

# LE LEADERSHIP RESPONSABLE DANS LE LUXE

LES NOUVELLES ATTENTES DE LA SOCIÉTÉ –  
UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR L'ENTREPRISE



AUTEURS

Celia Friedman Spanidis  
Stephen Picard  
Dominique Brieger

## INTRODUCTION

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) définit la RSE comme « un concept de gestion selon lequel les préoccupations sociales et environnementales d'une entreprise sont intégrées dans ses activités commerciales et dans ses relations avec les parties prenantes ; la RSE étant généralement comprise comme la manière dont une entreprise parvient à équilibrer ses impératifs économiques, environnementaux et sociaux (« approche fondée sur le triple indice de rentabilité ») tout en répondant aux attentes des actionnaires et parties prenantes. »

Il n'est évidemment plus question de traiter la RSE sous l'angle de « projets écolos » ; les entreprises ont une acceptation heureusement plus large du sujet. Le partage croissant d'informations dans notre économie numérique crée plus de transparence et les entreprises ne peuvent plus blâmer la complexité de leurs chaînes d'approvisionnement pour le manque de surveillance concernant le travail des enfants ou des salaires inférieurs au salaire minimum. Le risque de réputation des entreprises est tout simplement devenu un enjeu trop important et les entreprises sont tenues responsables par des parties prenantes très organisées et médiatisées.

Par conséquent, la RSE devrait évidemment être envisagée sous l'angle de la gestion des risques, mais aussi et surtout, comme un levier de création de valeur à long terme. À titre d'exemple, Oliver Wyman a récemment comparé 19 acteurs du secteur du luxe et des cosmétiques par rapport à un indice RSE développé par le cabinet.

De façon intéressante, même si quelque peu prématurée, nous avons observé une corrélation naissante entre la notation RSE résultante et l'évaluation financière de ces entreprises, c'est-à-dire, à long terme, les analystes financiers commencent à payer davantage pour les entreprises qui affichent des pratiques de RSE plus matures, car elles sont moins exposées au risque de réputation et plus à l'écoute des grandes tendances sociétales et de consommation.

Mais la gestion de la transformation RSE est complexe parce qu'indéfiniment fragmentée (il faut être en mesure de gérer d'innombrables types d'opportunités et de risques) et nécessitant le suivi de nombreuses actions décentralisées ainsi que la capacité d'influencer le comportement d'un très grand nombre de personnes différentes.

Par conséquent, ce que nous observons la plupart du temps sont des programmes RSE trop étroits, ou bien trop étendus avec peu d'impacts concrets. Le dilemme est que la pleine adoption de la transformation RSE peut rapidement devenir un gouffre financier sans fin et avec un retour sur investissement incertain. L'élaboration d'un programme RSE ayant un impact significatif sur l'agenda financier, risque et stratégique de l'entreprise n'est pas facile car les fonds RSE ne peuvent pas être dépensés n'importe comment. Un vrai programme RSE demande le soutien de la direction de l'entreprise et un appui financier solide. La nomination d'un responsable RSE pour développer la vision et convertir les équipes n'est que la première étape d'une transformation pluriannuelle de l'entreprise ...

## POURQUOI LA RSE RESTE ESSENTIELLE POUR LES MARQUES ?

La transparence est devenue un impératif non négociable, car **les entreprises sont tenues responsables par des parties prenantes plus organisées** qu'auparavant. Les ONG jouissent désormais d'une sphère d'influence mondiale et publient des études sur de multiples thèmes, citant souvent les meilleures et les pires pratiques des marques qu'elles observent. Des organisations comme « Human Rights Watch » ou « Labor behind the Label » surveillent les chaînes d'approvisionnement pour les risques liés au travail des enfants, à la traite des êtres humains et à l'esclavage. D'autres comme la « Rainforest Alliance » et « Earthworks » se concentrent sur des sujets tels que la déforestation et l'extraction durable.

**Des syndicats internationaux ont également commencé à définir des normes** auxquelles les entreprises souscrivent sous la pression croissante exercée. L'un des exemples les plus parlants est le Protocole sur les gaz à effet de serre, qui définit la norme pour la déclaration des émissions de gaz à effet de serre produites par les entreprises. Ce protocole a été renforcé lors de la COP21 dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies, une initiative volontaire fondée sur l'engagement des dirigeants d'entreprise à mettre en œuvre des principes universels pour le développement durable.

