Vers un nouveau Luxe

Éthique et Création de Valeur

MAZARS

SOMMAIRE

01. AVANT-PROPOS 05

02. INTRODUCTION 06

03. DE L'ÉTHIQUE À LA COMPÉTENCE ÉTHIQUE : PANORAMA DES PRATIQUES 09

1. De nouvelles matières pour un luxe durable : la filière en quête d'innovation 10

2. L'ancrage territorial des marques de luxe : un patrimoine collectif immatériel ? 16

3. L'exemplarité des conditions de travail et la préservation des savoir-faire 20

4. Les nouvelles exigences des consommateurs 22

04. ÉTHIQUE ET CRÉATION DE VALEUR : INCITATIONS, CHAINES DE VALEUR ET ÉCOSYSTÈMES 27

1. De la prescription à la mobilisation des acteurs 28

2. Quels impacts sur les chaines de valeur ? 34

3. Stratégies des firmes de la filière luxe 36

05. CONCLUSION 43

06. MAZARS ET LE LUXE 44

07. BUSINESS. FOR GOOD® 45

08. RÉFÉRENCES 46

01 AVANT-PROPOS

Connaissant depuis près de trente ans une croissance ininterrompue et un processus de mondialisation, la filière luxe se positionne dans un monde secoué par l'instabilité économique, les défis écologiques, les injonctions éthiques et morales, faisant évoluer les motivations et les modes de consommation.

Face à cette nouvelle donne et au-delà de ponctuels partenariats caritatifs ou compassionnels, les marques adoptent un comportement responsable : respect de l'environnement, intégrité, équité, économie de la fonctionnalité comptent parmi les maitres mots.

Une génération avant-gardiste de créateurs et entrepreneurs place même ces valeurs d'éthique au centre de leur création. C'est également une priorité stratégique pour les Maisons séculaires. Le militantisme éthique gagne la filière luxe et, loin de nuire à l'image des maisons et des entreprises, ces enjeux sont intégrés comme une opportunité de renouer avec les valeurs intemporelles du luxe : savoir-faire, transmission, ancrage territorial, préservation des ressources naturelles, mais surtout écoute et respect du consommateur.

Vers un nouveau luxe, pour un nouveau monde ? Ou plus précisément, comment s'articulent le respect de l'environnement et les enjeux éthiques avec la création de valeur ?

Notre étude propose de dresser un panorama des pratiques témoignant de la dynamique engagée dans la filière. À l'échelle internationale, elle repose sur le recensement des pratiques de 112 entreprises de la filière et 7 fédérations couvrant en particulier les secteurs de la maroquinerie, de la mode, de la joaillerie, de l'horlogerie et de la fourrure.

Distinguant l'innovation dans les matières, l'ancrage territorial, les conditions de travail ou encore les exigences des consommateurs, l'éventail des pratiques démontre l'engagement des acteurs de la filière. Au respect des réglementations ou des chartes et labels se substitue progressivement une vision stratégique soucieuse d'exemplarité.

Cependant, de nombreuses questions restent ouvertes pour poursuivre la mutation de la filière et réinventer le luxe : comment déployer plus largement et rapidement ces pratiques ? Comment stimuler davantage l'innovation et les coopérations ? Comment accompagner les transitions ? Quelles sont les compétences et les savoir-faire à développer ? Quelles sont les mesures d'impact pour évaluer la contribution de la filière aux enjeux environnementaux et éthiques ?

Un monde est en (re)construction, et c'est passionnant.

02 INTRODUCTION

« Or green », recyclage, amélioration du sourcing des matières premières et des conditions de travail, … la presse se fait largement l'écho des actions de la filière luxe en matière éthique. La préservation de l'environnement, la responsabilité sociétale de l'entreprise ou plus largement l'éthique et la durabilité sont désormais des priorités stratégiques, peut-être en réaction aux diverses crises (raréfaction des ressources, crises énergétique, écologique, financière ou de confiance) qui se multiplient. Par exemple, les plus grandes marques de luxe en France ont récemment décidé de créer une « charte de bonnes pratiques de la filière mode et luxe » qui donne les lignes directrices d'un développement responsable de la filière.

L'éthique dans les entreprises renvoie à un vaste corpus de pratiques qui résultent de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des managers. Cette nouvelle perspective peut être considérée comme une recherche identitaire avec pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. Elle se distingue de la morale qui relève de la conscience individuelle et présente un caractère impératif. Elle est éloignée de la déontologie qui définit un corpus de règles propres à une profession et prend un caractère obligatoire. L'éthique se décline dans de multiples environnements et secteurs et s'incarne de façon pratique. Elle est donc contextuelle et s'intéresse aux principes et conséquences des activités et des décisions des firmes.

Toujours est-il que les firmes se mobilisent. Certains secteurs sont gagnés par une « urgence éthique ».
Les grands groupes ont entrepris depuis le début des années 1990 des démarches pour rendre les pratiques plus respectueuses de l'environnement et des conditions sociales jusqu'à en faire aujourd'hui une orientation stratégique, l'éthique s'inscrivant dans la proposition de valeur à destination des clients et du grand public. Au-delà, la crise de 2008 marque une nouvelle étape dans l'essor des pratiques éthiques. De nouvelles marques se créent en misant sur une vision du luxe éthique ou comme le souligne Gilles Lipovestski un « parfait miroir de notre civilisation ».
Devenue un enjeu stratégique majeur, l'éthique est par conséquent une motivation forte voire incontournable pour un nombre croissant d'entreprises de l'industrie du luxe. Mais pour dépasser les motivations philanthropiques et d'image, les firmes doivent bâtir de nouvelles compétences à la fois individuelles et organisationnelles pour transformer ou faire émerger de nouvelles pratiques.

Les enjeux éthiques permettent notamment de repenser la relation aux parties prenantes. Mais comment concilier préservation de l'environnement et des relations sociales, durabilité et éthique ? Et comment faire de ces pratiques de nouvelles sources de création de valeur ? Depuis les années cinquante, quatre stratégies de création de valeur se sont succédées.

50 - 70

Pendant les années 50 à 70, la filière luxe s'appuie sur la durabilité et la haute qualité des produits de luxe qui restera une constante dans l'évolution des stratégies des marques.

90 - 2010

Entre les années 90 et 2010, la cohérence entre les enjeux économiques, environnementaux et sociaux résulte d'une prise de conscience des consommateurs et des parties prenantes et rend explicite la dimension territoriale de la filière luxe. La valeur est créée via une articulation entre un modèle de production artisanale tourné vers le haut de gamme et un modèle de travail collaboratif (sous-traitants, partenaires...).

70 - 90

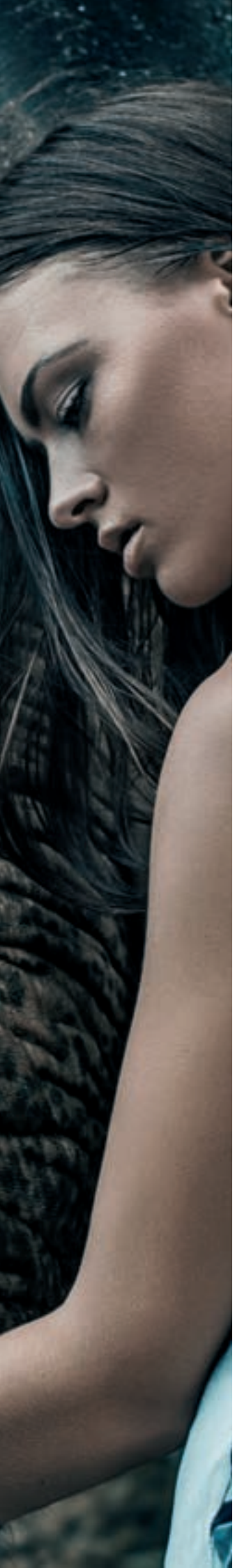
Entre les années 70 et 90, la filière luxe se retrouve en contradiction cherchant à rendre accessible des produits de luxe au plus grand nombre de consommateurs, ce qui stimule l'essor de la contrefaçon.

Futur

La période qui s'ouvre ensuite est celle d'une reconfiguration des chaines de valeur pour élaborer des modèles d'affaires caractérisés par de nouvelles dynamiques : exigences éthiques, intégration des maillons de la chaine de valeur, approche collaborative, circuits courts... De nouvelles marques émergent, plus engagées, et s'inscrivant dans des projets de territoire portant une vision quasi politique à l'échelle locale. Et la valeur du luxe des grandes marques repose également sur la « production de sens » associée aux produits et articles.

Ainsi, l'intérêt de l'industrie du luxe pour les enjeux éthiques invite à caractériser le développement d'un nouveau modèle économique. Il s'agit d'innover et de valoriser la durabilité des produits, un cycle de vie long des ressources utilisées ou encore des savoir-faire uniques et une organisation du travail spécifique assurant une forte rentabilité économique.

03 DE L'ÉTHIQUE À LA COMPÉTENCE ÉTHIQUE : PANORAMA DES PRATIQUES



L'industrie du luxe affiche ses engagements éthiques.
La filière luxe se veut exemplaire sur le plan de la responsabilité sociale, économique ou environnementale en matière éthique.
Mais qu'en est-il des pratiques des différents secteurs ?
À l'échelle internationale ? Quels sont les différents enjeux sur la chaine de valeur ? Ainsi, sur la base d'une analyse des pratiques d'une centaine de marques, le recensement des pratiques les plus représentées a permis de faire émerger quatre logiques pour dresser un panorama des dispositifs éthiques :

- **L'approvisionnement en matières premières :** le luxe consomme des ressources rares et cherche à préserver la reproduction de ses ressources ou à trouver des alternatives et innover dans les matières utilisées
- **L'environnement et le territoire :** les acteurs de la filière sont liés à leur territoire de production
- **La main d'œuvre et les conditions sociales :** qu'il s'agisse d'une main d'œuvre très hautement qualifiée ou d'activités sur la chaine de valeur impliquant une forte division du travail, l'attention aux conditions de travail, à la valorisation des métiers et à la formation est primordiale
- **Les nouvelles exigences des consommateurs :** la traçabilité ou la transparence sur la qualité et la fabrication du produit deviennent des sujets de préoccupations croissants ; également la longévité des produits s'avère une dimension clé dans l'évaluation de la qualité des produits et fait écho aux enjeux éthiques

1. DE NOUVELLES MATIÈRES POUR UN LUXE DURABLE : LA FILIÈRE EN QUÊTE D'INNOVATION

L'approvisionnement en matières premières fait l'objet d'une forte attention : si les firmes de l'industrie du luxe se concentraient sur la qualité des produits et sur le positionnement de la marque, désormais le choix des matières premières et leurs impacts environnementaux deviennent des priorités. Par opposition au *fast fashion*, mode rapide et facilement copiable, les acteurs du luxe portent une attention forte à la qualité des matières premières, et cherchent à innover pour imaginer de nouveaux produits, affirmant leur identité.

Les principales matières premières utilisées dans l'industrie du luxe concernent le cuir, la fourrure, les fibres agricoles et les pierres et métaux précieux. Quelques ordres de grandeur :

L'approvisionnement de certaines matières devient plus complexe. Dans le même temps, le statut « durable » des matières questionne l'approvisionnement. Pour certains secteurs comme la joaillerie, la fourrure, le cuir – et, dans une moindre mesure, la laine – caractérisés par la rareté ou la nature controversée des matières, sécuriser un approvisionnement durable et éthique est un enjeu majeur. Pour la fourrure, le cuir et la laine, il s'agît par exemple de s'assurer des conditions d'élevage et de piégeage respectueuses du bien-être des animaux.

Cuir

Le cuir est utilisé dans la maroquinerie, mais également dans la ganterie, la chaussure et l'habillement. Au niveau mondial, entre 1999 et 2001, une population bovine d'environ 1 500 millions de têtes a donné quelque 5,7 millions de tonnes de cuirs bruts.

Fourrure

Différence notable avec le cuir, la fourrure est issue de fermes d'élevage qui lui sont spécifiquement consacrées. Chaque année, la filière utilise la fourrure de 56 millions d'animaux dont 85% sont issus de ces fermes.

Fibres Naturelles

La production annuelle de fibres agricoles (coton, soie, laine...) s'élève à 30 millions de tonnes dans le monde, dont une partie importante est utilisée par l'industrie textile. Cette production génère une empreinte écologique conséquente : pollutions agricoles, rejets de la transformation du textile et consommation en eau.

Diamants

Depuis la crise de 2008, le diamant sert de valeur refuge aux investisseurs. Son marché mondial était estimé à 55 milliards d'euros en 2012. Sa demande va doubler d'ici à 2020, selon les spécialistes.

Si les matières traditionnelles et les savoir-faire restent l'essence du luxe, l'industrie évolue et laisse une place grandissante à des matières innovantes stimulant la créativité et s'accordant avec la responsabilité sociale, économique et environnementale. Aujourd'hui les acteurs de l'utilisation de ces nouvelles matières, en particulier dans le cas du cuir ou de la fourrure synthétique, sont encore majoritairement britanniques : Shrimps, Stella McCartney, Beyond Skin. Les marques françaises semblent se défaire plus lentement des matières traditionnelles, malgré des pionniers comme Tissavel, ancien acteur majeur de la production de fourrure synthétiques, qui a fermé en octobre 2013.

La complexité de l'adoption de ces nouveaux matériaux et savoir-faire est liée à l'importance de leurs impacts sur les chaines de valeur traditionnelles.

