



Damien Pellé- Galeries Lafayette : Un label "impact positif" pour éclairer les choix des clients

Version française

Qu'est-ce qu'on fait ? Ou on attend d'avoir le produit responsable comme une espèce d'étoile du berger qu'on n'atteindra jamais ; ou alors on se dit « j'avance, je fais mieux », et c'est vraiment le positionnement qu'on a pris.

BNP Paribas Personal Finance vous invite à découvrir On The Way, le podcast qui explore les chemins de la consommation responsable. Entrepreneurs, acteurs du monde de l'entreprise ou chercheurs, On The Way donne la parole à ceux qui agissent jour après jour pour construire une consommation plus durable. Bienvenue et bonne écoute.

Bonjour, je m'appelle Damien Pellé. Je suis directeur du développement durable du Groupe Galeries Lafayette. Développement durable aux Galeries Lafayette, ça peut surprendre. Qu'est-ce que ça vient faire là ? Faire du développement durable dans une entreprise de mode qui, effectivement, participe à la consommation, à la grande consommation en France. Moi, je suis tombé dans le sujet du développement durable totalement par hasard. Je n'hésite pas à le dire. Ce n'était pas une conviction. J'ai fait d'abord des études d'histoire et de sciences politiques. Pas grand-chose à voir. Et je me rappelle très bien, à 20 ans, je cherchais à tout prix - allez savoir pourquoi - à faire un stage dans un ministère. J'envoie donc mon CV à tous les ministères de Paris. Uniquement deux me répondent : le sport et l'écologie. Bon, je n'étais pas spécialement sportif à l'époque, donc je suis allé à l'écologie, mais vraiment sans beaucoup plus de réflexion. Et là, j'ai découvert le sujet. C'était en 2007 et je me suis littéralement passionné pour ces questions de développement durable et ça m'a convaincu que je voulais travailler là-dedans. Ensuite, deuxième stage chez Orange, grosse boîte. Et là, j'ai réalisé ce qu'était la RSE, c'est à dire la prise en compte du développement durable par une entreprise. Je n'avais pas du tout connaissance de ce que ça pouvait être. Et là, j'ai réalisé « Oui, mais si une boîte comme Orange ou une grosse boîte se met à intégrer ces questions-là dans son activité, ça peut avoir un effet de levier énorme. » Je me suis dit « Voilà, moi, ce que j'aimerais, c'est essayer de changer les choses de l'intérieur. » Je comprends tout à fait que certains choisissent la voie publique, la voie associative. Je me suis dit « voilà je vais travailler dans le monde de l'entreprise, car je pense que là, on peut vraiment avoir des très grands effets sur le développement durable ». Après, j'arrive donc en cabinet de conseil. On était un petit village gaulois, une équipe de 40 personnes ultra motivées au sein d'une grosse structure spécialisée dans la finance, l'organisation d'entreprises, de 5000 personnes. On était très soudés entre nous, passionnés. Et moi, au sein de cette équipe, j'étais un peu une anomalie dans le sens où j'étais le seul à avoir fait des études de sciences humaines. Tout le monde avait fait des écoles d'ingénieur, des écoles de commerce. Et de cette particularité, j'ai réussi à faire une force, car s'il y a bien quelque chose qu'on apprend à l'université, c'est à se débrouiller tout seul. Ceux qui y sont allés, j'imagine, voient très bien la scène : amphes bondés, 500 personnes, vous prenez vos cours, vous rentrez chez vous et voilà. Eh bien, cette capacité qu'on développe à l'université à se débrouiller seul, c'est utile quand on fait une mission de stratégie en développement durable, notamment il y a dix ans, où il n'y avait aucune méthodologie décrite. Personne ne savait ce que ça voulait dire de faire une stratégie de développement durable



pour une entreprise. Il fallait essayer, innover et je trouve que finalement, mes études n'avaient pas grand-chose à voir avec ces sujets-là m'y ont beaucoup aidé. Dans le cadre de mes missions, j'ai commencé à travailler pour des clients dans le secteur de la mode, à la fois luxe, mais également des entreprises proposant des produits beaucoup plus accessibles. Et là, le secteur m'a littéralement passionné pour plusieurs raisons.

