



MESURER LA DURABILITÉ DU MARKETING ET RECHERCHE MARKETING

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG | LE MARKETING DURABLE | SP 2018

CORALIE CHIFFELLE | CYRIL CARREL | NILDA GARDET | THIBAUD SALAMIN

INTRODUCTION

- **La durabilité - un sujet d'actualité**
 - Un aspect fréquemment mis en valeur
 - Un intérêt croissant de la part des consommateurs cherchant à consommer mieux
- **L'industrie de la mode étant la seconde plus grande industrie au monde, il en va de la responsabilité de ses acteurs de protéger l'environnement**
- **De quelle manière les entreprises de ce secteur agissent pour changer cette vision et contrer ces impacts?**



PLAN DE LA PRÉSENTATION

1. H&M

- Le développement de la marque
- Les actions “durables” de la marque

2. La mode éphémère (fast fashion)

- Impact
- Développement

3. Mesurer la durabilité du marketing

- “Triple Bottom Line”
- Importance de la mesure

4. L'analyse: H&M durable ?

- Dimension économique
- Dimension environnementale
- Dimension sociale

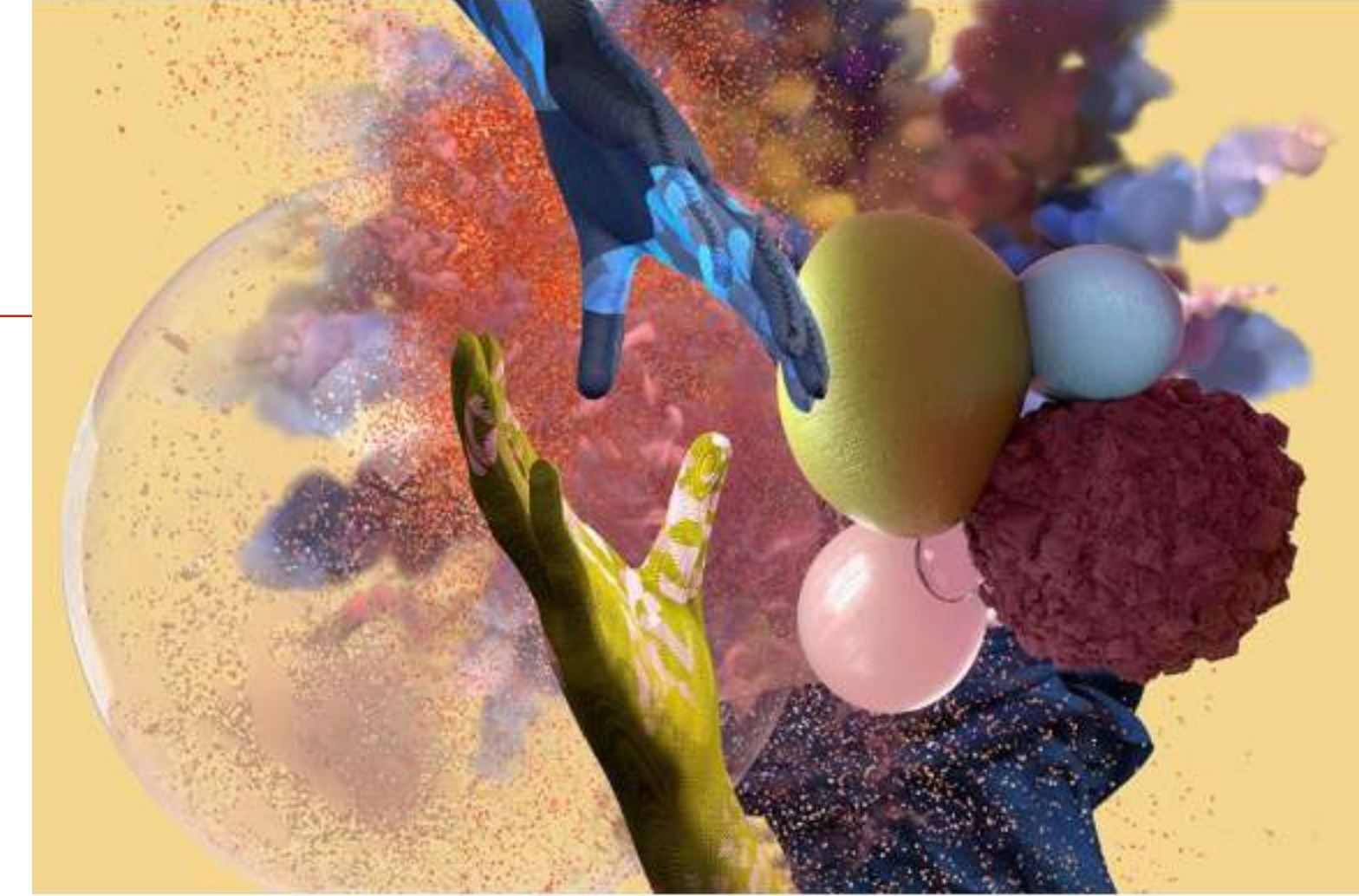
5. Conclusion





1. H&M | LE DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE

- 1946 : début de l'aventure
- 1968 : la marque devient Hennes & Mauritz et débute son internationalisation
 - Expansion du portfolio
 - Une collaboration avec les hauts noms de la mode suivi d'une approche plus responsable
- Les valeurs de la marque :
 - Fournir de la mode pour des clients conscients
 - Bien choisir et récompenser ses partenaires
 - Être éthique
 - Être intelligent sur le plan climatique
 - Réduire, ré-utiliser et recycler
 - Utiliser des ressources naturelles responsable
 - Renforcer la communauté



1. H&M | LES ACTIONS "DURABLES" DE LA MARQUE



2. LA MODE ÉPHÉMÈRE (FAST FASHION)

- Débute avec l'envie de suivre la mode
- Habits à bas prix
- Entreprises accélèrent le rythme de production
- Augmentation du nombre de collections



2. LA MODE ÉPHÉMÈRE (FAST FASHION) | IMPACT

- Surconsommation
- Produits à courtes durée de vie
- Hausse des déchets
- Hausse de l'utilisation d'eau, de colorants et de pesticides
- Baisse de la vente des vêtements durables