Classées en fonction de leur impact croissant, trois familles de pratiques ont été identifiées et répondent à des exigences différentes : les matières recyclées, la production de matières biologiques et biodégradables et la création de nouvelles matières (notamment synthétiques...). Là où l'utilisation de matières recyclées ou biologiques est encore compatible avec la production de produits traditionnels, les matières synthétiques changent parfois radicalement la nature du produit fini.

• DU RECYCLAGE DES MATIÈRES À L'*UPCYCLING* : « FAIRE DU LUXE AVEC DU VIEUX »

Le recyclage n'est pas nouveau, mais l'industrie du luxe a su dépasser la contradiction apparente entre le luxe et le développement durable. Matériau précieux, l'or a toujours été récupéré ; désormais les techniques se développent pour concerner les différents secteurs. Le recyclage permet également de limiter l'impact environnemental des produits de luxe qui sont voués à la destruction.

Le recyclage lutte contre le gaspillage mais l'upcycling va plus loin et propose un recyclage vers le haut permettant de donner une nouvelle vie à un produit. Concrètement, la pratique du « surcyclage », ou upcycling, consiste à revaloriser les déchets pour faire naitre des objets de qualité supérieure. Cette pratique constitue un réel renouveau pour l'industrie du luxe et certaines marques n'hésitent pas à repenser complètement leur processus afin de se lancer dans ce concept. Ainsi, Yves Saint-Laurent a lancé en 2009 la collection « New vintage » créée à partir de tissus recyclés des saisons précédentes. Et Hermès a développé en 2010 la collection « Petit h » (accessoires, jouets pour enfants, etc.), une ligne fabriquée à partir des rebuts issus des ateliers de la marque (tissus tachés, porcelaine fêlée, etc.).

Ces nouveaux produits génèrent des revenus croissants et visent à séduire de nouveaux clients en jouant sur la frugalité.

Par ailleurs, l'évolution des pratiques, plus qu'une simple réponse au gaspillage, apporte également une base d'expériences pour développer une économie circulaire. Pour les consommateurs, le recyclage contribue à répondre au souci croissant du bien-être animal en limitant l'empreinte écologique des fermes d'élevage et de l'agriculture des fibres végétales.

Enfin, sur le plan symbolique, le recyclage participe d'une nostalgie des objets anciens, qui étaient dotés d'une aura puissante.

> « L'ambition est de dépasser la simple fonctionnalité des vêtements ou des accessoires, de leur redonner un pouvoir magique, à la façon des totems prémodernes, en les inscrivant dans une histoire longue. Tel est le propre du luxe, qui revient à une forme archaïque, au sens grec du terme : arche, qui signifie fondamental. Il remagnifie le monde ».
>
> *Michel Maffesoli, sociologue français*

1. Récupération et réutilisation des chutes de tissu de la confection pour faire des accessoires

Petit H de Hermès réutilise les chutes de cuir ou de soie pour ses créations.

Exemples de matériaux concernés :

Tous types de matières

Exemples de produits :

Petit H - Hermès, Loewe Madrid, (Groupe LVMH)

2. Approvisionnement à partir de stocks de fourrures inutilisées

Harricana se fournit dans les immenses stocks existants et épargne ainsi 650 000 animaux par an.

Exemples de matériaux concernés :

Fourrures, étoffes

Exemples de produits :

Harricana

3. Réutilisation de matières à partir de produits en fin de vie

La collection New Vintage d'Yves Saint Laurent utilisait du textile fabriqué avec du coton tissé et de sacs plastique recyclés.

Exemples de matériaux concernés :

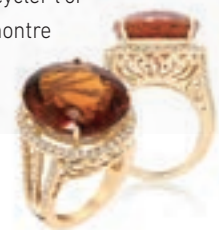
Bouteilles, chaussettes orphelines, fil recyclé, sacs plastiques

Exemples de produits :

Linda Loudermilk, Yves Saint Laurent - collection New Vintage, Carmina Campus

4. Récupération de matières, souvent de l'or, par le rachat des produits des clients

Des marques comme Stowa proposent de recycler l'or de vieux bijoux pour plaquer le boitier de la montre commandée ou de faire des ristournes en fonction de la quantité recyclée.



Exemples de matériaux concernés :

Or

Exemples de produits :

Stowa

5. Récupération de vêtements usés ou défectueux mais aussi de produits finis improbables et issus d'industries différentes

Tauko récupère le linge que les hôtels ne peuvent plus utiliser pour leurs clients. 959 utilise des ceintures de sécurité pour confectionner ses sacs.

Exemples de matériaux concernés :

Ceintures de sécurité, vestes, linges issus de l'hôtellerie de luxe

Exemples de produits :

Aura que, Ultrashoes, Martin Margiela, Reet Aus, Linda, Vintage for a Cause, Marcia de Carvalho, 959, Tauko

6. Recyclage des peaux issues des déchets de l'industrie du poisson

Un des pionniers, Stiven Kerestegian, utilise les peaux de saumons chiliens pour faire du cuir haut de gamme. Les usines de transformation de saumon d'élevage au Chili, deuxième pays producteur au monde, rejettent quantités de peaux de saumon.

Exemples de matériaux concernés :

Peaux de saumons

Exemples de produits :

Atlanticleather, Stiven Kerestegian

• DES MATIÈRES BIOLOGIQUES ET BIODÉGRADABLES POUR UN LUXE DURABLE

Au-delà du recyclage qui s'étend aux différents secteurs de la filière, l'industrie du luxe poursuit sa mue vers des activités respectueuses de l'environnement. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux questions de toxicité des matières et de rejets et pollutions. La forte sensibilité de l'industrie du luxe à la réputation a généré une forte augmentation de la demande en cuirs, fourrures et fibres végétales biologiques et biodégradables.

Si les matières biologiques sont bien implantées dans la mode, elles sont devenues une exigence dans le luxe. Les grandes marques de l'industrie disposent désormais de leur collection en coton biologique et certaines le font valoir par la labélisation GOTs. Directement concernées, les firmes du secteur textile-habillement mobilisent de multiples leviers d'action : l'approvisionnement en matières végétales, la culture de fibres végétales, la transformation et le traitement des fibres végétales, de la laine et de la soie. Pour le cuir et la fourrure, les actions privilégiées concernent la transformation des peaux et en particulier le tannage : un tannage écoresponsable est à base de tannins naturels, tirés d'écorces de bois et donc non pollués par des métaux lourds.

L'utilisation de ces matières est également un choix stratégique : ces matières biologiques et non toxiques préservent la santé du consommateur (le tannage végétal du cuir est un gage d'excellence et de traitement naturel) et constituent des opportunités de création de valeur. En effet, on peut citer notamment les créations liées à la dimension artistique et ludique des matières végétales originales.

Il reste néanmoins difficile de mesurer à ce stade la portée de ces engagements à l'échelle de la filière (peu de firmes ont développé à l'instar de Kering un E-P&L). Dans le prolongement, un modèle de l'économie circulaire et collaborative voit le jour progressivement rendant nécessaire une nouvelle manière de penser et de fonctionner. Les marques qui ont toutes les chances de prospérer sont celles qui sauront s'adapter.

> “ Dans notre industrie, il n'y a pas d'avenir sans développement durable […] 13% des acheteurs ont comme critère d'achat le développement durable. Cela peut sembler peu mais c'est beaucoup si l'on considère qu'il y a deux ans ce chiffre était de 2% ”.
>
> *Carlo Capasa,*
> *président de la Chambre de la mode italienne*

Pratiques	Exemples d'acteurs
Culture biologique Coton, lin et chanvre : utilisation de compost naturel remplaçant les engrais chimiques et les pesticides, absence d'OGM, consommation d'eau du coton bio réduite de moitié par rapport au coton conventionnel. **Exemples de matières concernées :** Ensemble des fibres végétales : coton, lin, chanvre, etc.	Veja Ultrashoes
Blanchiment à l'eau oxygénée Fibre du coton blanchie à l'eau oxygénée plutôt qu'au chlore. **Exemples de matières concernées :** Coton	Marc Jacobs - Save My Pole line Laboratorio Lavgon Acting Together
Teintures saines Les teintures sont réalisées sans métaux lourds ou autres substances cancérigènes. **Exemples de matières concernées :** Cuir, fibres végétales	PURE Camilla Norrback Osklen Stoffrausch
Tannage écoresponsable Tannage à base de tannins naturels, tirés d'écorces de bois et donc exempts de métaux lourds. **Exemples de matières concernées :** Cuir	Salvatore Ferragamo - petite gamme de cinq sacs « Eco Ferragamo » Company6
Utilisation de bioplastiques Matières plastiques agro-sourcées (issues de ressources renouvelables, telles que le maïs, la patate douce, le blé, la canne à sucre ou l'huile de ricin) et / ou biodégradables. **Exemples de matières concernées :** Plastique	Stella McCartney Gucci Kering
Utilisation de nouvelles matières végétales Bambou, soja, algues, liège **Exemples de matières concernées :** Nouvelles matières : bambou, soja, algues, liège	Linda Loudermilk Aura Que

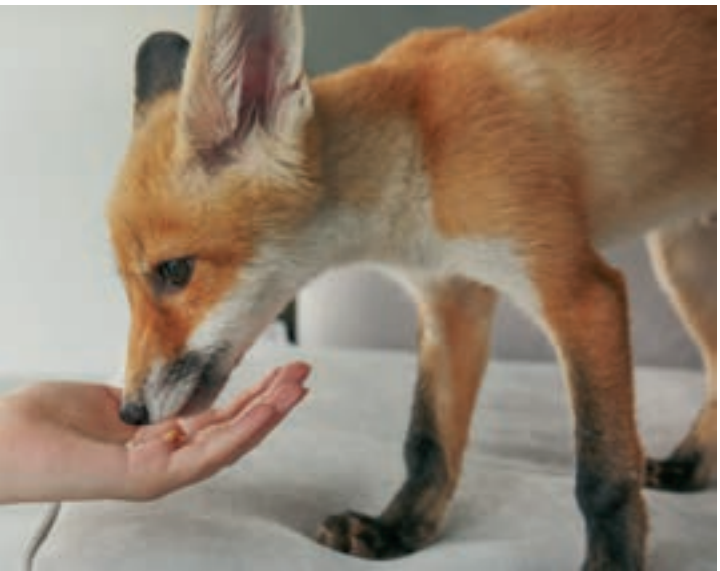
• DU SYNTHÉTIQUE AU *HIGH TECH* : DES MATIÈRES POUR RÉINVENTER LE LUXE

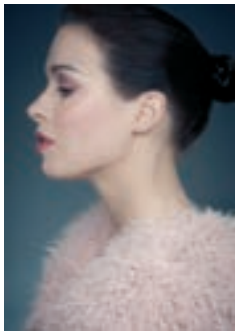
Pour pallier la raréfaction des ressources, réduire les coûts et / ou limiter l'empreinte écologique, l'industrie du luxe développe l'usage de matières synthétiques.

La substitution des matières traditionnelles par des matières synthétiques ou artificielles répond aux enjeux de durabilité, et tout particulièrement pour l'habillement, la fourrure, le cuir ou la joaillerie. La fourrure et le cuir sont concernés par le souci croissant du bien-être animal, le veganisme et l'empreinte écologique de l'élevage. La joaillerie fait face à une raréfaction des pierres précieuses, d'où une complexification des méthodes d'extraction, souvent néfastes pour l'environnement. À cela s'ajoute les inquiétudes sur l'approvisionnement éthique et équitable des pierres.

La substitution de l'extraction des diamants par la production de pierres synthétiques induit des externalités, a des impacts sociaux et environnementaux minimes comparées à celles du minage. De plus, aucune ambiguïté n'est possible sur la provenance des gemmes. Cependant, la frilosité du consommateur, face à l'idée d'un diamant non naturel ou face au caractère artificiel d'un cuir ou d'une fourrure, peut constituer une limite importante pour ce type de pratiques. Le consommateur reste attaché au caractère naturel des matières et aux savoir-faire traditionnels.

Les matières synthétiques connaissent néanmoins un développement continu et sont porteuses d'innovation qu'il s'agisse de la création ou des activités de production. Dans l'habillement on peut citer : teinte, texture, résistance, coupe mais aussi séchage, froissement, résistance aux tâches, textiles intelligents.





Utilisation de fausse fourrure

L'industrie est capable de produire de fausses fourrures luxueuses et réalistes à base de « kanekalon », une fibre utilisée dès 1957 pour remplacer l'amiante présente dans les uniformes de pompiers.

Matières concernées par la substitution synthétique :
Fourrure

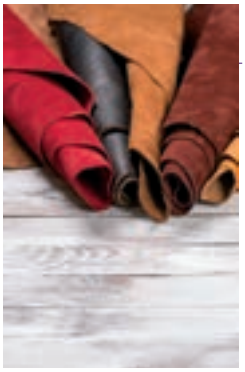
Acteurs :
Shrimps

Utilisation de pierres synthétiques

L'industrie est capable de synthétiser de vrais diamants dont certains sont rarissimes dans la nature (diamant rouge).

Matières concernées par la substitution synthétique :
Diamant

Acteurs :
General Electric, De Beers, ASAE, Sumitomo Electric Industries, Diamound Foundry



Utilisation de cuir vegan

L'Eco Alter Nappa, fait de polyester et de polyuréthane, possède un revêtement élaboré à partir de plus de 50 % d'huile végétale, ressource naturelle renouvelable.

