

La responsabilité sociale des entreprises du luxe : de l'image à la fabrique de normes

Amina Béji-Bécheur

► **To cite this version:**

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 éditions EMS, pp.45-67, 2014, Marketing du luxe. <hal-01132484>

HAL Id: hal-01132484

<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01132484>

Submitted on 17 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

BÉJI-BÉCHEUR A. (2014), La responsabilité sociale des entreprises du luxe : de l'image à la fabrique de normes, dans De Lassus C. et Briot E., Marketing du luxe, aux éditions EMS.

La responsabilité sociale des entreprises du luxe : de l'image à la fabrique de normes

Résumé :

Ce chapitre propose de comprendre comment les entreprises des secteurs du luxe conçoivent et mettent en œuvre leur responsabilité à l'égard de la société.

Ce chapitre s'organise en deux parties : Quels sont les concepts essentiels pour appréhender les stratégies RSE des entreprises du luxe ? Comment les marques de luxe mettent-elles en œuvre une politique en matière de développement durable ?

L'étude de pratiques et discours d'entreprises du secteur depuis 1997 souligne une évolution des engagements à partir de 2008. Les premiers groupes à s'être impliqués ont pris en compte le risque de réputation. Aujourd'hui, il s'agit de faire de la RSE un avantage concurrentiel en cohérence avec le capital d'image des marques du luxe français.

Mots clés : responsabilité sociale d'entreprise – développement durable – risque de réputation – parties prenantes -

Introduction

En 2003, quelques grands groupes du secteur du luxe, LVMH, L'Oréal, Pernod Ricard, Banque Rothschild adhèrent au Pacte Mondial des Nations Unies pour un développement économique responsable. En 2006, le WWF au travers d'un rapport *Deeper Luxury*, pointe du doigt les contradictions du secteur du luxe. Selon les auteurs de *Deeper Luxury*, le luxe peut et doit être compatible avec le développement durable mais ne l'est que rarement dans les faits. (cf. annexe 1). Aucune des dix entreprises étudiées par le WWF n'obtient plus que la note de C+ (soit 6/12). Et seuls, trois des quatre groupes français évalués (L'Oréal, Hermès et LVMH) obtiennent la meilleure note, tandis que les groupes italiens Bulgari et Tods sont les lanternes rouges du classement (novethic, 2007). Doit-on alors parler de *greenwashing* dans le secteur du luxe ? Le débat au sein des maisons de luxe est dès lors engagé. Le luxe n'est-il pas de fait en cohérence avec les principes du développement durable ? La communication sur ce sujet a-t-elle du sens ? L'argument développement durable est-il nécessaire pour valoriser une

marque de luxe¹ ? Ainsi, le Comité Colbert représentatif des maisons de luxe françaises², n'évoque le développement durable qu'en 2005 dans un rapport sur l'innovation, puis discrètement dans son rapport annuel de 2007 dans le cadre de la commission d'éthique³ et enfin de façon effective dans les engagements de l'association en 2008 : « 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).

Dès lors avoir une démarche responsable devient un des enjeux affichés par les marques de luxe. En effet, ces dernières, dites de prestige, construisent leur réputation sur des principes liés à la qualité, l'exception, le rêve, la créativité, le patrimoine culturel. Il semble donc difficile voire incohérent de concevoir qu'elles puissent participer à la dégradation de l'environnement, à des conditions de travail non acceptables ou ne contribuent pas au développement économique de la société à laquelle elles appartiennent.

Aussi ce chapitre propose de comprendre comment les entreprises des secteurs du luxe conçoivent et mettent en œuvre leur responsabilité à l'égard de la société (voir encadré : « La variété des pratiques dans le secteur du luxe »).

Dans cet objectif, ce chapitre s'organise en deux parties : Quels sont les concepts essentiels pour appréhender les stratégies RSE des entreprises du luxe ? Comment les marques de luxe peuvent-elles mettre en œuvre une politique en matière de développement durable ?

De quoi parle-t-on ? La variété des pratiques dans le secteur du luxe

par Hélène Sarfati-Leduc (Consultante Experte RSE, hslconseil - Mode Luxe)

¹ « Les entreprises du secteur ont aujourd'hui des réponses pour les consommateurs soucieux de développement durable, souligne Nathalie Rastoin. Mais pourquoi en faire un objet de communication ? Le luxe c'est l'envie, le plaisir, la création et la rareté, et c'est ça qui doit être véhiculé, pas le développement durable ! » De fait, les acteurs présents lors du débat organisé par HEC à l'occasion du salon « Luxe et développement durable » mettent aussi en avant leurs pratiques. « Nous faisons beaucoup plus de développement durable que les gens ne l'imaginent, explique Yves Mélan, directeur France de Jaeger-LeCoultre. « En interne, c'est devenu un outil de management, qui permet de motiver les meilleurs artisans et de les garder. Ce n'est pas seulement avec l'argent que nous réussissons à les attirer. »

² Les membres du Comité Colbert se recrutent uniquement par cooptation. Les candidatures ne sont reçues qu'à l'initiative de deux membres au moins du Comité Colbert qui les présentent pour avis à la Commission Ethique et Nouveaux Membres ; celle-ci vérifie le respect des critères d'admission. Les critères d'admission sont les suivants : l'ambition internationale et le caractère identitaire de la marque, l'exigence de qualité, l'importance accordée au processus créatif, la poésie de l'objet, l'éthique.

³ Dominique Hériard Dubreuil, Présidente de Cognac Rémy Martin, préside la Commission Ethique et Nouveaux Membres du Comité Colbert dont la mission est de veiller au respect des valeurs qu'incarne le Comité Colbert et à la manière dont il les met en pratique. Elle coordonne la réflexion du Comité Colbert sur le développement durable.

Les exemples d'implication de chaque secteur du Luxe dans des pratiques plus responsables foisonnent. Citons en quelques-uns parmi tant d'autres.

Hermès qui crée *Shang Xia*, une nouvelle marque chinoise pour soutenir l'artisanat local en Chine, tout en proposant une réinterprétation moderne d'un savoir-faire authentique.

Loewe Madrid, (Groupe LVMH) dont la nouvelle égérie, Pénélope Cruz, est membre de PETA (une puissante ONG américaine qui lutte pour le bien être de animaux), organise pour ses designers des ateliers de création responsable : au menu, nouvelles matières écologiques – grâce notamment à « Matières à Penser », le cahier de tendances eco-responsable conçu par LVMH, traçabilité ou recyclage de la fourrure, réutilisation des chutes de cuir, fabrication 0km grâce au recours à des matières premières et des artisans espagnols. Le but : prouver que la contrainte perçue par les notions d'économie ou d'écologie peut au contraire stimuler la créativité.

