

LA NOUVELLE ALLIANCE

LUXE

ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

CÉCILE LOCHARD | ALEXANDRE MURAT

EYROLLES

Éditions d'Organisation



Comment faire évoluer le luxe vers une prise en compte systématique du développement durable

CÉCILE LOCHARD a été directrice de la Philanthropie et des grands donateurs du WWF. En 2010, elle lance *CitizenLuxury*, activité de conseil spécialisée en philanthropie et luxe responsable. Début 2011, elle est nommée déléguée générale du fonds Humus pour la biodiversité. De formation ESC et diplômée du master Développement Durable de Paris-Dauphine, elle incarne un développement durable positif, généreux et porteur d'un nouvel art de vivre.



Héritier de la lignée des Princes Murat, **ALEXANDRE MURAT** est un innovateur dans le secteur du luxe. P-DG-fondateur d'*Adamence.com*, première joaillerie sur Internet spécialisée dans le diamant, Alexandre a placé l'éthique et la transparence au cœur de son projet. Diplômé d'HEC, engagé dans la protection de l'environnement, il s'implique dans de nombreuses initiatives et réflexions liées au luxe et au développement durable.

Coordination de l'ouvrage :
ALICE AUDOUIN

- ❧ Le premier livre consacré aux liens entre le développement durable et le secteur du luxe.
- ❧ Un texte enrichi d'interviews d'experts du développement durable et du luxe.
- ❧ De nombreux cas pratiques, graphiques et exemples.
- ❧ Une analyse exhaustive : état des lieux, premières réponses, recommandations.

A priori, luxe et développement durable n'ont rien en commun. Cet ouvrage documenté, riche en témoignages et en exemples, démontre au contraire que ces deux secteurs opèrent un rapprochement. Le luxe dispose en effet des atouts nécessaires pour entrer pleinement dans une démarche de RSE. Les initiatives engagées laissent ainsi augurer un avenir aux accents verts. S'appuyant sur des exemples récents, les auteurs présentent un panorama complet de recommandations et perspectives.

www.editions-eyrolles.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

www.editions-eyrolles.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

LA NOUVELLE ALLIANCE
LUXE
ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Luxe
et développement
durable

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com

Coordination d'ouvrage :
Alice Audoin

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011.

ISBN : 978-2-212-55167-9

**Cécile Lochard
Alexandre Murat**

Luxe
et développement
durable

La Nouvelle Alliance

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Sommaire

Remerciements.....	7
Avant-propos	
Le luxe, véritable totem, a aussi ses tabous.....	9
Introduction.....	11

Partie I État des lieux

Chapitre 1	
Origine et enjeux.....	15
Définitions.....	15
Entre excès et excellence : le luxe critique.....	25
Les enjeux du secteur du luxe.....	36
Chapitre 2	
Le réveil des parties prenantes.....	75
Le temps des interpellations.....	75
Les clients du luxe ont la parole.....	93
Une partie prenante atypique : les « <i>people</i> ».....	110

Partie II Les maisons de luxe s'organisent : les premières réponses du secteur

Chapitre 1	
Définir une RSE sectorielle adaptée.....	115
D'abord, capitaliser... ..	115
Une prise de conscience progressive.....	116
Un nom de baptême évocateur.....	121
Innover en matière d'organisation et de process.....	122
Avantage aux nouveaux entrants?.....	126

Chapitre 2

Des exemples d'initiatives sectorielles.....	129
La joaillerie : un engagement de la mine à la vitrine	129
Cosmétiques : la charte éco-responsable de la « <i>Cosmetic Valley</i> ».....	135
Gastronomie et vin : préservation des patrimoines et du vivant	137
Du développement du tourisme au tourisme de développement.....	139
Beeluxe, un label spécifique au secteur.....	143
Distribution : des actions emblématiques.....	144

Partie III

Vers le luxe responsable : un panel d'actions, recommandations et perspectives

Chapitre 1

Dépasser les blocages et résistances.....	151
Dépasser les freins historiques.....	152
Dépasser une incompatibilité ontologique supposée.....	152
Dépasser le mutisme : la communication en question	154

