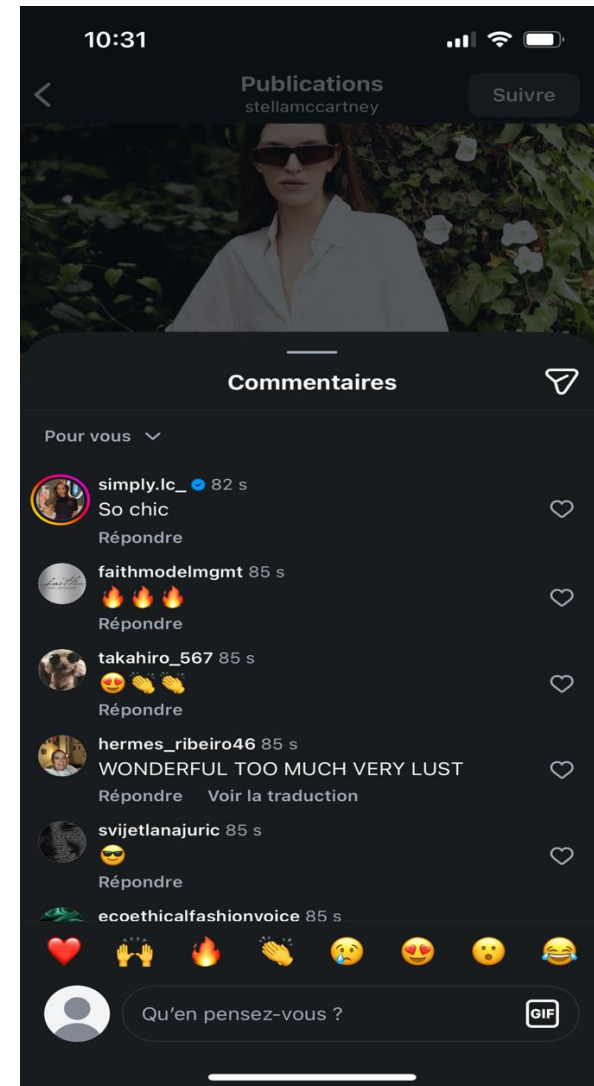


Figure 18

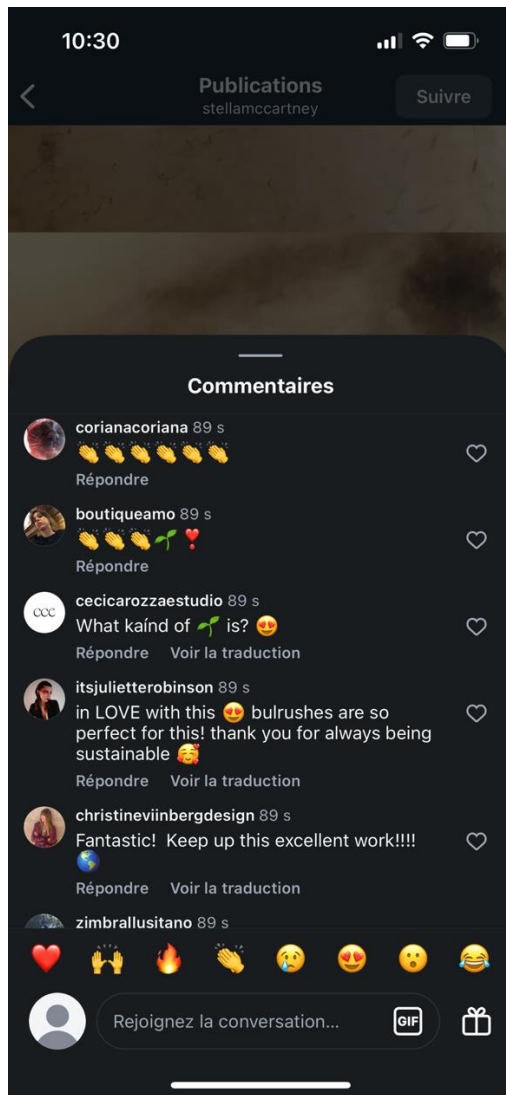


Figure 19

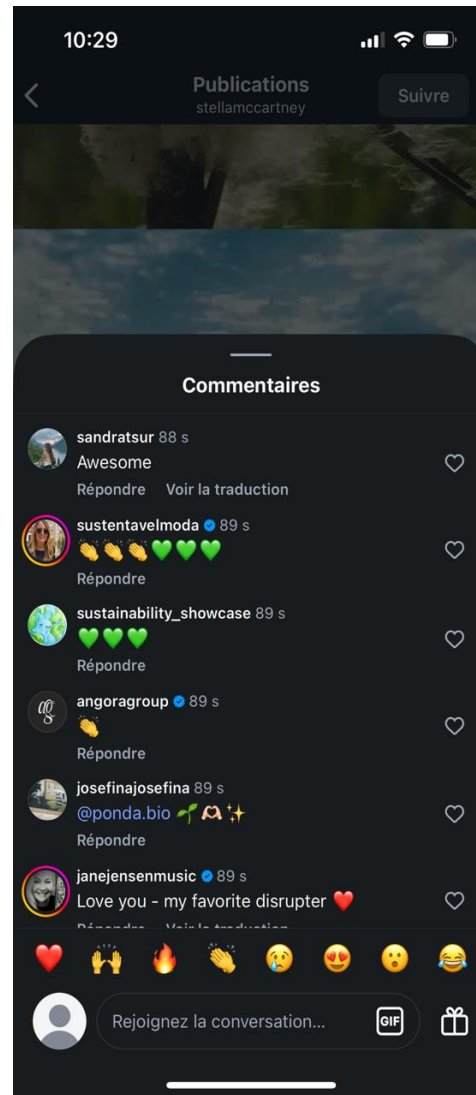


Figure 20

Annexe 13: Grille d'analyse STELLA MCARTNEY (Linkedin)

