

# le CENTRE du LUXE et de la CREATION



---

**Olivier Abtan**, Managing Director, The Boston Consulting Group

**Florence Bulté**, directrice du développement durable, groupe Chalhoub

**Jacques Carles**, président, Centre du luxe et de la création

**Julie El Ghouzzi**, directeur, Centre du luxe et de la création

**Jean-Noël Kapferer**, directeur de recherches, INSEEC Business School and Economics

**Swaady Martin**, fondatrice et directrice, Yswara

**Sakina M'sa**, créatrice de mode

**Sandrine Sommer**, directrice du développement durable, Guerlain

**Géraldine Vallejo**, directrice des programmes développement durable, Kering

---



# le CENTRE du LUXE et de la CREATION

Aujourd'hui, plus que jamais, le luxe doit entretenir le rêve afin de faire perdurer sa croissance. Il répond en effet à un idéal de vie pour les clients, une sorte de quête existentielle qui n'est pas à un paradoxe près : offrir des produits rares sans épuiser les ressources, faire à la main dans la plus grande humanité, augmenter sa productivité en maintenant la qualité de ses savoir-faire...

73% des professionnels du luxe estiment ainsi que les défis environnementaux et sociaux seront ceux qui auront le plus d'impact en 2019. Dès lors l'engagement éthique des Maisons est devenu indispensable. Comment y parvient-il aujourd'hui ? Si les groupes ont désormais mûri leurs stratégies environnementales et sociales de longue date, quels en sont les résultats et les défis ? De nouvelles marques s'ancrent désormais dans un business model durable, comment pourront-elles prendre leur essor ? Qu'attendent vraiment les clients ? Finalement, quelles sont les facettes du luxe engagé ?

## Stratégie de développement durable : enjeux et défis

En l'espace de 15 à 20 ans, les stratégies de développement durable sont apparues puis devenues obligatoires pour les plus grandes entreprises. Les groupes de luxe sont ainsi passés de la nécessité d'identifier des actions à mener à l'intégration de ces actions dans leurs stratégies. Qu'en est-il aujourd'hui ? Comment se déploient les actions, mais aussi quelles sont aujourd'hui les difficultés, voire les limites rencontrées.

Chez Kering, le développement durable est inscrit dans la mission du groupe et François Henri Pinault est très engagé sur le sujet comme le rappelle **Géraldine Vallejo,**

### **directrice des programmes développement durable de Kering**

« Luxe et développement durable ne font qu'un. C'est une vision d'un luxe moderne à travers lequel nous devons être acteur sur les enjeux du 21<sup>ème</sup> siècle que sont le changement climatique, la biodiversité, le respect des droits humains ». Si on fait un produit d'excellence qui permet aux clients d'exprimer leur personnalité, alors il faut qu'il ait été fait dans des conditions excellentes. « Le luxe a un rôle de leader d'opinion et de créateur de tendances. Il a ainsi la capacité d'entraîner tout le secteur de la mode et de créer des changements dans la société elle-même », ajoute Géraldine Vallejo. On

# le CENTRE du LUXE et de la CREATION

attend du luxe qu'il soit engagé sur les sujets de société, ce que confirme l'étude menée par **Julie El Ghouzzi pour le Centre du luxe et de la création** : 78% des professionnels du luxe estiment que leurs entreprises ont le devoir de s'impliquer dans les questions touchant au développement durable et 50 % estiment que celles-ci sont des acteurs aussi important sur le sujet que les hommes politiques, les ONG ou les associations.

C'est « au nom de la beauté » qu'on se bat chez Guerlain, qui fait figure de marque pionnière et s'engage à travers de nombreuses actions. Une chose est claire, pour qu'une Maison prenne le chemin d'un engagement actif et suivi d'effets, il faut un président convaincu qui donne le La. « C'est le cas de Laurent Boillot, président engagé et convaincu depuis 2007. C'est aussi celui de Sylvie Bénard, une grande dame de l'environnement, qui travaille au niveau du groupe sur les questions environnementales depuis plus de vingt ans », explique **Sandrine Sommer, directrice du développement durable de Guerlain**. « Tout l'enjeu, poursuit-elle, c'est que chacun agisse à son niveau et sur son métier. C'est pourquoi nous avons un Comité de pilotage qui comprend un