Chapitre 2

Les atouts du secteur du luxe : piliers, acquis et compatibilité des valeurs.....	159
Une compatibilité de plus en plus claire.....	160
Des métiers et des racines.....	163
Gestion de la rareté.....	169
Long terme, legs transgénérationnel et intemporalité	172
Durabilité et pérennité des produits.....	178
Entre tradition et modernité.....	179
Des chromosomes communs...sous-développés.....	180

Chapitre 3

Les principaux ressorts d'une conversion au développement durable.....	187
La créativité comme moteur du changement.....	188
« <i>Slow luxury</i> », une vague porteuse.....	191
Un objectif : la cohérence de A à Z	195
Du mécénat au partenariat	198
S'allier aux médias.....	202
Conclusion	205
Glossaire.....	209
Bibliographie	213
Sites Internet.....	215
Index.....	217

Remerciements

Nous remercions les experts du luxe et du développement durable qui ont bien voulu nous livrer, lors d'entretiens, leur vision, leur expérience, leurs doutes et leurs aspirations.

Les professionnels du luxe : Alain-Dominique Perrin (Richemont), Laurent Clauquin (PPR), Sylvie Benard (LVMH), Olivier Mellerio (Mellerio dits Mellers), Élisabeth Ponsolle des Portes (Comité Colbert), Jaume Tàpies (Relais & Châteaux), Olivier Roellinger (Maisons de Bricourt), Yves Meylan (Jaeger-LeCoultre), Charles Chaussepied (Piaget), Jean-Jacques Picart (JJP Conseil), Françoise Houdebine (Concorde Hotels), Cyril Pigot (Artcurial), Jérôme Schehr (Shangri-La), Francis Quinn (L'Oréal), Louis-Michel Liger-Belair (Domaine du Comte Liger Belair – Château de Vosne-Romanée), Julie El Ghouzzi (Le Centre du Luxe et de la Création), David Amsellem (John Paul Conciergerie privée), Paul Canarelli (Domaine de Murtoli), Pascal Grizot (Fédération française de Golf), Karine Laffargue de Pachan (By K Voyageur privé), Erwan Le Louer et Véronique Le Bansais (JEM), Florian Gonzalez (Groupe Florian), Caroline Wachsmuth (Doux Me), Valentine Gauthier (Valentine Gauthier), Stéphane Truchi (Ifop et club Luxe de l'Adetem), Vincent Grégoire et Catherine Têtu (Nelly Rodi), Cyril Jamot (Patyka), Isabelle Bois (Ragazze Ornamentali), Alain Laurens (LaCabane perchée)..

Les experts du développement durable : Alice Audouin (Havas Media), Sylvain Lambert et Olivier Muller (PricewaterhouseCoopers), Dominique Royet (consultante en développement durable), Michèle Bernard-Royer (journaliste indépendante), Jérôme Auriac (Be-Linked), Marine de Bazelaire (HSBC), Elisabeth Laville (Utopies), Loïc Fel (BETC/Euro-RSCG), Jean-Philippe Desmartin et Stéphane Théboux (Oddo Securities), Monica Fossati (Ekwo), Odilon Audouin (Deloitte Conseil), Alexis Botaya (Nowideas), Benoît Desveaux (Public Système), Sébastien Kopp (Centre Commercial), Erick Hostachy (Ceza Me), Mickaël Samson (Ecocentric), Barbara Coignet (1.618 Sustainable Luxury Fair), Nicolas Rachline (Above Magazine), Jacques Rocher (La Grée des Landes), Patrick Schein (ARM), Florence Fouillet (Natural Glam).

Et aussi, Lionel Ochs (Methos), Martine Ghnassia (Ifop), Nathalie Arnould (Cité du Design), Mathias Ohrel (m-O), Isabelle Vergely (Selectiv Conseil Recrutement),

Jean-François Bourreau (Onsen), Caroline Issa (Tank Magazine), Laure Chevalier (Amalgata), Julie Coignet (My Green ID).