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	Discours explicite : durabilité = cœur du modèle (conscious luxury)	Centrale (la durabilité structure directement l'identité de marque)
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Positionnement premium maintenu malgré discours engagé	Compatible (la durabilité renforce la désirabilité sans rupture)
2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Discours institutionnel, pédagogique et militant	Militant / Pédagogique / Institutionnel.
	Niveau d'intégration dans le « cœur de métier »	Références à stratégie globale, reporting, innovation	Intégré (la durabilité est directement liée aux produits)
	Dimensions ESG mobilisées	Présence des trois piliers (environnement, social, gouvernance)	E + S + G
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	- Leadership et transformation sectorielle	SLOW / Thoughtful
3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	Références à innovation matière et circularité	Modérée à forte

4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable	Objectifs, acteurs et actions clairement identifiés	Complet
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Événements (MET Gala, initiatives sectorielles)	Présent
	Communication digitale Quels codes digitaux et visuels ?	Ton professionnel, contenus structurés	Forte
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Partenariats internationaux et institutionnels	Cohérentes
	Transparence & communication éducative	Références aux standards européens, reporting	élevée à modérée
5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	Approche factuelle, peu esthétique décorative	Absent

6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Données, standards et engagements visibles	Elevée à moyenne.
	Cohérence marketing vs institutionnel	Forte cohérence globale	Élevée
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Discours précis et constant → peu de risque	Faible
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Renforce crédibilité, leadership et légitimité professionnelle	Positif

Analyse de la communication durable de Stella McCartney sur LinkedIn :

a) Intégration de la durabilité dans l'identité et la communication de marque

L'analyse des publications LinkedIn montre une intégration particulièrement explicite et institutionnelle de la durabilité. La marque affirme que celle-ci constitue le cœur même de son identité, à travers un vocabulaire centré sur la *sustainability*, le *conscious luxury* ou le *vegan*⁴⁴. Ces termes apparaissent de manière récurrente dans les publications et structurent directement le discours institutionnel de la marque.

Les contenus analysés présentent fréquemment des prises de position liées à la transformation de l'industrie de la mode, à l'innovation textile, à la réduction de l'impact environnemental ou à la nécessité de développer des pratiques plus responsables dans le secteur du luxe⁴⁵.

⁴⁴ figures 1,3,5

⁴⁵ figures 1,2

Dans la grille d'analyse, la durabilité est codée comme **centrale**, tant dans l'identité que dans la communication de marque. La compatibilité avec les fonctions du luxe est **élevée**, la durabilité renforçant la légitimité sans altérer la désirabilité.

La marque Stella McCartney offre une grande compatibilité avec les fonctions de luxe. Cela signifie que la durabilité renforce la légitimité de la marque sans diminuer sa désirabilité. La marque parvient à combiner son engagement environnemental, son innovation et son esthétique contemporaine de manière efficace.

Contrairement à des marques comme Hermès ou Gucci, où les dimensions responsables sont souvent liées aux valeurs historiques ou institutionnelles de la marque, la marque Stella McCartney construit son identité autour de la durabilité.

b) Stratégies de communication durable

La communication repose sur un registre **pédagogique, institutionnel et militant**. Les contenus mettent en avant des initiatives structurantes, des partenariats internationaux et des engagements liés aux standards européens de reporting⁴⁶. La marque cite également des conférences internationales, des objectifs climatiques ou des collaborations avec des experts en développement durable.

Contrairement à Instagram, où les contenus sont très émotionnels et visuels, LinkedIn utilise un ton plus informatif et institutionnel. Les publications visent à expliquer et à justifier les engagements de la marque auprès d'un public professionnel qui accorde une attention particulière à des questions environnementales, sociales et de gouvernance.

La communication met l'accent sur les innovations matérielles et scientifiques. De nombreux contenus présentent des matériaux de remplacement ou des projets de recherche sur les fibres végétales, les biomatériaux ou la circularité textile.

Dans la grille d'analyse, le storytelling durable peut être considéré comme **complet**, les publications identifiant des objectifs, des acteurs et des actions. Les dimensions ESG

⁴⁶ figures 2,3

sont **largement mobilisées (E+S+G)**, et la transparence est **élevée à modérée**, en raison de la présence d'informations structurées mais parfois techniques.

La communication LinkedIn fonctionne ainsi comme un espace de démonstration d'expertise et de légitimation professionnelle. Stella McCartney ne cherche pas uniquement à valoriser son image, mais également à apparaître comme un acteur influent dans la transformation durable du secteur du luxe.

c) Engagement et perception des publics

Les indicateurs d'engagement observés sur LinkedIn révèlent une dynamique distincte de celle d'Instagram. Les publications génèrent des volumes de réactions significatifs, mais l'interaction adopte une tonalité plus professionnelle et moins émotionnelle.

Les contenus associant visibilité médiatique, personnalités publiques et argument durable, notamment les publications liées au MET Gala, aux collaborations internationales ou aux installations *Future of Fashion*, tendent à produire les niveaux d'engagement les plus élevés⁴⁷. À l'inverse, les contenus liés à la carrière ou à la communication interne suscitent généralement un engagement plus modéré⁴⁸.

Dans la grille d'analyse, l'effet perceptuel peut être qualifié de **positif**, la communication renforçant la crédibilité, la confiance et la légitimité institutionnelle de la marque.

d) Tensions perceptuelles et implications

La communication LinkedIn positionne Stella McCartney comme un acteur engagé et structurant du luxe durable. La mise en avant de standards, de partenariats et d'innovations contribue à asseoir son rôle de leader.

