

CYCLE



LUXE

LE LUXE

#01/04

RÉINVENTÉ PAR LA RSE



### **Le luxe a une responsabilité dans le devenir du monde...**

Et c'est une responsabilité singulière, celle de développer la beauté du monde, que tous les acteurs du luxe doivent assumer chacun à leur manière. Car c'est aussi une opportunité formidable de différenciation, de transformation et de création de valeur.

**Or, en matière d'engagement et de RSE, les marques de luxe sont mal perçues.**

Accélérer la transformation "responsable" des marques de luxe est une nécessité, voire une urgence, avec six priorités :

1. Créer les conditions pour que chaque collaborateur soit réellement acteur de cette transformation
2. Concevoir des produits et services sans impact négatif sur l'environnement (humain et naturel) tout en préservant la création et l'innovation qui sont au cœur du luxe
3. Impulser un marketing "responsable" en engageant les consommateurs dans une relation d'un nouveau genre
4. Favoriser le développement personnel des collaborateurs
5. Mettre en place des organisations et une gouvernance ouvertes sur l'extérieur
6. Diffuser la création et la culture propres au luxe au plus grand nombre



# LE LUXE, UN SECTEUR PERÇU COMME PEU ENGAGÉ

Dans une époque où la responsabilité apparaît de plus en plus vitale à la performance des entreprises, les acteurs du luxe pourraient être en difficulté.

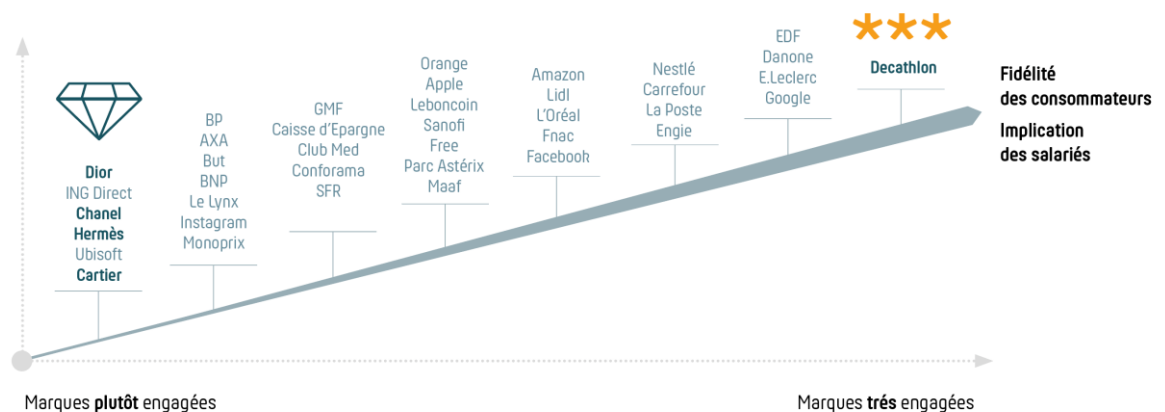
## Les acteurs du luxe vivent aujourd'hui une situation paradoxale.

Tout d'abord, le luxe souffre d'un péché originel : il est exclusif. Ce modèle qui "profite" à un très petit nombre semble opposé par essence au bien commun. Il apparaît aussi comme un consommateur gourmand de ressources rares, une gourmandise parfois vivement critiquée : "rien n'est trop (beau) pour le luxe !". Qui plus est, la tradition du secret spécifique au secteur se heurte à la demande actuelle de transparence et peut engendrer de la suspicion. Enfin, le "entre soi" qui le caractérise induit une faible diversité qui contraste avec une société qui aspire à l'inclusion.

Conséquence directe : les marques de luxe sont en bas du classement Brand'gagement 2017, une enquête réalisée chaque année en septembre auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 Français. Comme le schéma ci-dessous le révèle, quatre des six marques les plus mal perçues en matière d'engagement appartiennent au secteur.

Or il est aujourd'hui établi que la fidélité des consommateurs (et demain probablement celle des investisseurs) comme l'implication des salariés sont directement corrélés à ce niveau d'engagement.