Nous remercions également tous les professionnels du luxe qui nous ont reçus et ont apporté leur éclairage à cette enquête en « *off* ».

Enfin, merci à Serge Eyrolles, Marie Allavena, Marguerite Cardoso et notre directrice de collection Alice Audouin, qui, convaincus de notre capacité à relever le défi d'une approche inédite en France, nous ont permis de développer et partager notre « double culture », luxe et développement durable.

Avant-propos

Le luxe, véritable totem, a aussi ses tabous

Luxe et développement durable partagent nombre de valeurs communes. Et pourtant, l'association des deux ne va pas de soi. Des caractéristiques culturelles sont ressorties au cours de nos investigations :

- Ce secteur se sent protégé face aux revendications croissantes d'un développement durable dont les enjeux environnementaux et sociaux-sociétaux, en l'occurrence, sont *a priori* considérés comme de faible intensité et touchant avant tout au « *mass market* ».
- Le pouvoir et le champ d'action des responsables en charge du développement durable ou de la responsabilité sociétale de quelques groupes de luxe s'amorcent parfois seulement.
- Le luxe souffre du tabou de l'image de marque parfois séculaire, auréolée de mysticisme quasi ésotérique, que fragiliserait toute allégation réaliste, tandis que les secrets de fabrication la protégeraient envers et contre tout...

Introduction

Le secteur du luxe n'a jamais été aussi recherché ni prescripteur qu'aujourd'hui. Étendant son aura sur de nouveaux marchés en plein développement, s'appuyant sur des marques mondiales plébiscitées par l'ensemble de la population et non plus uniquement un groupe d'initiés, sa transparence joue un rôle double, garante de ses secrets de fabrication, mais également signe d'opacité.

Le luxe, comme retranché dans une tour d'ivoire, a pris tardivement conscience des enjeux du développement durable, essentiellement parce que cette « durabilité » lui paraissait *a priori* intrinsèque. Cette affinité d'ADN ne va pourtant pas de soi.

Le luxe, par définition à l'intersection de l'art et de l'artisanat, n'est pourtant pas un continent à part, évoluant sur une autre planète. C'est une industrie et un acteur économique phare, au rayonnement international, dont les matières premières proviennent parfois d'industries polluantes, comme les compagnies minières. Ses récentes incursions sur des segments davantage « *mass market* », ses initiatives de (relative) démocratisation rappellent qu'il n'est pas exempt de toute contingence.

Un panorama des enjeux actuels et des pratiques existantes en matière de développement durable dans les maisons de luxe révèle à la fois un déficit d'offre intégrant explicitement la RSE (responsabilité sociale-sociétale et environnementale d'entreprise), et un déficit de communication spécifiques sur ces enjeux. C'est un choix assumé, mais qui paraît de moins en moins... soutenable.

Catastrophe naturelle, réchauffement climatique, érosion de la biodiversité, inégalités sociales, économie sociale et commerce équitable, le contexte environnemental et social change et, par conséquent, les clients aussi. Ainsi, de nouvelles marques de luxe à l'ADN social et environnemental volontaire s'imposent-elles par ailleurs comme de nouveaux entrants face aux marques de luxe historiques.

Par conséquent, se pose la question cruciale, pour les grandes « griffes », de communiquer et de se (re)positionner en matière de responsabilité sociétale

sous peine de perdre une partie de leur dimension iconique, ce qui reviendrait en ce cas à se porter elles-mêmes préjudice. Des initiatives des entreprises du luxe existent en la matière ; pour autant, ne seraient-elles pas trop parcellaires et frileuses, alors qu'elles devraient faire figure d'exemple ?

Comment l'industrie du luxe peut-elle muter sans changer son âme ? Une fois acquise la mise en conformité de ses *process* – de la conception à la diffusion du produit – avec les impératifs du développement durable, le luxe sera-t-il alors prêt à en rendre clairement compte à la société civile, et comment ? Côté cour et pas seulement côté jardin.