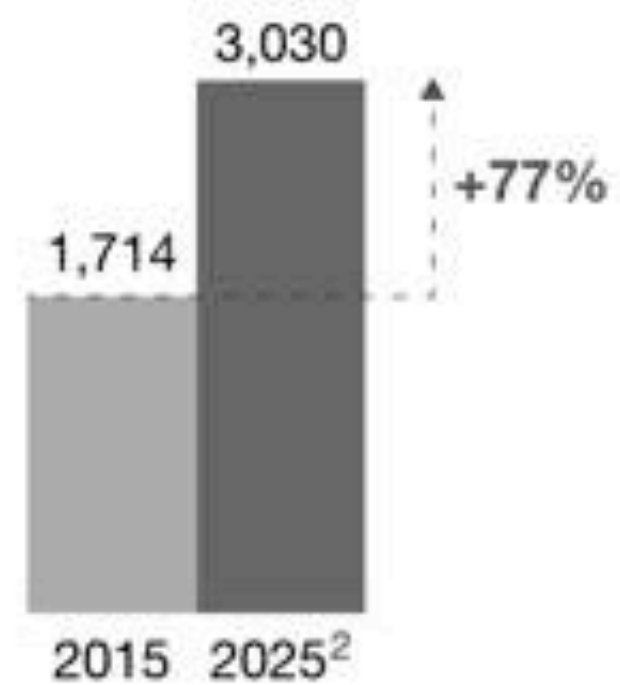


2. LA MODE ÉPHÉMÈRE (FAST FASHION) | DÉVELOPPEMENT

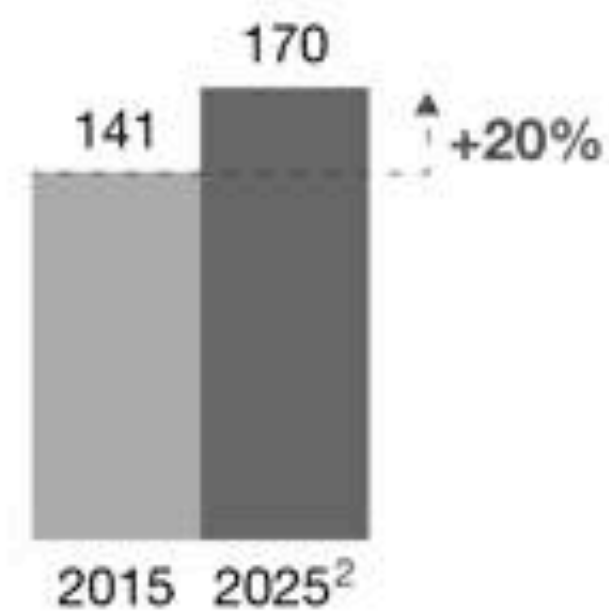
- Amplification du phénomène avec la vente en ligne
- Risque en cas de consommation similaire dans les pays émergents

Increases in environmental impact if 80% of emerging markets achieve Western per capita consumption levels¹

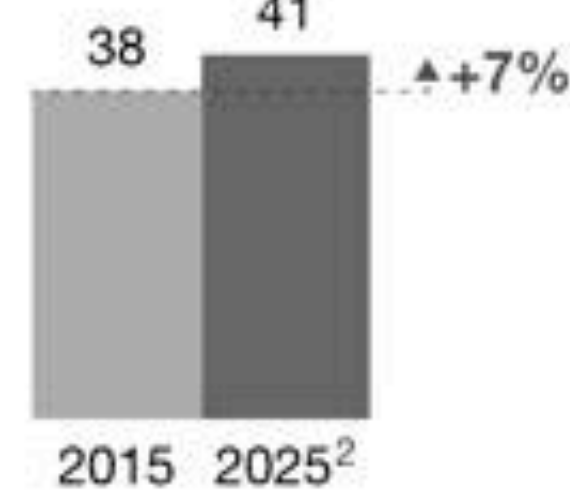
CO₂ emissions,
millions of metric tons



Water use, billions
of cubic meters



Land use, millions
of hectares



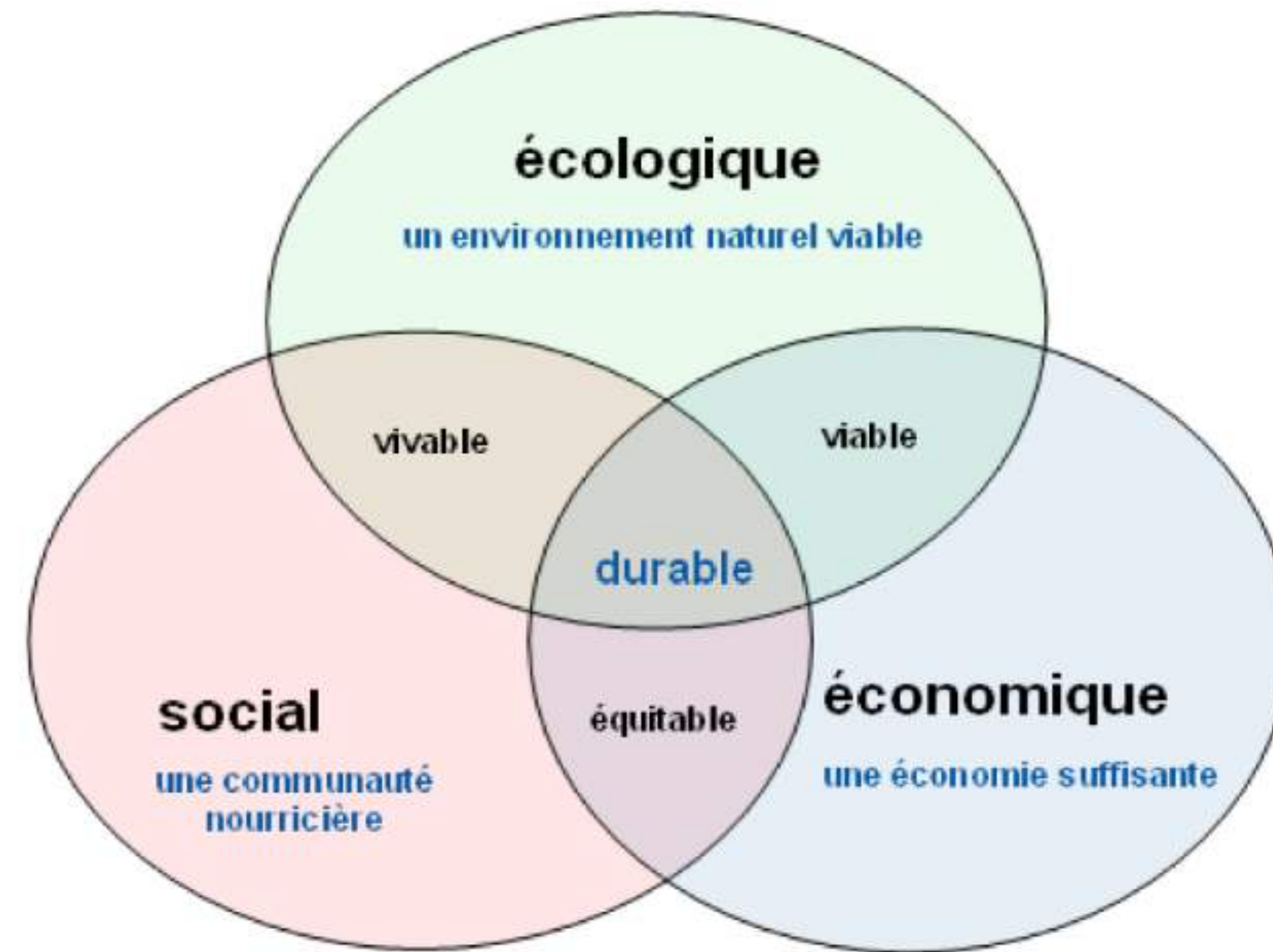
¹Rest of world maintains its current levels of per capita consumption.