Historien, j'ai d'abord été sensible au fait que la révolution industrielle est née dans le secteur de la mode, les premières machines à vapeur en Angleterre à la fin du 18ème siècle. C'était pour l'industrie textile. C'est le premier secteur qui a connu la mondialisation. Et puis, c'est un secteur qui est à la croisée de quasiment tous les enjeux de développement durable, enjeux sociaux, enjeux environnementaux et enjeux sociétaux. Puisqu'on a tous un avis sur la mode, la mode reflète ce qu'on est, ce qu'on veut dire de nous, c'est un bien de grande consommation. Donc on se pose des questions quand on achète des produits de mode et tout le monde a un avis dessus. Donc c'est très intéressant de travailler sur ça, car au-delà des sujets de développement durable, on est obligés de se poser des questions sur les comportements de consommation qui évoluent. Et en dix ans, on les a vus beaucoup évoluer en France.

Intéressé par ce sujet, je décide de postuler aux Galeries Lafayette. Alors, les Galeries Lafayette, dans ma tête comme, j'imagine, pour beaucoup de gens qui peuvent écouter, c'était la vieille institution française qui a toujours été là, comme l'église au milieu du village, les vitrines, le sapin. Mais ça donnait quand même, c'est vrai, je reconnais, un peu une image, quelque chose figée dans le passé. J'ai découvert une réalité très différente, énormément de dynamisme et de passion de gens très, très attachés à cette entreprise. Et je m'y suis vite attaché moi aussi, et j'ai eu la volonté de m'y investir pleinement. Première claque que je me suis pris quand même, si je reconnais en arrivant en entreprise après 8 ans de conseil assez prestigieux, je pensais un peu tout savoir et surtout, j'étais persuadé quand je faisais des missions auparavant, qu'une fois qu'on avait établi la stratégie, qu'elle était validée en Comex, voilà, les équipes opérationnelles n'avaient plus qu'à dérouler et finalement, on leur avait quand même fait le plus dur. En réalité, c'est vrai que quand on passe de l'autre côté de la barrière, on réalise que oui, c'est indispensable, évidemment, de définir une stratégie et de la faire valider. Mais on a fait 5% du chemin, surtout sur des sujets de développement durable. Après, il faut convaincre. Il faut arriver à diffuser ça dans toutes les strates de l'organisation jusqu'à la base. Et ça, ça nécessite une énergie et un travail de chaque instant que je n'avais pas du tout anticipé quand j'étais dans le conseil. Donc au début, pendant trois ans, finalement, aux Galeries, j'ai essayé de travailler sur les fondamentaux, des trucs pas très glamours : les déchets, l'énergie, les emballages, le don des invendus, les audits sociaux de nos fournisseurs à l'autre bout du monde, avec l'idée de se dire « on ne peut commencer finalement qu'à parler de ces sujets, en faire une valeur ajoutée pour notre marque que si on a des fondations saines et solides ». Voilà, pendant trois ans, un boulot de fond en sous-marin, pas du tout de communication, uniquement tourné sur l'interne. Et arrive un moment où, quand même, quand on travaille dans un grand magasin et qu'on vend des produits, on se dit « bon, on a fait des choses, c'est bien ». Mais si jamais on ne touche pas à l'offre, on est quand même un peu passé à côté du sujet. Sans rentrer dans des détails techniques hallucinants, grosso modo, l'empreinte environnementale des Galeries Lafayette, ce n'est pas tant les camions qui livrent nos magasins ou l'énergie qu'on consomme. A 95%, c'est les impacts liés à la fabrication des produits qu'on vend. Donc, si jamais on ne touche pas à ça, on n'est juste pas honnête et sérieux dans sa démarche de développement durable. C'était donc il y a à peu près trois ans et on constatait qu'il y avait l'émergence dans le monde de la mode - alors, bien plus tard que