Certes, pareille évolution ne se fera pas sans des transformations lourdes à opérer encore pour réconcilier luxe et développement durable. Néanmoins, le luxe possède les atouts nécessaires pour y parvenir. Et si, par un salvateur retour aux sources, les valeurs du luxe d'hier revisitées grâce au développement durable étaient celles du luxe de demain ?

Les marques du luxe, plus que toute autre marque, peuvent rendre les engagements éthiques et socialement responsables (RSE) des plus séduisants, vis-à-vis de clients d'une exigence certaine de ce point de vue, et jouer ainsi un rôle de leader dans la promotion du développement durable. Réciproquement, les styles de vie durables et la consommation responsable ont beaucoup à apprendre du fabuleux savoir-faire du luxe en matière de séduction : la « désirabilité », qui est l'un de ses apanages, fait terriblement défaut aujourd'hui aux stratégies de RSE, tous secteurs confondus.

Partie I

État des lieux

Le luxe n'est pas un secteur à proprement parler. Il recouvre pléthore de marques de divers secteurs, avec des enjeux, des contraintes plus caractéristiques du secteur en question que du luxe lui-même ! D'où une définition, des contours pluriels. D'hier à aujourd'hui, une constante demeure : le luxe ne laisse pas indifférent. Encensé par Voltaire, honni par Rousseau, le luxe porte en lui un enjeu social ou sociétal majeur, toujours vif. L'enjeu environnemental est apparu plus récemment, alimentant la polémique autour des industries du luxe.

Commençons par circonscrire le champ du luxe à travers son histoire, les produits et services qui peuvent en relever, ses acteurs, son poids économique et sa géographie. Le champ du développement durable, et sa déclinaison pour l'entreprise à travers le sigle RSE mérite lui aussi d'être défini avant d'avancer plus loin dans l'exploration des deux univers pour discerner ce qui les oppose et/ou ce qui les relie.

Origine et enjeux

Tardive, mais intime dans l'industrie du luxe, la prise de conscience des enjeux du développement durable est à l'œuvre. Le plus souvent, à l'insu des clients. Mais combien de temps encore les marques de luxe pourront-elles s'exonérer de leur responsabilité environnementale et sociale consistant à rendre compte de leurs actions en la matière ?

Définitions

■ Définition et périmètre du luxe en tant que « secteur »

Le secteur du luxe est polymorphe, la notion de luxe est polysémique, et la définition du secteur du luxe en devient rapidement « polyproblématique »...

Le luxe se situe à mi-chemin de l'art et de l'industrie, entre les mains d'artistes et d'artisans. Ses produits sont qualifiés de « bel ouvrage » rattachés à une « maison », c'est-à-dire à une enseigne ayant acquis une légitimité comme marque exceptionnelle, les produits de luxe devant résulter d'une démarche où la qualité et l'esthétique sont prépondérantes. Ni le « haut de gamme » ni le « luxe premium » n'en font vraiment partie.