C'est principalement en raison de la pression sociétale et des consommateurs que les marques envisagent des programmes RSE plus étendus. Des personnes visionnaires comme Al Gore, un ardent défenseur de la cause climatique, sont devenus très influentes, les médias sociaux leur donnent de la crédibilité et un large public pour faire entendre leur voix.

On assiste également à de **nouvelles tendances générationnelles**. Selon le rapport de la Harvard Business Review, **2016 Predictions for the Luxury Industry: Sustainability and Innovation**, les milléniaux sont trois fois plus susceptibles de travailler pour une entreprise en raison de ses décisions sociales et environnementales et deux fois plus susceptibles de dépenser sur des marques ayant une politique RSE robuste.

En effet, l'accent mis sur la RSE a évolué au cours des dernières années. Les enjeux environnementaux sont désormais presque toujours considérés comme essentiels. Dans les sociétés où la croissance économique est faible et le chômage élevé, la notion de RSE est également associée à **tout ce que les entreprises privées peuvent entreprendre pour assurer le bien-être, la solidarité et le développement personnel**. Cela étant dit, l'utilisation abusive du concept de RSE lui a peut-être fait perdre un peu de son sens et de son attrait. Dans le luxe, le développement durable résonne avec longévité, intemporalité et pérennité. Il fait référence aux valeurs fondamentales du secteur : la qualité des matériaux, l'excellence des artisans et l'utilisation des meilleures technologies. Dans ce contexte, peut-on même supposer que la longévité d'une marque de luxe est intrinsèquement liée à ses pratiques en matière de développement durable ?

C'est une hypothèse qu'Oliver Wyman a tenu à vérifier par l'analyse. Nous avons cartographié 19 grandes marques de luxe et de cosmétiques par rapport à un indice de RSE développé par le cabinet comprenant 17 critères couvrant des aspects tels que la gestion des ressources rares, la chaîne d'approvisionnement éthique ou la diversité des genres.

A noter, la transparence des rapports RSE de chaque marque constitue une composante importante de la notation et la pondération des notes souligne le niveau de détail des informations partagées.

Ce que montrent les résultats de notre analyse, simplifiés et conceptualisés dans le schéma 1 :

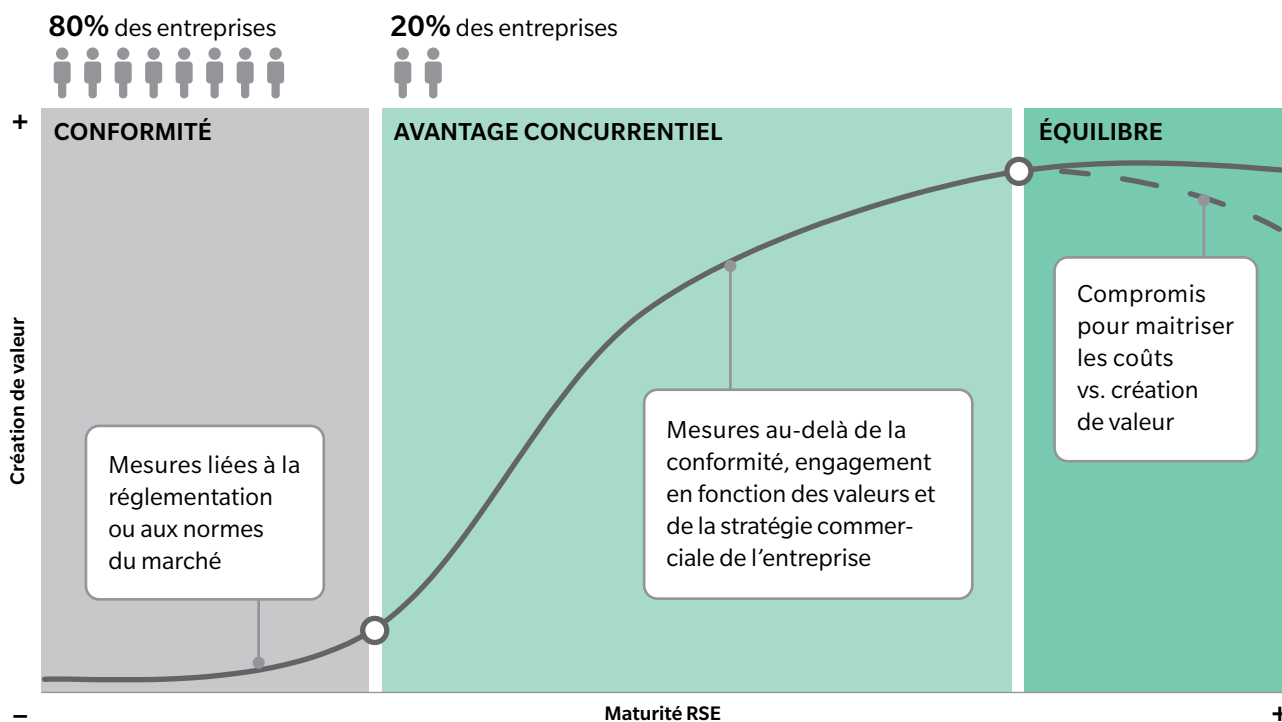
- Tant que la RSE demeure dans le cadre du strict respect des réglementations et des pratiques standard du marché, elle n'est pas un élément différenciateur et ne crée pas de valeur marchande.
- Dès qu'une marque de luxe ou de cosmétiques s'engage dans la transformation de son activité à travers la RSE,

