



La durabilité dans la chaîne de valeur

Jill Capt

Valérie Guillod

Léa Lambert

Martin Rossier

Université de Fribourg

Marketing durable – Prof. Dr. Olivier Furrer

Le 18 Mai 2014

Table des matières

1. Introduction	1
2. Présentation d’H&M et de ses activités	2
2.1. Concept commercial.....	2
2.2. Activités.....	3
2.3. Concurrents	3
2.4. Chiffres pour 2013.....	3
2.5. Classements et indices traitant du développement durable	3
3. Les <i>Conscious actions</i> d’H&M	4
4. De la chaîne de valeur au cycle de valeur durable	6
5. La durabilité dans la logistique d’approvisionnement	8
5.1. Choix des matières premières	8
5.2. Choix des fournisseurs.....	9
6. La durabilité dans la fabrication	10
6.1. Secteur du textile.....	10
6.2. Sous-traitance	11
6.3. Code de conduite	11
6.4. Mesures engagées	12
7. La durabilité dans la logistique de commercialisation	12
7.1. Transports.....	12
7.2. Emballages de transport.....	13
8. La durabilité dans le marketing et les ventes	13
8.1. Consommation électrique.....	13
8.2. Campagnes marketing.....	14
8.3. Contradictions et réactions au marketing de la marque	14
9. La durabilité dans les services	15
9.1. Réduire, réutiliser, recycler.....	15
9.1.1. Cycle de vie circulaire des vêtements	16
9.1.2. Gestion des déchets	17
9.2. Actions principales de soutien des communautés	17
10. <i>Greenwashing</i>	19
10.1. Protection de l’enfance	19

10.2.	Accès à l'eau potable	20
10.3.	Renforcement du statut des femmes	20
11.	Conclusion	21
12.	Bibliographie	22
12.1.	Ouvrage	22
12.2.	Articles	22
12.3.	Sites web	22
12.4.	Vidéos.....	24
12.5.	Autre	24
13.	Annexes.....	25
13.1.	Matières premières responsables, l'exemple du coton	25
13.2.	Répartition des impacts sur le climat tout au long de la chaîne de production	26
13.3.	Niveaux des revenus dans le monde	26
13.4.	Article de Bilan.ch : Après l'Asie, les usines H&M arrivent en Afrique.....	26
13.5.	H&M around the world	28
13.6.	Collection <i>Conscious</i>	29
13.7.	<i>Clean Clothes Campaign</i>	29
13.8.	Rapport 2013 des <i>Conscious actions</i> d'H&M.....	30

1. Introduction

S'inscrivant dans la thématique du marketing durable – thématique en vogue ou durable à long terme, loin de nous la prétention d'y répondre ici – notre travail aborde plus précisément la problématique de la *durabilité dans la chaîne de valeur*.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous paraît pertinent de définir – quoique très brièvement – le concept de marketing durable. « Le marketing durable est l'ensemble des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large d'une manière qui soit respectueuse à la fois pour l'environnement naturel et social de l'entreprise » (Furrer, 2014). Cette définition du marketing durable souligne un point clé en regard de notre problématique, à savoir « ... les offres qui ont de la valeur ... ». En effet, toute organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une valeur à ses clients. « La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients » (Johnson, Whittington, Scholes & Fréry, 2011 ; p.119).

Intégrer le concept de *durabilité* dans la chaîne de valeur permet de mettre en évidence le caractère multidimensionnel de ce premier. Dès lors, la durabilité devrait être prise en compte dans sa globalité et être considérée par l'ensemble de l'entreprise, dans tous ses processus, ses activités et ses actions, et ceci tout au long de sa chaîne de valeur.

Afin d'illustrer le concept de durabilité dans la chaîne de valeur, nous avons choisi l'entreprise suédoise Hennes & Mauritz AB (H&M). H&M est une entreprise de prêt-à-porter pour femmes, enfants et hommes fondée en 1947 par Erling Persson. Les efforts dont fait preuve H&M, principalement en termes de communication, au sujet de sa responsabilité envers son environnement social et naturel ont motivé notre décision.

Un des principes de base des marques vertes, *Sustainable Brands*, est d'aligner les pratiques de la marque avec les promesses de la marque. Cependant, ce principe – bien que de base – semble n'être pas toujours respecté. H&M nous permettra-t-elle d'illustrer cette difficulté ?

H&M est-elle un exemple pour toute entreprise désireuse de développer ses responsabilités sociales et environnementales ou est-elle, à contrario, experte en matière de *greenwashing*?