dans le monde de l'alimentaire, avec un décalage de dix ans – de plus en plus de marques commençaient à parler de mode responsable, de développement durable. Nous, ce qu'on observait surtout, c'est que les gens étaient paumés, très méfiants, très, très méfiants et que finalement, ils ne s'y retrouvaient pas entre tous ces labels, toutes ces allégations. On s'est dit « nous, qu'est-ce qu'on peut faire ? ». On a la prétention d'aider les gens à aller vers des vêtements à la mode. Donc on les guide. On pourrait aussi essayer de les guider vers des choix de consommation plus responsable. Donc, on est parti sur cette idée, assez simple dans son principe, mais beaucoup plus compliquée dans sa réalisation, de définir, d'essayer de définir, qu'est-ce que c'est un produit responsable qu'on vend aux Galeries Lafayette ? On est parti sur l'idée, déjà, de raisonner au niveau du produit. Ça a été un vrai débat. Pourquoi le produit ? Pourquoi pas la marque ? Parce qu'on s'est dit tout simplement « une marque : comment définir une marque responsable ? Une marque peut par exemple être exemplaire au niveau de sa démarche écologique et faire preuve d'évasion fiscale. Comment nous, distributeurs, grands magasins, nous pourrions avoir la prétention de décerner des titres de marques responsables. Donc, soyons plus modestes, réalistes. Raisonnons au niveau du produit, au niveau ce qu'on peut maîtriser : la matière, la façon dont ça a été fabriqué, où ça a été fabriqué, par qui. Essayons de définir des choses extrêmement factuelles, des critères extrêmement précis, binaires, qui nous permettront de dire oui ou non, c'est un produit plus responsable ». Et bien sûr, j'insiste sur la notion de « plus responsable ». Un produit n'est jamais responsable tout court, c'est impossible. On ne peut jamais être responsable dans toutes les dimensions. Il faut être modeste. Comment un produit est plus responsable ? On a fait ce gros travail de définir, pour toutes les catégories de produits qu'on vend aux Galeries Lafayette : la mode, la beauté, la bijouterie, la maison. On a défini des critères qui rentrent dans trois grandes familles : l'environnement, donc des produits qui ont un impact moindre sur l'environnement, le made in France, des produits fabriqués en France, et l'aspect social également, des produits issus du commerce équitable ou qui permettent de soutenir le développement social. On a donc fait ce boulot de fond, de définir un cahier des charges et on s'est dit qu'on voulait quand même que ce soit exigeant pour être crédible. Toute la difficulté est de fixer le niveau d'exigence. Si vous le mettez trop haut, bon voilà super, vous avez Patagonia dans votre magasin, et puis, c'est tout, comme produit responsable. Si vous êtes trop bas, au bout d'un moment, vous n'êtes juste pas crédible. Et donc, du coup, vous arrivez à des aberrations, où tout votre étage de magasin va être responsable. Donc la notion de curseur n'était pas simple. On l'a mis, je pense, de façon assez exigeante. Quelques exemples sur le made in France. Nous, on ne se contente pas de l'appellation officielle « fabriqué en France ». Il faut que le produit ait au moins 50% de sa valeur créée en France pour être Go for Good, ce qui est un critère très exigeant. On s'est dit aussi « mais, le made in France... On n'est pas des nationalistes. On ne veut pas faire du made in France pour du made in France. On veut faire du made in France, soutenir le made in France dans des secteurs qui ont des difficultés comme le secteur de la mode ». Par contre, en beauté ou quasiment toute la beauté des grandes marques de beauté est fabriquée en France, dans la vallée de la Loire. On s'est dit ça n'a pas d'intérêt de promouvoir le made in France. Donc, par exemple, le made in France est un critère qui est applicable sur la mode, mais pas sur la beauté. Sur la cosmétique naturelle aussi. On a fixé une barre à 95% d'ingrédients naturels. On l'a mis haut parce qu'on s'est dit « non, à un moment, il y a certaines normes internationales qui ont défini ça ». On n'a pas inventé la poudre. C'était quelque chose qui était défini. Sauf que la plupart des marques de cosmétiques y allaient de leur propre définition. Ou encore, dernier exemple, il y a un label très connu dans le monde du coton, qui correspond à peu près à 30% du coton dans le monde, qui s'appelle le *Better*