²Estimated.

McKinsey&Company | Source: World Bank; McKinsey analysis



3. MESURER LA DURABILITÉ DU MARKETING | TRIPLE BOTTOM LINE



3. MESURER LA DURABILITÉ DU MARKETING | IMPORTANCE DE LA MESURE

- Utilité de la mesure pour atteindre un objectif
- Comment procéder à de bonnes mesures:
 - perspective globale du succès
 - mesurer toutes les dimensions importantes
 - utiliser les bons outils de mesures
 - développer des repères et des indicateurs de performance
- Utilité et risques des labels d'organisations



3. MESURER LA DURABILITÉ DU MARKETING | IMPORTANCE DE LA MESURE

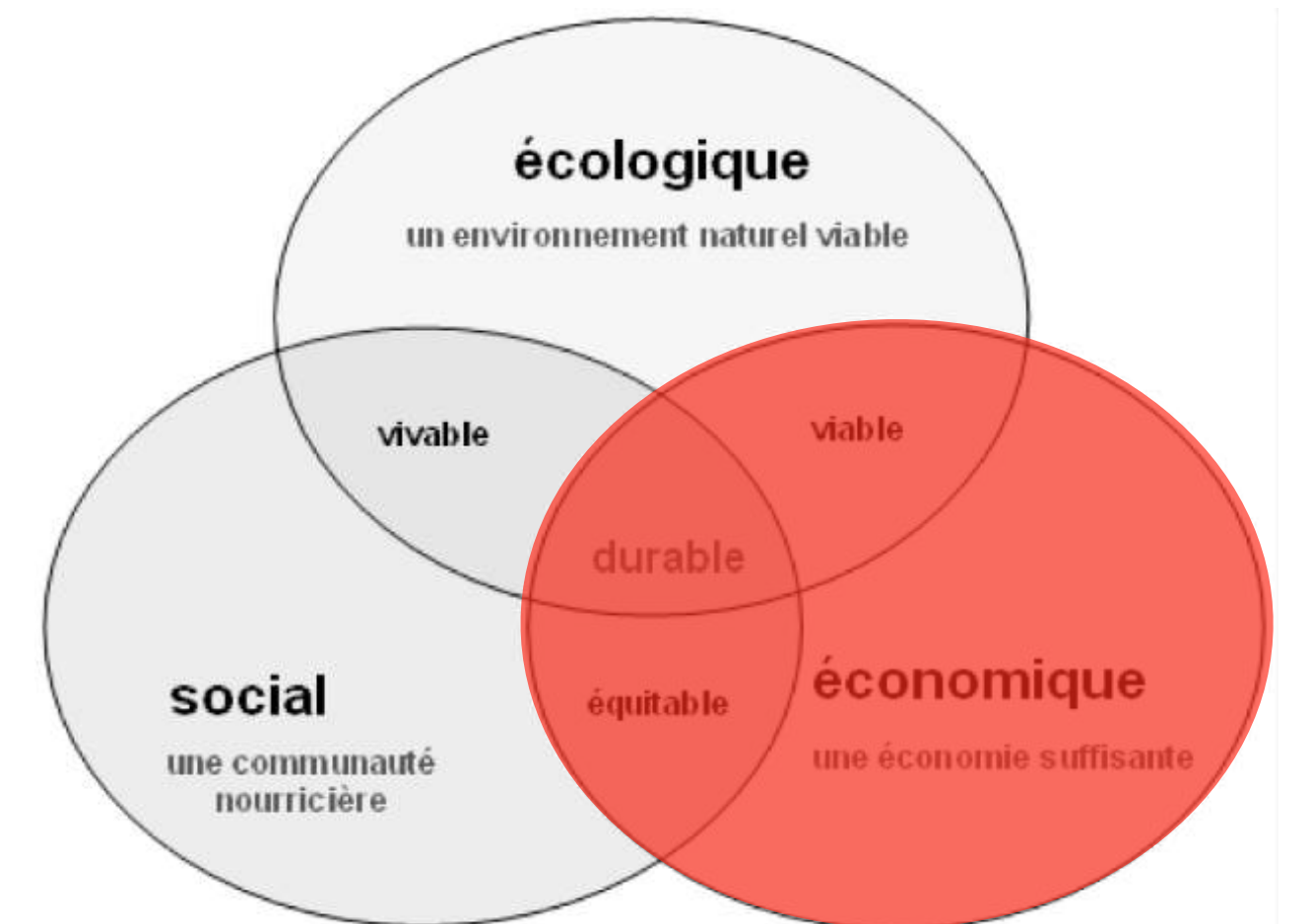
- Classement de H&M
- Global Reporting Initiative

Best Global Brands By Interbrand	2017	23
BrandFinance Global 500 (100) By Brand Finance	2017	63
Global 100 Most Sustainable Corporations By Brand Finance	2017	54
Global Brand Simplicity Index By Siegel Plus Gale	2017	18
Green Ranking Global Top 100 By Newsweek	2017	11
The Gartner Supply Chain Top 25 By Gartner	2017	5



TRIPLE BOTTOM LINE

DIMENSION ÉCONOMIQUE



4. L'ANALYSE: H&M DURABLE ? | DIMENSION ÉCONOMIQUE

- Introduction de la dimension économique
- Intérêts économiques du marketing durable:
 - avantage compétitif
 - baisse des coûts
 - innovation
 - employés talentueux
 - différenciation



4. L'ANALYSE: H&M DURABLE ? | DIMENSION ÉCONOMIQUE



**ACTION POUR
LA RÉDUCTION DES COÛTS**



INNOVATIONS



DIFFÉRENCIATIONS

4. L'ANALYSE: H&M DURABLE ? | DIMENSION ÉCONOMIQUE

	2013	2014	2015	2016	2017
Sales including VAT, SEK m	150,090	176,620	209,921	222,865	231,771
Sales excluding VAT, SEK m	128,562	151,419	180,861	192,267	200,004
Change sales excl. VAT from previous year in SEK, %	6	18	19	6	4
Change sales excl. VAT previous year in local currencies, %	9	14	11	7	3
Operating profit, SEK m	22,090	25,583	26,942	23,823	20,569
Operating margin, %	17.2	16.9	14.9	12.4	10.3
Depreciations for the year, SEK m	4,191	5,045	6,399	7,605	8,488
Profit after financial items, SEK m	22,448	25,895	27,242	24,039	20,809
Profit after tax, SEK m	17,093	19,976	20,898	18,636	16,184
Cash and cash equivalents and short-term investments, SEK m	17,224	16,693	12,950	9,446	9,718
Stock-in-trade, SEK m	16,695	19,403	24,833**	31,732**	33,712**
Equity, SEK m	45,248	51,556	58,049	61,236	59,713
Number of shares, thousands*	1,655,072	1,655,072	1,655,072	1,655,072	1,655,072
Earnings per share, SEK*	10.33	12.07	12.63	11.26	9.78
Equity per share, SEK*	27.34	31.15	35.07	37.00	36.08
Cash flow from current operations per share, SEK*	14.40	14.60	14.54	14.36	13.04
Dividend per share, SEK	9.50	9.75	9.75	9.75	9.75***
Return on equity, %	38.4	41.3	38.1	31.2	26.8
Return on capital employed, %	50.0	53.1	49.3	39.2	31.0
Share of risk-bearing capital, %	73.0	72.5	72.7	67.1	61.0
Equity/assets ratio, %	68.9	68.2	67.6	62.1	56.0
Total number of stores	3,132	3,511	3,924	4,351	4,739
Average number of employees	81,099	93,351	104,634	114,586	123,178

* Before and after dilution.