Dans la grille d'analyse, la vérifiabilité des engagements est **élevée à moyenne**, et la cohérence entre discours et actions est **élevée**. Le risque de greenwashing est **faible**, en raison

⁴⁷ figures 4,7

⁴⁸ figures 5,6

de la précision et de la constance du discours. L'effet perceptuel global est **positif**, notamment en termes de légitimité professionnelle.

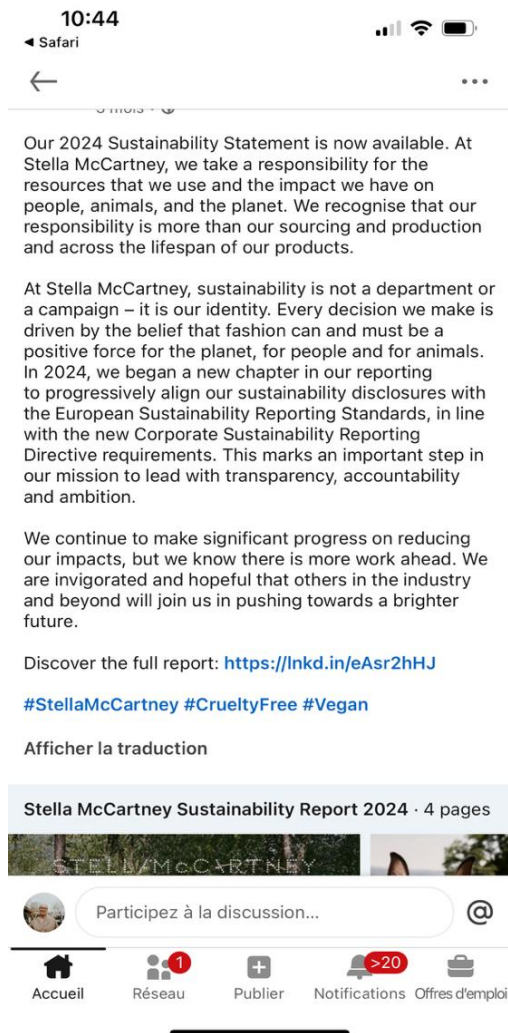


Figure 1

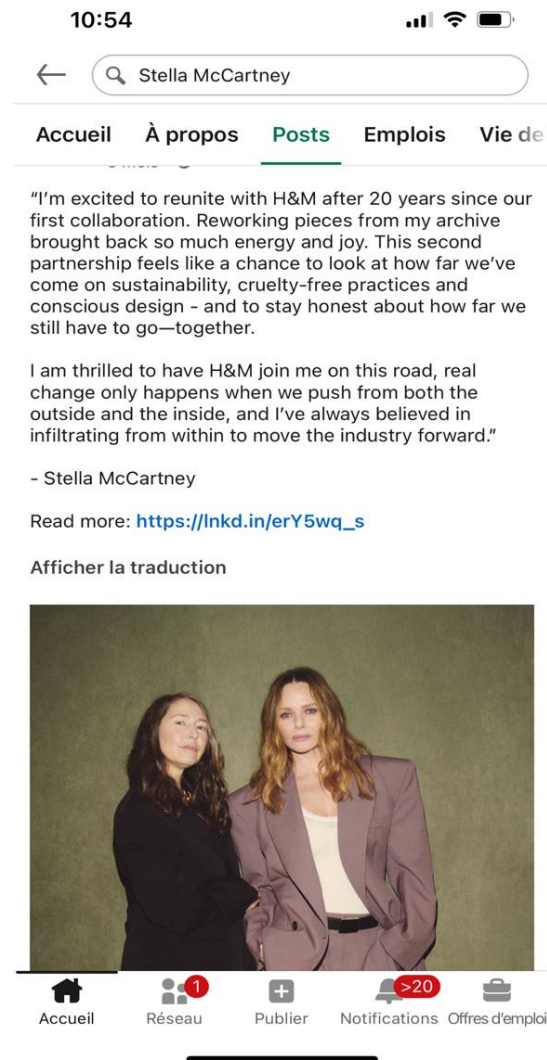


Figure 2

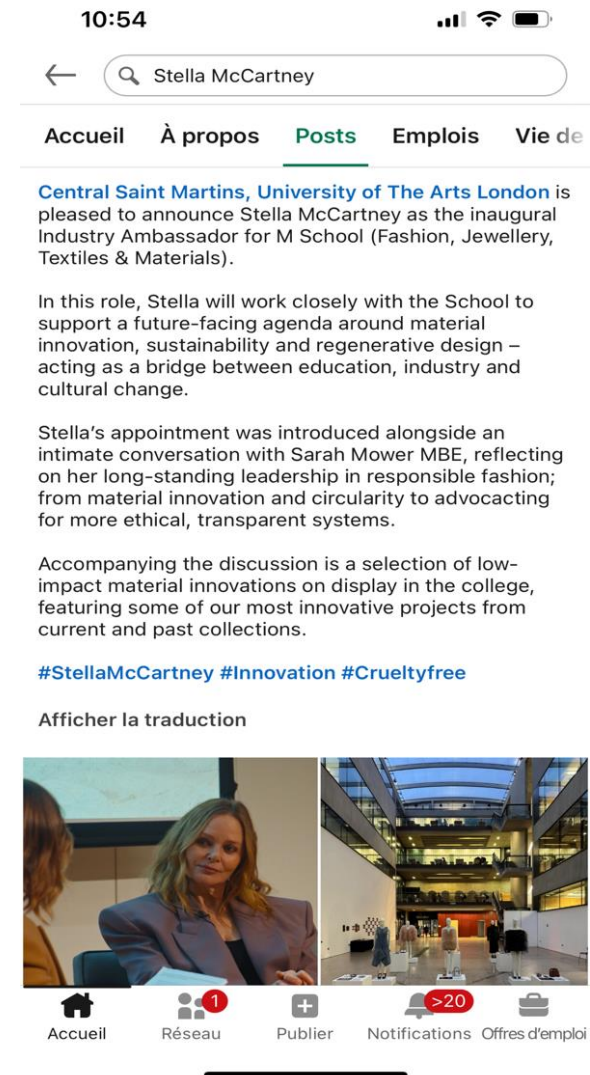


Figure 3

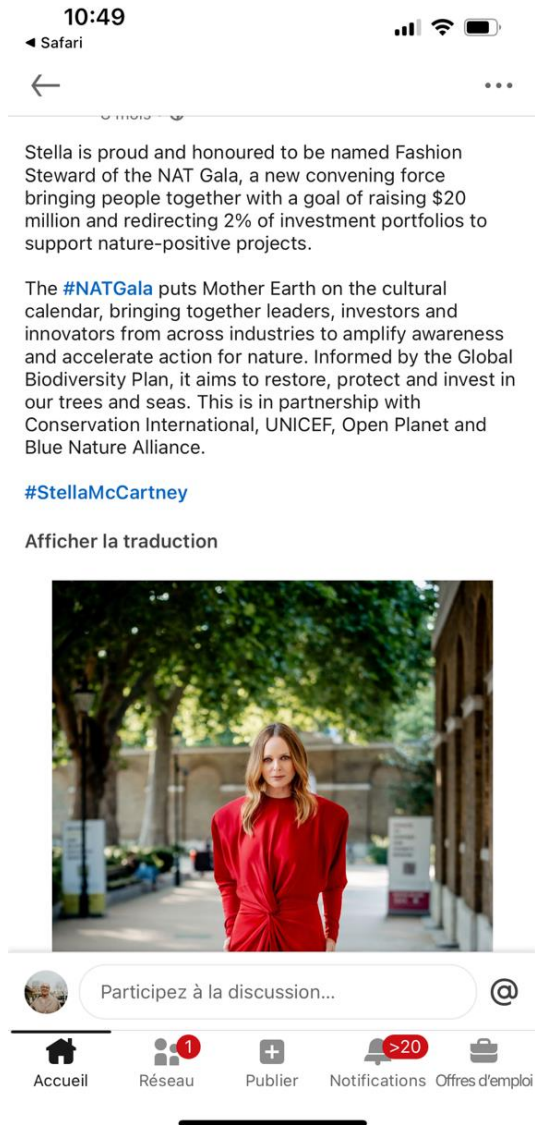


Figure 4

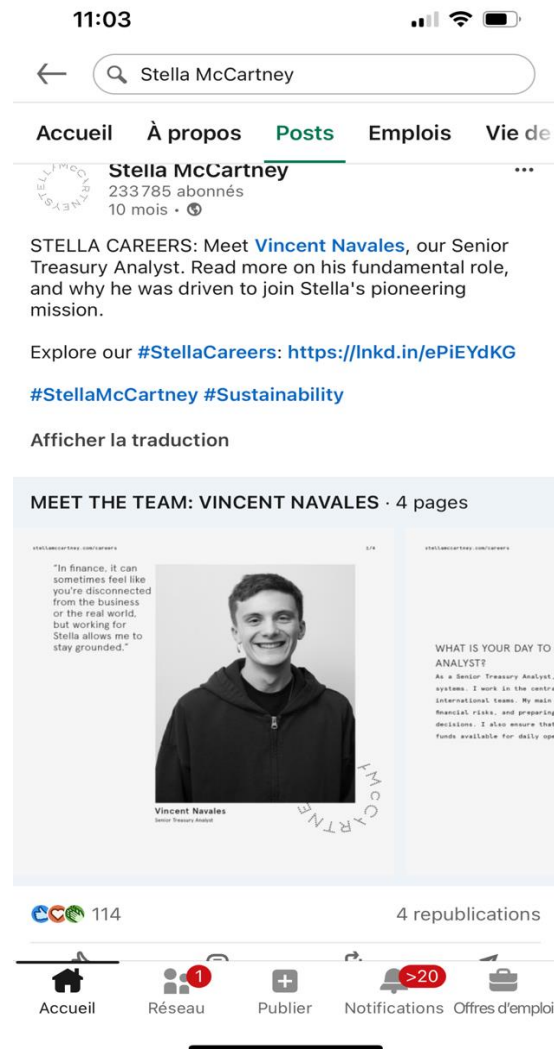


Figure 5

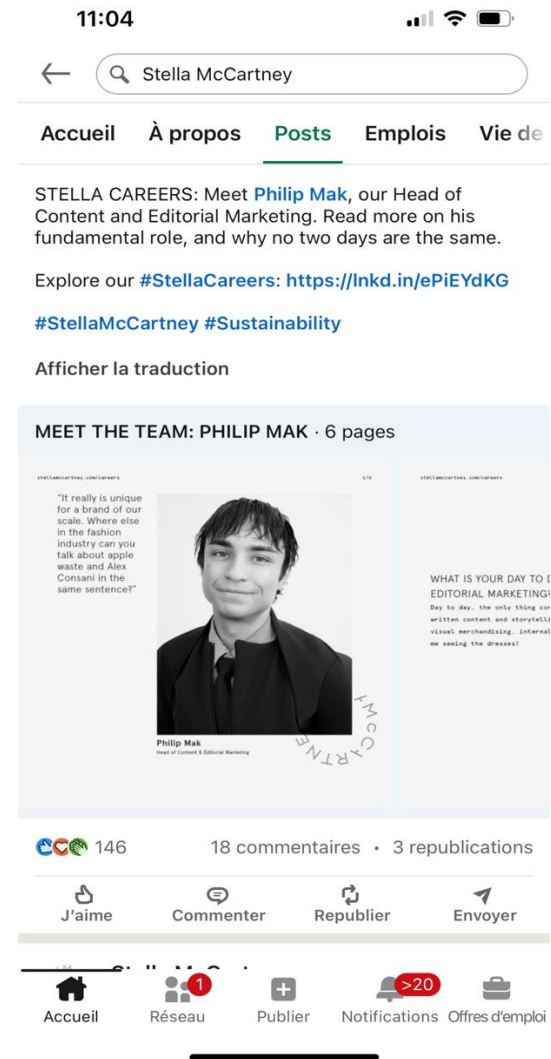


Figure 6

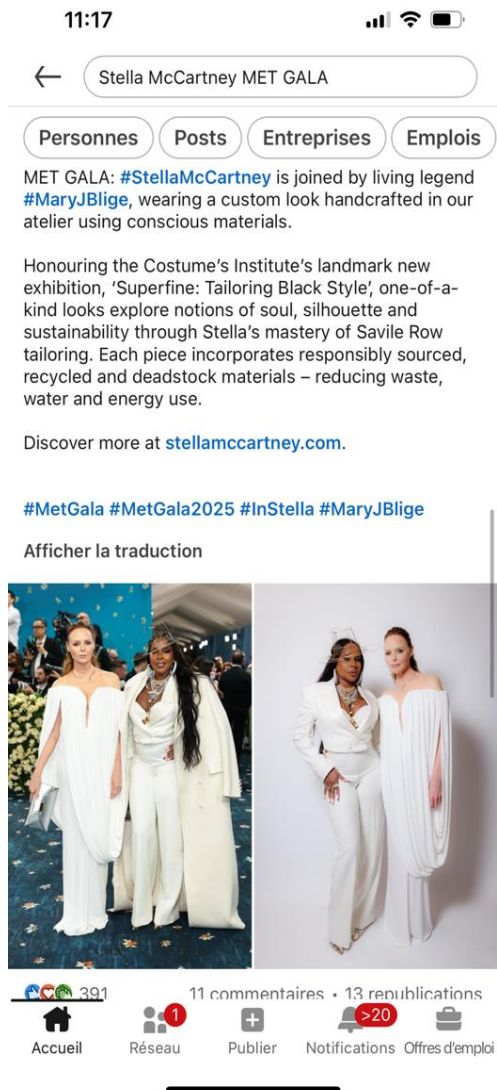


Figure 7

Annexe 14: Grille d'analyse STELLA MCARTNEY_(site corporate)

Dimension d'analyse	Définition	Indicateurs observables	Modalités/Codage
1. Identité de marque & codes du luxe	Place de la durabilité dans l'identité	La marque se définit comme "progressive luxury brand"	Centrale (la durabilité structure directement l'identité de marque)
	Compatibilité avec les fonctions du luxe	Désirabilité articulée avec éthique et innovation	Compatible (la durabilité renforce la désirabilité sans rupture)
2. Intégration stratégique de la durabilité	Manière dont la durabilité est racontée	Discours structuré autour innovation, impact et transformation	Technique / Pédagogique /
	Niveau d'intégration dans le « cœur de métier »	Intégration complète dans produits, supply chain et stratégie	Intégré (la durabilité est directement liée aux produits)