## Brand'gagement 2017 : classement des marques engagées



Source : Brand'gagement 2017

# UNE MISSION : DÉVELOPPER LA BEAUTÉ DU MONDE

Si certains secteurs ont une vocation qui entre naturellement en résonance avec le bien commun – apporter l'énergie, développer la mobilité, agir pour la santé... –, la question de la raison d'être "responsable" se pose à celui du luxe.

Nous sommes intimement convaincus que le luxe n'a pas pour but ultime de répondre aux appétits de consommation et d'exclusivité de quelques *happy few*, et cela sans limite et sans se préoccuper des effets collatéraux sur notre société. En réalité, grâce aux produits et services qu'il invente, **le luxe œuvre à la beauté du monde, au profit de tous**. Pour deux raisons essentielles :

- > au cœur même du luxe, se trouve la création qui inspire tout produit ou service,
- > au-delà de l'usage, ces produits et services suscitent de l'émotion ; si la performance technique est centrale, seuls l'esthétique et le raffinement sont facteurs d'exclusivité et d'expérience unique et forment la différence essentielle du secteur.

Si cette mission semble commune à tous les secteurs du luxe, en revanche la façon de l'exprimer est propre à chaque marque, selon son histoire, son positionnement et sa stratégie. À chacun de faire émerger une vision singulière de sa responsabilité qui soit en résonance avec la marque, fasse écho à la stratégie et inspire l'ensemble des parties prenantes et, en particulier, les collaborateurs qui devront l'incarner.

## Une responsabilité singulière

en résonance  
avec la marque



inscrite dans  
la stratégie



inspirante pour  
les parties prenantes



# TROIS NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ

Pour que leur entreprise devienne responsable, les dirigeants doivent penser et agir sur trois niveaux pour tout à la fois assurer sa conformité, garantir sa pérennité et contribuer au bien commun.

## LA CONFORMITÉ

**pour réduire les impacts négatifs sur les parties prenantes de l'entreprise**

Principalement régie par la réglementation nationale ou internationale et la *softlaw* (normes, labels, initiatives et référentiels), la conformité est une obligation. Pour le luxe, y répondre pose la question cruciale de la qualité non seulement des produits mais aussi de chacune des activités tout au long de la chaîne de valeur.

=> Questionnement stratégique : Les activités, de l'amont à l'aval, respectent-elles l'ensemble des dispositions tant d'un point de vue environnemental (protection des ressources, pollution...), social (droits humains, droit du travail...) ou éthique (transparence financière, séparation des pouvoirs, fiscalité...)?



## LA PÉRENNITÉ

**pour adapter l'activité de l'entreprise aux évolutions environnementales et sociales et garantir son existence dans le futur par un impact positif sur ses parties prenantes directes**

Cela concerne l'ensemble de son écosystème. Pour le luxe, cette question est critique tant cette activité repose sur des matières premières naturelles, souvent de plus en plus rares, ou sur des savoir-faire historiques parfois en grande difficulté.

=> Questionnement stratégique : Quelle valeur génère l'activité de l'entreprise pour chacune de ses parties prenantes, au-delà de la valeur économique pour l'actionnaire ?

- > les collaborateurs : quel développement personnel et professionnel ?
- > les partenaires et fournisseurs amont : quelle montée en puissance des métiers et savoir-faire et quel partage de la valeur ?
- > les territoires où elle opère : quel développement économique et humain ?
- > les clients et la société dans son ensemble : quelle promotion de valeurs et de comportements responsables ?

## LA CONTRIBUTION AU BIEN COMMUN

**pour participer au développement de l'être humain et lui permettre, compte tenu des évolutions démographiques, environnementales et économiques, de pouvoir vivre le plus harmonieusement possible**

Ce niveau est le plus éloigné du cœur de business des entreprises et pose des questions inhabituelles, dépassant le plus souvent le cadre de leur activité. Pour le luxe, ces questions sont particulièrement épineuses tant l'activité peut apparaître antinomique de toute forme de partage de valeur, en contradiction avec les enjeux actuels de société, au regard des difficultés d'une grande partie de la population.

=> Questionnement stratégique : Comment, au-delà d'une offre qui profite à quelques-uns, peut-on faire partager au plus grand nombre création et culture dans une logique de développement de chacun ?

Ce questionnement permet d'être exhaustif dans l'analyse, d'explicitier et partager la vision, de créer les conditions de l'action... en bref, d'impulser la transformation de l'entreprise.