Matières concernées par la substitution synthétique :
Cuir

Acteurs :
Stella McCartney, Beyond Skin

Utilisation de fibres synthétiques d'origine naturelle

Généralement issues du « surplus » de l'industrie, elles sont produites à partir de ressources naturelles mais par des procédés de transformation chimique. Parmi ces matériaux de cellulose, on retrouve le bambou, le soja, les algues, la pulpe d'eucalyptus (Lyocell), etc., ou la fibre de lait. Qmilch, start-up, produit de la fibre de lait sans ajout chimique, à faible consommation d'énergie et entièrement compostable. Les t-shirts, fabriqués à partir d'une protéine appelée caséine, sont dégradables en six semaines seulement, sans être détériorés par la machine à laver. Mais surtout, la caséine produite à des fins vestimentaires est 100 % issue du recyclage : lots échoués de laiteries, lait périmé des grandes surfaces, vaches venant de mettre bas.

Matières concernées par la substitution synthétique :
Fibres végétales

Acteurs :
Start-ups : Qmilch

2. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES MARQUES DE LUXE : UN PATRIMOINE COLLECTIF IMMATÉRIEL ?

La présence des marques de luxe sur les territoires contribue à définir leur identité. Le territoire est bien souvent le berceau des savoir-faire. La relation au territoire s'est enrichie. D'une part, les entreprises de la filière ont développé des écosystèmes sur les territoires mobilisant des partenaires et / ou des sous-traitants. D'autre part, depuis bientôt une vingtaine d'années, les Maisons de luxe s'engagent pour, a minima, limiter les externalités négatives sur les territoires qui hébergent leurs activités.

Les territoires se mettent donc en quête d'attractivité. L'origine des marques de luxe disposant de savoir-faire reconnus contribue à créer un lien avec le territoire que l'on peut considérer comme un « patrimoine collectif immatériel » (Christian du Tertre, Professeur des Universités, 2007). Les sociétés de la filière cherchent à répondre aux attentes de leurs clients mais également des différents acteurs que sont les sous-traitants, les employés, les consommateurs, l'environnement et le territoire.

L'industrie du luxe a bénéficié de la spécificité de son modèle reposant sur des pratiques de co-conception de produits durables, rares voire uniques, mobilisant un savoir-faire artisanal contribuant à la valeur de chaque article. Les machines restent au service des artisans et non l'inverse, la production des articles de luxe se distinguant ainsi de la production de masse. Le développement de l'industrie du luxe ne repose pas sur une main-d'œuvre bon marché ou de grands volumes de production. La valeur résulte pour partie d'un ancrage territorial, c'est-à-dire de la mise en place d'un système de parties prenantes assurant la traçabilité de l'origine des produits ou la qualité de fabrication.

Dès lors, l'action des marques répond à double défi. D'abord, un enjeu de préservation du territoire, qui prend une importance particulière dans la filière luxe par souci de cohérence avec les valeurs revendiquées. Ensuite, une opportunité de valoriser le territoire comme un levier de création de valeur propre au luxe.

• DE LA PRÉSERVATION DU TERRITOIRE…

Les intervenants de la filière ont su réduire leurs coûts de production grâce à une consommation maitrisée de matériaux et d'énergie, la ressource critique étant le savoir-faire et l'expérience.

Parmi les pratiques développées, les firmes se sont mobilisées pour maitriser les rejets et les émissions de polluants.

Avec une consommation de quatre milliards de tonnes par an, les processus de l'industrie de la mode sont particulièrement concernés par la maitrise de l'eau et des polluants, tout comme la tannerie et la mégisserie. La culture des fibres organiques et la transformation des matières sont les principaux foyers de consommation

Minage responsable :

Élaborer des programmes de surveillance de la pollution et de l'efficacité énergétique, le recyclage des divers matériaux utilisés lors du processus ou encore la préservation de l'écosystème par le remplacement de la couche supérieure du sol et son ensemencement dès que l'exploitation est terminée.

Matières concernées :
Diamants, or et autres pierres et métaux

Exemples d'acteurs :
Tiffany & Co, John Hardy, Chopard - collection Green Carpet, Forevermark, Cartier, membres du RJC

Gestion de l'eau utilisée pour la teinture :

Procédés de teinture qui ne rejettent pas l'eau usée et les pigments dans les sols.

Matières concernées :
Textiles, fourrures et cuir

Exemples d'acteurs :
Valentino, Camilla Norrback

Tannage sans métaux lourds :

Matières concernées :
Cuir, fourrure

Exemples d'acteurs :
Salvatore Ferragamo-petite gamme de cinq sacs « Eco Ferragamo »

Optimisation des flux logistiques :

Pour repenser certaines activités de la chaine de valeur : le transport maritime en alternative au fret aérien ; la sélection des fournisseurs selon des critères géographiques ou encore la promotion du covoiturage entre les employés comptent parmi les pratiques emblématiques.

Exemples d'acteurs :
LVMH, Dior

Réalisation de bilans carbone :

LVMH, en tête du classement français du Carbon Disclosure Project, a modifié son organisation dès 2004 pour réduire les émissions de gaz à effet de serre selon le rapport de développement durable.

Exemples d'acteurs :
LVMH, Kering, Armor Lux

Utilisation de coton bio

Le coton bio engrange une empreinte 80 % inférieure à celle du coton conventionnel.

Exemples d'acteurs :
Kering

Processus de tannage sans métaux lourds

Le processus de tannage sans métaux lourds de Gucci permet de réduire la consommation d'eau de 30 %.

Exemples d'acteurs :
Gucci

Réduction de la consommation d'eau nécessaire au délavage des jeans

Exemples d'acteurs :
Bonobo

Réduction de la consommation d'eau nécessaire à la teinture

Hermes a diminué de 37% en cinq ans la consommation d'eau nécessaire à la teinte de ses foulards.

Exemples d'acteurs :
Hermès

L'attention portée aux économies d'énergie se développe avec un impact rapide et significatif.

D'autres initiatives se sont répandues pour promouvoir les écoemballages. Au regard du nombre de produits vendus par la filière et du soin apporté à la relation client, les emballages représentent un tonnage important générant une empreinte environnementale significative. Les leviers d'actions à privilégier concernent la lutte contre le gaspillage et l'utilisation de matières écoresponsables pour les emballages. L'utilisation d'écoemballages est une des pratiques les plus représentées dans la politiques RSE des acteurs de l'industrie.

• …À LA VALORISATION DU TERRITOIRE CONJUGUANT SAVOIR-FAIRE ET INNOVATION

Le territoire procure au luxe ses traditions et savoir-faire. Inversement, le luxe peut être un outil de développement économique pour le territoire. Le luxe est donc territorialisé. Ainsi on associera plus facilement la production des costumes masculins aux savoir-faire britanniques et italiens ou la ganterie aux artisans français. À titre d'exemple, Vitale Barberis Canonico, Loro Piana et Ermenegildo Zegna sont autant de fileurs dont les noms incarnent le savoir-faire séculaire des artisans transalpins.

Pour valoriser ces ancrages, les marques s'engagent dans le développement de leurs lieux de production historiques. En France, la création du label « Entreprises du Patrimoine Vivant » en 2006 permet de promouvoir le développement des entreprises possédant « *un patrimoine économique, composé en particulier d'un savoir-faire rare ou ancestral, reposant sur la maitrise de techniques traditionnelles ou de haute technicité et circonscrit à un territoire* ». Mais depuis la crise de 2008, la relation aux territoires évolue encore pour adopter une approche éthique en jouant un rôle déterminant dans le développement du territoire. Plusieurs expériences, en Asie ou en Amérique du Sud, témoignent de l'émergence de ce que certains nomment aujourd'hui le « *New Luxury* ». Ainsi, certains acteurs de ce nouveau luxe s'établissent là où les savoir-faire sont encore inexploités. En faisant travailler les populations locales, ils se font ambassadeurs d'un luxe éthique et durable de nouveaux territoires de production. Kim Yeshi, fondatrice de Norlha textiles : « *nous avons découvert l'existence d'un marché local, sur le Plateau Tibétain, notre site de production. La population s'est prise de passion pour nos créations et l'esprit de notre entreprise. Il n'est pas rare de voir des chinois, intéressés par la nature éthique et qualitative de nos produits, venir jusque sur le Plateau pour acheter nos créations* ».

Oskar Metsavaht, fondateur et directeur artistique de la marque brésilienne Osklen, entend porter les couleurs d'un nouveau luxe beau, durable, éthique et lent – par opposition à la mode et au *fast fashion*. Osklen évolue dans un territoire aujourd'hui en pleine crise. Pourtant, paradoxalement, c'est cette même crise qui conduit la population brésilienne à s'interroger sur un modèle de développement à bout de souffle. Consommer moins, mais consommer mieux, connaitre la vraie valeur de ce que l'on achète constitue une réponse au luxe de demain.

Utilisation de ressources et artisans locaux

Loewe Madrid est engagé dans une fabrication 0km grâce au recours à des matières premières et des artisans espagnols.

Exemples d'acteurs
Loewe Madrid, Norlha Textiles, Givaudan, Atelier Bartavelle, Master & Muse – Gucci, Armox Lux, Misericordia

Investissements pour dynamiser l'économie locale,

la valorisation des potentiels des producteurs nationaux et la promotion des richesses culturelles du pays à travers le monde.

Exemples d'acteurs
Loewe Madrid, Norlha Textiles, Givaudan, Atelier Bartavelle, Master & Muse – Gucci, Armox Lux, Misericordia

3. L'EXEMPLARITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PRÉSERVATION DES SAVOIR-FAIRE

Le traitement responsable des travailleurs, et, plus généralement, des communautés est un enjeu important pour la filière luxe. Il comprend de nombreux facteurs : développement des territoires et des communautés, lutte contre la discrimination, bonnes conditions et bien-être au travail, développement personnel...

Or dans le luxe, la prise en compte de ces problématiques est fortement territorialisée. Selon la zone géographique de production, l'engagement des marques compose avec deux logiques :

- Dans les pays pauvres ou en voie de développement, la priorité est d'ordre matériel. L'accent est mis sur les salaires : un salaire décent est le premier levier de développement pour ces populations et territoires. Certaines marques de luxe n'hésitent pas à délocaliser leur production à l'Est ou en Asie. Or les pays concernés rivalisent souvent par leurs mauvaises conditions de travail et la faiblesse de leurs salaires minimums
- Dans les pays développés, on assiste à une volonté de valoriser les territoires et les communautés par la préservation des savoir-faire locaux. Les marques des pays traditionnellement associés au luxe tentent de redéployer l'artisanat pour l'inscrire dans leur patrimoine. Ce modèle recentre la production sur le travailleur artisan avec, *in fine*, des améliorations dans le traitement des travailleurs. Mais les pays riches sont aussi sujets à des problématiques de conditions de travail : les sous-traitants des marques de luxe sont dépendants d'un petit nombre de grands donneurs d'ordre

L'industrialisation des activités dans la filière luxe est à l'origine de déséquilibres dans le partage équitable de la chaine de valeur. Une production rapide, quantitative, dans une logique de réduction des coûts est souvent incompatible avec des salaires décents et des conditions de travail saines.

• L'ARTISANAT ET LA FORMATION : PÉRENNISER LES SAVOIR-FAIRE ET DÉVELOPPER DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Au-delà des critères fondamentaux liés aux salaires et conditions de travail, l'engagement des marques cherche à valoriser l'artisanat et les métiers. L'artisanat est associé à la marque et son histoire : le fait main traditionnel est vu comme un gage de qualité et d'unicité. De surcroit, en valorisant les compétences des artisans, l'artisanat contribue au bien-être au travail et à des meilleures conditions de vie.

Pour supporter les coûts supplémentaires générés par une main d'œuvre non-délocalisée et non-industrielle, les marques valorisent le capital immatériel issu d'un ancrage territorial, d'une fabrication locale, de la spécificité et de la richesse d'un patrimoine. Le consommateur n'achète plus seulement le produit, mais également son histoire. Or c'est justement cette histoire et ces savoir-faire que les marques peuvent valoriser dans leur communication.

Le *Whispering Directory of Craftsmanship* de Fendi, le Petit lexique des gestes Hermès ou les défilés Chanel Métiers d'Art sont autant d'approches visant à faire découvrir le patrimoine immatériel des marques : particularités des procédés de fabrication, provenance des matières premières, origine des techniques utilisées... La valeur intrinsèque du produit et de la production est mise à l'honneur.

Pour pérenniser un tel modèle, les marques investissent dans l'éducation et le développement des populations. Encore une fois, le luxe démontre son intérêt quant à la pérennité de la chaine de valeur et les enjeux éthiques : pour assurer la reproduction des savoir-faire, les marques doivent veiller à l'éducation, la formation et à la préservation des artisans et métiers locaux.

L'amélioration des compétences des travailleurs contribue à l'évolution socio-culturelle des communautés au développement du territoire.
Ces pratiques sont recensées aussi bien dans les pays développés, pour sauvegarder les savoir-faire

traditionnels, qu'ailleurs dans le monde, où l'éducation manque parfois cruellement aux populations. Dans ce dernier cas, l'intérêt est double : les maisons immortalisent des savoir-faire souvent méconnus ou en voie de disparition dans des collections atypiques et originales ; elles participent au développement des communautés locales en important des savoir-faire et un travail valorisant là où le niveau d'éducation n'offre guère d'avenir.