	Dimensions ESG mobilisées	Couverture complète (matériaux, droits humains, gouvernance)	E + S + G
	Positionnement selon modèles de sustainable luxury	Modèle transformationnel du luxe durable	SLOW
3. Circularité & longévité	Circular luxury (seconde main, réparation, upcycling)	Mise en avant forte de circularité et innovations matière	Forte

4. Stratégies de communication durable	Storytelling durable	Présence d'innovations, objectifs et acteurs identifiés	Complet
	Marketing expérientiel La durabilité est-elle rendue tangible par l'expérience ?	Approche principalement informative	Absent
	Communication digitale Quels codes digitaux et visuels ?	Site structuré, contenu riche et détaillé	Forte
	Influence & collaborations Quel transfert de crédibilité ? Cohérence avec l'influenceur ?	Partenariats scientifiques et industriels	Cohérentes
	Transparence & communication éducative	Explications détaillées, innovations, reporting	élevée
5. Symboles et esthétisation	Nature-washing / esthétique verte	Nature associée à preuves scientifiques	Absent
6. Crédibilité, cohérence et risques	Vérifiabilité & preuves	Innovations concrètes + données explicatives	Elevée à modérée

	Cohérence marketing vs institutionnel	Alignement total entre discours et actions	Élevée
	Greenwashing / hypocrisie CSR (risques réputationnels)	Très faible (discours cohérent et historique)	Faible