Stella McCartney, Calvin Klein, Ralph Lauren, Vivienne Westwood, Tommy Hilfiger, Franck Sorbier, Lacoste, Adolfo Dominguez, Tod Oldham ont banni la fourrure de leurs collections.

Harricana, qui se définit elle-même comme la première marque Eco Luxe, présente dans 15 pays et dont les clients sont Jeanne Moreau, Johnny Depp ou Johnny Halliday, puise dans les immenses stocks de fourrures existantes pour créer des pièces somptueuses épargnant ainsi 650 000 animaux par an.

Livia Firth, épouse du comédien Colin Firth, a fondé le « Green Carpet Challenge», pour promouvoir la mode écoresponsable aux grands rendez-vous des stars. Nombre de grands acteurs de cinéma y arborent une mode écoresponsable sur le tapis rouge, notamment Cameron Diaz, ou Meryl Streep. Livia a également lancé sa propre collection de mode éthique et durable, en vente sur yoox.com dans la rubrique ecofriendly du site, « yooxigen », aux côtés entre autres, de Master & Muse, la marque éthique créée par Amber Valletta.

Gucci a lancé en Mars 2013 une nouvelle ligne de sacs à main glamour et responsables, prouvant ainsi qu'il était possible de fabriquer des produits en cuir tout en ayant des impacts positifs pour l'environnement, les agriculteurs et leurs communautés, et sans maltraiter des animaux : le cuir utilisé, qui provient de fermes d'élevage en Amazonie, a reçu la certification « Rainforest Alliance » qui a pour vocation de préserver la biodiversité, d'assurer le bien-être animal, de donner aux populations locales des conditions de travail dignes et des moyens de subsistance durables en transformant les pratiques agricoles ; de changer les pratiques commerciales des sociétés, et d'amener les consommateurs à privilégier les produits éthiques et respectueux de l'environnement.

Citons aussi *Ilaria Fendi*, la petite-fille des fondateurs de la griffe italienne Fendi, qui a créé Carmina Campus, une ligne de sacs précieux produits à partir de matériaux recyclés. En Afrique, l'une de ses collections fait vivre une centaine de familles.

Ou *Yves Saint Laurent*, qui présente pour la troisième fois consécutive sa collection capsule intitulée New Vintage III, dont les créations sont issues de la récupération des tissus inutilisés de collections antérieures. Stefano Pilati, son directeur artistique, développe ainsi le concept de création durable et du recyclage qu'il inscrit au cœur de son processus créatif, lui permettant de réinterpréter les classiques de la maison.

Dans l'Hôtellerie, au *Bristol*, un déshydrateur thermique traite les déchets des cuisines, restaurant trois étoiles compris, pour obtenir de l'eau réutilisable pour laver le sol et de la matière sèche – qui devient un engrais – le tout diminuant en plus fortement le transport des déchets.

Le *Groupe Lucien Barrière* a créé et protégé l'expression « Luxe Respectable ». L'Hôtel Fouquet's Barrière est d'ailleurs devenu le premier hôtel parisien 5 étoiles à s'être vu décerner la triple certification ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) et SA 8000 (social).

La chaîne chinoise des hôtels *Shangri La* a placé la responsabilité sociale et environnementale au premier rang de ses engagements envers ses employés et ses clients.

Cartier est l'un des membres fondateur et le premier membre certifié du RJC (Responsible Jewellery Council) : « Nous considérons que nous avons à jouer un rôle dans la filière joaillière au sens large – et en particulier dans l'extraction minière et la production de métaux et minéraux précieux ». Même s'il s'agit en premier lieu ici de protéger la réputation du joaillier et d'assurer la pérennité de sa chaîne d'approvisionnement.

Pour le Comité Colbert, dès 2008, le développement durable est devenu un enjeu sociétal de premier ordre, l'objectif affiché étant, à terme, de faire du secteur un référent en matière de RSE.

Mais les marques de luxe, indépendamment de la volonté affichée par leur association, sont provoquées par la société civile sur ces questions. L'ECRA (Ethical Consumer Research Association) exige du Luxe qu'il se mette au même niveau que les marques *mainstream* en matière de transparence et d'engagement et Greenpeace lance un défi à la Mode de luxe avec sa campagne Fashion Duel en la questionnant sur trois segments de sa chaîne d'approvisionnement : le cuir, le papier d'emballage et sa production textile.

1- Comprendre la responsabilité sociale de l'entreprise

1.1- Qu'est ce que la responsabilité sociale de l'entreprise ?

Le concept de responsabilité sociale (RSE), auquel se réfèrent les travaux actuels, s'inspire largement des contributions de Carroll (1979, 1995), qui décrivent le construit multidimensionnel de la performance sociale de l'entreprise en 1979 et la RSE en 1995. Quatre types fondent la définition proposée par Carroll : responsabilité économique ; responsabilité légale ; responsabilité morale ; responsabilité discrétionnaire. Ces quatre types sont représentés sous forme de pyramide hiérarchique dans les derniers travaux de Carroll (2004). La responsabilité économique fait de l'intérêt des propriétaires-actionnaires le critère de décision ultime. C'est le socle fondamental de la responsabilité de l'entreprise (Carroll, 2004). Dans une vision restrictive de la RSE, les dirigeants au niveau le plus élevé de la firme ont comme mission d'être performants en termes économiques en respectant les « règles du jeu » du système capitaliste, et en se soumettant à la loi (Friedman, 1970). Dans cette perspective, l'entreprise considère comme partie prenante prioritaire les actionnaires ayant comme intérêt commun le gain financier. Cependant, la performance économique est définie dans un contexte social délimitant les pratiques acceptables (Godfrey, 2005). Dès lors, si les dirigeants s'engagent dans des « actions socialement responsables » qui réduisent les perspectives de profit des actionnaires, mais qui constituent un atout pour la réputation de l'entreprise et en conséquence améliorent la performance économique de cette dernière, alors ces actions peuvent être qualifiées de responsables. La vision de Carroll est ainsi à l'opposé de celle de Levitt (1958) pour qui toute action ne concernant pas le champ économique peut être vue comme une ponction sur les actifs de la firme. Parce que, selon les partisans de l'approche dite « *shareholders* », et dans une logique utilitariste, « la meilleure chose pour le plus grand nombre » résulte de ce que doit faire le mieux l'entreprise, à savoir créer de la richesse (Friedman, 1970). Tandis que dans la métaphore de la responsabilité présentée par Carroll (2004), la responsabilité économique constitue le minimum d'obligation de l'entreprise à l'égard de la société en général et non pas à l'égard des actionnaires uniquement. Résolvant ces contradictions, Lantos (2001) identifie trois formes de RSE : la RSE éthique qui qualifie les obligations morales de l'organisation à l'égard de la société en définissant sa mission en tant qu'acteur social ; la RSE altruiste qui n'est pas légitime car elle entre en contradiction avec la mission de l'entreprise (ce qui correspond à la vision aristotélicienne selon laquelle l'altruisme pur est immoral) ; la RSE stratégique qui a trait à ce

qui est bénéfique pour la société et pour l'entreprise (Rawls, 1971). C'est à la RSE stratégique que nous nous intéressons ici.