** The booked value of stock-in-trade for 2015-2017 is approximately 5 percent higher than previous years as a result of improved invoicing processes. Accounts payable have increased with the corresponding amount.

*** Proposed by the Board of Directors. For more information see the board of directors' dividend proposal in the full-year report for 2017.

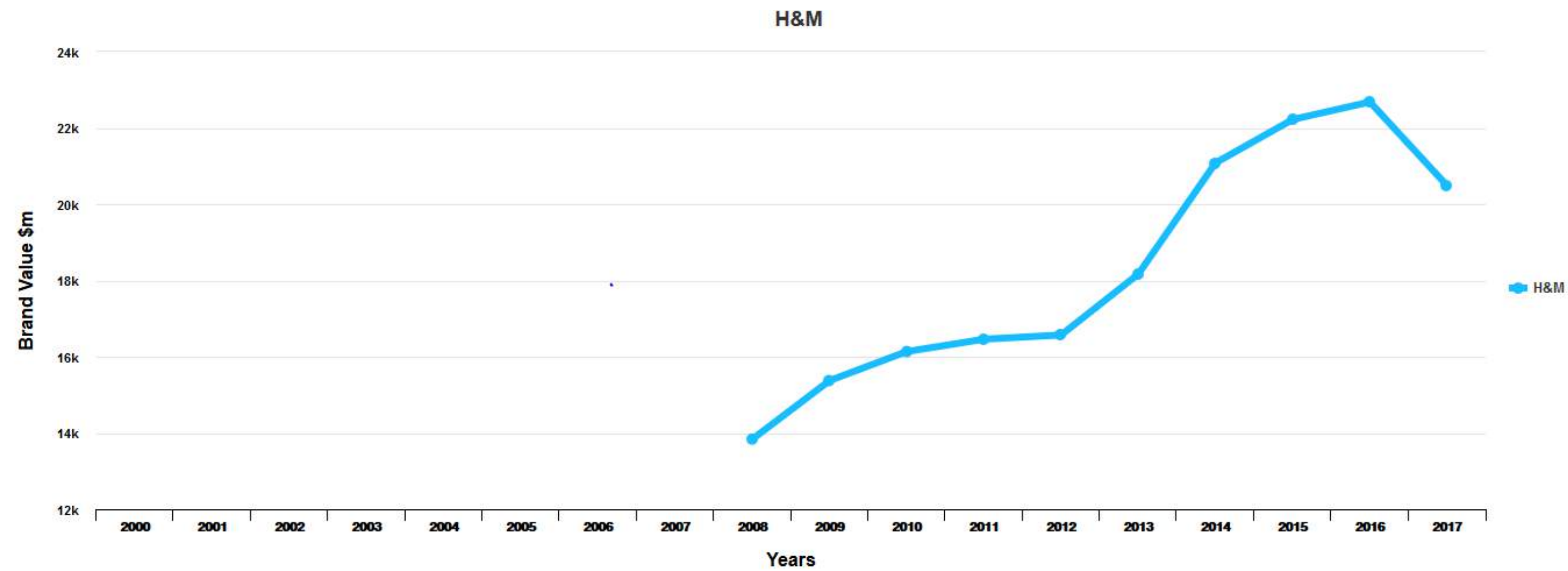
4. L'ANALYSE: H&M DURABLE ? | DIMENSION ÉCONOMIQUE

- Ouverture de magasins
- Nouveaux marchés et présence en ligne
- Explication du résultat par le CEO
- Cap à suivre
- Risques pour le Groupe
- Objectif pour le futur



4. L'ANALYSE: H&M DURABLE ? | DIMENSION ÉCONOMIQUE

CLASSEMENT INTERBRAND



BOURSE



4. L'ANALYSE: H&M DURABLE ? | DIMENSION ÉCONOMIQUE

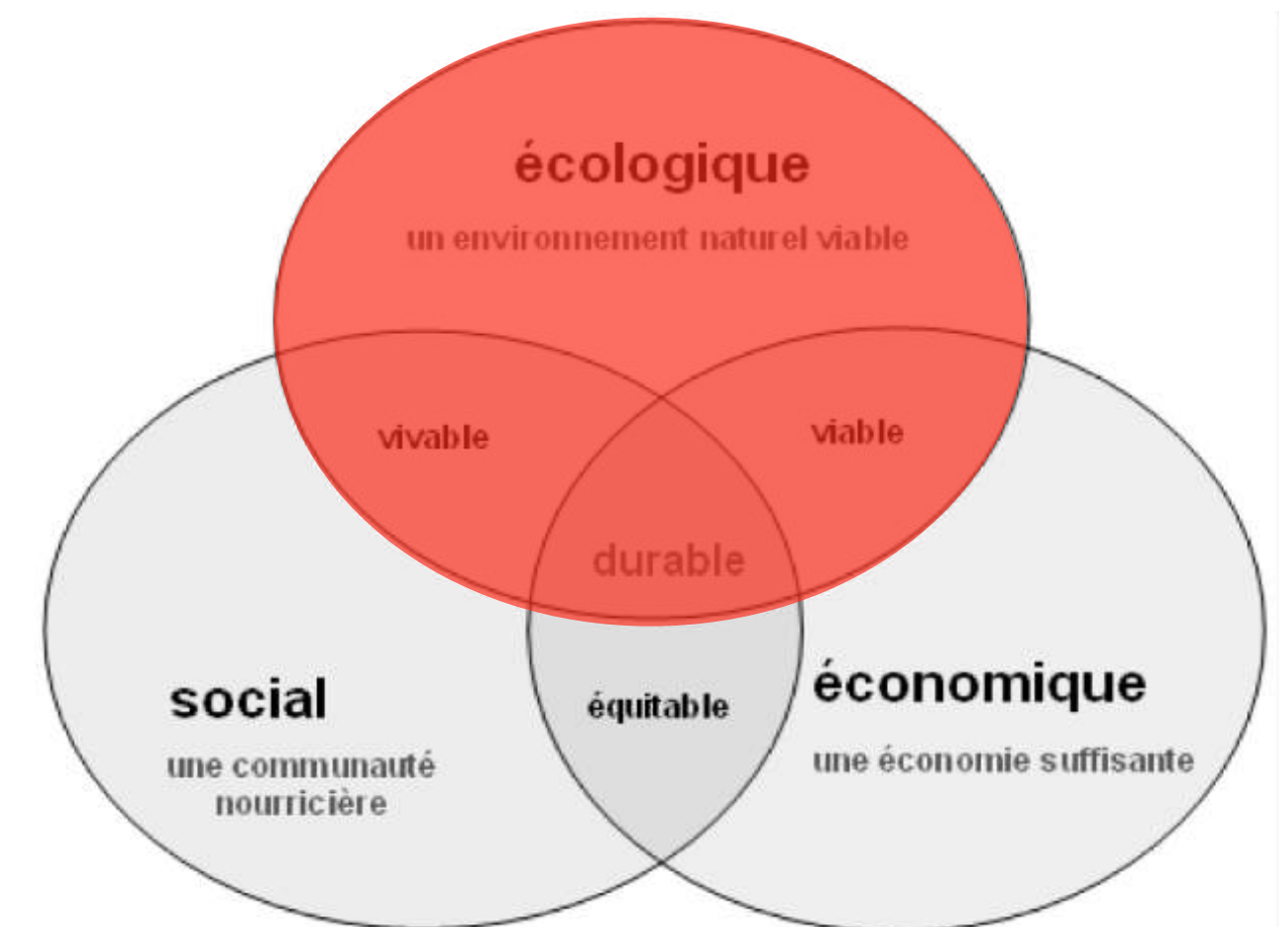
- Controverse 1: Impôts
- Controverse 2: Délocalisation
- Controverse 3: Corruption