Cotton. On considérait qu'il n'était pas assez exigeant, on ne l'a pas retenu. Si on l'avait retenu, on doublait notre offre Go For Good. Et je passe évidemment toutes les démarches du type « j'achète un produit, je plante un arbre ». Ça, on a toujours considéré que ça n'allait pas suffisamment loin et que ce n'était pas qualifiant. Donc des critères exigeants. Et après, pour que ça marche, pour être sûr qu'on le lance, finalement, on a saisi aussi une opportunité. Les Galeries Lafayette, c'est une entreprise qui fonctionne à l'événementiel. On est une boîte d'événementiel. On a Noël, on a plein de temps forts dans l'année. Et quelqu'un m'a donné un conseil dans l'entreprise en me disant « Si tu veux que ton truc marche et qu'il se lance vraiment, parce qu'il y aura toujours autre chose à faire autrement, il faut acter qu'il y aura un événement fort, l'annoncer six mois à l'avance dans la presse. Comme ça, on sera obligé de le faire. Et du coup, c'est ce qu'on a fait. On s'est dit voilà, en septembre 2018, on a fait une conférence de presse à peu près trois, quatre mois avant et on a dit, voilà, on va lancer un grand mouvement sur la mode responsable aux Galeries Lafayette. Et après, de toute façon, on n'avait plus le choix. Et c'est ça, vraiment, qui a beaucoup aidé à avancer, c'est qu'on avait un deadline très clair. Je me rappelle, c'était la dernière semaine d'août. Il fallait qu'on soit prêt pour le lancement de Go for Good. Et du coup, évidemment, tout le monde s'est mis en ordre de marche pour ce faire, et ça a été un lancement assez extraordinaire. Je me rappelle qu'il y avait Stella McCartney qui était là, la ministre de l'Écologie aussi. Et voilà, il faut reconnaître qu'aux Galeries, quand on a cette magie, quand on fait un événement, quand on fait quelque chose, c'est tout de suite grandiose. C'est tout de suite énorme et ça a été un aboutissement absolument, absolument incroyable. On a lancé Go for Good à ce moment-là, en septembre 2018, on a réussi à embarquer 500 marques. Je me rappelle que ça a été très compliqué. Chaque marque quasiment, il a fallu aller les chercher une à une, pour différentes raisons. Il y avait les marques qui considéraient, notamment dans le monde du luxe, qu'il était dangereux peut-être pour elles de commencer à mettre en avant certains produits responsables, de peur qu'on leur dise « oui, mais pourquoi tout n'est pas responsable ? ». Il y avait aussi des marques très militantes, au contraire, très engagées, qui ne voulaient pas être assimilées à des marques qu'elles jugeaient moins engagées. Et puis, il y a pas mal de marques aussi, je me rappelle, qui avaient des démarches qui étaient insuffisantes par rapport à notre cahier des charges et que nous, on a essayé de stimuler pour qu'elles lancent leurs premières collections écoresponsables. Mais c'est vrai qu'on a eu des moments de solitude dans certaines réunions, je me rappelle, avec des responsables commerciaux de marques. C'était il n'y a pas si longtemps et ça a beaucoup changé. Mais je me rappelle qu'en 2018, quand on commençait à parler de ces sujets-là, on pouvait avoir des regards interloqués et c'est fou à quel point les choses changent parce que maintenant, ce n'est plus le cas. Donc Go For Good est lancé, 500 marques dans tous les secteurs, tous les univers, c'est important à signaler, et 12 000 références produits. 12 000 références produits, donc on est très satisfait du lancement, on a voulu aussi être tout de suite très clair sur les limites. Et moi, ça a été un de mes rôles principaux, insister très clairement dès le départ sur le fait que oui, oui, oui, Go For Good, ce n'est pas parfait. Oui, un produit Go For Good, il n'est pas responsable tout court. Il ne répond pas à tous les problèmes, mais il est indéniablement plus responsable qu'un produit classique. Et qu'est-ce qu'on fait ? Ou on attend d'avoir un produit responsable comme une espèce d'étoile du berger qu'on n'atteindra jamais ? Ou alors on se dit « j'avance, je fais mieux » et c'est vraiment le positionnement qu'on a pris. Et d'ailleurs, on l'a exprimé très clairement. Généralement, on nous fait beaucoup de compliments sur cette page-là. On a un site dédié Go For Good et on a une page où on explique nos limites. Et nous-mêmes, on dit tout ce qu'on fait de pas bien. Et ça, souvent, on me dit finalement que c'est la meilleure page