Nous commencerons par présenter H&M et ses activités, ainsi que ses *Conscious actions*. Nous traiterons également de la chaîne de valeur et du cycle de valeur durable. Les différentes activités de base de la chaîne de valeur seront ensuite abordées avec, bien entendu, une attention particulière à leur caractère durable. Enfin, nous conclurons notre travail en adoptant un regard critique sur l'entreprise H&M et ses activités. Nous serons peut-être contraints d'admettre qu'une marque verte ne l'est pas autant qu'elle souhaite l'être ou – pire encore – qu'elle prétend l'être.

2. Présentation d'H&M et de ses activités

2.1. Concept commercial

Le concept commercial d'H&M n'a pas changé depuis sa création en 1947 : « mode et qualité au meilleur prix ». Il découle également du mouvement *fast fashion* à savoir proposer des vêtements tendances à des prix peu élevés et destinés à ne pas être conservés d'une saison à l'autre par l'acheteur.

Lors d'un voyage aux États-Unis, le fondateur Erling Persson, un commerçant suédois, a découvert le secteur très profitable des magasins axés sur une stratégie de vente à bas prix. Fort de cette constatation, il décida d'ouvrir à Västerås, en Suède, un premier magasin de vêtements pour femmes portant le nom Hennes (mot suédois signifiant *pour elle*). En 1968, le groupe intègre ses deux lettres de noblesse (Hennes & Mauritz) par le rachat du magasin Mauritz Widforss, spécialisé alors dans les équipements pour la chasse et la pêche. Cette reprise marque par le même temps l'ouverture d'une gamme de vêtements pour hommes et enfants. Dans les années 70, H&M fait son entrée en bourse et se développe hors de la Scandinavie, se construisant une présence internationale. Il faut attendre les années 2000 pour voir H&M arriver sur le sol helvétique. Actuellement, son siège social est situé à Stockholm, en Suède.

2.2. Activités

Ses activités sont la création et la distribution de vêtements, accessoires et produits cosmétiques pour femmes, hommes et enfants. Par ailleurs, H&M propose également, depuis 2009, des produits pour l'habitat sous l'appellation H&M Home ; la première boutique de Suisse a été inaugurée en début d'année 2014 dans le centre commercial Westside de Berne. La fabrication de ces différents produits est garantie par près de 900 sous-traitants indépendants, situés principalement en Asie et en Europe. En outre d'H&M, le groupe englobe cinq autres marques autonomes : Cos, Monki, Weekday, Cheap Monday ainsi que & Other Stories.

2.3. Concurrents

H&M se situe à la deuxième place mondiale du secteur du textile, juste après Inditex qui est un groupe espagnol possédant 10 marques, notamment Zara et Bershka, et plus de 6'000 magasins à travers le monde. Le troisième rang est occupé par Gap, un groupe américain propriétaire de six marques et d'un peu plus de 3'000 magasins dans le monde.

2.4. Chiffres pour 2013

Le groupe H&M comptait 116'000 employés et 3'200 magasins répartis dans 54 pays. Son chiffre d'affaires TVA incluse s'élevait à 20,4 milliard de francs suisses, dont 65,4% est réalisé en Europe ; après déductions des charges H&M enregistré un bénéfice net de deux virgule trois milliards de francs suisses.

En parallèle de ses nombreux magasins, H&M est également active en ligne par le biais de la vente sur internet. Ce service n'est toutefois proposé, pour le moment, que de façon restreinte dans 10 pays ; la Suisse n'en fait d'ailleurs pas partie.

2.5. Classements et indices traitant du développement durable

Pour terminer, il est également intéressant de souligner les nombreux classements obtenus par H&M pour ses efforts en matière de développement durable. La marque pointe à la 42ème position, sur un total de 50, du classement 2013 des meilleures marques vertes de l'agence mondiale de branding Interbrand. De cette même agence, H&M prouve sa force financière dans un contexte mondial en se situant au 21ème rang du top 100 des meilleures marques mondiales. L'entreprise se place, par ailleurs, 64ème du classement « Global 100 » de

Corporate Knights (Forbes) rassemblant les 100 entreprises les plus performantes à l'échelle mondiale sur un certain nombre d'indicateurs de développement durable. H&M a également fait son apparition dans les classements d'indices extra-financiers, comme le prestigieux classement « Indice de développement durable Dow Jones » et le « FTSE4Good ». La marque se trouve aussi dans le « World's Most Ethical Companies », l'« Indice Global 500 Climate Performance Leadership » ainsi que dans le « Rank a Brand – Distributeur de mode le plus éco-responsable » aux Pays-Bas.