TRIPLE BOTTOM LINE

DIMENSION ENVIRONNEMENTALE



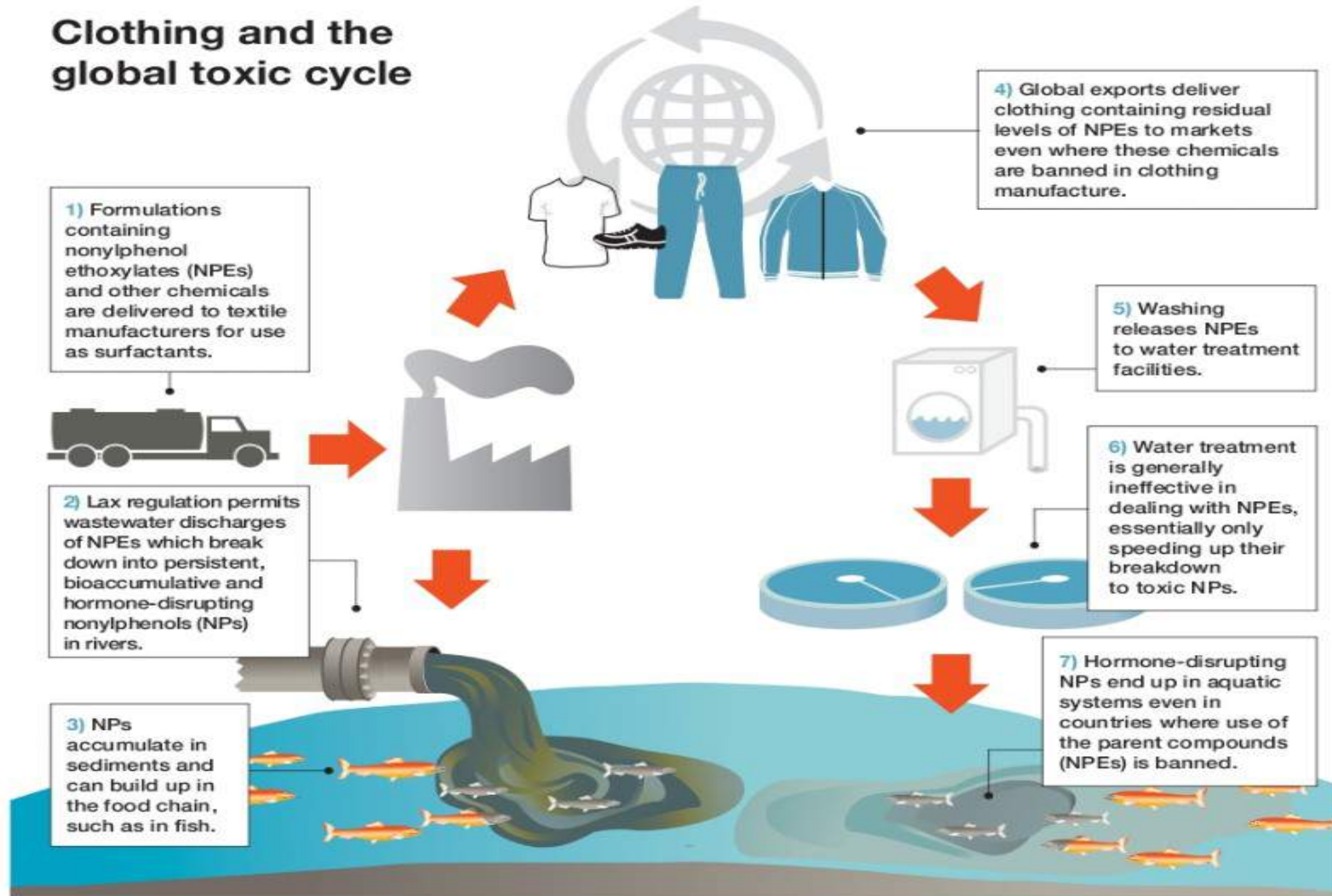
4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | INTRODUCTION

- Les critères
- Les conséquences environnementales
- L'impact du Fast Fashion
- Le pouvoir concurrentiel



4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

Clothing and the global toxic cycle



4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | LA STRATÉGIE DURABLE D'H&M

A. LE RECYCLAGE DES VÊTEMENTS

- Début de la campagne en 2013
- 3 catégories :
 - Rewear
 - Reuse
 - Recycle



4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | LA STRATÉGIE DURABLE D'H&M

B. PROMOTION DE L'INNOVATION CONTRE LE GASPILLAGE

- Premier prix décerné en 2015
- Récompense les innovations économiquement et environnementalement durables



4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | LA STRATÉGIE DURABLE D'H&M

C. AUTRES ÉLÉMENTS

- Matière première
- Animal Welfare
- Climate positive chain value by 2040
- Water



4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | LES CRITIQUES

**DON'T LET
FASHION GO
TO WASTE.**

H&M CONSCIOUS
For a more sustainable fashion future



**Don't let
fashion go
to waste**

All you need to know about
our initiative to collect clothes
in H&M stores.

H&M CONSCIOUS
For a more sustainable fashion future

4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | LES CRITIQUES

A. TOXICITÉ

- Usage de produit toxique
- Produits chimiques dans les rivières (Chine)
- 1^{ère} place au classement Dirty Laundry

WHY HASN'T H&M DETOXED YET?