du site et je suis assez d'accord. Pas mal de bagarres aussi sur la signalétique. Je me rappelle qu'en magasin, beaucoup d'équipes des Galeries me disaient « Écoute Damien, on va juste dire que c'est des produits Go For Good. Et puis, les gens, s'ils sont intéressés, ils iront sur un site web. Ils trouveront ». Et je me rappelle d'énormément de discussions et de débats avec eux en disant « non, on ne peut pas juste dire qu'un produit est Go For Good ». Déjà, ça ne veut pas dire grand-chose. On ne peut pas juste dire qu'il est bon pour l'environnement. Ce n'est pas vrai, c'est plus compliqué que ça. Il faut que, je suis désolé, mais il faut que sur chaque produit, quand un client achète un produit Go For Good, il sache pourquoi. Il faut écrire le pourcentage de matières recyclées, le pourcentage de cosmétiques naturels, le pourcentage de bois issu de forêts gérées durablement dans la décoration, c'est ça qu'il faut. Il faut être précis parce qu'on est une grosse boîte, donc on nous fait moins confiance que des petites boîtes. Il y a une défiance vis à vis des grandes entreprises. C'est une réalité. Nous devons être extrêmement clairs et transparents.

Go for Good se lance. On est super content. Et puis, ce qui a fait notre force, être une boîte d'événementiel, a pu être également notre talon d'Achille puisque dans une boîte d'événementiel comme les Galeries, voilà, l'évènement est fini donc tout s'arrête. Et là, on se retrouve. Je me rappelle, fin 2018, et c'est vrai que Go for Good était en train de s'étioler. Le sujet était comment on va ranimer la pompe, comment on va réussir à faire vivre ça. On était déjà passé à autre chose. Il y avait les 3J, il y avait Noël, il y avait les soldes. Voilà, la vie du grand magasin reprenait son cours et finalement, tout ce boulot juste pour un évènement d'un mois, ça semblait assez disproportionné. Du coup, pendant un an, c'est l'année 2019, l'idée a été de bétonner la politique Go For Good pour qu'elle s'inscrive vraiment dans le temps. Et là du coup, on a utilisé différents leviers. Tout d'abord, on a dit « OK, c'est l'évènementiel qui fait bouger donc on va instaurer que maintenant, tous les ans, en septembre, un mois est dédié à Go For Good ». Là on est sûr que ça nous obligera à être prêts. Ensuite, on s'est fixé des objectifs. Et j'ai pas du tout fait ce que je faisais dans mes boîtes de conseil où je faisais des objectifs à 2030, 2050 du type « nous serons neutres en carbone, zéro déchet, etc. ». Non moi, je ne veux pas ça parce que je ne veux pas que les gens de mon comex, quand ils prennent cet objectif, ils se disent que de toute façon « je ne serai plus là donc je peux bien le prendre en 2050, ça n'engage pas grand-chose ». Donc, on a pris les objectifs à 2024, et je savais qu'à 2024 – on les a pris en 2019, c'est à horizon 5 ans – ça obligeait à agir tout de suite. Ça, ça nous a permis d'avancer. Aussi, il faut reconnaître que ça aide, je suis rattaché à la DRH et ça m'a beaucoup aidé. On a mis les critères Go For Good dans les calculs de la rémunération variable des cadres de l'entreprise. À un moment, il faut aussi en passer par là. Bien sûr, il y a des convictions, mais il y a aussi le portefeuille et ça aide. Ça nous a aidé à structurer la démarche. Et aussi, je me rappelle une enquête qui a été pour moi une immense fierté et qui nous a beaucoup aidés, c'est une enquête qui a été organisée en 2019. Ça faisait à peu près 4-5 ans que l'entreprise était engagée dans une grande stratégie de transformation, il y avait plein de projets, et on a demandé aux cadres de l'entreprise, donc à 200 personnes – c'était une question ouverte, d'ailleurs, c'est ça qui est intéressant, c'est qu'il n'y avait pas différentes catégories à cocher – quel est, selon vous, la plus belle réussite des Galeries Lafayette au cours des cinq dernières années ? Et là, le sujet qui sort, c'est Go for Good et l'engagement pour la mode responsable. Devant plein d'autres choses supers qu'on a fait. Et je reconnais que ça, bon déjà, ça fait plaisir, mais ça nous a énormément servi avec les gens convaincus en interne pour faire avancer la cause. Clairement, on avait l'interne, on avait des collaborateurs derrière nous, donc on a réussi à faire perdurer ce mouvement en deuxième année. Vivienne