Minage responsable

Extraction dans des mines artisanales au Pérou et en Colombie, utilisées notamment par **Chopard** dans sa collection **Green Carpet.**

Exemples d'acteurs :
Kering

Modèle de production artisanal

John Hardy défend une « approche artisanale du design » où le travail de l'artisan est vu comme œuvre d'art. Quant à l'artisan lui-même, il bénéficie du meilleur traitement : cadre de travail idyllique, nourriture biologique, etc.

Exemples d'acteurs :
John Hardy, Norlha Textiles

Sourcing à la rencontre des artisans du monde

Atelier Bartavelle confectionne chaque pièce dans ses ateliers en France et part à la rencontre des artisans du monde en Inde, au Kenya ou au Pérou pour inspirer ses collections.

Exemples d'acteurs :
Atelier Bartavelle

Formation des ouvriers et transfert d'expertises

Exemples d'acteurs :
Norlha Textiles, Myomy Do Goods, John Hardy

• LA VALORISATION DE LA DIVERSITÉ ET LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Le souci de la main d'œuvre et des communautés s'exprime via la lutte contre les discriminations, préoccupation majeure pour des questions d'image. Elle concerne en particulier la distribution, qui est l'étape la plus exposée aux yeux du consommateur, allant bien souvent au-delà de la gestion de l'image pour s'inscrire dans une logique plus profonde. Les marques développent aujourd'hui un ensemble de pratiques vertueuses concernant l'aide aux communautés sur les sites de production.

De fait, les marques sont amenées à travailler localement avec des communautés différentes. Elles aident ces communautés en valorisant leurs différences et en réduisant les inégalités. L'accès à un travail décent s'impose comme levier d'action clef : la lutte pour donner accès au travail aux femmes africaines, la réinsertion de femmes libérées de la prostitution, l'embauche et la rééducation de personnes handicapées... sont des bonnes pratiques formalisées par l'adoption de chartes de diversité. Par exemple, la collection *MY PAPER BAG's* de Myomy do goods est produite en Inde par des artisans issus des castes les plus basses.

Aide aux communautés sur les sites de production

Accès à un travail décent : la lutte pour donner accès au travail aux femmes africaines, réinsertion de femmes libérées de la prostitution, embauche et rééducation de personnes handicapées, etc.

Exemples d'acteurs :
Yves Saint Laurent - collection New Vintage,
Myomy do goods, LVMH, Kering

Adoption de chartes de diversité...

...et de principes de non-discrimination à l'embauche.

Exemples d'acteurs :
LVMH, Kering

4. LES NOUVELLES EXIGENCES DES CONSOMMATEURS

Les problématiques liées au consommateur sont de plus en plus stratégiques pour l'industrie du luxe. On passe d'une logique centrée sur le produit à un univers dans lequel s'invitent l'excellence opérationnelle et un service repensé dans un contexte de distribution omnicanal.

Dans ce contexte, la longévité des produits et la transparence de l'information sont des critères de choix pour les consommateurs exigeants et renseignés qui tendent à privilégier les objets dont la valeur ajoutée dépasse le simple logo de marque. De fait, ces nouvelles exigences sanctionnent la qualité des produits et l'engagement éthique et durable des marques.

• LE CONSOMMATEUR À LA RECHERCHE DE BIENS DURABLES

Le souci croissant des consommateurs pour la longévité des produits s'inscrit dans une logique de consommation qualitative à long terme : consommer moins mais consommer mieux. Cette perspective est incarnée par le *Slow Fashion Movement* qui prône une création de qualité, lente, locale et personnalisée par opposition à la superficialité de la mode *fast fashion*. L'étude IPSOS *World Luxury Tracking* 2016 montre en cela que les consommateurs associent moins le luxe à la mode et aux accessoires et semblent préférer la valeur des biens à long terme.

Cette vision n'est pourtant pas nouvelle, dans l'horlogerie de luxe, la longévité est un véritable leitmotiv. Exemple typique, le slogan de la campagne Génération de Patek Philippe illustre le positionnement de la marque dans la continuité des valeurs fondatrices qu'elle revendique : tradition, qualité, durabilité et valeur inégalées. « *Jamais vous ne posséderez complètement une Patek Philippe. Vous en serez juste le gardien, pour les générations futures.* »

Parallèlement, le succès des boutiques *vintage* de luxe illustre l'intérêt des consommateurs pour les créations iconiques et intemporelles, magnifiées et immortalisées par le temps. Ainsi la plupart des vêtements et accessoires vintage de luxe continuent de prendre de la valeur. Récemment, une étude menée par Bagshunter, une plate-forme de vente en ligne dédiée à la maroquinerie, affirmait que le sac Birkin d'Hermès est un meilleur investissement que l'or ou la bourse.

Fabriquer des produits à grande longévité

Exemples d'acteurs :
Patek Philippe

Distributeurs de produits de luxe vintage

Exemples d'acteurs :
WGACA, TheRealReal, MaterialWorld

• DE LA TRANSPARENCE À LA TRAÇABILITÉ : UN CONSOMMATEUR TOUJOURS PLUS ENGAGÉ ?

Les consommateurs éclairés sont en quête d'informations sur leurs achats potentiels.

Or l'information reste limitée : la transparence et la traçabilité des produits constituent un défi majeur de la relation entre marques et consommateurs.

En effet, aux interrogations croissantes sur la qualité des produits s'ajoutent des préoccupations éthiques et environnementales. Dans les secteurs où les matières sont controversées, à l'image des pierres et métaux précieux, de la fourrure et des cuirs exotiques, les consommateurs avertis sont attentifs aux pratiques, et le rôle des réseaux sociaux sur ces aspects joue à plein.

Les marques ne sont pas tenues par la loi de spécifier les informations nécessaires à la compréhension de la qualité des produits. Il est par exemple rarement possible pour le client de lire sur l'étiquette d'une veste en cuir si le cuir est tanné végétal ou minéral. Le type de tannage détermine pourtant la qualité voire l'innocuité du cuir ainsi que la manière dont celui-ci va vieillir, et la façon dont il faut l'entretenir. À l'échelle des marques ou des groupes, la communication manque encore de clarté. Pour reprendre le même exemple, l'information sur la politique d'un groupe voire d'une marque en matière de tannage est rarement disponible.

La transparence devient un véritable enjeu de création de valeur et de fidélisation du client. Les résultats du *World Luxury Tracking* ces dernières années suggèrent que la connaissance des pratiques des marques de luxe serait proportionnelle au degré de fidélité à une marque. D'où l'importance, pour ces dernières, de former, transmettre et informer leurs consommateurs pour acquérir une fidélisation « innée ». Honest By, dont le nom fait référence à sa politique de totale transparence, l'a bien compris et se positionne là où l'offre est encore peu développée.

Mais au-delà du degré de transparence observé par les marques, la traçabilité des matières est révélatrice de la maitrise de la *supply chain*. C'est pourquoi les marques disposent aujourd'hui d'un arsenal de normes et d'auto-évaluations.

Dans la joaillerie, la question de la traçabilité s'est transformée en enjeu d'image face aux inquiétudes de l'opinion publique sur le *sourcing* des diamants.
En cela, le film *Blood Diamonds* a entériné la prise de conscience globale sur les « diamants du sang », source de financement pour les conflits armés en Afrique.
Depuis, des dispositions ont été prises à l'international, mais le processus de Kimberley, dont les pays membres représentent 99 % de la production mondiale, ne peut fonctionner sans la mobilisation consciencieuse et la transparence de l'ensemble des professionnels du secteur. De plus, le diamant est la seule pierre concernée par ce processus international : les rubis, saphir, émeraudes ou des métaux précieux comme l'or ne subissent pratiquement aucun contrôle à ce jour, alors que les problématiques politiques ou économiques sont presque similaires.
Les marques cherchent à pallier ces faiblesses en développant de nouvelles pratiques.

- Chopard, un des leaders du secteur, a par exemple confectionné sa collection Green Carpet à base d'or éthique dont la provenance pouvait être certifiée
- Autre exemple, la marque Forevermark de De Beers entend fournir des diamants respectant un grand nombre de critères et dont la provenance est certifiée. Philippe Mellier, PDG du groupe : « *Les clients veulent être sûrs, premièrement, qu'ils achètent un diamant naturel et, deuxièmement, qu'il provient d'une source responsable, que son origine est connue. Ils ont besoin d'une garantie, car il s'agit d'un achat très important, d'une grande valeur émotionnelle. Selon nous, seuls les diamants de marque répondent à cette attente et non n'importe quel diamant, venu d'on ne sait où* »

De la même manière, dans les autres secteurs et en particulier pour la fourrure et le cuir, le souci de traçabilité anime les pratiques des entreprises.

Signature par les fournisseurs et partenaires de codes de conduite

incluant des normes REACH et SA8000.

Matières concernées :
Toutes matières

Traçabilité des pierres et métaux. Capacité à assurer l'origine éthique de gemmes

Matières concernées :
Diamants, or

Exemples d'acteurs :
Chopard - collection Green Carpet, Forevermark - De Beers

Audits des procédures

Les fermes Saga Furs sont inspectées régulièrement par des experts externes indépendants.

Matières concernées :
Fourrure

Exemples d'acteurs :
Saga Furs

Certificats d'origine donnés aux clients

Chaque diamant Forevermark est gravé avec le logo pour signifier le respect des standards de qualité, d'éthique et de traçabilité établis par la marque.

Matières concernées :
Diamants

Exemples d'acteurs :
James Newall, Forevermark - De Beers

Traçabilité des peaux Capacité à identifier les fermes dont les peaux sont issues

Matières concernées :
Fourrure, cuir exotique, cuir

Exemples d'acteurs :
Saga Furs, Ermenegildo Zegna, Versace, Kering

Sourcing dans les pays adhérant au processus de Kimberley

Matières concernées :
Diamants

Exemples d'acteurs :
Une grande majorité de marques

Transparence totale sur le produit

Matières concernées :
Toutes matières

Exemples d'acteurs :
Honest By

04 ÉTHIQUE ET CRÉATION DE VALEUR : INCITATIONS, CHAINES DE VALEUR ET ÉCO-SYSTÈMES

Le panorama des pratiques témoigne de la volonté des acteurs de s'engager en faveur de l'environnement et de bâtir des principes d'actions éthiques. Quatre grands domaines rassemblent les pratiques, de l'approvisionnement aux nouvelles exigences du consommateur. Si la filière luxe n'est pas précurseur, elle se mobilise toujours plus pour faire preuve d'exemplarité et refléter les préoccupations des consommateurs et des citoyens. L'analyse de ce panorama permet de répondre à plusieurs interrogations :

- Quelles sont les incitations qui poussent les acteurs de la filière à se mobiliser pour faire évoluer leurs pratiques ? Qu'ils soient externes ou internes, de multiples dispositifs contribuent à introduire de nouvelles matières ou à mettre en œuvre de nouveaux procédés tels que les bioplastiques, le tannage écoresponsable… Les incitations externes laissent progressivement place aux dynamiques internes ou à l'échelle d'un écosystème
- Quels sont les impacts sur la chaine de valeur ? Les pratiques identifiées concernent historiquement l'amont de la chaine de valeur mais gagnent désormais toutes les activités. Les enjeux environnementaux et éthiques poussent les acteurs à s'intéresser aux activités amont et aval pour diffuser les bonnes pratiques
- Quelles sont les stratégies ? Ce sont trois écosystèmes qui émergent : dans le premier réunissant des acteurs de taille intermédiaire, la posture est réactive et les pratiques se développent pour s'adapter aux standards ; le deuxième écosystème est l'apanage des groupes et des Maisons qui consentent des investissements importants pour faire de l'éthique une orientation stratégique ; enfin le troisième écosystème est celui des *pure players* qui cherchent à réinventer les codes du luxe avec de nouvelles pratiques

1. DE LA PRESCRIPTION À LA MOBILISATION DES ACTEURS

Deux types d'incitation distinguent les motivations des acteurs de la filière :

- Les obligations internationales ou nationales, chartes et labels imposent aux entreprises le respect de réglementations ou établissent des normes implicites auxquelles les entreprises doivent se conformer
- Par ailleurs, chaque firme prend l'initiative de développer ses propres dispositifs et contribue à la diffusion de nouvelles pratiques instaurant progressivement de nouveaux standards dans la profession et l'écosystème

Soucieuse d'exemplarité, la filière luxe a progressivement intégré nombre de réglementations et développé des pratiques vertueuses pour l'environnement ou socialement responsables. Désormais, la préoccupation éthique devient une variable stratégique. Mais qu'il s'agisse de prendre en compte les incitations externes liées aux réglementations ou au code de bonne conduite, ou d'un choix délibéré, ces exigences obligent par conséquent les organisations à évoluer, à se doter de nouvelles compétences ou encore à bâtir de nouvelles collaborations, et à mesurer leur conformité aux obligations.

• RÉGLEMENTATIONS ET DISPOSITIFS SPÉCIFIQUES : UNE FILIÈRE LUXE SOUS CONTRAINTES ?

Les réglementations locales, nationales et internationales se superposent et créent des niveaux de contraintes variables pour les entreprises. Ces standards à grande échelle ne sont pas pour autant spécifiques au luxe. Alors que les marques de luxe déploient des stratégies globales, la portée de ces réglementations est déterminante. À côté de ces contraintes légales, les labels ou chartes se développent également pour appréhender les enjeux de chaque secteur afin d'intégrer les questions éthiques et environnementales. Mais au-delà de ce qui se joue à l'échelle des territoires, les entreprises font face aux pressions croissantes des ONG.