TOXIC IS SO LAST SEASON

4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | LES CRITIQUES

B. L'EAU

- Surutilisation d'eau
- Consommation d'un bien primaire

CHOOSE WATER
NOT COTTON



4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | LES CRITIQUES

C. TRANSPARENCE

- Coopération délicate
- Indian Cotton Scandal



4. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | LES CRITIQUES

D. PRODUITS COLLECTÉS

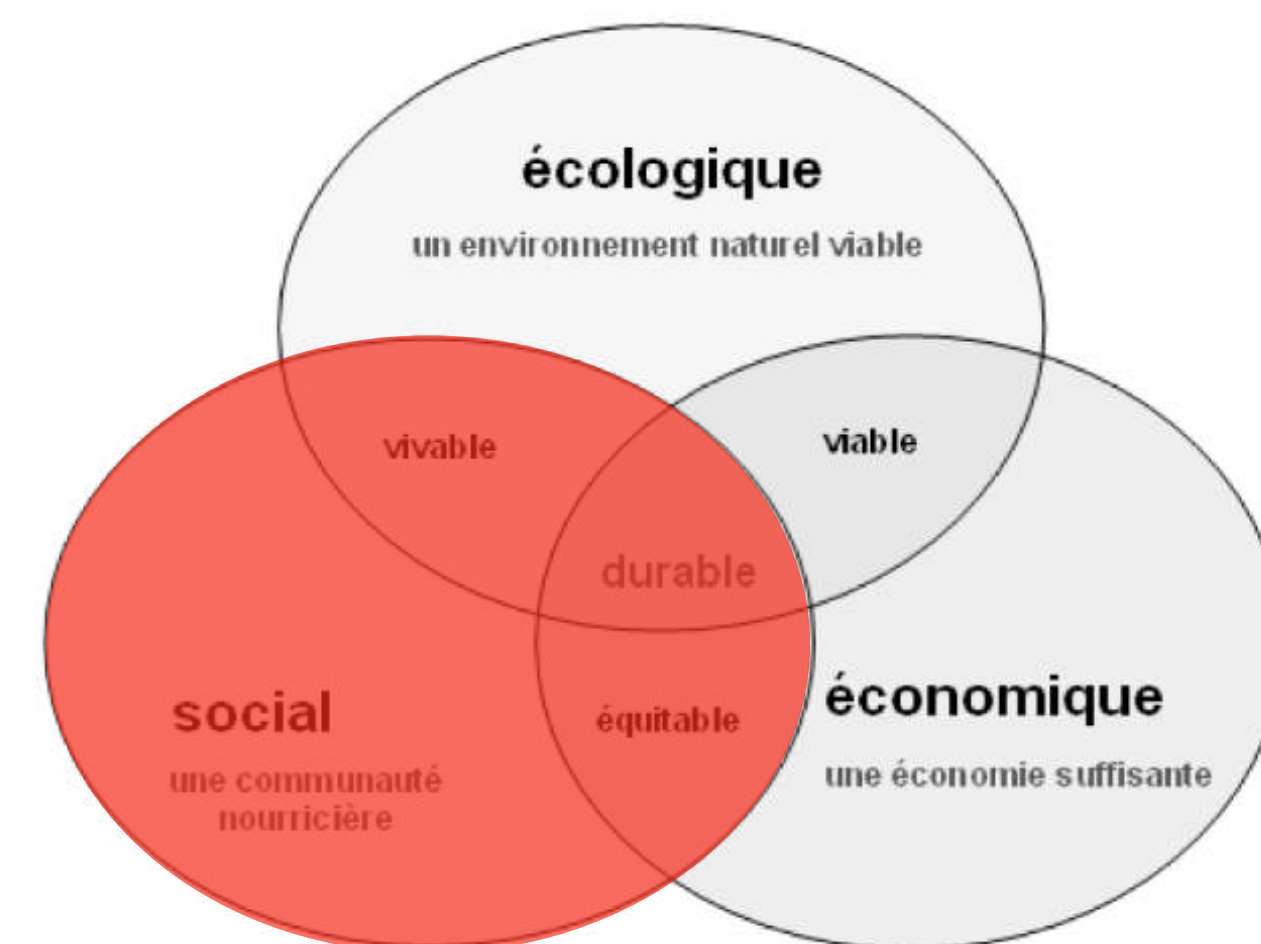
- Destruction de produits collectés
- Incohérence entre action et communication





TRIPLE BOTTOM LINE

DIMENSION SOCIALE



4. DIMENSION SOCIALE | DIRECTIVES ET DROITS DU TRAVAIL (OIT)

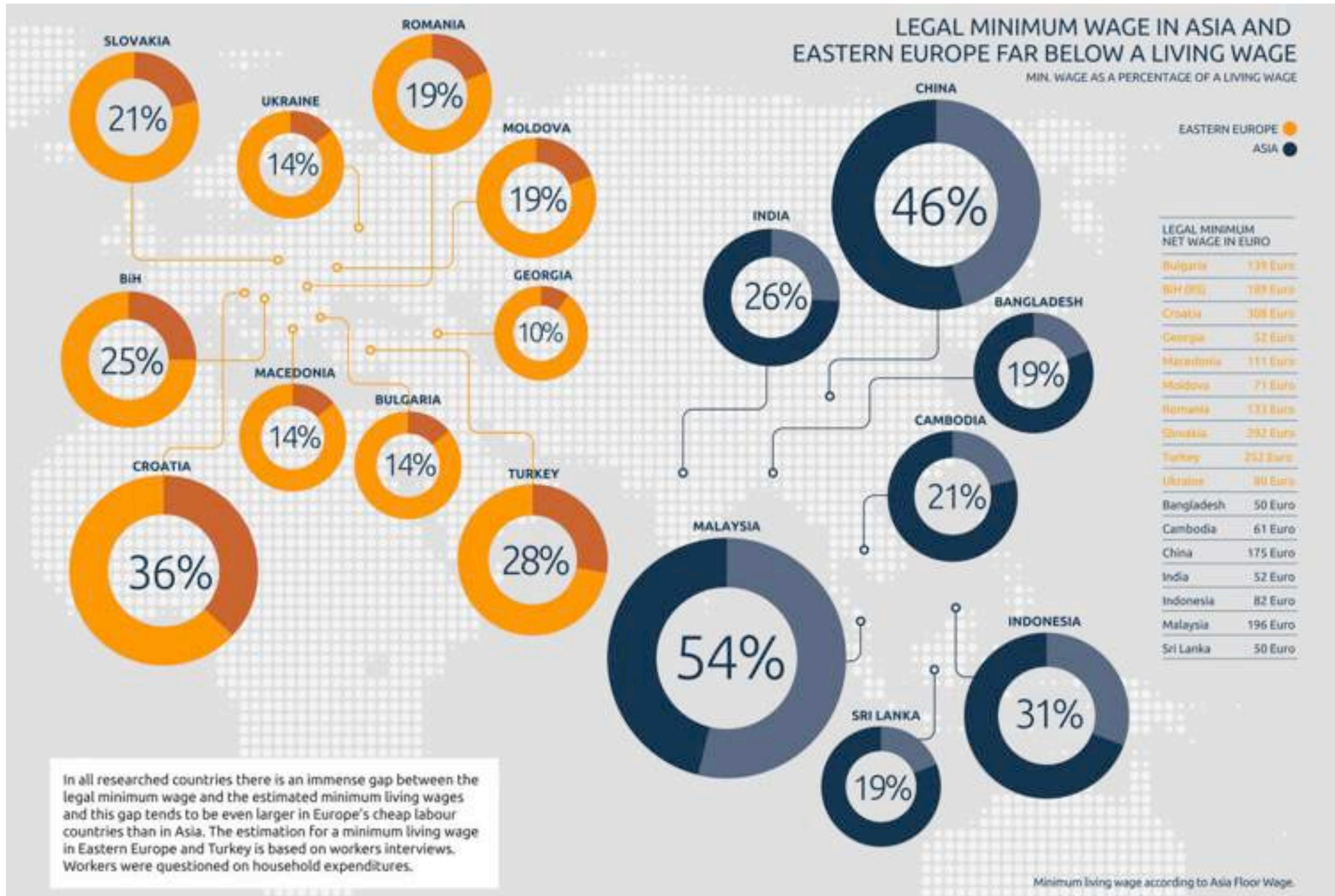
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire
- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
- L'abolition effective du travail des enfants