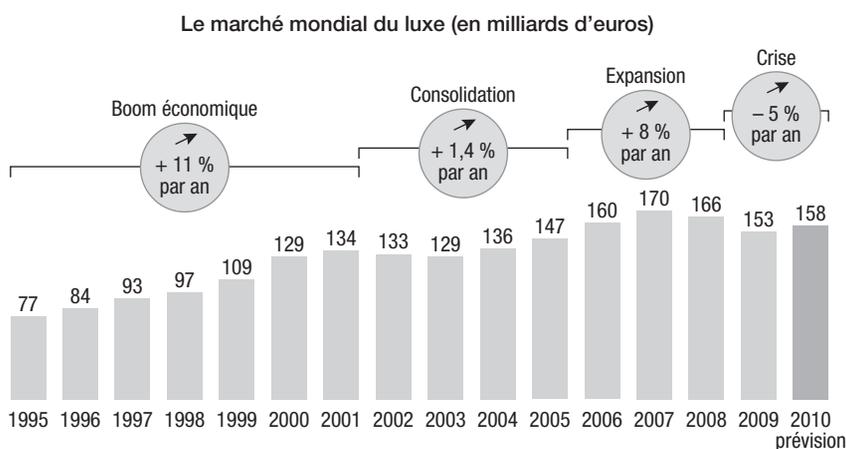
Un marché international

Le marché mondial du luxe pèse près de 160 milliards d'euros¹, ce qui est à la fois peu et beaucoup. Beaucoup, car ces 160 milliards représentent un poids économique et des emplois conséquents à l'échelle mondiale

1. Source Bain & Company, 2009.

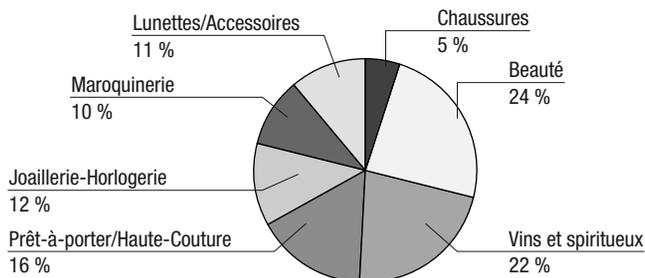
(deux cent mille emplois directs pour l'Europe¹). Peu, si on le compare au marché mondial de la téléphonie mobile (700 milliards d'euros²), ou même au chiffre d'affaires de la seule multinationale américaine Walmart (314 milliards d'euros³). Le marché mondial du luxe est finalement légèrement supérieur à celui du chiffre d'affaires de Toyota (155 milliards d'euros).

En forte croissance depuis 1995, le marché du luxe a plus que doublé sur cette période (77 milliards d'euros en 1995) et connu des taux de croissance hors norme jusque dans les années 2000, et notamment entre 2006 et 2008 (voir figure ci-après).



Source : Bain & Company, 2009.

Au sein de cet ensemble, le marché du luxe se répartit, en valeur, de la façon suivante :



Source : Eurostaf.

1. Source : rapport du Comité Colbert, « Le luxe, un atout de croissance pour l'Europe du XXI^e siècle », publié par le Conseil Économique et Social, 2008.
2. Source : Gartner.
3. Source : rapports annuels.

Contenu sectoriel

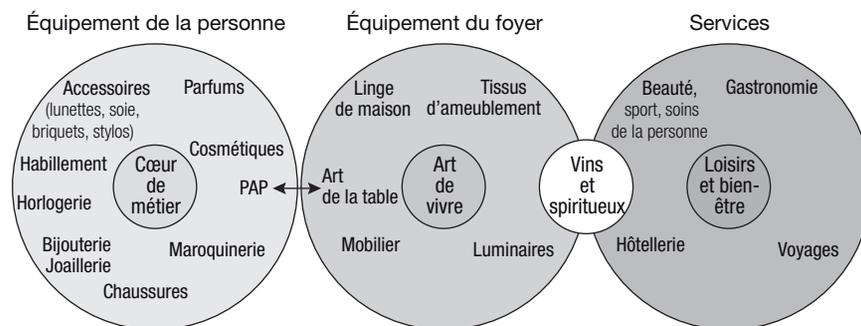
Les entreprises du luxe ne forment pas à proprement parler un secteur, mais relèvent de divers secteurs d'activités, dont elles sont en quelque sorte la quintessence. Il y a les « élues » (les membres du Comité Colbert) et celles qui aspirent à appartenir à cette classification... Beaucoup de marques ont en effet tendance à abuser du mot « luxe » afin d'attirer des segments de clientèle très courtisés.

Le Conseil Économique et Social (CES) a publié en 2008 un rapport sur la filière du luxe¹, s'inspirant d'une étude du cabinet McKinsey (elle-même commanditée par le Comité Colbert), identifiant trente-cinq secteurs d'activités, de l'accessoire de mode à la cristallerie, en passant par les bateaux de plaisance, les fleuristes de luxe et les articles de fumeurs. Le luxe couvre en effet potentiellement un spectre d'activités vaste, évolutif – la même segmentation, en 1995, n'aurait peut-être pas inclus la catégorie des avions d'affaires, par exemple – et surtout mondial.