7. Implications perceptuelles (analyse interprétative)	Effet probable sur la perception	Forte crédibilité et position de leader du luxe durable	Positif

Analyse de la communication institutionnelle de la durabilité chez Stella McCartney (site corporate) :

L'analyse du site institutionnel de Stella McCartney révèle que la durabilité est au cœur de l'identité de la marque Stella McCartney. Stella McCartney se présente comme une marque de luxe progressive, qui allie directement le désir de ses produits et la réduction de son impact environnementale⁴⁹.

Dans la grille d'analyse, la durabilité est codée comme **centrale**, tant dans le discours que dans l'identité. La compatibilité avec les fonctions du luxe est **élevée**, la durabilité étant intégrée à une nouvelle forme de désirabilité fondée sur l'innovation et l'éthique.

Le registre dominant utilisé par Stella McCartney est **pédagogique et technique**, avec une structuration autour des matériaux, de la circularité, de la transparence et des droits humains. Le niveau d'intégration de la durabilité dans le cœur de métier de Stella McCartney est **élevé**, et les dimensions ESG sont **complètes**, comprenant l'environnement, la société et la gouvernance.

⁴⁹ figures 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13

Le storytelling durable peut être considéré comme **complet**, notamment à travers la mise en avant d'innovations telles que Piñayarn® ou Kelsun™⁵⁰. La communication digitale est **forte**, tandis que la transparence et la vérifiabilité sont **élevées à modérées**.