Réglementations : des normes globales par défaut et l'essor d'un cadre normatif propre à la filière

Les réglementations imposent des contraintes légales aux entreprises et déterminent quelles sont a minima les règles. Les initiatives des marques se développent donc, avant tout, sur la base des réglementations en vigueur. Cependant, les exigences varient selon les pays et les groupements régionaux, mais sont rarement spécifiques au luxe. Les marques sont soumises à des contraintes multisectorielles, à l'image, en France, de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), votée en 2001, qui oblige les entreprises cotées à publier un rapport de développement durable. À l'échelle européenne, la réglementation REACH contrôle les risques pour l'environnement et la santé en réglementant l'utilisation des substances chimiques.

Les rares cas de réglementations plus spécifiques concernent deux secteurs où les matières sont particulièrement sujettes à risques : la joaillerie et la fourrure.

- Seule initiative du genre à l'échelle mondiale, le processus de Kimberley normalise le commerce des diamants au sein des pays signataires. Avec une couverture de 99% de la production mondiale, c'est également la seule véritable norme spécifique à la joaillerie et, par extrapolation, au luxe, et fait référence dans le secteur et la filière
- La législation concernant l'élevage des animaux à fourrure est beaucoup plus hétérogène. Elle varie selon les pays et les espèces : au Royaume-Uni, l'élevage est totalement interdit ; en Croatie il sera interdit en 2017 ; en Autriche, six états sur 9 l'ont interdit ; au Pays-Bas, il est autorisé pour le vison jusqu'en 2024 ; en Suisse, des standards restrictifs l'ont rendu économiquement non viable ; au Canada, en Chine et dans beaucoup d'autres pays, la production est peu ou pas règlementée. L'hétérogénéité de la législation laisse aux marques le loisir de choisir leur zone de production en fonction de leurs propres standards

Ces réglementations, encore rares et hétérogènes, sont limitées au regard des attentes actuelles et restent peu contraignantes pour les entreprises.

Chartres, labels et certifications : des dispositifs privilégiés

L'élaboration de chartes, de labels et certifications ont constitué récemment des dispositifs et outils privilégiés par les entreprises et encouragés par les ONG pour faire évoluer les pratiques. Généralement valables pour une durée limitée, ces dispositifs sont remarquables pour leurs critères précis et spécifiques à l'industrie considérée. Ils concernent pour la plupart directement les processus de production.

Certains labels internationaux font référence dans leur champ ou secteur d'application. Le label « *responsible jewellery council* » (RJC), créé en 2005, compte aujourd'hui plus de 500 membres et promeut l'éthique, le respect des droits de l'Homme et de l'environnement dans toute la chaine de valeur de la joaillerie Il consiste à faire valider et attester par des tiers homologués des listes de pratiques définies comme vertueuses. De même, la charte Cosmetic Valley atteste d'une démarche éco responsable dans la filière de la parfumerie et de la cosmétique.

Dans les autres filières, et en particulier dans l'industrie textile, les labels de référence (GOTs, Bluesign, Max Havelaar) coexistent avec des labels plus confidentiels ou territorialisés (Ecolabel européen, Ecocert, Biore, Biogarantie, Okö Tex 100, Naturtextil). Le niveau de déploiement des pratiques est très variable selon le label considéré. GOTS certifie par exemple le coton organique là où Bluesign assure des processus de teinture respectueux de l'environnement.

De manière générale, la plupart des labels internationaux visent le respect de critères environnementaux. Ils promeuvent l'écoconception ou un commerce plus équitable contribuant à une meilleure répartition de la valeur entre les parties prenantes. Le traitement des critères sociaux reste minimal avec des clauses se limitant au respect des principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail, à savoir la non-discrimination, la lutte contre le travail forcé et la liberté syndicale.

Les labels permettent aux acteurs de marquer leur engagement sur un nombre de critères bien définis qu'ils peuvent, par la suite, communiquer à leurs consommateurs. Pourtant, dans la plupart des cas rencontrés, et en dehors des labels RJC et Fairmined, les

entreprises du luxe réalisent de plus en plus de rapports environnementaux et éthiques mais communiquent peu sur les labels ou certifications dont elles disposent. Par exemple, dans leur grande majorité, les entreprises signataires de la charte éco-responsable Cosmetic Valley communiquent très peu dessus. À l'inverse, le label RJC ainsi que le certificat Kimberley sont très présents dans la communication des entreprises labellisées.

Les efforts consentis par les entreprises répondent à une logique normative, mais ne sont pas toujours convaincants pour faire face aux enjeux réels rencontrés par les acteurs. En d'autres termes, les problèmes méthodologiques et les choix d'indicateurs et leur mesure sont parfois considérés comme un « exercice de style » pour servir les exigences de présentation et de communication.

Ces dispositifs semblent toutefois permettre aux entreprises de la filière de s'engager dans une démarche pour sensibiliser leurs parties prenantes avant de mettre en place des pratiques plus ciblées et impactantes.

Les ONG : un rôle croissant dans l'écosystème du luxe ?

Depuis 2005, les ONG s'intéressent particulièrement aux impacts du textile, du prêt à porter et du luxe. Les moyens d'action et d'incitation utilisés sont multiples :

- Les ONG n'hésitent pas à classer les marques selon des critères précis. Greenpeace, dans son Fashion Duel, classe 15 marques selon 3 thèmes : l'utilisation du cuir, le papier d'emballage et la pollution des eaux. L'ONG est également à l'origine du classement Detox qui distingue bons élèves, mauvais élèves et greenwashers en termes d'utilisation de produits toxiques dans les vêtements
- Elles sont également à l'origine de réflexions de fond sur des problématiques propres au luxe et à l'habillement. Greenpeace traite des dessous toxiques de la mode et le WWF, dans son Deeper Luxury Report, justifie l'importance d'un engagement véritable
- Elles proposent aussi des outils précis, à l'image du WWF qui décortique l'organisation de l'éco-conception des produits textiles-habillement

Entre alerte, contrôle, expertise, conseil et accompagnement, les incitations des ONG sont nombreuses et complémentaires. Elles agissent là où la filière est en retard, en particulier concernant les substances chimiques dans l'habillement et le contrôle des pratiques d'élevage des animaux à fourrure.

Les quelques rares partenariats stratégiques entre les ONG et les marques permettent d'accompagner la mise en place d'une démarche RSE. Pour l'entreprise, c'est une opportunité de bénéficier d'une vision différente de ses activités ainsi que des expertises de l'ONG sur des domaines de compétence spécifiques.

• UNE FILIÈRE MOBILISÉE ET PROACTIVE POUR ÉLABORER DE NOUVELLES PRATIQUES RESPONSABLES, DURABLES ET ÉTHIQUES

Au-delà des contraintes et pressions liées à leur écosystème, les marques se mobilisent pour définir de nouvelles pratiques.

Certaines marques témoignent d'un intérêt pour les questions éthiques et environnementales et se bornent à accroitre la notoriété et l'image en investissant dans des actions limitées dites de « philanthropie glamour ». Largement médiatisées, l'impact sur la chaine de valeur est limité et influe peu sur les opérations et le modèle économique.

À l'inverse, un nombre croissant d'entreprises s'engage davantage dans une démarche qui exige une transformation impliquant des tiers (ONG, partenaires commerciaux, organismes de certification et labélisation...) dont l'expertise contribue à repenser la chaine de valeur.

Enfin, les marques les plus investies choisissent, à terme, de mettre en place une organisation dédiée à la mise en œuvre de leur démarche éthique et durable, embarquant la gouvernance.

Marketing vert et mécénat : un enjeu de notoriété et d'image

Lorsque la volonté de limiter les risques d'image ne rencontre pas celle d'un véritable engagement à investir et à se transformer, les marques recourent d'abord au green washing ou marketing vert pour marquer leur empathie vis-à-vis des enjeux environnementaux. Cette approche se distingue de l'éthique, le *green washing* étant souvent une réaction visant à corriger une image suite à une mauvaise publicité. Le marketing vert révélé par les ONG attise la méfiance des consommateurs : en France, par exemple, 54% des personnes interrogées déclarent être méfiantes sur le discours des entreprises en matière de développement durable (Ethicity).

Concernant spécifiquement le secteur luxe, le WWF, dans son rapport Deeper Luxury, dénonce cette « philanthropie glamour », traduite souvent par l'organisation de grands évènements médiatisés qui mettent en scène des célébrités.

Mais les marques investissent également dans une autre forme d'engagement plus impliquant : le mécénat. Il se traduit souvent par la création de fondations (Fondation Louis Vuitton pour l'art et la culture, Fondation Kering pour la condition des femmes...) et la réalisation de partenariats avec des ONG.

À l'inverse du green washing et de la philanthropie glamour, les actions engagées sont institutionnalisées et s'inscrivent dans le long terme. Le partenariat entre Gucci et l'UNICEF est caractéristique de ce type de démarche. Gucci soutient les programmes de l'UNICEF en faveur des orphelins et des enfants touchés par le VIH / SIDA. Le programme « Des écoles pour l'Afrique » a notamment permis de récolter plus de 9 millions d'euros depuis 2005. Véritablement philanthropique (25% du prix de vente est rétrocédé à l'association humanitaire), ce partenariat s'intensifie dans la durée et dépasse les démarches opportunistes et commerciales.

Cependant, bien que moins « opportuniste » que la philanthropie glamour, le mécénat promeut des actions qui restent indépendantes de l'activité réelle et opérationnelle des entreprises.

Les fédérations : anticiper l'évolution de la filière

Les fédérations prennent des positions prudentes sur les questions éthiques et environnementales, malgré une conscience parfois forte de l'importance de ces enjeux. « *Aujourd'hui, ce qu'on attend des individus comme des entreprises, c'est la prise en compte des besoins des générations futures. Le développement durable est devenu un enjeu sociétal de premier ordre au sein duquel le Luxe se doit d'être un acteur majeur* », Françoise Montenay, présidente du Comité Colbert de 2006 à 2010. Si les discours convergent, les initiatives sont très hétérogènes.

La filière française du cuir représentée par la Fédération de la Tannerie Mégisserie est la seule au niveau international à travailler depuis 2 ans sur ses engagements sociétaux dans le cadre de la norme ISO 26000 portant sur la RSE. La fédération travaille sur ce sujet par le biais de deux commissions :

- Une Commission Technique réunissant la Fédération Française de la Tannerie Mégisserie et le CTC - Comité Professionnel de Développement économique cuir, chaussure, maroquinerie - notamment en matière de veille environnementale
- Une Commission Transversale filière qui concerne toute la filière du cuir français, de l'amont à l'aval, afin de créer un référentiel RSE de la filière cuir

Le rôle des fédérations est donc d'accompagner et d'anticiper l'évolution des secteurs. Elles ne forcent pas, mais suscitent davantage auprès de leurs membres l'innovation dans les pratiques. Leur influence est néanmoins limitée par la diversité des entreprises représentées et par leur fort ancrage territorial : les fédérations dépassent rarement l'échelle nationale.

L'influence de l'écosystème : une dynamique vertueuse pour promouvoir de nouvelles pratique

Le choix de faire évoluer les pratiques résulte également de la relation avec les parties prenantes qui influencent voire choisissent les marques avec qui elles collaborent selon des critères éthiques et durables. Les marques, traditionnellement donneurs d'ordre, peuvent ainsi être amenées à s'adapter pour satisfaire les attentes et les nouveaux standards des fournisseurs, des maisons

d'enchères ou des distributeurs. Certains acteurs bénéficient d'une position transversale sur la chaine de valeur leur donnant des moyens de pression et d'action sur leurs interlocuteurs.