En France, la responsabilité légale joue un rôle important. Ainsi, depuis 2001, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) légifère dans trois domaines : la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de l'entreprise. L'article 116 de cette loi oblige les entreprises cotées à rendre public un reporting social et environnemental. Elles doivent, par exemple, communiquer sur leur consommation d'eau et d'énergie ainsi que sur la répartition homme-femmes de leurs effectifs (voir encadré sur des exemples de réglementations pouvant influencer les orientations stratégiques des entreprises ; pour une vision complète, consulter le site Novethic).

Exemples de réglementations pouvant influencer les orientations stratégiques des entreprises

Réglementation REACH : *rendre compte des données sanitaires et environnementales des substances chimiques entrant dans la composition des vêtements vendus (entrée en vigueur depuis 2007). Chaque acteur économique doit être en capacité de fournir toutes garanties d'innocuité concernant une liste de substances hautement préoccupantes, pour garantir ainsi la sécurité des consommateurs.*

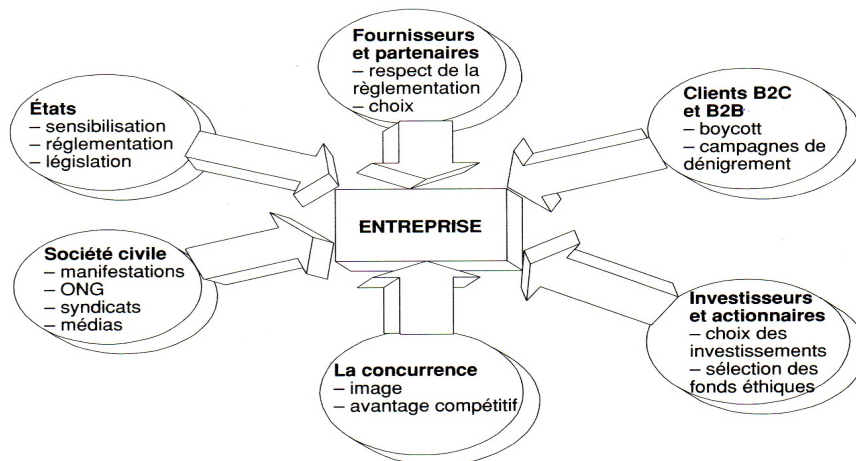
Étiquetage environnemental : *étiquetage des biens et services de grande consommation (dans le cadre de la loi Grenelle 2, mise en place en 2011). A noter également que l'étiquetage social devrait être développé prochainement*

En synthèse, le modèle des *stakeholders* s'est imposé depuis les travaux de Freeman (1994). Il rappelle que la RSE est une construction collective qui s'opère sous la pression et dans les interactions avec les parties prenantes de l'entreprise soit « tout acteur qui peut être influencé ou peut influencer l'action de l'entreprise » (voir figure : les différentes pressions des parties prenantes poussent vers le développement durable).

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est liée à l'application par les entreprises du développement durable (voir encadré RSE et développement durable), ce concept intégrant trois dimensions : la dimension économique (efficacité, rentabilité), la dimension sociale (conditions de travail, droits de l'homme) et la dimension environnementale (consommation, émissions polluantes, notamment de CO₂). Les entreprises désirant être plus responsables doivent être attentives aux préoccupations de l'ensemble des parties prenantes ("*stakeholders*") : personnel, clients et fournisseurs, investisseurs et ONG, qui véhiculent les attentes de la société civile et de la communauté qui entoure l'entreprise. La mise en place d'une stratégie RSE consiste pour les entreprises à s'engager dans des démarches de

responsabilité sociale et environnementale, ayant un impact sur les pratiques et les processus dans des domaines tels que les ressources humaines, les pratiques commerciales, l'impact local, etc.

Les diverses pressions qui poussent l'entreprise vers le développement durable



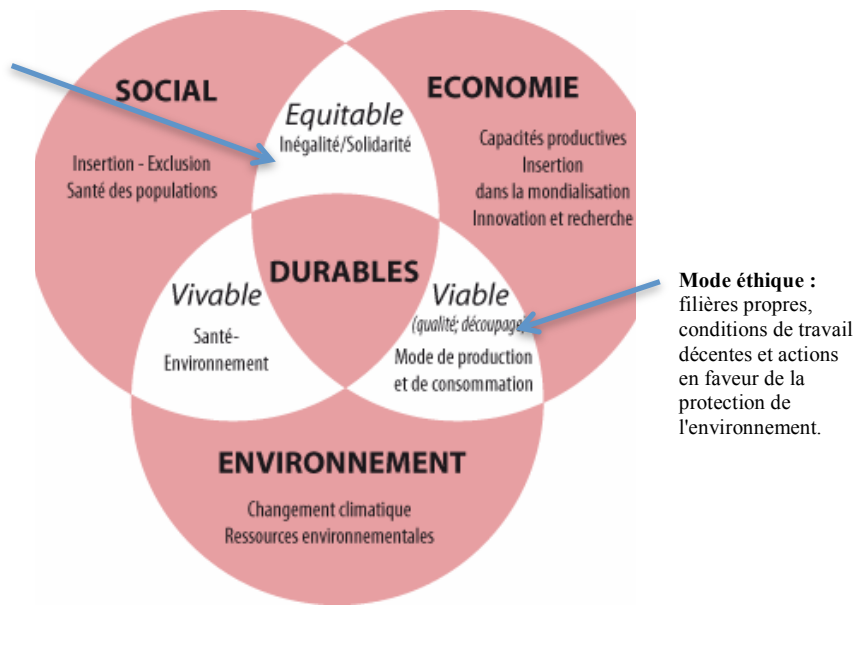
Source : à partir de *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Jacques Igalens, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

L'enjeu est aujourd'hui suffisamment important pour être pris en compte par certains investisseurs qui considèrent l'aptitude d'une entreprise à améliorer ses pratiques : on parle d'investissement socialement responsable ou ISR. Ainsi, les choix stratégiques en matière sociale et environnementale peuvent, à moyen terme, avoir une influence sur la valeur immatérielle.

RSE et développement durable

La RSE est souvent confondue avec le développement durable. C'est parce que le développement durable offre une approche pragmatique de la RSE. Il est alors plus facile pour les organisations de s'y référer pour définir leurs actions en matière de RSE (voir schéma ci dessous)

Mode équitable : relations commerciales avec les artisans et coopératives des PVD.
Objectif : parvenir à une équité commerciale Nord/Sud.