Westwood, donc, une personnalité truculente, anticapitaliste, qui était la marraine de la deuxième édition de Go For Good. C'était assez incroyable de voir ce mélange des genres entre les Galeries Lafayette, entreprise assez policée dans le monde du luxe, et Vivienne Westwood, qui vous tient un discours sur la consommation et la fin du capitalisme. Mais c'est ça aussi qui fait le pétillant et le charme de Go for Good. Et puis, troisième année, là arrive la crise. C'est 2020. Arrive la crise du Covid. Et clairement, je me dis quand ça commence, bon, je pense que la première chose qu'on va me dire, c'est « Écoute Damien, on a quand même pas mal de choses, de problèmes, donc Go for Good, le développement durable, on va peut-être mettre ça un peu en veilleuse parce que déjà les magasins sont fermés. Il n'y a plus de touristes à Paris. C'est un peu la catastrophe. » Et à ma grande surprise, au contraire, on m'appelle pendant le confinement, on me dit « septembre, cette année, c'est pas du tout remis en question. Au contraire, c'est Good For Good plus plus [++]. Et ce n'est pas du tout le moment de lâcher ». Donc là, je me dis « j'ai quand même bien fait de miser sur cette boîte ». Et c'est dans les situations comme ça, un peu difficiles, où on est au pied du mur, où on voit vraiment si on avait des convictions ou si, en fait, c'était une stratégie de com et de marketing. Donc on s'est vraiment battu pour faire un bel événement en septembre 2020. Donc là, on est arrivé à 800 marques, à 20 000 références produits. Et puis surtout, ce qui était intéressant, c'est que Go For Good a grandi. C'est devenu le label de consommation responsable, partagé par toutes les enseignes du groupe Galeries Lafayette. Ça veut dire qu'au BHV Marais, il y a des produits Go for Good, à La Redoute, vous avez des produits Go For Good, chez Louis Pion, vous pouvez même acheter des montres Go for Good. C'est devenu vraiment un fil rouge et un dénominateur commun entre toutes les enseignes du groupe Galeries Lafayette, alors qu'elles ont des métiers assez différents et ça aussi, c'est vraiment très intéressant. Lors de cette troisième édition, on s'est dit voilà, on a beaucoup parlé aux marques, aux fournisseurs pour les convaincre de participer. Maintenant, il faut qu'on parle beaucoup plus aux citoyens, aux consommateurs. Et on a eu cette idée de lancer une grande consultation citoyenne. On s'est associés avec différentes marques. Et on s'est dit on va poser la question aux gens « comment agir ensemble pour une mode plus responsable » et on va les laisser libres de la réponse. On s'est associé avec Make.org pour ça et là, énorme succès puisqu'on a eu 107.000 personnes qui ont participé à cette consultation. Plus de 3500 propositions. Extrêmement intéressant de voir à quel point le sujet intéresse et on avait beaucoup de craintes, je me rappelle, avec les autres partenaires, de s'il ne va y avoir du bashing. En fait, est-ce que les gens ne vont pas se servir de cette consultation pour dire tout le mal qu'ils pensaient du secteur de la mode et du luxe en général. Finalement, non. Parce qu'ils ont apprécié le fait qu'on aille au-devant d'eux et qu'on leur pose la question. On a pas du tout vu ce genre de problèmes. Là on est maintenant arrivé au terme de la troisième célébration de Go For Good au mois de septembre, et on est arrivé à un moment où il faut maintenant qu'on aille plus loin. Qu'on aille plus loin, ça veut dire quoi ? Ça veut dire pas uniquement célébrer la mode responsable une fois par an en magasin en septembre. C'est super, mais qu'est-ce qui se passe les 11 autres mois de l'année ? Là, l'objectif maintenant très concret pour les prochaines années, dès 2021, c'est d'essayer de faire vivre nos engagements tout au long de l'année. On a ce qu'on appelle un plan d'animation commerciale. On a différents thèmes et là, l'idée, c'est maintenant de ne plus avoir un mois dédié à Go for Good, mais tout au long de l'année, d'arriver à parler de ces sujets. Mais pas que de mode, de consommation responsable, mais de façon plus large de nos engagements avec différents angles, un angle sociétal parfois, un angle local, un angle environnemental. Mais l'idée, c'est vraiment que l'engagement, la responsabilité devienne totalement dans la tête des gens consubstantielle de la marque Galeries Lafayette. Et ça, ça ne



marchera, on en est convaincus, que si on arrive à vraiment le faire vivre tout au long de l'année.