non seulement les marchés valorisent sa capacité d'atténuer le risque de réputation, mais prennent également en considération le fait que cette démarche est un déclencheur de la fidélisation (clients, salariés, etc.) et permet de créer de la valeur à long terme.

- Cependant, l'analyse indique également que l'investissement dans la RSE est forcément limité car une telle transformation est coûteuse et aux dernières étapes, si elle n'est pas correctement gérée, une baisse des rendements est observée.

### Schéma 1 : Maturité RSE vs. création de valeur

SUR LA BASE DE LA NOTATION RSE ET LA VALEUR BOURSIÈRE DES ENTREPRISES



Source : Indice RSE développé par Oliver Wyman, rapports annuels d'entreprises, rapports de courtiers, analyses Oliver Wyman

## POURQUOI LA COMPLEXITÉ DE LA RSE FAIT COULER AUTANT D'ENCRE DEPUIS 15 ANS ?

La transformation RSE peut s'étendre infiniment. Le schéma 2 montre le large éventail de sujets RSE organisés en quatre volets.

### MARCHÉ

Les entreprises ayant une prise de conscience éthique et sociale mettent en place des normes qui garantissent le respect des droits de l'homme tout au long de la chaîne d'approvisionnement et se conforment aux principales certifications et règles éthiques appliquées sur le commerce.

### ENTREPRISE

La non-discrimination et l'engagement de l'entreprise en milieu professionnel concernent le bien-être et la diversité des salariés. Selon les classements internationaux et locaux, les entreprises engagées assurent l'égalité des

genres dans les postes de direction, démontrent leur engagement envers l'égalité et l'inclusion raciales, des populations handicapées et LGBTQ+, et sont préférées en tant qu'employeur par les salariés.

### SOCIÉTÉ

La contribution sociétale concerne la volonté d'une entreprise de promouvoir les arts, de soutenir les efforts humanitaires de la société ou des communautés locales et de soutenir la formation de futurs talents.

### ENVIRONNEMENT

Les entreprises les plus efficaces en matière de RSE développent des politiques claires sur des sujets tels que les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau et la production de déchets, ou le recyclage.

Schéma 2 : Les quatre composantes de la RSE

MARCHÉ	ENTREPRISE	SOCIÉTÉ	ENVIRONNEMENT
Travail éthique	Santé, sécurité et bien-être	Commerce équitable	Réduction des déchets et emballages
Eco-conception et sécurité/qualité des produits	Diversité et inclusion	Parrainage et artisanat	Impact climatique et consommation d'énergie
Indépendance des partenaires commerciaux	Gestion de carrière	Communication et transparence	Biodiversité/ approvisionnement en matières premières
Service client	Engagement des salariés	Engagement social	Gestion des ressources limitées
Protection des données	« Entreprise étendue »	Politique fiscale	Chaîne d'approvisionnement dite « verte »

Source : Oliver Wyman

La gestion de la transformation RSE est complexe parce qu'il s'agit d'un sujet très fragmenté (on doit être en mesure de gérer d'innombrables types de risques) qui nécessite des actions décentralisées (on doit être en mesure d'influencer le comportement d'innombrables personnes).