1.2- La RSE dans le luxe, pourquoi ? Protéger la réputation

Deux catégories de travaux, notamment, justifient un impact positif de la RSE sur les profits. La première établit un lien positif entre RSE et profit par une hausse de la productivité totale des facteurs. La seconde justifie ce lien positif entre RSE et profit par les gains en termes d'image (Preston et O'Bannon, 1997). Une méta-analyse montre qu'une majorité d'études reconnaît une relation ambiguë entre les variables de responsabilité sociale et de performance financière (Orlitsky, Schmidt et Rynes, 2003 ; Salzmann, Ionescu-Somers et Steger, 2005). Cardabat et Cassagnart (2007) indiquent qu'il n'existerait pas de lien direct entre profit immédiat et RSE. En revanche, la RSE pourrait servir d'amortisseur en cas de choc négatif pour l'entreprise, notamment de choc mettant en cause sa réputation. La RSE est donc vue ici comme une couverture contre le risque de réputation (Horner, 2002). Cela expliquerait les difficultés empiriques à dégager un lien direct entre profit et RSE, ce lien étant en fait très indirect et non immédiat : la RSE serait liée à la sauvegarde du profit à long terme.

En effet, la réputation des firmes est considérée comme un actif intangible souvent rattaché à une marque prestigieuse (Hawkins, 2006). Dans le secteur du luxe, cet actif peut atteindre des valeurs extrêmement élevées : la marque Louis Vuitton est évaluée à 24,89 milliards de dollars par Interbrand en 2013. « Le luxe extrême l'intangible. Les marques de luxe sont en effet de toutes les marques, celles auxquelles est attachée la plus forte part des « intangibles earnings », ou « contribution aux bénéfices », c'est à dire le pourcentage de ceux-ci imputable

à la marque seule et à son pouvoir d'attraction. » (Bastien et Kapferer, 2008,157). Or, le risque de réputation est considéré en 2009 comme l'un des principaux risques pour les entreprises (Business Risk Report d'Ernst &Young, 2009). Cardabat et Cassagnart (2007, 6) soulignent qu'« au-delà des profits qu'elle peut générer dans le long terme, la réputation permet également d'éviter des pertes plus importantes en cas de survenance d'évènements négatifs. Dans le milieu du management on regarde alors de plus en plus la RSE comme un amortisseur, un tampon, entre des états de la nature défavorables⁴ et la réputation de la firme. ». Ces auteurs démontrent que la politique en RSE permet de contrôler le niveau des ventes en cas de crise de réputation. Ce contrôle présente un coût puisqu'il faut mener des actions voire des stratégies globales pour asseoir la légitimité de l'action en RSE (Béji-Bécheur et Bensebaa, 2009). Ce coût est considéré comme une couverture « individuelle » que la firme doit acquitter pour se protéger contre une éventuelle dégradation de sa réputation (actif immatériel) et donc de ses ventes futures. Les comportements de couverture vont aussi varier suivant la valeur de départ de l'actif immatériel : les firmes détentrices de marques fortes, comme les maisons de luxe, seraient plus sensibles au besoin de couverture car leur valeur intangible est plus grande (Graafland et Smid, 2004 ; Cardabat et Cassagnart, 2007). Les firmes dont les actifs intangibles, la réputation, ont le plus de valeur sont prêtes à payer plus pour couvrir ces actifs. De la même façon, si le risque augmente, le prix de la couverture contre ce risque augmente aussi et il est logique que les firmes soient prêtes à en payer le prix. L'hypothèse d'une RSE assimilable à un mécanisme de couverture contre le risque de réputation semble donc validée, mais uniquement pour les marques à forte valeur ajoutée (Cardabat et Cassagnart, 2007). Par ailleurs, la RSE peut être souhaitée en tant que telle parce qu'elle a une valeur intrinsèque qui joue positivement sur le profit.

La limite de ces travaux est de considérer uniquement le cadre d'agents rationnels cherchant à maximiser leurs profits dans une stratégie de défense de patrimoine. Or, les marques de prestige sont souvent des marques innovantes ou créatrices ayant le souci du renouvellement de leur capital d'image (Chevalier et Mazzalovo, 2009). Aussi, aborderons-nous la question sous l'angle suivant : comment les entreprises du secteur du luxe en s'engageant dans des politiques/ pratiques RSE renforcent ou développent leur capital immatériel et participent à la « fabrique de la responsabilité de l'entreprise » ?

⁴ Un état de la nature défavorable pour une firme signifie l'occurrence d'un évènement négatif pour sa réputation. Ces évènements sont par exemple : un incident écologique ayant des répercussions sur l'environnement, un problème sanitaire impactant la santé des consommateurs, un scandale social comme la découverte d'un sous-traitant qui ne respecterait pas les normes fondamentales du travail de l'OIT.

2- Comment les entreprises du secteur du luxe mettent-elles en œuvre la RSE ?

2.1- Le lien entre les valeurs du luxe et de la RSE

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que le luxe est qualitatif, et relève du registre de l'hédonisme avant celui de la fonctionnalité (Dubois,1999), constitue une expérience multi sensorielle (Marion dans Assouly, 2005), ne se consomme pas mais se vit, est relatif à un contexte social et culturel (Bastien et Kapferer, 2008), a un fort contenu créatif (artisanal et/ou artistique) et est caractérisé par une double dimension, esthétique et éthique (en lien avec l'être plutôt que l'avoir) (Roux et Le Floch, 1996).

Les paradoxes du luxe et du développement durable- par Hélène Sarfati Leduc

Si le Luxe se décrit comme unique, innovant, inscrit dans le temps long, cultivant la beauté et l'excellence grâce à ses savoir-faire ancestraux – toutes notions largement développées au fil de ces pages – il peut aussi être qualifié d'élitiste, de superflu, d'excessif – il n'y aurait pas de Luxe sans gaspillage – voire, taxé d'indécence. La question alors soulevée assez classiquement quand il s'agit d'associer Développement Durable et Luxe est celle de l'impossible mariage de deux univers *a priori* aux antipodes l'un de l'autre.

Le luxe est le contraire de la nécessité, quand le développement durable s'attache à l'essentiel. Le luxe ne s'attache qu'à la qualité intrinsèque de ses produits, quand le développement durable ne pense que qualité sociale et environnementale. Le développement durable est récent, le luxe est ancestral. Le développement durable questionne et provoque la transparence, le luxe cultive ses secrets. Le développement durable explique tout, le luxe est mystérieux, donc magique, et c'est ainsi qu'il fait rêver.

Mais peut-on vendre du rêve et de la beauté en défigurant la planète ? Peut-on délocaliser pour réduire ses coûts quand les profits sont gigantesques ? A l'inverse, rêver responsable n'est-ce pas antinomique ? Le luxe peut-il être transparent tout en cultivant ses secrets ?