# SIX PRIORITÉS

Pour agir et mettre en œuvre la responsabilité d'entreprise dans le luxe, nous vous proposons de cheminer en gardant le cap de six priorités.



## **1/ Créer les conditions pour que chaque collaborateur soit réellement acteur de cette transformation**

Les évolutions du contexte dans lequel les entreprises opèrent sont nombreuses et complexes, entraînant souvent des changements de paradigme. En conséquence, il est nécessaire d'aider chacun à appréhender cette situation changeante, en lui donnant un cadre d'action clair.

Il s'agit ici de développer des programmes de sensibilisation et de formation pour faire comprendre les enjeux auxquels l'entreprise doit faire face et le rôle qu'elle veut jouer dans la société.

Cela suppose d'abord de formaliser la mission et de la diffuser en s'assurant de son appropriation par tous. Ensuite, il faut travailler à l'adoption de nouveaux principes d'action et développer les compétences nécessaires à l'évolution des pratiques métiers, du fait de la réglementation, de la création de nouveaux concepts, de l'instauration de nouvelles méthodes et pratiques.

Par ailleurs, les critères de décision, d'investissement, les indicateurs de performance et d'évaluation doivent être adaptés si l'on veut voir émerger les comportements attendus.

## **2/ Concevoir des produits et services sans impact négatif sur l'environnement (humain et naturel) tout en préservant la création et l'innovation qui sont au cœur du luxe**

Une partie importante des produits de luxe ont un impact significatif sur l'environnement, en particulier du fait de leur consommation de ressources naturelles. Dans certains cas, les matières utilisées ou les pratiques et modalités d'obtention ou de fabrication apparaissent négatives aux yeux de certaines parties

prenantes : usage du cuir, exposition des salariés à certains process industriels nocifs, éthique de l'extraction des pierres ou métaux précieux...

De fait, les acteurs du luxe doivent concilier deux exigences : celle de la création et de l'innovation – sans lesquelles rien n'est possible dans ce secteur – et celle de la préservation de l'environnement naturel, culturel et social. Comment faire ?

#### PISTES D'ACTION :

- > Développer des filières durables et éthiques en mettant en œuvre les moyens d'une préservation des ressources et d'une garantie de leurs conditions d'obtention
- > Faire évoluer les pratiques de développement produit vers une logique d'éthico-éco-conception prenant en compte leur impact tout au long du cycle de vie
- > Déployer les activités d'innovation, en particulier technologique, permettant le développement de produits plus en phase avec les nouvelles contraintes et attentes des parties prenantes
- > Assurer la sauvegarde et le renforcement des savoir-faire et des filières métiers spécifiques à l'entreprise, dont la préservation est un enjeu à la fois culturel et économique à l'échelle des territoires.
- > Favoriser l'émergence d'un nouveau type d'inspiration et de création grâce à de nouveaux usages (ex : pierres synthétiques, nouvelles matières, innocuité...)

### **3/ Impulser un marketing "responsable" en engageant les consommateurs dans une relation d'un nouveau genre**

Les attentes vis-à-vis des pratiques marketing sont aujourd'hui aussi fortes que celles vis-à-vis des produits et services. Or ces pratiques vont globalement à l'encontre des enjeux planétaires : gaspillage de ressources (PLV, accessoires de vente...), incitation à la surconsommation, représentation des consommateurs ne reflétant pas la diversité de notre société (générationnelle, ethnique)...

Le marketing, un investissement très important dans le luxe, doit donc se réinventer en cohérence avec la mission de développement de la beauté du monde, en promouvant l'économie de ressources et une consommation éclairée, en se dégageant des stéréotypes pour projeter une vision inclusive de la société.

Cette réinvention implique de transformer en profondeur les principes et pratiques les plus en vigueur actuellement dans les métiers du marketing et de la communication et de faire évoluer les critères même d'évaluation de l'action marketing.

Le secteur du luxe a donc une véritable responsabilité en matière d'éducation des consommateurs, dans leur relation aux marques et aux produits, pour qu'ils deviennent eux aussi acteurs de cette transformation. La montée en puissance des nouvelles générations parmi ces consommateurs sera sans aucun doute un facteur facilitant.