La cohérence entre discours et actions apparaît **élevée**, et le risque de greenwashing est **faible**. L'effet perceptuel global peut être qualifié de **positif**, Stella McCartney apparaissant comme une référence du luxe durable, où la durabilité constitue une compétence centrale plutôt qu'un simple attribut réputationnel.

⁵⁰ figures 14,15,16,17

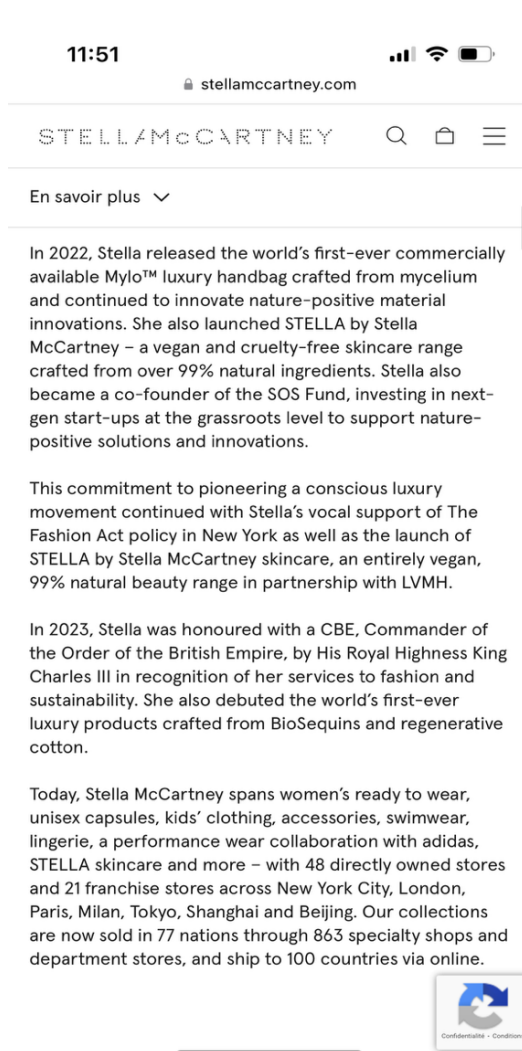


Figure 1



Figure 2



Figure 3

Développement Durable

Mesurer notre impact

Durabilité sociale

Circularité

Figure 4

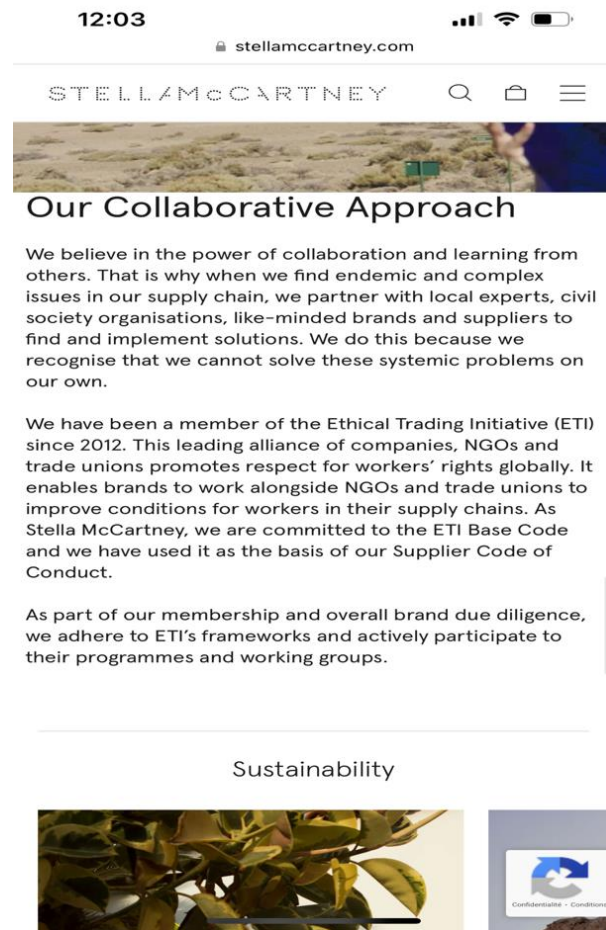
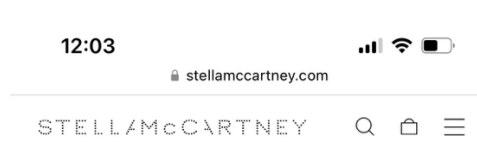


Figure 5



Figure 6



Our Responsible Supply Chain

Transparency is key to us in our relationship with external partners. We source our materials and products through a carefully selected network of global suppliers, many of which have worked with us since Stella McCartney was founded in 2001.

Each of our suppliers is unique. We always aim to build a personal relationship with them and work together to understand their practices and systems.

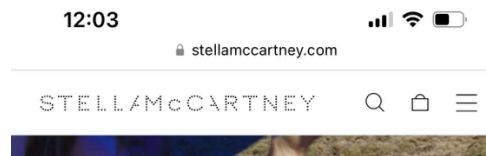
Our supply chain is predominantly composed of small workshops that specialise in specific techniques and processes. Italy is our biggest and most important sourcing country, with over 83% of material production and finished goods direct suppliers based in the country. More information about our supply chain, key sourcing countries and due diligence processes can be found in our annual [Modern Slavery Statement](#).

We have published the list of our finished product suppliers on the [Open Apparel Registry](#). This includes both direct suppliers and the full supply chain information for those who do not execute production processes internally (e.g. the entire production process is outsourced to subcontractors).