Nombreuses sont les marques de luxe qui non seulement croient en ce mariage improbable, mais le portent dans leur ADN. Les objets de luxe durent longtemps et se transmettent entre générations. Ils consomment à la longue moins de ressources que les produits plus jetables. N'est-ce pas Hermès, la quintessence du luxe qui l'affirme ? : le luxe c'est aussi ce qu'on répare.

Le gâchis écologique par exemple – l'un des trois piliers du développement durable, avec l'économique et le social – peut se situer plus dans la consommation des produits à cycles de vie courts, comme les vêtements à la mode et la consommation impulsive stimulée par les prix bas ...

Car au-delà de l'engagement moral que l'on est en droit d'attendre ou d'exiger d'un secteur où le coût n'est pas une question, le luxe répond par essence aux enjeux de préservation des ressources et des savoir-faire prônés par le développement durable.

Pour François-Henri Pinault l'impulsion vers un luxe durable doit venir des entreprises : « C'est à nous d'œuvrer à ce que les produits écologiques deviennent la nouvelle norme. » Pour le patron de Kering, il est évident et inévitable que le développement durable fera partie de l'avenir du luxe : « Si nous attendons que les consommateurs fassent du développement durable une condition lors de leurs achats, alors rien n'arrivera ».

Pas sûr...car même si aujourd'hui la prise en compte du développement durable par le luxe n'est pas encore un motif d'achat, sa non prise en compte peut devenir à terme un motif de non achat ! Et les marques « historiques » de luxe pourraient bien se faire voler ce territoire par des néo marques à vocation durablement désirable.

Mais au fond, peu importe la motivation des marques de luxe à s'engager dans le développement durable. Qu'elles soient éthiques ou cyniques, sincères ou stratégiques, l'essentiel reste la réponse juste qu'elles se doivent d'apporter à un monde en crise, questionnant un univers dont Coco Chanel disait qu'il était une nécessité qui commence ou s'arrête la nécessité.

Plus que tout autre secteur, le luxe est producteur de symboles culturels (McCracken, 1986) et exprime ce qui est le plus désirable socialement (Thorstein Veblen, 1899). En conséquence de quoi, rien dans le processus de stratification sociale n'oppose d'un point de vue symbolique la notion de RSE à la notion de luxe dans la mesure où la première est considérée sur certains éléments comme essentielles pour la majeure partie de la société (notamment l'interdiction du travail des enfants, la protection de l'environnement, Crédoc, 2007). Par ailleurs, les entreprises de luxe, au travers du Comité Colbert, se positionnent dans la perspective de la RSE sous l'angle de l'éthique (Rapport annuel du Comité Colbert, 2008, 19). Enfin, toujours en 2008, certains soulignent le paradoxe et le « modèle d'avenir » porté par le luxe (Bastien et Kapferer, 2008,369-370) : « Les stratégies du luxe, stratégies de rareté où l'homme retrouve

sa vraie place, tant comme producteur (l'*Homo faber* est réhabilité) que le consommateur responsable et libre, sont l'outil d'avenir du management ».

Pour comprendre comment les entreprises construisent le lien entre le luxe et la RSE nous analysons le processus de construction de la réputation du secteur du luxe en matière de RSE.

2.2- Comment les marques de luxe mettent-elles en œuvre la RSE ?

A partir d'une étude menée auprès d'un panel d'entreprises du luxe en France (voir encadré présentant la méthodologie), il est possible de dresser une synthèse des principales orientations en matière de stratégie RSE dans le secteur du luxe.

Etude sur les pratiques RSE d'un panel d'entreprises françaises du secteur du luxe

Les marques de luxe étudiées appartiennent à des secteurs variés comme les cosmétiques, la joaillerie, la mode, les vins et spiritueux, la téléphonie, le tourisme, le yachting, les arts de la table ou le design mobilier.

Cinq sources de données sont retenues : en provenance des entreprises (comprenant les organisations professionnelles), de la société civile (syndicats, associations), des organisations gouvernementales et supranationales, des médias et des instituts de notation, voire cabinets de consultants.

Par ailleurs, une grille d'analyse a été élaborée autour de 5 thèmes pour analyser les données :

- La chronologie et la nature des engagements : Dans la mesure où le Comité Colbert exprime un engagement à compter de 2005, date à laquelle est publié le rapport du WWF, nous distinguerons deux périodes : entre 1987 (date de parution du rapport Brundtland consacrant le terme de développement durable) et 2005 ; puis de 2005 à 2009. Nous concentrerons nos observations sur les entreprises françaises possédant des marques de luxe ou une offre de produits/services de luxe.
- Les ressources et compétences mobilisées et développées : Nous identifierons les investissements, les ressources humaines, les certifications engagés pour mettre en place la RSE ; en outre, seront mises en évidence les modalités de développement de compétences comme la formation interne, les outils supports des actions ou les programmes de sensibilisation.
- Les parties prenantes considérées : sont pris en compte les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les syndicats, les ONG, les collectivités, la société civile.
- Les objectifs et l'évaluation de la performance de la RSE : il s'agit de décrire le type d'objectif, et la mise en place d'outils d'évaluation et de contrôle.
- Les modalités de mise en œuvre : comment sont déployées les politiques RSE, globalement, localement, de manière ponctuelle, par activité, par catégorie de produit, sur des segments spécifiques, sur quel(s) élément(s) de la chaîne de valeur.

2.2.1- Une proposition de synthèse des politiques RSE des maisons du secteur du luxe français

1987-2005

Les prémices du concept de développement durable sont apparues lors de la conférence des Nations Unies à Stockholm en 1972. On parle alors d'« écodéveloppement ». Le terme de développement durable apparaît en 1987 et s'affirme grâce à une définition issue du rapport de Brundtland comme étant « un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (www.developpement-durable.gouv.fr). En 1992, lors du sommet de Rio, 182 états se sont réunis pour élaborer un programme commun en matière de développement durable.

Durant cette période, seuls les groupes LVMH, L'Oréal et Accor ont adopté des pratiques en lien avec le développement durable. Les engagements portent essentiellement sur la préservation de l'environnement naturel dans des secteurs sensibles aux problématiques environnementales : les vins et spiritueux, le tourisme et les cosmétiques. Les actions concernent l'ensemble de la chaîne de valeur. On note cependant que le consommateur n'est pas interpellé, comme cela est le cas dans le secteur de la grande consommation. Les employés, les fournisseurs, sont les cibles de formation pour développer de nouvelles compétences et répondre de manière adéquate aux nouvelles exigences des groupes.