représentant de chaque métier. » Guerlain a ainsi déterminé quatre enjeux majeurs qui sont autant de chantiers mis en œuvre de façon continue : l'écodesign des produits, la biodiversité, la réduction des émissions carbone et le champ du social. Au cœur des actions de Guerlain se trouve l'abeille. Un sujet de prédilection très cohérent pour la marque dont c'est un des principaux symboles, mais aussi et surtout un facteur clé de biodiversité, en lien direct avec la production de fleurs et de parfums nécessaires à tous les produits de la marque. Guerlain fait ainsi partie de l'Union de l'apiculture de l'Europe et de la Méditerranée et mène plusieurs programmes en faveur de la protection des abeilles. « Guerlain est un modèle particulièrement intéressant en termes d'avancée sur les questions de développement durable. Et cela parce qu'elle a su construire des actions en parfaite cohérence avec son business model et son identité de marque. A l'avenir les Maisons devront en effet définir leur engagement spécifique, individualisé, qui ne sera pas celui d'une autre marque », décrypte **Julie El Ghouzzi, directeur du Centre du luxe et de la création**.

D'ailleurs, au sein du groupe Chalhoub, partenaire privilégié des

# le CENTRE du LUXE et de la CREATION

marques de luxe au Moyen-Orient, la stratégie de développement durable est tout autre. En tant que retailer, ce n'est pas, ou peu, sur le produit que le groupe peut agir, mais bien plus sur le versant social, sans oublier l'environnemental. Dans la droite ligne de la tradition islamique, le groupe est ainsi très engagé dans des actions de mécénat social. « Pouvoir soutenir des œuvres de charité est très important pour la population moyen orientale, c'est donc un des piliers de notre action en grande cohérence avec notre culture », explique **Florence Bulte, directrice du développement durable de Chalhoub Group.**

Dans les Emirats, il n'y a pas d'obligation de mener des actions et de produire un rapport de développement durable. « C'est une volonté du groupe de jouer un rôle d'exemplarité dans la Région et de diffuser les meilleures pratiques », poursuit Florence Bulte.

Les entreprises de luxe ont ainsi un rôle fondamental à jouer dans le développement durable. Révélateur des inégalités sociales, le luxe n'a pas le droit à l'erreur et de son piédestal il doit représenter non seulement un idéal mais aussi une exemplarité. Et sur ce point si on savait déjà que les clients étaient de plus en plus attentifs, on constate aujourd'hui

que les professionnels le sont aussi. « 95% des professionnels du luxe estiment que les entreprises de luxe devraient consacrer des moyens encore plus importants aux enjeux de développement durable », constate Julie El Ghouzzi dans son étude pour le Centre du luxe et de la création. Ce que confirme Géraldine Vallejo « Les collaborateurs souhaitent pouvoir agir concrètement et l'on a de plus en plus souvent des parties variables liées à des indicateurs environnementaux définis par chaque entreprise, voire chaque département ».

L'engagement incarne ainsi le fait que le paradigme de l'excellence est en train de changer. Le luxe moderne ce n'est plus forcément la très grosse boîte. L'excellence c'est aussi faire avec des valeurs. Faire du beau devient aussi désormais faire du bien – une sorte de révolution platonicienne du luxe. Cependant il faut rester prudent : « je ne crois pas que quiconque puisse se revendiquer comme exemplaire. La difficulté pour le luxe, c'est d'accepter et de dire que nous ne sommes pas exemplaires, pas parfaits, que c'est un processus d'amélioration continue », commente Sandrine Sommer.

Si l'excellence c'est faire avec des valeurs, est-ce que cela se résume à

# le CENTRE du LUXE et de la CREATION

avoir une éthique ou bien cela impacte-t-il les business models ? Est-il possible de transformer la manière de prospérer dans le luxe ?

## L'engagement : éthique ou Business Model ?

L'excellence requise doit se manifester sur l'ensemble de la chaîne de valeur : il est devenu insupportable d'imaginer que le produit dont on a rêvé ne soit pas fabriqué avec un niveau d'exigence éthique au moins égal à son niveau d'exigence esthétique.

Comment cela modifie-t-il désormais les Business Models ? Y'a-t-il de nouvelles façons de construire les entreprises de luxe et leur mode de fonctionnement. Faut-il de nouvelles marques pour y parvenir ? Peut-on transformer le modèle « de l'intérieur » ?

« Le problème avec le développement durable, explique l'expert **Jean-Noël Kapferer, directeur de Recherches à l'INSEEC School of Business and Economics**, c'est que c'est d'abord un concept, un slogan, et que dans la réalité, on n'avance que de façon très progressive. » Et si l'on a compris que le luxe ne peut pas se passer d'agir en termes de développement, Jean-Noël Kapferer va un cran plus loin et affirme que le développement durable lui non plus ne peut pas se passer du luxe. « Les voitures

électriques n'ont pas marché tant qu'on a pris le problème par le bas du marché. Ça a décollé le jour où Elon Musk a décidé de passer par le haut du marché et de proposer la Tesla. Les gens qui ont de l'argent peuvent prendre le risque d'essayer l'électrique et que ce ne soit pas au point », explicite le professeur.