4. DIMENSION SOCIALE | DIRECTIVES ET DROITS DU TRAVAIL (OIT)

UNSUSTAINABLE		SUSTAINABLE	
←—————→			
ILLEGAL ROAD Does harm	LOW ROAD In-work poverty	MEDIUM ROAD Does some good	HIGH ROAD Does good
<p>Forced labour, denying workers their human rights and freedom and children their education.</p>  <p>E.g. Trafficked slave labour in the Thai seafood industry. Photo: Environmental Justice Foundation</p>	<p>Subsistence only. Work on legal-but-low wages, excessive hours, often insecure. No worker voice.</p>  <p>E.g. Unrest and poor nutrition in Cambodia garments. Photo: Heather Stilwell/ Clean Clothes Campaign</p>	<p>Wages above legal minima, secure contracts. Workers' committee.</p>  <p>E.g. Slowly improving work in a Kenyan flower packhouse. Photo: Oxfam</p>	<p>Secure work on a living wage, based on a collective bargaining agreement.¹⁵</p>  <p>E.g. Wellbeing at a living wage employer in the Dominican Republic. Photo: DailyBruin.com</p>

4. DIMENSION SOCIALE | LIVING WAGE



4. DIMENSION SOCIALE | LIVING WAGE

- 3 facteurs clés engendrant des salaires inférieurs au seuil « vital » :
 1. Inégalité de revenu dans la chaîne de valeur
 2. Une Absence de Liberté d'association et de négociation collective
 3. Un salaire minimum inadéquat



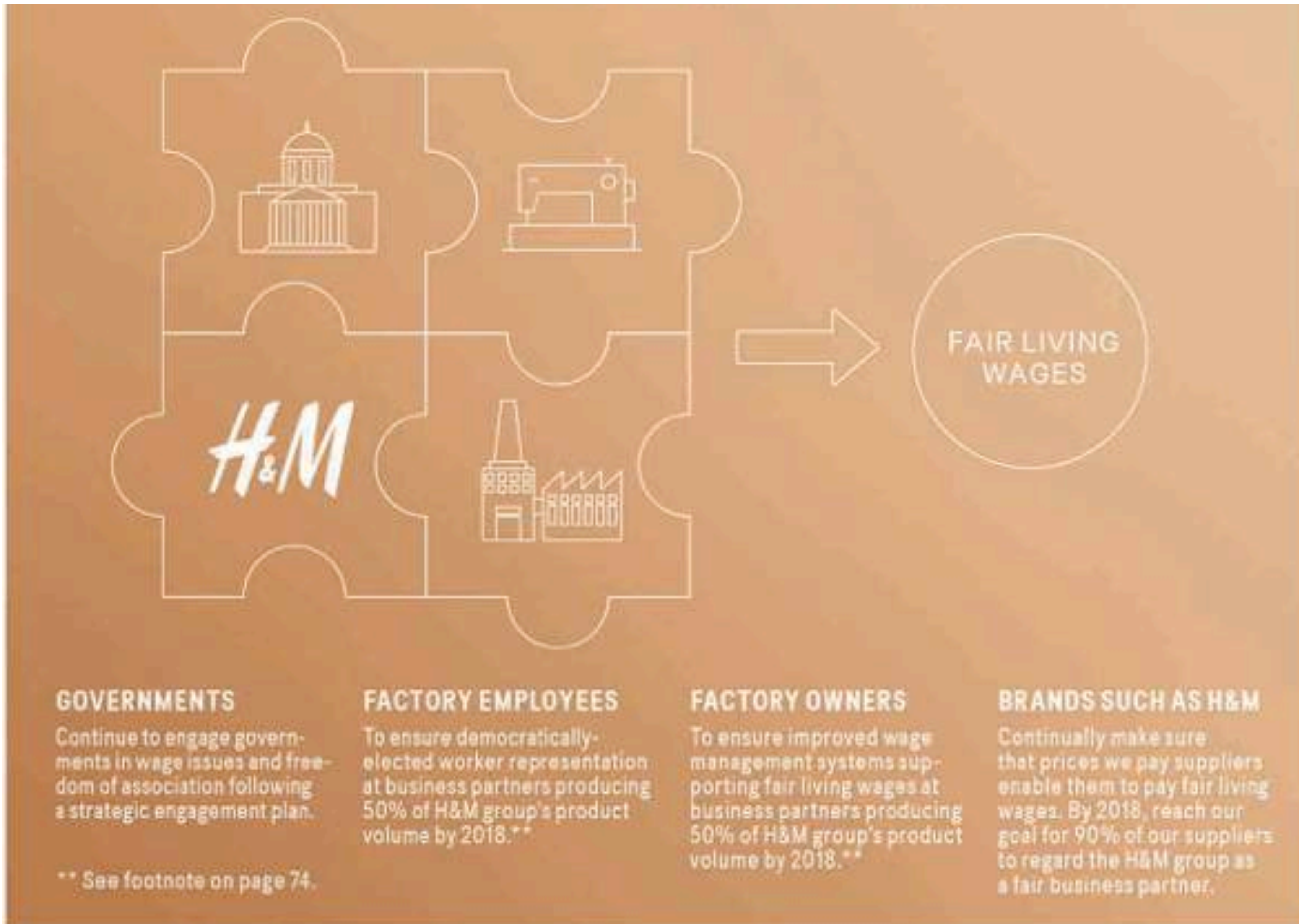
4. DIMENSION SOCIALE | LIVING WAGE

- **H&M :**

1. Inégalité de revenu dans la chaîne de valeur - **Manque de transparence**
2. Une Absence de Liberté d'association et de négociation collective - **Collaboration avec des acteurs locaux et organisations internationales**
3. Un salaire minimum inadéquat - **Fair Living Wage Strategy**