2005-2008

En 2007, le groupe PPR (dont la division luxe) s'est engagé dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale, avec comme objectif de répondre aux attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise : les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, la société civile. L'ensemble de la chaîne d'approvisionnement est organisé pour respecter les critères RSE et limiter l'impact environnemental des transports, des magasins et des infrastructures. Enfin, l'entreprise vise à la sensibilisation des consommateurs par des produits et des usages responsables. A la différence de LVMH, la stratégie adoptée porte à la fois sur des objectifs environnementaux et sociaux ; la démarche RSE consiste à sensibiliser et motiver les différentes entités du groupe au travers de la formation, du développement de compétences et du dialogue social. Selon le rapport, le processus passe par la mise en place de groupes de travail pour enrôler et impliquer les différents échelons de l'entreprise. Par ailleurs, les autres grandes marques françaises du luxe, Hermès et Chanel adoptent une démarche progressive démarrant de la transformation d'une partie de leur chaîne de valeur et ne communiquant pas ou très peu sur le sujet. Enfin, dans le secteur de la haute joaillerie,

Cartier, marque du groupe Richemont, se positionne en faveur de la traçabilité des diamants et matières précieuses entrant dans la fabrication des bijoux mais n'exerce pas un contrôle strict des provenances. A cet égard, les ONG restent très sévères sur les filières or et diamants et estiment les engagements insuffisants au regard des impacts sociaux et environnementaux de cette activité.

Aux côtés des grands groupes du luxe, de jeunes créateurs entrant dans le secteur du luxe s'engagent dans des stratégies de positionnement intégrant le développement durable dans l'ADN de leurs marques et dans la conception globale de la chaîne de valeur de leur filière : on peut citer JEM (Jewellery Ethically Minded) dans le domaine de la bijouterie.

Depuis 2008, les agences de notation évaluent positivement l'action des entreprises du secteur. Ainsi, « le luxe est un secteur « en progrès » », selon Flavia Micilotta, chargée du secteur 'Luxury Goods & Cosmetics' au sein de l'agence de notation Vigeo : « C'est un secteur beaucoup trop varié pour que l'on puisse le comparer dans son ensemble à d'autres. Entre les cosmétiques, le textile, les accessoires et la joaillerie, les enjeux sont nombreux et doivent être considérés séparément. Le cas de LVMH est spécifique à cet égard, car ce groupe est très diversifié et doit répondre à beaucoup d'enjeux différents. C'est pour lui un atout stratégique que d'être socialement responsable. » (Propos recueillis par Véronique Smée, Novethic, mis en ligne le 25/07/2008).

L'exemple du champagne

« Qualité, rareté, long terme... Certaines filières, comme le champagne, ont bien compris leur intérêt à intégrer le développement durable dans la production. Veuve Clicquot a même été une marque pionnière en réalisant son bilan CO2 dès 2002. D'autres grands noms du champagne se mobilisent : Nicolas Feuillatte, certifié ISO 14001, s'est notamment lancé, depuis 2000, dans une politique d'économie des ressources - réduction de la consommation d'eau, d'énergie...-. Moët & Chandon, en 2008, a également formé durant six mois la quasi-totalité de ses effectifs aux fondamentaux du développement durable et à ses spécificités dans ses métiers. Une façon de mobiliser tous les maillons de la chaîne, du vigneron au commercial. »

Source Novethic

2009 à aujourd'hui

En 2008 et 2009, LVMH est en tête du classement français du Carbon Disclosure Project. Réalisé par Deloitte et soutenu par le crédit Agricole S.A, le rapport « montre une forte

progression des plus grosses capitalisations françaises faisant partie de l'indice SBF 120 qui suivent et publient leurs émissions de GES [Gaz à effet de serre]. 82 % des entreprises ayant répondu à l'enquête ont fourni des données quantitatives sur leurs émissions telles que définies par le « Greenhouse Gas Protocol » (émissions directes et indirectes), contre 74% pour le CDP [Carbon Disclosure Project] France 2008 ». À l'instar des autres entreprises européennes et d'une proportion croissante de sociétés françaises, LVMH s'engage dans des plans de réduction des émissions de GES et y associe des objectifs chiffrés et communique sur ce sujet depuis 2008. En 2008, le Comité Colbert a organisé des réflexions d'échange de bonnes pratiques entre maisons de luxe et conçoit la notion de développement durable comme « première exigence éthique » sous l'angle de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale englobant ainsi les différents aspects de la RSE. Les politiques des maisons de luxe étudiées convergent dans leur discours mais divergent dans leur manière d'aborder la mise en application de la démarche RSE. Afin d'illustrer ces propos, le tableau suivant présente 6 cas étudiés dans le secteur du luxe.

Tableau - Comparaison des politiques RSE de 6 marques de luxe françaises

Valeur de la marque en millions de \$*	Date de démarrage et nature des engagements	Ressources et compétences (par ordre d'implication dans le temps)	Parties prenantes (par ordre d'implication dans le temps)	Outils d'évaluation	Modalités du déploiement de la politique
LVMH Louis Vuitton 24 893 (+6%) Moët et Chandon 3 824 (2012)	1994 Le développement durable conçu comme responsabilité environnementale Actions caritatives	Responsables environnementaux Formations Engagement de la direction Outils de support à la politique (cahiers de tendance, cahiers fournisseurs) Communication interne Département environnement Actions de mécénat social Rachat de marques dont l'ADN est la RSE (Eden)	Internes Fournisseurs Associations Organisations supranationales Certifications Investisseurs	Evaluation qualitative puis quantitative au niveau de la comptabilité	Par expérimentation sur des éléments de la chaîne de valeur au sein d'activités, puis par capillarité sur d'autres activités Communication externe récente
Gucci 10 151 (+ 7%)	2007 La responsabilité sociale et environnementale	Direction de la RSE Comité RSE au niveau de la direction Un manager dédié à la RSE par branche	Internes Fournisseurs Chaîne logistique Consommateurs Société civile	Evaluation par le comité RSE Reporting environnemental	Fixation d'un cadre général Déploiement sur la base du volontariat des branches et des