Pour **Sakina M'sa, créatrice de mode**, la réponse à notre question est claire : une mode éthique est un modèle économique différent. Mais cela ne signifie pas que l'on doive renoncer à ce qui fait l'essence de la mode, sa désirabilité. « Un vêtement doit créer du désir, qu'il soit éthique, c'est la cerise sur le gâteau », affirme avec verve la créatrice. La société de Sakina M'sa est une entreprise sociale et solidaire. Côté social, des femmes en difficulté travaillent sur les prototypes, côté environnemental, la créatrice a un

partenariat avec Kering qui lui permet de récupérer les coupons invendus de Balenciaga et de Saint Laurent. « Transformer le poison en elixir », voilà la philosophie de Sakina M'sa qui

# le CENTRE du LUXE et de la CREATION

pratique une « écologie créative ». Et si tout cela semble formidable et lumineux, c'est aussi un défi quotidien, car il faut par exemple s'adapter aux quantités de textiles disponibles, ce qui conduit à créer des collections de vêtements très graphiques pour utiliser chaque morceau. Et la créatrice ne s'arrête pas là et soutient toute une filière qui partage sa vision, à travers front de mode, le concept store qu'elle a ouvert il y a trois ans. Y sont réunis des créateurs aux univers différents, mais avec un point commun : l'engagement social et environnemental.

En écho à cette vision, **Swaady Martin, fondatrice et directrice de la marque de thés Yswara**, prône le luxe « ubuntu », ce qui signifie « je suis parce que nous sommes ». Cette philosophie dont la dirigeante sud-africaine a fait un business model est un esprit d'entraide. Cela se traduit par le fait que tous les membres de la chaîne de production sont bénéficiaires des retours engendrés. D'ailleurs ses employés l'appellent « maman » : « L'employeur est considéré comme un parent dans la

vie des employés, explique-t-elle. En Afrique du Sud, la population a subi de lourds traumatismes, j'ai pensé

Yswara comme une sorte de 'healing factory'. » Et c'est bien parce qu'il s'agit d'un Business model de luxe que cela est possible : « La boîte de thé coûte jusqu'à 200 fois plus chère qu'une boîte de thé classique en Afrique. Mon objectif est aussi à long terme de changer la production en Afrique, de transformer la vie des paysans, » explique Swaady Martin.

« Tout le monde participe et s'y retrouve. Et demain, ces nouveaux principes deviendront des règles de l'art qui s'imposeront à l'ensemble de la filière, au même titre que les savoir-faire manuels », pour **Jacques Carles, président du Centre du luxe et de la création**. « C'est donc une éthique qui conduit à des modes de fonctionnement inédits qui se mettent progressivement en place dans les vénérables maisons et ouvrent de nouveaux horizons dans des structures récentes. Mais dans les deux cas le défi est important et oblige à inventer les process qui permettent de changer la donne. Si 86 % des professionnels du luxe trouvent que les changements sont trop lents comme le démontre l'étude du Centre du luxe et de la création, ce n'est pas parce que rien n'est fait, mais parce beaucoup est à inventer et que la progression ne peut être que continue. »

# le CENTRE du LUXE et de la CREATION

## **LES MILLENAUX ET LE LUXE : QUETE DE SENS OU INTROSPECTION NARCISSIQUE**

*Le 20 juin dernier était également présentée une étude de Promise Consulting. On y découvrirait notamment que pour 60% d'entre eux les marques de luxe ne se préoccupaient pas assez de l'environnement...*

Signe des temps ou mode passagère ? On ne peut aujourd'hui ouvrir un livre ou une revue de marketing sans tomber sur les notions de « quête de sens », « de perte de sens », de missions « porteuses de sens ». Les leviers de motivation d'achat traditionnel, le besoin, l'envie, le plaisir, ne semblent plus suffisants. Il faut aujourd'hui inscrire son besoin d'acheter dans une vision citoyenne, responsable et pour certains, rédemptrice de la consommation.

Les auteurs, Philippe Jourdan, Valérie Jourdan et Jean-Claude Pacitto, ont mené en Février 2019 une étude qualitative approfondie auprès de 170 Milléniaux, étudiants français formés dans une Grande Ecole du Luxe. Une série de questions ouvertes a permis de caractériser les actions, les missions, les valeurs porteuses de sens pour une marque de luxe, mais aussi – et c'est là la grande originalité de l'étude – de comprendre les leviers qui fondent un achat sensé (VS un achat insensé) dans l'univers du luxe. Les résultats interrogent nos certitudes sur plusieurs plans.