Par conséquent, la plupart du temps, nous observons soit des programmes RSE trop étroits, soit des approches trop larges produisant peu d'effets concrets. Le dilemme est que l'adoption complète de la transformation RSE peut rapidement devenir extrêmement coûteuse avec un retour sur investissement incertain. Par conséquent, les programmes RSE ont des liens faibles avec les programmes financiers, de risque et de stratégie de l'entreprise.

Le soutien de la direction et l'engagement envers le développement durable dépend de la démonstration que celui-ci fait partie intégrante de la performance globale de l'entreprise et n'est pas isolé des autres actions de l'entreprise, telles que le développement des produits, la satisfaction des besoins des clients ou l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement.

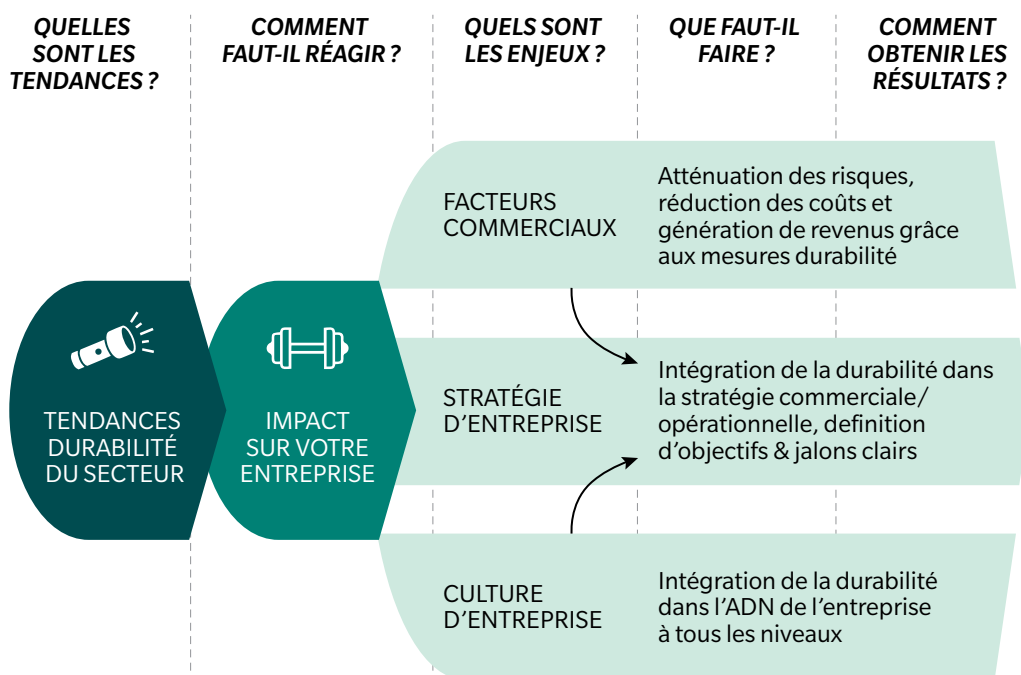


## COMMENT ABORDER LA TRANSFORMATION RSE EN ÉTANT FINANCIÈREMENT RESPONSABLE ?

Les entreprises de luxe et de cosmétiques sont exposées à un agenda RSE très fourni. Par conséquent, il faut suivre un

certain nombre de règles pour réussir la transformation RSE et l'ancrer dans la durée sans investir à fonds perdus.

Schéma 3 : Cadre Oliver Wyman d'évaluation de la RSE



Source : Oliver Wyman

### METTRE EN PLACE UN RADAR DES RISQUES A 360° ... ET DÉFINIR LES PRIORITÉS

L'intégration des risques du développement durable dans la planification stratégique et financière n'est pas simple. En effet, les horizons temporels pour la plupart des risques du développement durable sont de trois à cinq ans, et dépassent de loin ceux utilisés dans les évaluations des risques d'entreprise (six à dix-huit mois), ce qui se traduit par des difficultés à les quantifier en termes financiers concrets. Compte tenu de

ces horizons divergents, les enjeux RSE sont souvent considérés comme « intangibles » et les dirigeants financiers avouent qu'ils sont mal évalués dans les paramètres de suivi du rendement de l'entreprise et du retour sur investissement.