Our Monitoring Programme

Before we start working with a new supplier, we visit them in person to assess their practices against our standard with our dedicated internal team or a nominated third party. We only work with a small number of external social and consultants that have been trained on our assessment

Figure 7



Our Standards

Our standards are based on the International Labour Organisation (ILO) conventions and industry best practice. In 2019, we launched a new set of policies and guidelines to our suppliers outlining our requirements and expectations relating to social responsibility. These include our Supplier Code of Conduct, Responsible Sourcing Guide, Modern Slavery Policy and Subcontracting Policy.

These policies outline the standards we expect our suppliers to uphold to ensure everyone in our supply chain is treated fairly and with respect. We understand that sometimes our suppliers might need support to comply with our standards. We are committed to providing guidance and, where needed, training so that they can make improvements and ensure workers' rights and wellbeing are protected.

- [Supplier Code of Conduct](#)
- [Responsible Sourcing Guide](#)
- [Modern Slavery Policy](#)
- [Subcontracting Policy](#)

The policies have been translated in all the languages relevant for our suppliers and are available to them on our internal Suppliers Hub.

UK Modern Slavery Act



Figure 8



Our Vision

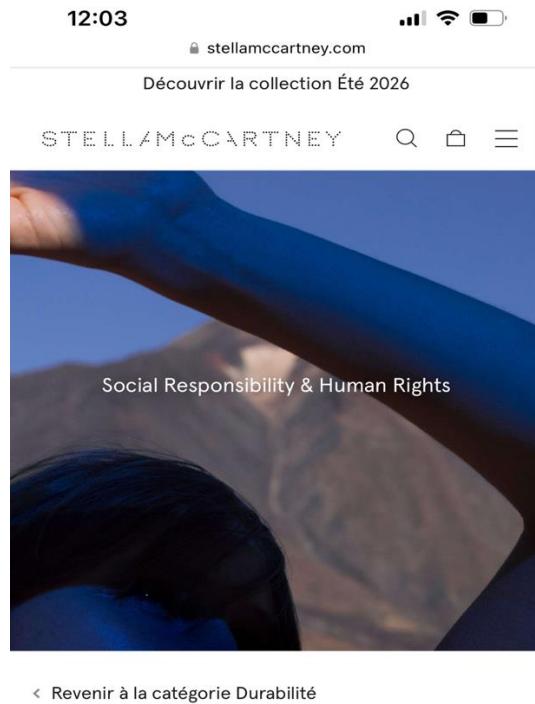
We believe that fashion should be equated with fairness, respect and equality.

Fashion relies on people – the people who make clothes, the farmers who grow the crops for our materials, our employees and our customers. We want to have a positive impact on everyone we depend on and for those who depend on us in return.

We understand that, as a business, we have a responsibility to respect human rights. We have been a member of the Ethical Trading Initiative since 2012 and follow the UN guiding principles on Business and Human Rights to guide us towards best practices. We believe everybody in our supply chain should be treated with respect and dignity, and that each person should earn a fair wage and be recognised and valued equally. We aim to build modern and resilient supply chains that provide desirable jobs, foster people's skills, strengthen workers' voices and advocate for vulnerable groups.

We aim to build open and collaborative relationships with our suppliers and take the time to understand the complexities and contexts of our sourcing regions. We engage with other brands, NGOs, industry experts and other local stakeholders with the intention to proactively manage impacts on people and to operate in the most responsible way possible. We are committed to doing our part in helping to create a better and more equal world, as envisioned in the UN's Sustainable Development Goals.

Figure 9

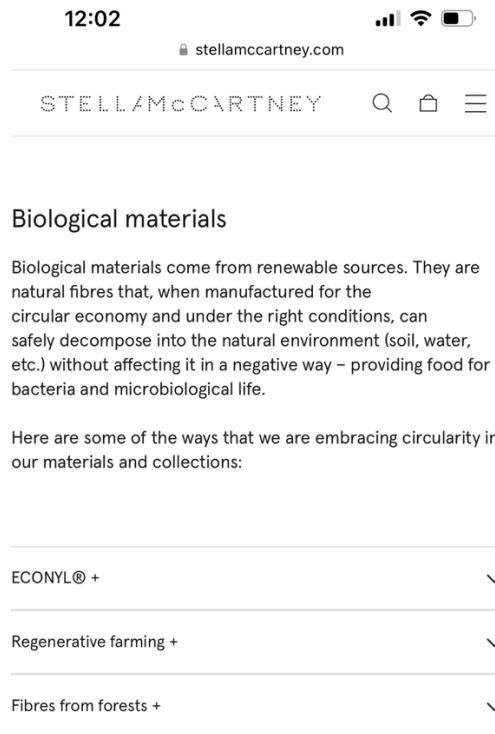


Our Vision

We believe that fashion should be equated with fairness, respect and equality.

Fashion relies on people – the people who make clothes, farmers who grow the crops for our materials, our employees and our customers. We want to have a positive impact on the world.

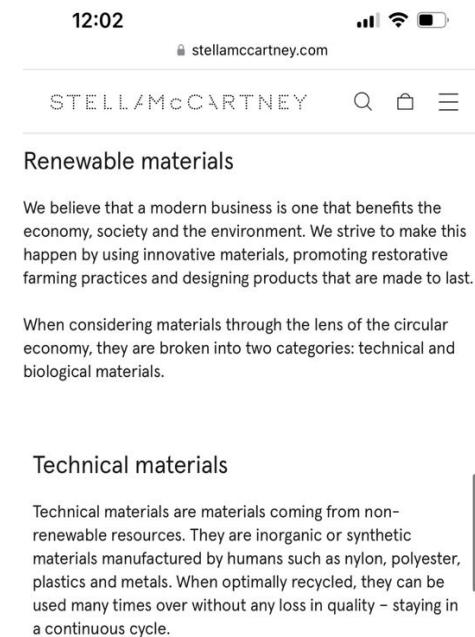
Figure 10



Sustainability



Figure 11



Technical materials

Technical materials are materials coming from non-renewable resources. They are inorganic or synthetic materials manufactured by humans such as nylon, polyester, plastics and metals. When optimally recycled, they can be used many times over without any loss in quality – staying in a continuous cycle.