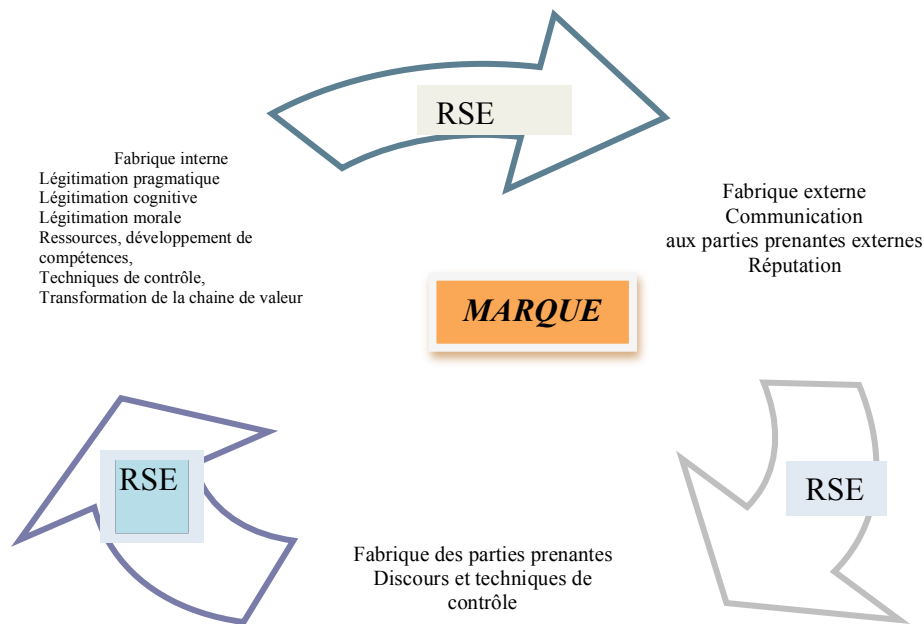
		d'activité Code de conduite Formation Groupes de travail interbranches Fondation Adhésion pacte global			marques et avec le soutien de la direction
Chanel	Ethique et responsabilité	Ressources et compétences selon projet Rachat de ressources rares (plumassiers, dentelliers par exemple)	Internes Fournisseurs Secteur	Performance de l'action de rationalisation : quantité déchets	Par projet Exemple : La rationalisation de l'emballage Parfums Soutien à la formation des jeunes Sauvegarde de métiers
Hermès 7 616 (+ 23%)	Engagement dans le respect de l'environnement culturel et naturel	Savoir-faire pour optimiser la production et maintenir la qualité Valorisation savoir-faire locaux	Interne Fournisseurs Consommateurs	Performance en consommation	Par projet
Baccarat	Responsabilité par la formation	Formation des jeunes aux savoir-faire	Interne Société civile	Sauvegarde /transmission métiers	Former les jeunes
Cartier 6 897 (+ 26%)	Responsabilité éthique	Engagement dans une démarche responsable de traçabilité de la filière	Interne (achats) Fournisseurs Société civile	Contrôle externe de la filière	Sur toute l'activité joaillerie

*(Leading Luxury Brands, 2013 - <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/sector-overviews/luxury-2013.aspx>)

2.2.2- La RSE : participation à la création de valeur symbolique des maisons de luxe

L'analyse des discours et pratiques offre une compréhension des modalités de construction de la réputation en RSE des entreprises du secteur du luxe autour de trois principaux points d'enseignement. D'une part, la légitimation de l'action en RSE est un préalable à la construction de la réputation (les deux concepts sont liés mais distincts, Deephouse et Carter, 2005) : on observe de manière générale une chronologie dans le déploiement des actions en RSE permettant de conclure à une hiérarchie des modalités de légitimation (Suchman, 1995) allant de la légitimité pragmatique, puis cognitive, à la légitimation morale de l'action en RSE. Ainsi, l'engagement dans une démarche RSE est généralement justifié par des arguments économiques et une rationalité du management ; la formation, les chartes, et les codes visent ensuite à ancrer la RSE dans la culture de l'entreprise ; enfin, l'entreprise de luxe peut développer une communication sur ses engagements moraux à l'égard de la société. Les maisons de luxe sont ainsi beaucoup plus prudentes dans l'usage des discours autour de la RSE. Le *greenwashing* serait pour elles bien plus conséquent en termes de risque d'image et

de réputation que des marques d'autres secteurs. De ce fait, avant de construire toute réputation sur la RSE, on observe un souhait de maîtriser en interne le processus de mise en œuvre de l'action en RSE et assurer l'efficacité de son intégration dans la chaîne de valeur ainsi que sa performance. La crédibilité et la légitimité de l'action ne dépendent dès lors pas uniquement du marketing aval (en complément de ce qu'a démontré Gabriel, 2003). En deuxième lieu, les entreprises évoluent de la protection à la création de valeur. L'analyse précédente amène à considérer que, plus qu'une recherche de protection de la réputation et par conséquent du capital immatériel, les entreprises envisagent la RSE comme une transformation de tout ou partie de la chaîne de valeur de l'entreprise ; cela est notamment le cas des maisons dont la filière est intégrée. Enfin, troisième idée, parce que les marques de luxe sont porteuses de symboles culturels et fabriquent la distinction sociale (Assouly, 2005), il est intéressant de constater qu'elles visent d'abord à maîtriser la fabrique de la RSE en interne avant de pouvoir se fabriquer une image en externe sur ce thème. Cependant, la fabrique de leur image ne leur appartient pas totalement et des parties prenantes notamment les ONG et les organismes de notation éthique ont eu une grande influence dans l'accélération des engagements et de la nécessaire prise de parole des acteurs du luxe. La réputation des marques est le résultat de ce processus de fabrication à la fois interne (par des discours et des techniques) mais aussi externe (par des communications) sous l'influence de la fabrique des parties prenantes au moyen de discours et de techniques (prix, notation éthique, classements, etc.) (cf. Figure La fabrique de la RSE / capital de marque par les entreprises du luxe).



Conclusion

Le luxe, fabrique de l'ostentation (Assouly et al. 2005), serait-il en train de devenir aussi la fabrique de la RSE ? L'étude de pratiques et discours d'entreprises du secteur depuis 1997, semble souligner une évolution des engagements depuis 2008 avec une volonté collective de se positionner en faveur de la RSE. Les premiers groupes à s'être impliqués ont pris en compte le risque de réputation. La RSE était clairement un moyen de protection des actifs. Aujourd'hui, il s'agit de faire de la RSE un avantage concurrentiel en cohérence avec le capital d'image des marques du luxe français. Participer à la fabrique de la RSE serait devenu une obligation pour maintenir la fabrique du luxe français.

Références bibliographiques

- Assouly O. et al. (2005), *Le Luxe, la fabrique de l'ostentation*, Ed. du Regard, Institut Français de la Mode.
- Bastien V. et Kapferer J.-N. (2008), *Luxe oblige !*, Organisation, Eyrolles.
- Béji-Bécheur A. et Bensebaa F. (2009), Quelles stratégies de positionnement légitimes en RSE ? Cas des tours opérateurs, *Décisions Marketing*, 39, Juin-Aout.
- Bendell Jem et Kleanthous Anthony (2005), *Deeper Luxury*, WWF.
- Cardabat J.-M. et Cassagnart P. (2007), La RSE comme couverture du risque de réputation, http://clerse.univ-lille1.fr/spip/IMG/pdf/axe_5_cardebat_cassagnard.pdf.