Afin d'intégrer les risques du développement durable dans la planification stratégique et financière, il faut prendre certaines mesures.

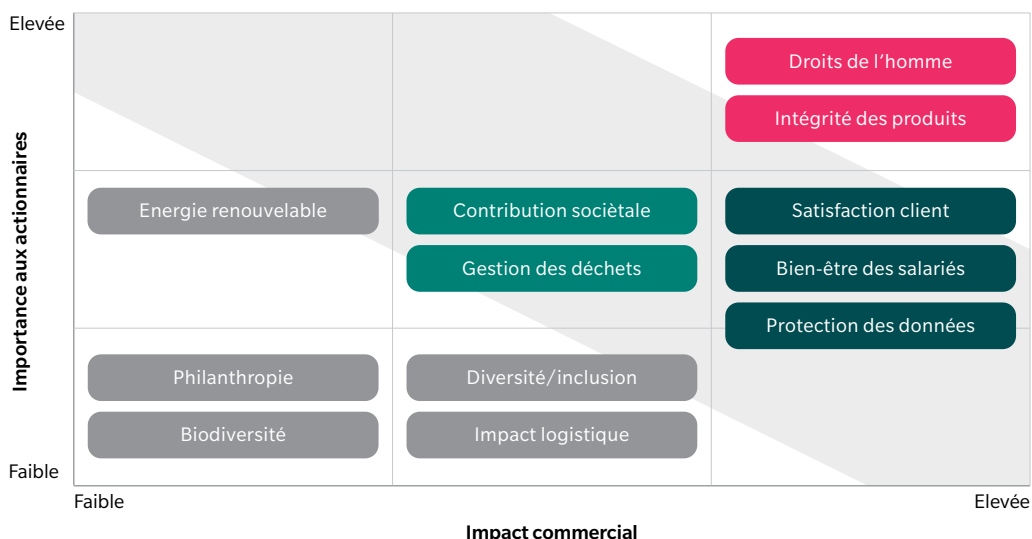
Tout d'abord, les entreprises leaders ont intégré les « risques du développement durable » en tant que risques exogènes dans le cadre de la gestion du risque d'entreprise (finance, stratégie ou réputation), cartographiant la manière dont des risques liés au développement durable peuvent accélérer d'autres risques clés afin d'y sensibiliser l'organisation. Ensuite, une cartographie de tous les enjeux RSE pertinents doit être effectuée en consultant différentes sources d'information internes et externes, comme des analyses existantes des engagements antérieurs des parties prenantes et l'étude des tendances générales du secteur.

Une autre bonne pratique consiste à effectuer des études dites de « matérialité » afin de prioriser les mesures de développement durable. La plupart des maisons de luxe et de beauté observées ont entrepris une étude complète de leurs enjeux matériels essentiels pour leur activité et pour leurs parties prenantes, afin de définir l'orientation de leur stratégie RSE et les priorités de l'entreprise en la matière.

Cet exercice ponctuel, fondé sur des enquêtes auprès de parties prenantes internes et externes, vise à recueillir des renseignements sur l'importance relative d'enjeux RSE précis.

La « matérialité » est un terme emprunté au langage financier pour concilier l'agenda développement durable et la stratégie d'entreprise. L'analyse quantitative et qualitative des programmes des parties prenantes permet à une entreprise de déterminer l'importance de tout enjeu RSE dans le cadre des principaux indicateurs de l'entreprise et des priorités du conseil d'administration, comme les pertes financières, l'impact sur les clients ou sur la réputation.

Schéma 4 : **Matrice de matérialité d'une marque de luxe**



Source : Oliver Wyman



## ANCRES LA RSE DANS LA CULTURE D'ENTREPRISE ... ET ENGAGER 100% DES COLLABORATEURS

Les directeurs chargés du développement durable doivent obtenir le soutien des dirigeants de l'entreprise et s'allier avec ceux qui ont une voix au chapitre de la stratégie. Certaines bonnes pratiques peuvent être envisagées pour obtenir le soutien nécessaire :