#### **4/ Favoriser le développement personnel des collaborateurs**

Ce sujet de management et d'organisation est traité de manière approfondie dans une autre Idée Force Luxe. Elle traite en particulier les points suivants :

- > l'évolution de la culture managériale en cohérence avec la mission
- > le possible développement de projets personnels au sein du projet collectif
- > le développement de l'autonomie et de la capacité à agir
- > l'éthique et le discernement

#### **5/ Mettre en place des organisations et une gouvernance ouvertes sur l'extérieur**

L'ouverture est un gage d'efficacité et de performance dans la mesure où bon nombre de sujets, de par leur complexité, nécessitent une co-construction avec d'autres acteurs : co-innovation pour adjoindre les compétences, inspiration par d'autres secteurs pour faire évoluer les pratiques, co-investissement pour minimiser les risques et les coûts, partenariats pour accroître la légitimité...

La transparence est quant à elle une exigence croissante des parties prenantes et tout manquement à celle-ci est rapidement vu comme suspecte.

Les entreprises doivent donc s'adapter en conséquence. L'organisation doit être repensée à l'opposé de fonctionnements en cercle fermé, pour multiplier les échanges, développer les réseaux et les partenariats. Il s'agit aussi de renforcer le dialogue avec les parties prenantes – consommateurs, investisseurs, société civile, pouvoir politique... – et de construire des systèmes de gouvernance transparents – ouverture des instances aux parties prenantes externes, prise d'engagements publics, publication régulière d'informations sur l'atteinte de ces engagements... autant de transformations culturelles et structurelles qui sont à engager.

#### **6/ Diffuser la création et la culture propres au luxe au plus grand nombre**

Pour les acteurs du luxe, la création et la culture sont des éléments essentiels de leur patrimoine et de leur raison d'être. Permettre au plus grand nombre, au-delà des clients, d'en profiter constitue une opportunité d'aller encore plus loin dans la traduction de leur engagement responsable.

Chaque marque peut, à sa façon, par exemple :

- > apporter son soutien à la création, en faisant émerger des artistes qui vont ainsi enrichir le patrimoine culturel collectif,
- > favoriser l'initiation à l'art de populations qui y ont peu accès pour des raisons sociologiques ou économiques, au profit de leur développement personnel,
- > diffuser la création et l'art auprès de publics larges.

À chaque marque d'identifier la logique, la stratégie, les dispositifs et modalités d'action qui lui sont propres afin que sa démarche de diffusion rentre en résonance avec son identité.

## CONCLUSION

En développant leur responsabilité, les acteurs du luxe se donnent des moyens de se réinventer. Un grand nombre d'entre eux l'ont bien compris et se sont déjà mis en chemin.

Le développement de la beauté du monde nous semble une mission très attractive et porteuse d'une réinvention aspirationnelle, source d'engagement pour les collaborateurs, de préférence pour les clients et partenaires, de performance financière pour les actionnaires, de valeur pour les territoires et de contribution au bien vivre ensemble pour l'ensemble de la société.

Mettre en œuvre une telle mission implique une transformation complète et son accélération nous semble aujourd'hui impérative tant l'exigence de responsabilité croît chaque jour. Des éléments qui relevaient de contribution au bien commun hier deviennent aujourd'hui des pratiques "standard" du secteur, voire des éléments de pure conformité. En quelque sorte l'eau monte et la mise en mouvement est la seule alternative. Et c'est une formidable opportunité.

Le futur responsable a de l'avenir, construisons-le ensemble !

Contactez l'auteur : [benoit.gajdos@kea-partners.com](mailto:benoit.gajdos@kea-partners.com)

Retrouvez les idées forces parues et à paraître  
sur notre site [www.kea-partners.com](http://www.kea-partners.com)

Kea & Partners conseille les directions générales sur leurs enjeux de stratégie et croissance, d'excellence opérationnelle, de gouvernance et de management, de digital, technologie et SI.

Les secteurs des produits de grande consommation, du luxe et de la distribution représentent 50 % du CA de Kea & Partners en France.

Kea & Partners est également l'un des fondateurs de CO Conseil, cabinet de conseil en stratégie au service de l'intérêt général, qui vient d'être sélectionné par la fondation La France s'engage.