Nous avons pris le parti de regrouper et considérer plus précisément les six secteurs suivants :

- bagagerie, maroquinerie ; accessoires de mode incluant les chaussures ; habillement incluant la lingerie et la fourrure ;
- cosmétiques, soins corporels et parfumerie ;
- horlogerie, bijouterie, joaillerie, orfèvrerie et articles fumeurs ;
- arts de la table, ameublement, luminaires, textile d'ameublement, maisons de textile ;
- champagnes, vins, spiritueux ;
- hôtellerie et restauration.

Ces secteurs se regroupent traditionnellement en trois univers distincts :



Source : d'après Eurostaf.

1. *Op. cit.*

Les enjeux de responsabilité sociétale de chacun de ces univers ne sont pas homogènes, chaque activité générant son propre lot d'impacts et d'enjeux.

Définitions du luxe

De multiples essais et une foule de définitions ont tenté de distinguer le luxe du haut de gamme, du « premium », etc. Ces tentatives prouvent en elles-mêmes la difficulté de l'exercice ! Chaque auteur a sa théorie sur le sujet, ses convictions et ses certitudes. Le « dénominateur commun » qui apparaît le plus souvent caractérise le luxe comme un mélange de tradition, de savoir-faire, d'excellence et d'innovation.

– Tradition, car le luxe s'ancre dans le temps, dans la durée. C'est « l'éloge du temps long », et l'envie de faire remonter la marque le plus loin possible dans l'Histoire. Le produit de luxe et sa marque entretiennent un rapport privilégié avec le passé et renvoient à une histoire, une culture, des traditions et un terroir. Cette ambition s'exprime dans les logos et signatures des marques de luxe. Par exemple : « Hermès, Paris, depuis 1837 ».

– Savoir-faire, car l'aspect artisanal et intemporel lié aux savoir-faire authentiques et la dimension créative sans cesse renouvelée sont un signe distinctif savamment cultivé par les « maisons ». Le savoir-faire implique également une notion d'exclusivité propre à rendre la marque unique (« *Je possède ce savoir-faire unique, qui me distingue des autres* »).

– Excellence, car l'ultime qualité du produit de luxe est conférée par la noblesse et la rareté des matières qui entrent dans sa conception, ou par l'expertise et la minutie de son processus d'élaboration.

– Innovation enfin, car le produit ou le service de luxe, pour se perpétuer comme tel, va chercher à se renouveler et de toute façon, la créativité, qui est une autre valeur phare du luxe, pousse à l'innovation, pas nécessairement technologique. L'innovation permanente permet à la marque de traverser le temps, forgeant son histoire et son univers.

La vision « colbertiste » du luxe tient en quatre critères majeurs. À ce quatuor traditionnel s'ajoutent deux autres caractéristiques plus récentes, mais importantes pour l'identification d'un produit ou d'une marque de luxe :

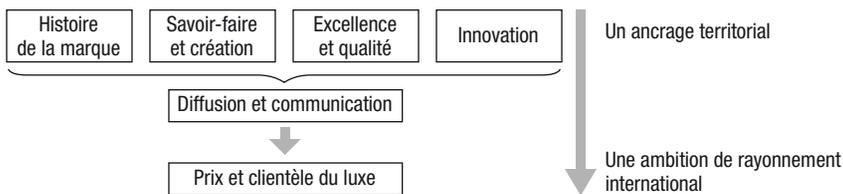
– Diffusion et communication : la politique de distribution et la stratégie de communication des biens de luxe s'inspirent d'un mot d'ordre qui est la sélectivité.