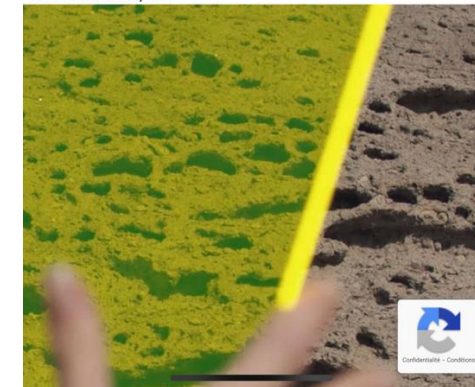


Figure 12

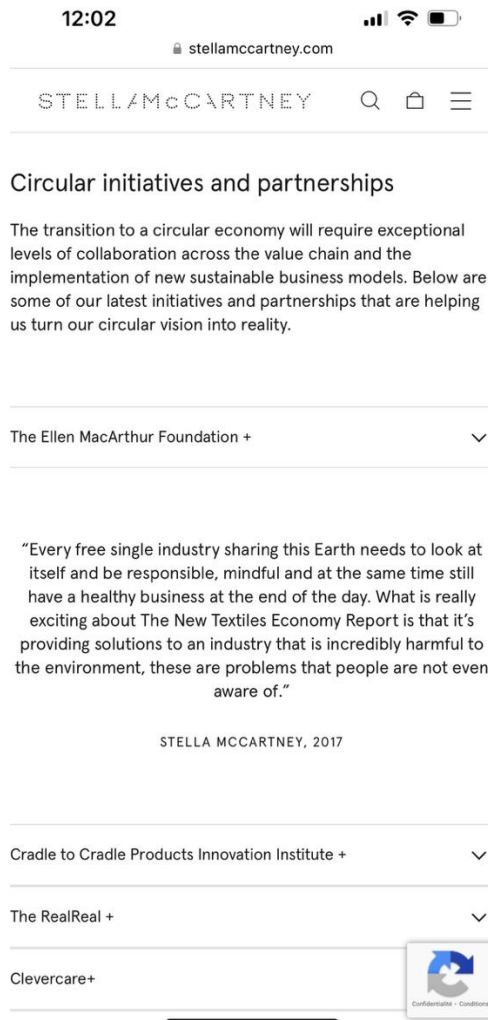


Figure 13

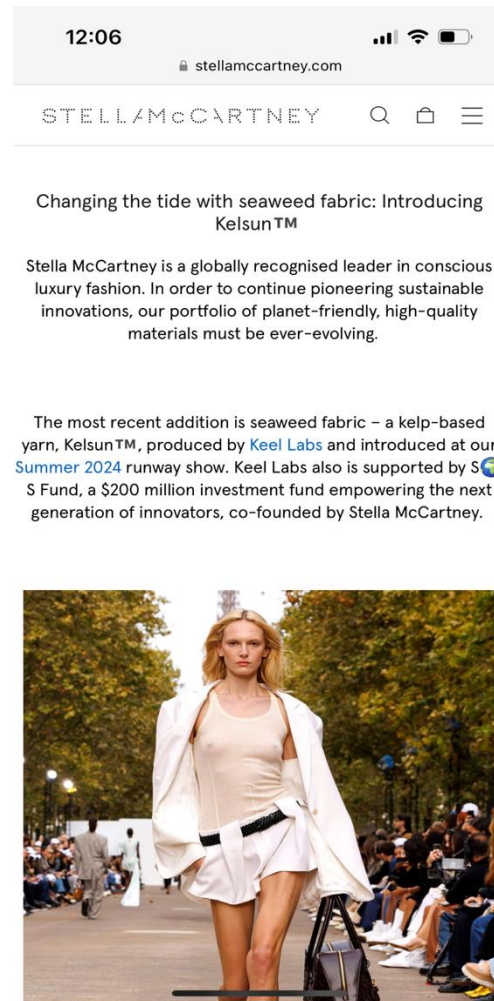
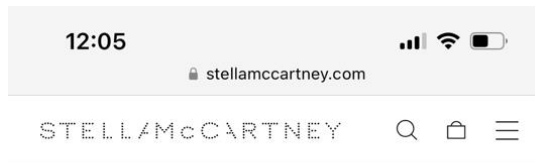


Figure 14



Figure 15



Airlite®: Air-purifying, antimicrobial coating

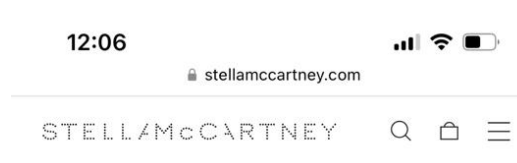
We introduced Airlite® in our Winter 2024 runway collection, coating two iconic Stella McCartney Falabella Tiny tote bags handcrafted vegan materials. This pioneering innovation means these accessories are not only kinder animals, but people and planet – actively purifying the air from pollutants, bacteria and moulds.

What is Airlite®?

Airlite® is an innovative and environmentally friendly coating that actively purifies the air and eliminates odours. Copying nature to break down pollutants, it acts as a catalyst rather than absorbing or filtering them out. It's made with 40% recycled materials in a factory powered entirely by renewable energy and contributes to all major certification schemes, such as BREEAM, LEED and WELL.



Figure 16



What is Piñayarn®?

Piñayarn® offers a 100% plant-based, recyclable and biodegradable textile solution made from pineapple leaf fibres – offering an alternative to petroleum-based products and resource-intensive virgin fibres. Stella McCartney debuted this pioneering material in our Autumn 2025 collection, woven into the uppers of our S-Wave Sport trainer.



Who are Ananas Anam?

Figure 17