Go For Good, c'est aussi et avant tout des relations humaines, des relations interpersonnelles avec les marques, je le dis, parce que lorsqu'on est allé chercher les marques une par une, je me rappelle, je me suis beaucoup appuyé sur mes homologues, sur mes homologues responsables RSE/développement durable dans les marques qui ont fait des merveilles. Là où, par le biais commercial, on avait essuyé souvent une fin de non-recevoir, en passant par les réseaux de personnes engagées pour le développement durable/RSE dans leur entreprise, on a réussi à convaincre des marques de participer. Les relations, c'est aussi avec les collaborateurs, évidemment. Parce que Go For Good, tout ce qu'on fait, tout ce qu'on dit au siège, si jamais le vendeur en magasin ne l'a pas compris, n'a pas envie, ça ne sert à rien. Il faut être très modeste. Tous les collaborateurs des Galeries sont loin de manier parfaitement tous les critères Go For Good, d'être capables d'en parler de la façon la plus correcte possible auprès des clients. Mais on progresse, c'est compliqué. On a 10.000 collaborateurs, ce n'est pas évident d'aller former tout le monde, mais en tout cas, c'est clairement une priorité pour les prochaines années. Parce qu'on sait que si ce maillon-là ne fonctionne pas, à un moment, le système entier craquera, donc, c'est vraiment une priorité absolue. Et on sait à quel point l'engagement des collaborateurs est clé. Un exemple récent : on vient de lancer l'arrondi en caisse. En caisse, c'est assez connu, vous payez et on vous demande d'arrondir le montant de votre achat pour soutenir une association. On regardait les résultats des magasins et on voyait des écarts de participation du simple au double. Alors, au début, on se disait « ok, il devait y avoir des régions, c'est connu, plus généreuses que d'autres. » Bon, on ne voit aucune, aucune relation géographique, rien à voir. On cherche, on essaie de trouver des raisons objectives. En fait, il n'y en avait pas et en appelant tout simplement les magasins qui avaient des taux de participation très élevés, on s'est rendu compte que c'étaient des magasins qui avaient pris le temps d'expliquer au personnel de caisse. « Mais en fait, cet asso fait quoi ? Pourquoi on fait ça ? » Et du coup, le personnel de caisse, tout simplement, quand le client demande « c'est quoi ce truc qui apparaît sur mon TPE ? », avait un petit mot, essayait de convaincre. Et ça, ça fait toute la différence. Vous imaginez passer du simple au double en taux de participation, et sur Go for Good, ça sera pareil. On passera du simple au double en intérêt pour le sujet si jamais nos conseillers de vente sont convaincus.

Les clients, évidemment. Comment convaincre les clients, alors ils nous font confiance aux Galeries Lafayette, on a la chance d'avoir des clients quand même qui nous font confiance. Mais bien sûr, ils nous challengent beaucoup et vu qu'on est une grosse boîte, on est tout le temps obligé de donner des preuves de transparence. Mais parfois, plus on est transparent, plus on tend aussi le bâton pour se faire battre. Je me souviens, on était hyper fier, on avait lancé une collection 100% traçable. Et quand je vous dis traçable, on était capable de remonter aux champs de coton et on avait tout tracé, toutes les étapes, tout audité. Et on avait fait un superbe schéma sur toutes les étiquettes de nos produits, on traçait la carte du monde avec le parcours du produit qui était en coton bio équitable. Quelque chose de vraiment très, très poussé sur le plan de développement durable. Je demande alors ce que pensent les clients de ça ? Ils sont enthousiastes ? Généralement, les remarques que faisaient les clients, c'était « il y a beaucoup de transport quand même ». Vous entendez ça, vous vous dites « waouh, oui, il y a beaucoup de transport, c'est sûr. Mais c'était déjà du transport maritime ». Et ça montre à