La définition « colbertiste », dépositaire de l'esprit français du luxe

En France, le Comité Colbert fait référence et autorité pour qualifier les entreprises et les secteurs du luxe, pour caractériser une industrie dont l'Hexagone peut s'enorgueillir. Association fondée en 1954 à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain, en hommage à Jean-Baptiste Colbert, homme d'État du Roi-Soleil qui a favorisé le développement des savoir-faire de haute volée sur le territoire français, le Comité Colbert identifie aujourd'hui soixante-quinze maisons de luxe françaises qu'il fédère, dont 82% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export. C'est la première industrie française exportatrice hors d'Europe.

– Prix et clientèle du luxe : le caractère « exceptionnel » de l'offre doit justifier son prix élevé qui inclut, outre ses coûts de production et de promotion, la plus-value symbolique du produit. La clientèle traditionnelle du luxe est par conséquent aisée et exclusive.

Ces six caractéristiques pourraient se résumer dans le schéma ci-après :



On pourrait également définir le luxe « en négatif » : ce qui n'est pas du luxe (le haut de gamme) :

Éléments du « marketing mix »	Univers	
	Luxe	Haut de gamme
Production	Locale	Délocalisée
	Intégrée	Sous-traitée (contrôle des sous-traitants)
Politique des produits	Gamme courte	Gamme longue
	Création hors tendance	Création mode
		Fréquence de création
Politique de prix	Absences de soldes	Solde chaque saison
Politique de distribution	Exclusive/sélective	Sélective
	Contrôlée	Contrôlée
	Intégrée	Magasins propres/franchisés
	Magasins propres/franchisés	Multimarques
	Multimarques	
Politique de communication	Institutionnelle	Publicité produits marques
	Sponsoring	Presse magazine
	Catalogues	Affichages - catalogues
	Mécénat	Promotions

Les acteurs du luxe

Le secteur est dominé par de grands groupes, où l'on peut discerner quatre grands segments :

1. Les grands groupes multimarques (LVMH, PPR-Gucci Group, Richemont).
2. Les « maisons de luxe indépendantes » (Chanel, Hermès, Bulgari, etc.). Ce sont des structures contrôlées par des capitaux familiaux ou des personnes physiques qui peuvent être convoitées par les financiers des grands groupes, notamment au moment des transmissions ou en raison de dissensions familiales qui les fragilisent (en témoigne la passe d'armes entre Hermès et LVMH à l'automne 2010).
3. Les « spécialistes » ou monoactivités (Rolex, Mauboussin, etc.) exploitent des marques fondées sur des savoir-faire peu déclinables, mais qui disposent d'une forte légitimité sur leur marché.
4. Les fabricants spécialisés multisegments. Ce sont essentiellement les groupes de cosmétiques (L'Oréal, Estée Lauder, Coty, etc.) présents sur tous les segments de marché, y compris des marchés de masse et du luxe à travers des produits arborant des noms de la haute couture en particulier.

Voici le « top 20 » des groupes de luxe en 2009 :

	Secteur	Entreprise	CA en M€
1	Maroquinerie et spiritueux	LVMH	14 340
2	Soins	Estée Lauder	5 562
3	Joannerie - Horlogerie	Richemont	5 176
4	Composants optiques	Luxottica	5 094
5	Produits pharmaceutiques	Shiseido	4 954
6	Capillaires	L'Oréal DPL	4 080
7	Prêt-à-porter homme	Ralph Lauren	3 581
8	Maroquinerie	Gucci	3 390
9	Montres	Swatch	2 934
10	Maroquinerie	Coach	2 517
11	Joannerie	Tiffany & Co	1 949
12	Sellerie - Maroquinerie	Hermès	1 914
13	Prêt-à-porter	Armani	1 620
14	Textile	Hugo Boss	1 562
15	Maroquinerie	Prada	1 556
16	Prêt-à-porter	Burberry	1 437
17	Lunetterie	Safilo	1 011
18	Soins	Clarins	1 007
19	Cosmétiques	Puig	984
20	Joannerie	Bulgari	927

Source : Eurostaf, « Le secteur du luxe en sortie de crise » (2010).