4. DIMENSION SOCIALE | H&M FAIR LIVING WAGE STRATEGY



4. DIMENSION SOCIALE | RÉGULATION & MESURE

- H&M Code of Conduct
- Système d'audit

AUDIT QUESTION	EMEA	FAR EAST	SOUTH ASIA	TOTAL
CHILD LABOUR				SEE MORE ▼
TOTAL COMPLIANCE	100%	100%	100%	100%
YOUNG WORKERS' REQUIREMENTS				SEE MORE ▼
TOTAL COMPLIANCE	28%	82%	100%	65%
WORKERS' BASIC RIGHTS				SEE MORE ▼
TOTAL COMPLIANCE	80%	90%	77%	84%
WORKERS' RIGHTS				SEE MORE ▼
TOTAL COMPLIANCE	90%	73%	87%	81%
HEALTH AND SAFETY				SEE MORE ▼
TOTAL COMPLIANCE	87%	82%	89%	86%
ENVIRONMENT				SEE MORE ▼
TOTAL COMPLIANCE	84%	75%	77%	77%

- EMEA:
Bulgaria, Czech Republic, Denmark, Egypt, Estonia, Ethiopia, France, Germany, Great Britain, Greece, Italy, Kenya, Latvia, Luxembourg, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Spain, Sweden, Tunisia, Turkey, USA

- FAR EAST:
Cambodia, China, Indonesia, Myanmar, South Korea, Taiwan, Thailand, Vietnam

- SOUTH ASIA:
Bangladesh, India, Pakistan, Sri Lanka

4. DIMENSION SOCIALE | RÉGULATION & MESURE | CRITIQUE

AUDIT QUESTION	EMEA	FAR EAST	SOUTH ASIA	TOTAL
Are all workers above or the same age as the minimum age required by the national law, and H&M's Code of Conduct?*	100%	100%	100%	100%
Does the basic salary corresponds to at least the legal minimum wage for regular working hours (including pcs rate workers)?	99%	100%	99%	100%
Is overtime paid according to the law for workers with monthly salary?	95%	78%	96%	89%
Is overtime paid according to the law for piece rate workers?	92%	63%	88%	70%
Are wages paid regularly and on time?	98%	95%	95%	96%
Are deductions fair and reasonable?	96%	95%	98%	96%
Are wages paid correctly?	96%	84%	85%	88%



4. DIMENSION SOCIALE | RÉGULATION & MESURE | CRITIQUE

AUDIT QUESTION	EMEA	FAR EAST	SOUTH ASIA	TOTAL
Are all workers, regardless of gender, ethnicity, religion or geographical background treated equally?	99%	99%	99%	99%
Do all workers have employment contracts?	89%	87%	84%	87%
Are workers in the factory free to join or form a union?	100%	100%	100%	100%
Is there a trade union represented in the factory?	17%	60%	6%	18%



4. DIMENSION SOCIALE | SYSTÈME D'AUDIT | CRITIQUE

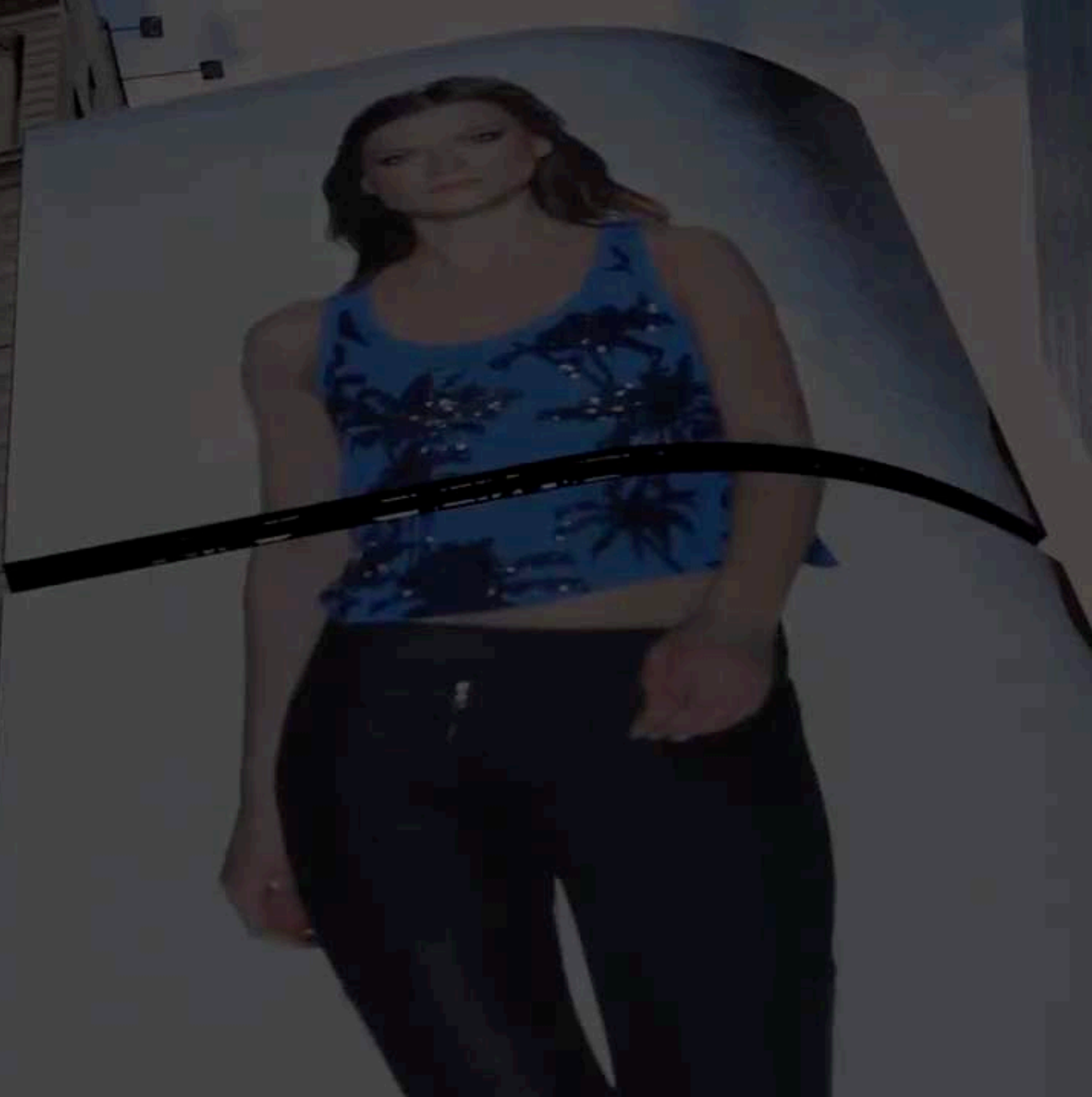
- Falsification des données possible
- Intimidation/pression sur les employés
- Ne permet pas d'évaluer :
 - liberté d'association
 - discrimination/harcèlement au travail



5. CONCLUSION

- Critique envers la théorie de la “Tripple Bottom Line”
 - Et la culture dans tout cela?
- Une réelle preuve d'engagement de la part des entreprises ?
 - Une évolution est notable ; la marque H&M est consciente de ses responsabilités, les communique et essaie de les améliorer.
- Des efforts suffisants ?
- Sont-ils les seuls responsables ?





MERCI POUR VOTRE ATTENTION !