- La participation à des comités transverses aux fonctions, tels qu'un comité de financement composé de représentants du marketing, de la finance et du développement de produits, s'est avérée très efficace dans de nombreuses entreprises. Comme le soulignent les responsables de la finance et du développement durable, « il faut impliquer la fonction développement durable dans des équipes concernées par le risque transverse » et « les responsables du développement durable doivent être intégrés dans les plateformes de discussion sur le risque avec direction à tous les niveaux de l'organisation ».
- L'intégration du directeur du développement durable au sein du comité chargé de la gestion du risque d'entreprise. Ce faisant, les discussions sur le développement durable peuvent faire partie d'un processus global de gestion du risque d'entreprise axé sur les risques économiques et financiers pour l'entreprise, en étroite collaboration avec les responsables comptables, financiers et juridiques chargés de l'étude annuelle de gestion du risque entreprise.

- La nomination d'ambassadeurs RSE à travers l'organisation qui participeront aux comités de gestion locaux pour s'assurer que les sujets liés à la RSE soient représentés par des personnes qui les connaissent bien (parce que leur fonction/domaine d'expertise est proche des enjeux RSE) et qui savent naviguer dans l'organisation pour les traiter de manière efficace.

Une condition sine qua non pour le directeur RSE d'une grande marque de luxe :

« les directeurs RSE doivent être clairement mandatés par la direction de l'entreprise pour orchestrer le changement requis ».

Parce que le leadership n'est qu'une condition préalable, la réussite d'une transformation RSE exige l'engagement de tous les collaborateurs. Pour cela, au-delà de la communication et de la sensibilisation, l'agenda et les priorités RSE doivent être communiquées en cascade à chaque niveau de l'entreprise (unité opérationnelle, marché, site de production, magasin, etc.) afin que des objectifs concrets soient formulés finement, jusqu'au niveau de l'individu.

---

**« Les directeurs RSE doivent être clairement mandatés par la direction de l'entreprise pour orchestrer le changement requis ».**

*Directeur RSE d'une grande marque de luxe*

---

## RENDRE VISIBLE TOUS LES BÉNÉFICES RSE ... ET PILOTER LES RESULTATS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS

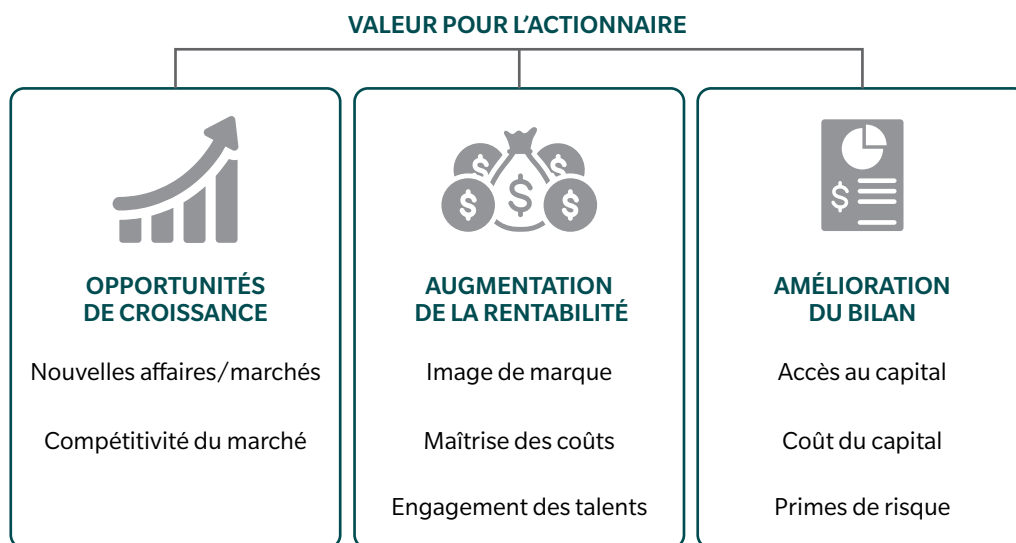
Les objectifs et les programmes de développement durable de l'entreprise doivent être communiqués dans la langue de l'entreprise et en fonction de ses actions fondamentales.

Selon le schéma 5, l'équipe chargée du développement durable doit communiquer les avantages et les rendements des objectifs ou des programmes de développement durable en rapport avec les objectifs commerciaux, stratégiques ou opérationnels de l'entreprise. Il peut s'agir de rendements ajustés au risque, d'une fourchette d'économies potentielles, d'une augmentation estimée des revenus ou des bénéfices,

avec des hypothèses clairement définies et l'identification claire des incertitudes prises en compte dans les estimations ou fourchettes.