quel point c'est compliqué parfois de communiquer sur ces sujets-là parce qu'il faut reconnaître que les gens cherchent la petite bête, cherchent la faille et il y en a des failles. Il ne faut pas les cacher. Mais parfois, ça, ça peut être des choses assez décourageantes. En tout cas, ça apprend pas mal sur la façon dont il faut communiquer sur ces sujets-là et personne n'a toutes les clés, honnêtement, pour faire de la façon la plus la plus correcte possible. Je pense que là, on va vivre aussi un challenge cette année avec la crise du Covid. Finalement, on n'a pas relâché nos efforts lors du premier confinement. Deuxième confinement, est ce que c'est là où ça va céder ? Est-ce que ça va se dire mais là, trop, c'est trop. Là, il faut vraiment se focaliser sur notre survie. J'ai le plaisir de constater que non. On garde notre cap et de toute façon, il faut le garder. Ça fait six mois qu'on nous rappelle qu'on est un bien non essentiel. On a défini, c'est un fait défini. Il y a des choses essentielles à la vie. On peut remettre en cause ça, mais peu importe. Des choses dites essentielles à la vie, d'autres pas. Nous, on fait partie, dans tout ce qu'on vend, de biens non essentiels. Et ça, ça va laisser des traces dans la tête des gens. Il va falloir convaincre encore plus pour vendre nos produits et dans nos marchés, quels qu'ils soient. Ça ne va pas être la course aux volumes. On ne vendra pas plus de produits, on vend déjà. Le marché de la mode est déjà en perte de vitesse de 15% en dix ans. Donc ce n'est pas cette course-là qu'on gagnera. C'est le sens. Redonner du sens à l'achat et c'est encore plus important maintenant et nécessaire maintenant qu'auparavant. C'est vrai que finalement, cette crise, vu de ma fenêtre de développement durable, je trouve que pour le moment, elle est plutôt porteuse d'opportunités et on accélère. On fait des choses qu'on aurait peut-être mis deux, trois ans à faire, là on les fait en deux mois. Je trouve ça bien qu'on soit dans cette dynamique.

Les *next steps* pour nous, finalement, c'est sur la base de la consultation citoyenne qu'on a organisée, maintenant qu'on a parlé à 100 000 personnes. Bon, ok, maintenant, il va falloir faire des choses pour répondre à leurs attentes et ce qu'ils attendent beaucoup, c'est très intéressant, c'est le recyclage. Les gens, ce qui les choque, c'est des choses du quotidien. Ce n'est pas tant l'agriculture biologique, le coton qui consomme beaucoup d'eau, non ce qui les frappe, c'est le recyclage des fringues. Ils ont conscience qu'il y a un problème. C'est nos cintres en plastique, nos emballages en plastique. C'est des choses vraiment qui sont dans leur sphère proche, de proximité. Donc, il faut vraiment qu'on avance beaucoup plus sur ces sujets-là. Et puis, on continue à bosser sur certains sujets de fond, notamment le transport, où on n'avait pas encore assez avancé. Et là, on s'est dit que sur le transport, il fallait maintenant qu'on arrête quasiment toute livraison par avion et qu'on réduise de 30%, toujours à court horizon, à 2024, de 30% nos émissions de CO2 sur notre transport.

Donc voilà un parcours sur des sujets de développement durable. Je ne suis pas si vieux, mais je commence à avoir quand même plus d'une dizaine d'années sur le sujet. Quand on travaille en RSE, en développement durable, c'est très souvent quand même, il faut le reconnaître, en tout cas, c'est ma personnalité, où des fois, on se dit voilà à quoi bon. La tâche est immense. OK, je suis en train de gravir l'Himalaya. Est ce qu'on va y arriver ? Dans ces moments-là, déjà, faut regarder dans le rétroviseur et franchement, quand on regarde dans le rétroviseur, quand je me rappelle quand on parlait de ces sujets là à la fin des années 2000, à quel point ça semblait hallucinant ! À quel point ça semblait saugrenu qu'une entreprise s'intéresse à ça et que maintenant, quand même, ça semble très logique. Et énormément d'entreprises sont en train d'intégrer ça. Et que les consommateurs sont en train de prendre conscience qu'ils votent quotidiennement avec leurs achats et qu'ils veulent faire de leurs actes d'achat un acte de



sens. On se dit qu'il y a quand même beaucoup de choses qui ont évolué, probablement pas assez vite par rapport aux enjeux dont on parle : perte de biodiversité, réduction des émissions de CO2. Ils ne sont pas du tout en lien avec la trajectoire des accords de Paris, donc peut-être qu'on n'arrivera pas à tous les objectifs, tous les objectifs planétaires, mais en tout cas, moi, je garde une motivation entière pour toujours continuer à changer le système de l'intérieur, et aller le plus loin possible.