- Dans le secteur de la fourrure, les maisons d'enchères sont un intermédiaire indispensable entre producteurs et marques. Saga Furs, maison d'enchère finlandaise, œuvre depuis 2005 à l'amélioration des conditions d'élevage des animaux à fourrure. Sa démarche est double. D'un côté la maison sensibilise et collabore avec les marques pour définir de nouveaux standards dépassant les réglementations locales. De l'autre, elle se rend dans les fermes d'élevage avec les marques pour faire la pédagogie de ces nouvelles exigences. Les éleveurs sont invités à se mettre aux normes de la maison en matière de bien-être animal pour rester un fournisseur et vendre leurs peaux
- De la même manière, des distributeurs se positionnent

par rapport aux pratiques des marques qu'ils référencent. NJAL (Not Just a Label), plateforme de vente en ligne londonienne, fait le lien entre les créateurs indépendants et les consommateurs en proposant des produits éthiques et durables. Connu pour avoir lancé les carrières des créateurs Mary Katrantzou et de Damir Doma, le distributeur peut sélectionner les marques selon ses propres critères

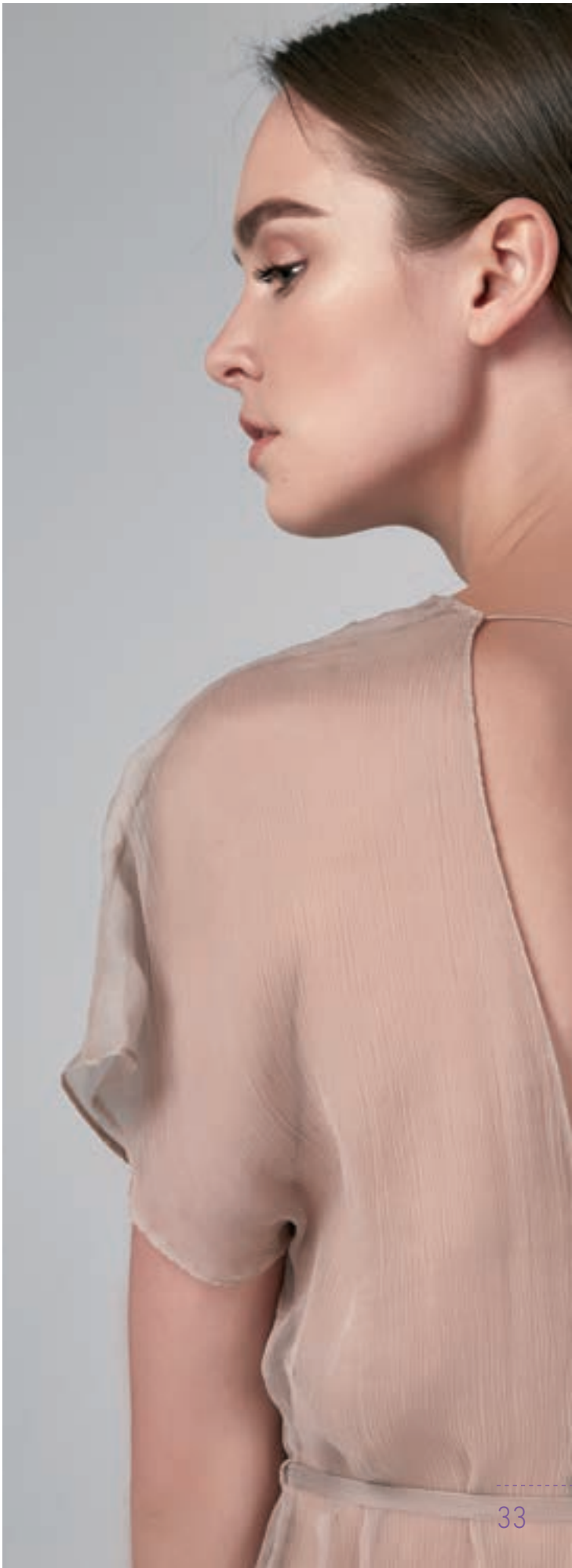
Une organisation et une gouvernance dédiées pour mettre l'éthique à l'agenda stratégique

Les marques les plus investies choisissent de développer des compétences dédiées et de bâtir une organisation pour mettre en place une démarche de progrès. En particulier, des structures RSE sont identifiables chez LVMH, Kering et L'Oréal, par exemple.

Ces entreprises disposent de nombreux dispositifs de pilotage et de suivi : une charte éthique formalisant l'esprit de la démarche et promouvant les bonnes pratiques à respecter, des outils d'analyse et d'évaluation des risques, un système de *reporting* par pays ainsi que des audits réguliers. Parmi les outils de gouvernance, on note des chartes normalisant les relations fournisseurs, des chartes d'approvisionnement strictes, des chartes éthiques internes, des savoir-faire durables, des rapports sur les pratiques des engagements éthiques, des comités dédiés à l'éthique, des projets et initiatives de responsabilité sociétale.

Elles peuvent, notamment, se faire aider dans la construction d'une comptabilité verte globale, premier pas vers la labellisation. Aussi appelé compte de résultat environnemental, c'est un outil innovant permettant aux entreprises de gérer leur impact sur l'environnement. Celui-ci permet notamment d'analyser l'empreinte environnementale des activités du groupe, de la production des matières premières jusqu'à la vente des produits aux clients, en passant par la logistique. Cette évaluation apporte ainsi une compréhension approfondie et une bonne visibilité sur les différentes activités du groupe.

Un des exemples le plus emblématique est l'initiative du groupe Kering, qui s'est doté d'une comptabilité verte et a souhaité rendre publique la méthodologie de son E-P&L afin de fournir un outil « open source » pour encourager les autres entreprises à mieux comprendre l'impact global de leurs activités sur les ressources naturelles.



2. QUELS IMPACTS SUR LES CHAINES DE VALEUR ?

Le panorama des pratiques relatives à l'environnement, la durabilité et l'éthique est vaste. Mais qu'en est-il de l'impact sur les chaines de valeur ? Chaque pratique peut être caractérisée pour évaluer sa portée stratégique : s'agit-il de limiter les externalités négatives (mode réactif) ou de créer de la valeur en introduisant de nouveaux procédés ? Le développement de ces pratiques fait évoluer a minima le besoin de contrôle sur la chaine.

• APPROVISIONNEMENT : DE NOUVELLES EXIGENCES QUI STIMULENT LA CRÉATION ET LA CONCEPTION DES PRODUITS DE LA FILIÈRE LUXE

L'adoption de pratiques responsables pour l'approvisionnement est contraignante.

Rechercher de nouvelles matières premières, assurer leur traçabilité, favoriser l'approvisionnement local et exiger la transparence des pratiques des fournisseurs devient complexe pour les marques cherchant à tout concilier. Les grands du secteur intègrent progressivement l'amont de leur chaine de valeur ou peuvent faire pression sur leurs parties prenantes. Les autres acteurs adoptent une démarche plus sélective et hiérarchisent leurs priorités : environnement, éthique, zone de production...

Les contraintes d'approvisionnement ont des répercussions positives sur la création. L'adoption de nouvelles matières, si elle peut nécessiter un temps d'adaptation, est une véritable stimulation pour la conception des produits. C'est l'occasion pour les marques d'innover et de se différencier. Un approvisionnement responsable prépare l'organisation d'une création éthique, vertueuse pour l'environnement et originale.

La création ne choisit plus nécessairement ses matières : il arrive que les matières soient à l'origine de la création. Certaines marques et certains créateurs inversent les logiques traditionnelles en choisissant des matières responsables, durables, innovantes, rares et de grande qualité avant même de penser au design : celui-ci vient dans un second temps, inspiré par les matières elles-mêmes. Norlha Textiles, fondée par Kim Yeshi, s'est développé en prenant appui sur une réflexion concernant l'utilisation d'une matière unique et noble : le duvet des Yaks du Plateau Tibétain.

• TRANSFORMATION ET FABRICATION : DES INVESTISSEMENTS POUR ÉLABORER DE NOUVEAUX PROCÉDÉS ET FAIRE ÉVOLUER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les étapes de transformation et de fabrication sont impactées différemment selon les types de pratiques. Certaines s'apparentent à un changement de procédé comme le tannage végétal ou la synthèse de fibres artificielles. D'autres viennent simplement modifier ces derniers : utilisation de produits non polluants, teintures non toxiques. Enfin certaines minimisent ou rendent caduques l'étape de transformation : le recyclage ou l'*upcycling*. Par ailleurs, les entreprises investissent dans des pratiques transversales touchant leurs activités de production et transformant la chaine de valeur en amont (approvisionnement, conception...), pouvant ainsi faire évoluer la distribution et leurs partenariats commerciaux. *In fine*, la nature du produit est fortement altérée et la marque peut être amenée à devoir se repositionner : les textiles synthétiques n'intéressent pas le même public que les fibres végétales traditionnelles.

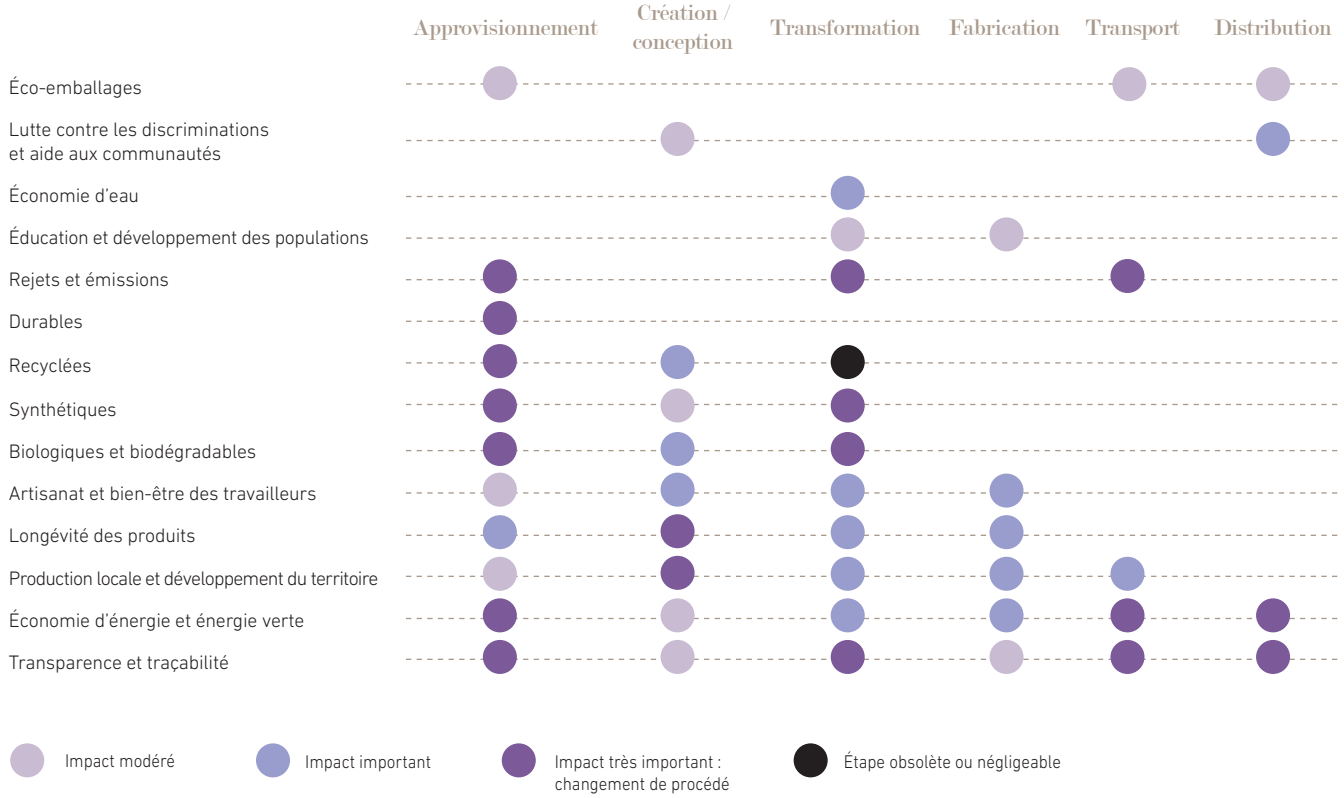
• TRANSPORT ET DISTRIBUTION : DES PRATIQUES PLUS RÉACTIVES QUE STRATÉGIQUES ?

Activités secondaires, parfois sous-traitées, les actions liées au transport se bornent, de manière caricaturale, à optimiser les flux logistiques et à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les marques jouent principalement sur le choix du moyen de transport et la réduction du volume des emballages. Les acteurs engagés de manière stratégique s'inscrivent dans une logique plus intégrée et aboutie, mais aussi plus complexe : rapprocher les lieux de production et de consommation. Cette vision dépasse la simple réduction des rejets et émissions pour intégrer des logiques de développement du territoire et des populations.

Mais surtout, la distribution, bien qu'elle ne soit pas non plus directement liée au cœur d'activité, est une étape des plus stratégiques. Les magasins sont un espace de transaction véhiculant l'image de la marque. Si l'importance de la relation client n'est plus à démontrer, les marques ont aujourd'hui l'opportunité d'aller plus loin que l'installation d'une relation de confiance pour promouvoir leur doctrine éthique.

La transparence et la traçabilité comptent parmi les dimensions clés. En effet, les pratiques développées promeuvent ainsi une chaine de valeur assainie, responsable et assumée : ne rien avoir à cacher.

Impact global des pratiques sur la chaine de valeur



3. STRATÉGIES DES FIRMES DE LA FILIÈRE LUXE

Le rapport des firmes de l'industrie du luxe à l'éthique et à la durabilité est complexe. Les pratiques dépendent des caractéristiques propres au secteur (taille du marché, demande des consommateurs...), de la chaine de valeur ou encore des spécificités de l'entreprise (son positionnement, son histoire, sa taille...). Deux grilles de lecture permettent de caractériser trois écosystèmes.