- Carroll A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-506.
- Carroll A. B. (1995), Stakeholder thinking in three models of management morality : a perspective with strategic implications, dans J. Näsi (ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*, Gummerus Kirpajaino Oy, 47-74.
- Carroll A.B. (2004), Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge, *Academy of Management Executive*, 18, 2, 114-120.
- Chevalier M. et Mazzalovo G. (2008), *Management et marketing du luxe*, Ed. Dunod.
- Deephouse D. L. et Carter S. M. (2005), An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation, *Journal of Management Studies*, 42, 2, 329-360.
- Delpal F. et Hatchuel G. (2007), La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable, mars, 201, Etude Credoc.
- Dubois B. (1999), Le luxe, un secteur pas comme les autres, *Les Echos*, 18/6/99, VII
- Freeman R.E. (1994), The Politics of Stakeholder Theory, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 409-421.
- Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13.
- Gabriel D. (2003), Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable, *Décisions Marketing*, 29, janvier-février, 67-76.
- Godfrey P.C. (2005), The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective, *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Graafland J.J. et Smid H., (2004), Reputation CSR and Market regulation, *Tijdschrift voor Economie en Management*, 49(2).
- Hörner J. (2002), Reputation and Competition, *American Economic Journal*, 92(3), 654-663.
- Lantos G.P. (2001), The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Research*, 18, 7, 595-630.
- Levitt T. (1958), The dangers of social responsibility, *Harvard Business Review*, september-october, 41-51.
- McCracken G. (1986), Culture and Consumption : A Theoretical Account of the Structure and the Cultural Meaning of Consumer Goods, *Journal of the Consumer Research*, 13, juin, 71-84.
- Orlitzky M., Schmidt F.L. et Rynes S.L. (2003), Corporate social and financial performance: a meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

- Preston L.E. and O'bannon D.P. (1997), The corporate social-financial performance relationship: a topology and analysis, *Business & Society*, 36(4), 419-429.
- Rawls J. (1971), *Theory of Justice*, Traduction française : Théorie de la justice, Paris : Seuil, Collection Points.
- Roux E. et Foch J.-M. (1996), Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe, *Décisions Marketing*, 9, 15-23.
- Rowley T., Berman S. (2000), A brand new brand of corporate social performance, *Business and Society*, 39(4).
- Salzmann O., Ionescu-Somers A. and Steger U. (2005), The business case for corporate sustainability: literature review and research options, *European Management Journal*, 23(1), 27-36.
- Smée V. (2009), L'Hôtel Fouquet's Barrière affiche sa politique de « luxe respectable », Mis en ligne le : 07/05/2010, Novethic.
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 ,3, 571-610.

Annexe 1- Extrait du rapport « Deeper Luxury » du WWF –

auteurs : Jem Bendell et Anthony Kleanthous - 2005

L'évaluation est établie sur la base d'informations auto-déclaratives fournies à l'Ethical Investment Research Service (EIRIS) et d'environ 500 articles de presse. Selon le WWF, malgré certaines actions, les marques se cantonneraient pour l'essentiel à des opérations de philanthropie "paillettes". Le luxe ferait face à une crise multiple : contrefaçon, mouvements anti-consommation, défis de l'expansion sur les marchés émergents, démocratisation de sa clientèle. Dans ce contexte, les risques d'image sont importants et nécessitent une évolution vers des valeurs plus profondes : les clients les plus fortunés souhaiteraient plus d'écologie et d'éthique. C'est un « changement culturel fondamental » selon l'ONG. Il s'agit d'encourager les grandes marques du luxe à devenir proactives en matière de développement durable. Bénéficiant d'une forte croissance et ayant un rôle important en termes prescriptifs, la fonction des marques-cultes est « moins de répondre à la demande que de la créer et de l'influencer ». L'idée est d'utiliser ce pouvoir d'influence pour la bonne cause. Les griffes occidentales pourraient ainsi influencer les consommateurs des marchés émergents à plus de responsabilité.

Le rapport remet en question sept mythes liés aux marques de luxe et en appelle à leur responsabilité.

Mythe 1 : "le Luxe c'est de l'hédonisme, donc cela ne peut pas s'apparenter à la morale". Faux ! Le luxe est être et avoir le meilleur. Les consommateurs aisés et influents ne considèrent plus les produits qui causent la misère ou des dégâts environnementaux. Ils ne sont pas perçus comme luxueux par les consommateurs préoccupés par les questions morales et environnementales.

Mythe 2 : "les consommateurs de luxe des marchés émergents ne se soucient pas de l'éthique ou de l'environnement". Faux ! Quand les marchés émergents se développent, leurs citoyens les plus riches suivent de plus en plus des tendances internationales, y compris les questions sociales et environnementales et souhaitent des achats ayant du sens. Dans certaines régions, cela ne provient pas seulement des influences internationales, mais aussi des systèmes de valeurs locales, comme le *lien* en Chine.

Mythe 3 : "les marques ne peuvent pas imposer aux consommateurs des problèmes de conscience". Faux ! Les marques prescrivent en permanence des comportements aux consommateurs

Mythe 4 : "des marques de luxe peuvent seulement construire de la valeur par des matières, le design et la commercialisation". Faux ! On peut fournir de la valeur en améliorant les conditions de vie et de l'environnement liés à la production, la commercialisation et la distribution. Ces avantages aident à construire la valeur intangible de la marque. Cela implique et exige un haut niveau de collaboration entre le marketing (la commercialisation), le design (la conception) et d'autres activités.

Mythe 5 : "le patrimoine est source de valeur de la marque de luxe". Faux ! Dans 50 ans ce que l'entreprise de luxe aura fait aujourd'hui constituera son patrimoine qui sera interprété sur la base des valeurs contemporaines. Les marques de luxe doivent concevoir leur capital immatériel comme un phénomène en évolution et travailler à la création de ce capital en construisant le futur.

Mythe 6 : "l'action en justice est la meilleure façon de lutter contre la contrefaçon". Faux ! Les changements de technologie et de communications, combinées avec la promotion des marques de luxe, signifient que la contrefaçon résistera aux pressions légales. Les marques de luxe doivent reconsidérer leur survalorisation et s'appuyer sur des valeurs plus profondes non imitables.

Mythe 7 : "les marques de luxe ont moins d'impact sur la société que d'autres secteurs, donc ce ne serait que philanthropie et conformité". Faux ! Les objets de luxe impliquent des chaînes de valeur diverses qui ont des impacts sur des producteurs et l'environnement dans le monde entier. Des parties prenantes diverses, y compris des investisseurs, attendent de plus en plus des informations vérifiables et comparables sur la performance sociale et environnementale résultant d'une approche systématique

Réactions au rapport :

Les marques s'étonnaient après la parution de l'étude que le WWF ne mentionne aucune de ses collaborations passées avec Bulgari, Cartier, LVMH et Tiffany.