Les entreprises de luxe et de cosmétiques ont fait des progrès à cet égard et certaines ont relevé des défis, comme la définition d'un prix interne du carbone afin d'intégrer efficacement les risques de développement durable dans la modélisation financière ou les externalités dans des scénarios d'entreprise.

Schéma 5 : **Cartographie des avantages RSE**



Source : Oliver Wyman

---

**« La transformation RSE ne devrait rien coûter à une grande marque de luxe ; l'excellence est notre métier, l'excellence de l'objet et de la façon, c'est notre ADN... La RSE ne devrait être qu'un coût transitoire pour amorcer sa prise en compte dans nos pratiques du quotidien ».**

*Directeur RSE d'une grande marque de luxe*

---

Aussi important que faire adhérer l'organisation entière à la transformation RSE en communiquant sur les avantages en jeu, est la mise en place par les entreprises de luxe et de cosmétiques de mécanismes de suivi pour assurer la gestion active des investissements. Comme le dit le directeur RSE d'une grande marque de luxe : « La transformation RSE ne devrait rien coûter à une grande marque de luxe ; l'excellence est notre métier, l'excellence de l'objet et de la façon, c'est notre ADN ... La RSE ne devrait être qu'un coût transitoire pour amorcer sa prise en compte dans nos pratiques du quotidien ».

D'ailleurs, certains clients Oliver Wyman ont, par exemple, mis en place des fonds d'investissement internes pour donner vie à des projets d'entreprise concrets et pour gérer certains coûts transitoires, comme les besoins en matière de certification financière, de conseil externe ou de formation des salariés. Un tel fonds d'investissement doit être un outil transitoire. En effet, il s'agit d'une façon d'aborder les coûts initiaux en éliminant les obstacles budgétaires sous-jacents, éliminant de façon naturelle et mécanique les coûts associés aux besoins RSE.

## CONCLUSION

Les grandes marques de luxe et de cosmétiques ont récemment redécouvert que la RSE fait partie intégrante de leur ADN, car elles créent non seulement des produits intemporels grâce à l'artisanat et à une utilisation durable des matériaux les plus rares au monde, mais sont également activement impliquées dans la préservation des traditions et du savoir-faire, des créneaux particuliers du secteur et de l'artisanat local. Toutes ces caractéristiques de RSE sont au cœur du luxe.

Dans le contexte actuel, comment les marques de luxe et de cosmétiques peuvent-elles maintenir les caractéristiques qui composent leur ADN, tout en développant une approche de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise ? Comment ces entreprises peuvent-elles se projeter au-delà de ce qui a toujours été dans leurs gènes pour maîtriser de nouvelles dimensions liées à une augmentation d'échelle résultant de 20 ans de croissance annuelle de 5 à 11 % ?

Éviter de faire des compromis en matière de RSE est encore plus important aujourd'hui que par le passé et les marques de luxe et de cosmétiques, plus que d'autres, doivent constamment remettre en question et revoir les principes fondamentaux de leur approche RSE afin d'atténuer les risques de réputation.

Pour passer à l'action, elles doivent intégrer les dimensions suivantes :

- L'évolution collective d'état d'esprit à tous les niveaux de l'organisation.
- Le lancement d'une dynamique RSE venant de la direction, dont une vision puissante et une gouvernance permettant de piloter la transformation.
- Une approche structurée et analytique pour tenir compte des risques RSE et définir les priorités car l'univers RSE est trop vaste pour être sur tous les fronts à la fois.
- Une approche transverse pour concilier le langage, les processus et les mécanismes de gouvernance des domaines RSE, finance et risque.
- La communication détaillée en cascade des priorités RSE à un niveau très fin dans l'organisation, afin d'ancrer les actions RSE dans des plans d'action concrets.
- Un pilotage financier sain des réalisations en matière de RSE et des coûts et investissements associés.

## À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec des bureaux dans plus de 50 villes à travers 30 pays, Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Avec plus de 5 000 professionnels, Oliver Wyman aide ses clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risques et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Pour plus d'informations : [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com). Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