- La première grille de lecture concerne la posture des firmes vis-à-vis de l'environnement, de la durabilité et de l'éthique. On considère deux types de comportements qui rendent compte de l'intérêt stratégique que peuvent accorder à un moment donné les firmes à ces enjeux :
  - Une approche de type management des risques visant à développer des pratiques pour limiter les externalités négatives
  - Une approche militante cherchant à créer du leadership par l'introduction de pratiques vertueuses et à faire évoluer les standards des chaines de valeur
- La seconde grille distingue deux sources de création de valeur pour rendre compte de l'impact des pratiques :
  - La création d'une valeur matérielle entendue comme la somme des valeurs économiques et financières
  - La création de valeur immatérielle résultant de l'ancrage territorial, de la valorisation du travail et des savoir-faire et des relations avec les parties prenantes pour créer des communautés et des écosystèmes

En considérant ces deux logiques, trois écosystèmes rendent compte des trajectoires des firmes de la filière du luxe :

- Tout d'abord, l'écosystème « **management des risques** » réunit des marques indépendantes, qui ont adopté une stratégie de gestion du risque. Leur démarche est souvent réactive et elles s'engagent dans des démarches éthiques et environnementales pour répondre aux exigences de leurs parties prenantes, plus que de leur propre chef. Leurs pratiques visent par conséquent à réduire les externalités négatives. Et la valeur additionnelle créée modifie à la marge les processus

Les écosystèmes des stratégies de durabilité

Management des risques

- Une approche par les risques pour réduire les externalités négatives sur l'environnement des différentes activités
- La valeur ajoutée additionnelle résulte des efforts des parties prenantes, les processus des acteurs évoluant à la marge

Transformation

- Les pratiques sont stratégiques et donnent naissance à de nouveaux leviers créateurs de valeur transformant la chaine de valeur et établissant de nouveaux standards
- La création de valeur additionnelle s'appuie sur le dévelopement de nouvelles fonctions et compétences souvent transversales

Entrepreneurs sociaux

- Les pratiques résultent de la « raison d' être » des acteurs devenant des entrepreneurs sociaux
- La création de chaines de valeurs alternatives impliquent de nouveaux acteurs territoriaux
- Les modèles économiques collaboratifs réinventent les approches traditionnelles du luxe

Rôles et postures des parties prenantes

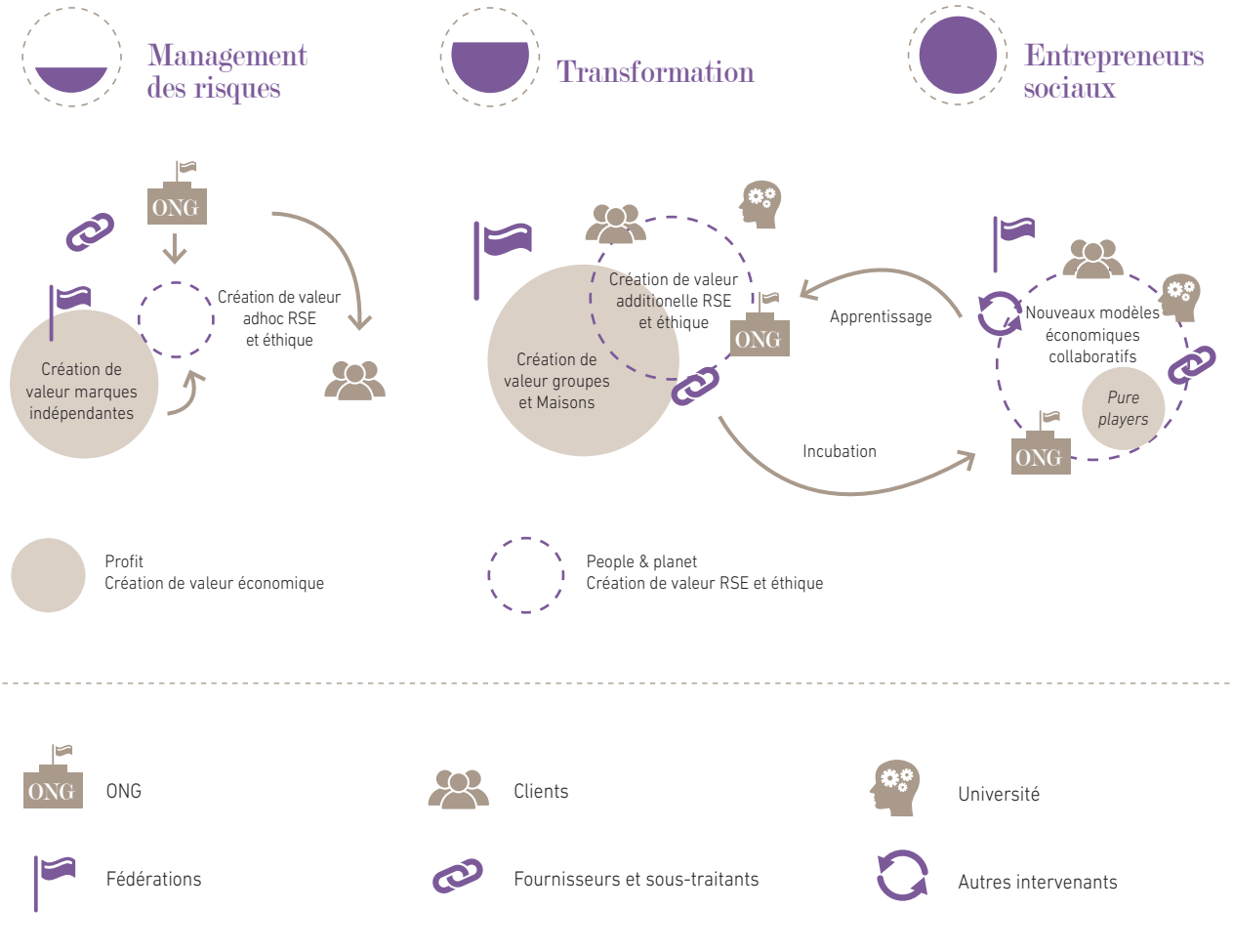
	Management des risques	Transformation	Entrepreneurs sociaux
ONG	**Études et rapports,** audits pour développer le sentiment d'urgence	**Conseil** auprès des groupes et Maisons de luxe	**Implication** auprès de créateurs et entrepreneurs
Fédérations	**Information** sur la RSE et l'éthique auprès des membres de la fédération	**Communication** auprès des parties prenantes des Maisons	**Promotion** des pratiques et des projets remarquables
Clients	**Prise de conscience** et mobilisation des clients	**Les pratiques RSE** éthiques reconnues dans la valeur perçue par les clients	**Clients activistes** impliqués opérationnellement dans le développement des marques
Fournisseurs et sous-traitants	**Mobilisation** à la marge en fonction des risques identifiés par les marques	**Reconfiguration** des pratiques pour accompagner la transformation des marques	**Leadership** auprès des créateurs et entrepreneurs
Recherche	N/A	**Apport d'expertises** pour développer de nouvelles pratiques	**Implication** dans des démarches de R&D / innovation
Autres parties prenantes	**Tiers contribuant** à la prise de conscience des enjeux RSE : code de conduites, etc.	**Rôle déterminant** du grand public auquel les marques s'adressent : Journées Particulières, etc.	**Acteurs territoriaux,** clusters, formations...

- Ensuite, l'écosystème « **transformation** » regroupe les grands groupes et les Maisons, pour lesquels les enjeux d'image sont fondamentaux. Souvent soumis à une réglementation de plus en plus exigeante incluant la publication d'indicateurs extra-financiers, ils ont compris que l'éthique pouvait être un levier stratégique de création de valeur. Ils disposent des ressources nécessaires pour définir leurs standards et en assurer le contrôle. En outre, leur envergure leur permet d'imposer ces normes sur l'ensemble de la chaine de valeur. Ainsi, les pratiques sont stratégiques et engendrent de nouveaux leviers de création de valeur additionnelle transformant les chaines de valeur et érigeant de nouveaux standards
- Enfin, les « **entrepreneurs sociaux** », qui ont placé l'éthique au cœur de leur modèle. Ils se sont construits sur des pratiques exemplaires et n'ont donc pas à reconstruire ou à adapter leur chaine de valeur. Soutenus par les ONG, ils bénéficient également de la force de vente de plateformes telles de NJAL, qui font connaitre leur production à l'échelle internationale. Pionniers du slow fashion, ils préfigurent peut-être, pour la filière du luxe, le modèle de demain. Celui qui aura réussi à démontrer que l'éthique et le développement durable sont non seulement des leviers de création de valeur, mais qu'ils en sont même la condition première.
  Et dans cet écosystème la valeur ajoutée résulte de nouveaux modèles économiques plus collaboratifs pour les acteurs de la filière

Au-delà de la posture des firmes et de la création de valeur associée au développement de pratiques vertueuses pour l'environnement et éthiques, le rôle et le comportement des ONG, associations, fédérations et partenaires commerciaux diffère selon l'écosystème dans lequel ils interviennent.

Par exemple, la posture des ONG n'est pas la même face aux acteurs des trois écosystèmes. Greenpeace, PETA ou le WWF choisissent leurs cibles parmi les acteurs bien connus du public. Or, contrairement aux grands groupes visant l'exemplarité, les marques indépendantes n'ont pas toujours réalisé les investissements nécessaires à la mise en place d'une chaine de valeur responsable. D'où une action forte des ONG au sein du premier système pour faire réagir les acteurs les moins avancés.
Pour autant, les ONG sont capables d'accompagner les entreprises dans la transformation de leur chaine de valeur. Les grandes organisations comme Greenpeace ou le WWF proposent des partenariats avec les marques (WWF US et Tiffany & Co) et réalisent des rapports et outils précis identifiant des leviers d'actions durables à l'instar de « Les dessous toxiques de la mode », du Deeper Luxury Report, ou de l'éco-conception des produits textiles-habillement, etc.

Une typologie d'écosystèmes pour créer une valeur durable



• L'ÉCOSYSTÈME " MANAGEMENT DES RISQUES "

Les marques indépendantes adoptent une posture de gestion du risque. Ces acteurs traditionnels et installés sur leur marché ont une approche réactive pour appréhender les enjeux environnementaux et éthiques. Autrement dit, leur engagement résulte davantage des pressions et exigences de leurs parties prenantes que de leurs propres initiatives.

Les fédérations contribuent à cette sensibilisation et organisent des réflexions sur les thématiques environnementales. Mais c'est surtout le souci du risque d'image, outil de pression des ONG, qui appelle le changement. Ces dernières poussent (PETA, Greenpeace, WWF) et accompagnent (WWF : Deeper Luxury Report, guide d'éco-conception du textile) les marques dans l'adoption de pratiques responsables.

Les marques indépendantes intègrent par conséquent progressivement de meilleures pratiques. Deux facteurs clefs expliquent la difficulté à dépasser cette approche basique pour s'engager dans une démarche stratégique.

- La taille intermédiaire de ces entreprises ne permet pas toujours d'engager des investissements importants nécessaires à la reconfiguration de la chaine de valeur
- Les processus de production sont fragmentés et partiellement externalisés : l'adoption de pratiques responsables en interne est limitée, et la relation vis-à-vis des partenaires commerciaux ne permet guère d'influencer les pratiques

• L'ÉCOSYSTÈME " TRANSFORMATION "

La réputation et les enjeux d'image sont majeurs pour les groupes et grandes Maisons. L'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en avril 2013 atteste de la vulnérabilité de ces acteurs face aux scandales et au boycott, comme ce fut le cas pour les marques du *fast fashion* impliquées dans la catastrophe. Dans le luxe, les grands groupes se gardent bien de recourir à des pratiques pouvant mettre en danger leur image.
En France, ils sont d'ailleurs tenus par la loi, en raison de leur taille, de publier des indicateurs de responsabilité sociale, de développement durable ainsi qu'un bilan carbone.

Pourtant, au-delà de la nécessaire gestion du risque, les grands groupes font du développement durable et des pratiques éthiques des leviers stratégiques de création de valeur.

- D'abord, la dynamique d'intégration verticale observée par exemple au sein des groupes LVMH et Kering facilite le contrôle de la chaine de valeur et la mise en œuvre de pratiques éthiques et durables
- Ensuite, le poids des géants du secteur les rend capables de négocier (voire d'imposer) ces nouveaux standards à leurs fournisseurs et sous-traitants pour reconfigurer les chaines de valeur

Ces acteurs sont capables de mener leurs propres démarches et de créer leurs outils et organismes adéquats, à l'image de Cartier (Richemont) et de la Diamond Trading Company (De Beers), deux des quatorze organisations fondatrices du Responsible Jewellery Council, organisme majeur de la certification des chaines de valeur du secteur joaillier.

Le pouvoir et le poids de ces groupes permet ainsi de conduire de nombreuses initiatives : rachat de marques pionnières dont la raison d'être est l'éthique (Stella McCartney), lancement de collections responsables (Collection *Save my Pole* de Marc Jacobs) ou encore développement d'ateliers de création et de réflexion autour des matières durables (Matières à penser de LVMH). En plus de promouvoir l'écoconception au sein des entreprises, ces initiatives sont les laboratoires d'un nouveau modèle pour le luxe et la mode. Elles permettent aux marques de transcender les savoir-faire traditionnels en développant de nouvelles compétences.

• L'ÉCOSYSTÈME DES " ENTREPRENEURS SOCIAUX "

Cet écosystème homogène favorise les initiatives : les niveaux d'engagement se confondent entre les entreprises, leurs partenaires commerciaux et les ONG. Les créateurs militants sont représentés lors d'évènements comme l'*Ethical Fashion Show* de Berlin dont le site référence 120 marques engagées. Leurs produits sont vendus dans le monde entier par l'intermédiaire de plateformes en ligne comme Not Just a Label favorisant les créations originales, éthiques et durables. De surcroit, ces petites entreprises disposent du regard bienveillant des ONG, dont certaines font leur promotion et accompagnent leurs projets. Au Brésil, Osklen et l'ONG Instituto E travaillent main dans la main à la recherche de nouvelles matières respectueuses de l'environnement et participent au développement des territoires et de leurs populations.

Par ailleurs, leur engagement nait dès la création de l'entreprise. Autrement dit, ils se construisent sur des pratiques éthiques. Il ne leur est donc pas nécessaire de transformer une chaine de valeur préexistante : les investissements sont moins lourds et un engagement fort est plus facile à mettre en œuvre, voire même, devient le ressort qui fait fonctionner l'entreprise.

Cela explique pourquoi les petits acteurs du secteur sont les grands précurseurs du nouveau luxe. Ces marques sont porteuses d'une vision sur l'avenir de leur filière. Elles s'inscrivent souvent dans ce que certains appellent le *slow luxury*, dont les valeurs ne sont pas nouvelles : jusque dans les années 80, le luxe est centré sur le produit. Celui-ci se veut exclusif, rare et d'une qualité exceptionnelle. Les décennies suivantes voient triompher le marketing et la communication dans la stratégie des marques, délaissant parfois la valeur réelle du produit. C'est pourquoi certains analysent le développement récent du *slow luxury*, fondé sur les qualités essentielles du produit, comme un retour au « vrai luxe ». Un vrai luxe vu comme le respect de l'environnement, la valorisation des savoir-faire et des travailleurs, une rémunération juste… En somme, un luxe dont le prix est justifié. C'est dans ce contexte que les entrepreneurs du secteur développent de nouveaux modèles d'affaires avec l'éthique comme raison d'être. Leurs chaines de valeurs sont radicalement transformées pour intégrer des pratiques durables. Si les nouveaux acteurs se positionnent sur des marchés de niche, il n'est pas rare de les voir se développer pour devenir des marques de premier plan à l'instar de Not Just a Label, Honest By, Veja ou Stella MacCartney. Aujourd'hui, il n'est pas irréaliste d'envisager une future prévalence des modèles portés par ces pionniers.

05 CONCLUSION

Appréhender les enjeux environnementaux et promouvoir des pratiques éthiques n'ont rien d'évident et résultent d'un long parcours pour faire la démonstration de l'impact sur la création de valeur. Selon le discours dominant la responsabilité de l'entreprise est de maximiser la valeur économique et plus particulièrement la valeur actionnariale. Mais, à une vision moniste de la valeur nous devons désormais opposer et privilégier une approche plurielle pour considérer à la fois la valeur comptable et la juste valeur, la valeur clients, la valeur organisationnelle et plus globalement la valeur partenariale renvoyant à l'ensemble des parties prenantes. Avec l'attention portée à l'impact environnemental et à l'éthique, les leviers de création de valeur évoluent également et conduisent à développer de nouvelles compétences : *open innovation*, recherche et développement, introduction de nouvelles matières ou encore *re-engineering* de processus de production ... Par conséquent, face aux défis environnementaux et éthiques, créer de la valeur, certes, mais comment ? Et pour qui ?

Le panorama des pratiques présenté dans cette étude démontre l'intérêt croissant des acteurs pour la préservation de l'environnement et le développement d'une posture éthique. L'approche partenariale se substitue progressivement à la transaction et au contrat pour inscrire les préoccupations environnementales et éthiques, à l'instar de Saga Furs par exemple dans le secteur de la fourrure. Il s'agit de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes de la chaine de valeur reconnues comme légitimes, qu'elles soient directement impliquées ou simplement concernées et captives. Cette perspective partenariale élargit donc le cadre des responsabilités des entreprises de la filière luxe.

En d'autres termes, la valeur créée est redistribuée aux actionnaires ou aux salariés, mais elle est aussi davantage partagée avec les autres parties prenantes que sont les clients, les fournisseurs de matières, les sous-traitants et, non des moindres, les territoires. À travers ces pratiques, une éthique propre à chaque firme ou Maison émerge en réponse aux nouvelles interrogations qui se posent : jusqu'à quel point les externalités négatives des activités (rejets chimiques, gaz à effet de serre ...) sont-elles acceptables ? Ou produire et que faire des déchets nocifs ? Comment améliorer les conditions de travail ? Comment bâtir et promouvoir des écosystèmes partageant les mêmes préoccupations environnementales et éthiques ?

Le déploiement des pratiques respectueuses de l'environnement émane d'abord de comités réunissant des experts et prennent la forme de livres blancs, de chartes et de codes de bonne conduite ou encore de lois. Mais le panorama des pratiques démontre que les firmes de la filière vont au-delà et se sont progressivement appropriées les enjeux environnementaux en agissant pour réduire les externalités négatives. Les questions éthiques sont désormais portées à l'agenda stratégique des firmes de la filière et deviennent de puissants leviers de création de valeur : raison d'être de certaines firmes, exigences pour le choix et la transformation des matières, spécifications pour accroitre la durabilité des produits, pérennité des savoir-faire et inscription de l'entreprise dans un projet de territoire ...

Plusieurs critères permettent de cartographier les pratiques pour distinguer celles qui sont spécifiques à la filière et porteuses d'un avantage compétitif durable. L'analyse permet également de positionner les pratiques sur la chaine de valeur : elles se répandent sur l'ensemble des activités jusqu'à la commercialisation et bousculent les acteurs traditionnels de la distribution spécialisée. Trois stratégies émergent du panorama des pratiques réalisé : l'écosystème des acteurs indépendants renvoie à des pratiques visant à limiter les externalités négatives, l'écosystème des groupes et des Maisons témoignent de la portée stratégique des questions environnementales et éthiques et enfin l'écosystème des créateurs et entrepreneurs sont des *pure players* qui réinventent les codes du luxe.

Le déploiement des pratiques et la création de valeur résultant de l'intérêt pour les préoccupations environnementales et éthiques dépend d'abord de la capacité à résoudre les conflits « cognitifs » entre les parties prenantes qui défendent « différentes conceptions du monde ». En effet, l'élaboration d'un socle de valeurs partagées et leur diffusion auprès des parties prenantes constituent un préalable à la mise en place des compétences éthiques créatrices de valeur. La filière luxe ne fait pas figure de précurseur pour appréhender les enjeux environnementaux et éthiques. Mais la dynamique engagée est forte et semble irréversible. La filière luxe se transforme et élabore un nouveau paradigme en réunissant quatre dimensions : repenser l'approvisionnement des matières, préserver l'environnement et développer l'ancrage territorial, respecter la main d'œuvre et les conditions de travail et considérer les nouvelles exigences clients. La question en suspens est désormais le tempo propre à chaque secteur. À suivre !

06 MAZARS ET LE LUXE

Isabelle Massa
isabelle.massa@mazars.fr

Fabien Seraidarian
fabien.seraidarian@mazars.fr

AMÉRIQUE DU NORD

États-Unis
Audrey Fauroux
audrey.fauroux@weisermazars.com

Canada
Lucette Poliquin
lucette.poliquin@mazars.ca

EUROPE

Suisse
Franck Paucod
franck.paucod@mazars.ch

Italie
Sylvain Rousmant
sylvain.rousmant@mazars.it

Alessandro Motta
alessandro.motta@mazars.it

Royaume-Uni
Samantha Russell
samantha.russell@mazars.co.uk

France
Simon Beillevaire
simon.beillevaire@mazars.fr

Fabien Seraidarian
fabien.seraidarian@mazars.fr

Russie
Florence Pinot
florence.pinot@mazars.ru

AFRIQUE & MOYEN-ORIENT

Émirats arabes unis
Roula Bitar
rbitar@mazars.ae

ASIE & PACIFIQUE

Chine
Julie Laulusa
julie.laulusa@mazars.cn

Corée
Julien Herveau
julien.herveau@mazars.kr

Malaisie
Yap Sim Yee
sim-yee.yap@mazars.my

Singapour
Chris Fuggle
chris.fuggle@mazars.com.sg

Hong-Kong
Stephen Weatherseed
stephen.weatherseed@mazars.hk

Inde
Ankur Wahal
ankur.wahal@mazars.co.in

Japon
Bruce Darrington
bruce.darrington@mazars.jp

07 BUSINESS. FOR GOOD®

Les dernières évolutions législatives et réglementaires montrent un glissement vers une responsabilisation accrue des organisations quant à l'impact de leurs activités sur la **société**, sur les **Hommes** et sur **l'environnement**. Business. for good® encourage les entreprises à « réfléchir et à agir à long terme » pour améliorer les performances de l'entreprise de manière responsable et au bénéfice des entreprises, de leurs parties prenantes et de la société dans son ensemble.

RSE & DÉVELOPPEMENT DURABLE

de l'exigence de transparence ... à la création de valeur

Cette responsabilisation présente de véritables défis tant stratégiques qu'opérationnels pour les entreprises.

Nos équipes vous assiste sur les sujets suivants :

- Reporting & communication extra-financière
- Reporting intégré & création de valeur
- Stratégie RSE
- Achats responsables
- Audits de fournisseurs
- Mobilité urbaine
- Gestion Ressources Humaines

CERTIFICATIONS RJC, Fairmined, LBMA

se positionner comme un acteur respectant un code éthique et social

Mazars est un auditeur accrédité par plusieurs labels de certification impliqués dans le secteur du luxe : le **Responsible Jewellery Council** -RJC- qui propose une certification des pratiques socialement responsables, le **Fairmined**, qui atteste de la provenance d'or produit par des mines autonomes, responsables, artisanales et à petite échelle et le **LBMA** qui contrôle l'intégrité de la chaine d'approvisionnement des lingots d'or et d'argent afin de garantir que les métaux précieux échangés sur le marché suivent des règles éthiques.

DROITS DE L'HOMME

responsabilité et maitrise des risques

La gestion des normes applicables en matière de droits fondamentaux et d'éthique sur les différentes entités de votre organisation peut s'avérer complexe, de même pour la problématique d'extraterritorialité.

Nos équipes vous assistent sur les sujets suivants :

- Définition et mise en oeuvre d'une stratégie en matière de Droits de l'Homme
- Mise en place d'outils de maitrise et de mesure des risques de non-conformité en matière de droits fondamentaux (droit syndical, travail forcé, protection de la vie privée...)
- Structuration et définition de référentiels applicables en interne ou destiné à engager vos partenaires (charte éthique, charte fournisseurs, etc.)
- Définition et mise en oeuvre d'un plan d'audit de vos partenaires ou projets visant à vérifier la correcte application de ces référentiels

MAZARS ANTI BRIBERY SERVICES

prévenir et gérer le risque de corruption

Le renforcement de l'arsenal réglementaire en matière de lutte contre la corruption (loi dite "Sapin II"), le renforcement des possibilités de poursuites et de sanctions à destination des entreprises et de leurs dirigeants, doublé de l'évolution des attentes des parties prenantes ont contribué ces dernières années à placer les problématiques de conformité réglementaire au coeur des préoccupations des entreprises. Mazars vous accompagne sur les sujets suivants :

- Diagnostic de votre dispositif anti-corruption
- Mise en place d'un dispositif anti-corruption
- Investigation de suspicions de fraude ou de corruption

08 RÉFÉRENCES

Sélection d'articles de recherche

- Michael E. Porter, Mark R. Kramer, The Link Between Competitive Advantage and Croporate Social Responsibility, Harvard Business Review, 2006, pp. 78-92
- Michael E. Porter, Mark R. Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review, 2011, pp. 62-77
- Abrahamson, Eric. 2011. "The Iron Cage: Ugly, Cool and Unfashionable." Organization Studies 32: 615–29.
- Carroll, A.B., 2008. The history of corporate social responsibility: concepts and practices. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., Siegel, D. (eds). Oxford University Press: New York
- Elkington, J., "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business", Capstone, 1997
- Jem Bendel, Anthony Kleanthous, Deeper Luxury report, WWF, www.wwf.org.uk/deeperluxury
- Brun, A., Castelli, C., 2008. Supply chain strategy in the fashion industry: Developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand. International Journal of Production Economics, 116 (2), pp. 169-181.
- Annamma Joy, John F. Sherry, Jr, Alladi Venkatesh, Jeff Wang, Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands, Fashion Theory, Volume 16, Issue 3, 2012, pp. 273 – 296
- Amina Béji-Bécheur, La responsabilité sociale des entreprises du luxe : de l'image à la fabrique de normes. De Lassus C. et Briot E. Marketing du luxe, aux ´editions EMS, pp.45-67, 2014, Marketing du luxe

Sélection de rapports

- European Commission, 2011. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper. (Commission of the European Communities, Luxembourg).
- Jonathan Kendall, Responsible luxury, A report on the new opportunities for business to make a difference, CIBJO, 2010
- The global diamond report 2014, Diamonds: Timeless Gems in a Changing World, Bain & Company, Inc. and Antwerp World Diamond Centre private foundation (AWDC)
- Sustainability in the leather supply chain, research for MVO Netherlands, final report, 2013
- Guide d'écoconception des produits textile habillement, WWF, 2011
- http://www.thefashionduel.com , Greenpeace
- Mazars (2014), Les savoir-faire dans la mode et le luxe : quels enjeux pour la filière française, http://www.mazars.fr/ccueil/Secteurs/Distribution/Luxe/Les-savoir-faire-dans-la-mode-et-le-luxe.

Tous droits réservés.

NOTES

MAZARS EST UNE ORGANISATION INTERNATIONALE, INTÉGRÉE ET INDÉPENDANTE, SPÉCIALISÉE DANS L'AUDIT, LE CONSEIL AINSI QUE LES SERVICES COMPTABLES, FISCAUX ET JURIDIQUES. AU 1ER JANVIER 2017, MAZARS EST PRÉSENT DANS LES 79 PAYS QUI FORMENT SON PARTNERSHIP INTERNATIONAL INTÉGRÉ. MAZARS FÉDÈRE LES EXPERTISES DE 18,000 FEMMES ET HOMMES. EMMENÉS PAR 950 ASSOCIÉS, ILS SERVENT LEURS CLIENTS À TOUTES LES ÉTAPES DE LEUR DÉVELOPPEMENT : DE LA PME AUX GRANDS GROUPES INTERNATIONAUX EN PASSANT PAR LES ENTREPRISES INTERMÉDIAIRES, LES START-UPS ET LES ORGANISMES PUBLICS.

WWW.MAZARS.FR/LUXE - WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/MAZARS - TWITTER.COM/MAZARSGROUP