Nous noterons toutefois que ces divers bons résultats sont à considérer avec précaution, car H&M est réactive et non proactive, c'est-à-dire qu'elle avance dans les classements grâce à des recommandations qui lui sont revendiquées.

3. Les *Conscious actions* d'H&M

Depuis 2010, H&M a décidé d'intensifier ses efforts afin de promouvoir ses différentes actions en termes de durabilité. Sous le nom de *Conscious*, l'enseigne suédoise a ainsi défini sept grands concepts qui guident et structurent ses différentes actions, qu'elles soient de court ou long terme, tout au long de sa chaîne de valeur. La collection *Conscious* en est l'exemple le plus visible et relaté. Par ses engagements, H&M entend « rendre la mode plus éco-responsable et rendre le développement durable plus mode » (H&M, 2013 ; p.1). Ainsi, nous retrouvons les deux objectifs principaux du marketing durable qui sont de faire du marketing de manière durable et de promouvoir le concept de durabilité. Les sept engagements de la marque sont les suivants :

1. Proposer une mode plus durable à des clients responsables
2. Choisir et récompenser des partenaires responsables
3. Adopter un comportement éthique
4. Faire des choix judicieux pour le climat
5. Réduire, réutiliser, recycler
6. Utiliser les ressources naturelles de façon responsable
7. Soutenir les communautés par des actions caritatives

Ces sept engagements ont pour but de révolutionner les procédés tout au long de la chaîne de valeur du produit, de son design à son recyclage. Par ses actions, H&M souhaite servir d'exemple pour toute l'industrie du textile. Sa démarche se veut systémique et englobe l'ensemble des parties prenantes.

Les clients sont une priorité pour H&M. L'entreprise cherche à satisfaire leurs besoins en leur offrant des produits de qualité et durables, mais aussi en réduisant l'utilisation de produits chimiques, nocifs pour la santé, et en mettant en place une possibilité de recyclage des vêtements usagés.

De part sa position mondiale et ses abondants fournisseurs, H&M entretient de nombreuses relations avec les communautés locales sur les thèmes de la protection de l'environnement, le droit des travailleurs et le développement des populations.

H&M tient à fidéliser ses employés afin qu'ils deviennent les premiers représentants des valeurs de l'entreprise. De plus, elle prône une sécurité de l'emploi, de bonnes conditions de travail et de rémunération, et poursuit une politique de formation et de carrière. L'égalité est également au centre de ses actions, comme le montre le fort pourcentage de femmes managers, à hauteur de 73% en 2013.

Les fournisseurs sont d'autant plus importants que l'entreprise ne possède aucune usine ; elle privilégie des relations stables et de long terme. La question de la durabilité y est fort présente à ce stade, du fait des nombreuses retombées néfastes pour l'environnement. H&M investit beaucoup d'énergie dans la formation de ses fournisseurs à une production plus durable et respectueuse de l'environnement, et également à l'éducation des ouvriers sur leurs droits.

Par le biais de ses concurrents, la marque souhaite établir des normes plus strictes pour le secteur de l'industrie textile. Cette collaboration de pré-concurrence vise également à trouver des solutions afin de réduire les impacts environnementaux relativement forts et présents dans l'industrie du textile.

En 2013, la marque affirme que 170 collaborateurs à travers le monde sont exclusivement dédiés aux recherches et actions pour la durabilité. Chaque année, la marque publie deux documents relatifs à ses engagements. Le *Conscious Actions Highlights*, un document d'une

douzaine de pages qui synthétise les progrès réalisés par la marque durant l'année, ainsi que le *Conscious Actions Sustainability Report*, 200 pages expliquant précisément toutes les actions menées dans chaque engagement de la marque. Dans ce dossier, les sept engagements d'H&M seront utilisés comme points de repère nous permettant de structurer notre démarche et de relier chaque étape de la chaîne de valeur aux engagements propres de la marque.

4. De la chaîne de valeur au cycle de valeur durable

Tel que mentionné précédemment, nous nous intéressons à la *durabilité dans la chaîne de valeur*. Toute organisation a pour objectif de définir une chaîne d'activités lui permettant de créer de la valeur au-delà de ses coûts et de proposer une valeur à ses clients. Dans cette optique, le concept de chaîne de valeur a été développé par Michael Porter. « La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients » (Johnson et al., 2011 ; p.119). Les activités de base assurent l'offre de produits ou de services et sont directement impliquées dans la création de valeur, tandis que les activités de soutien contribuent à améliorer et à soutenir les activités de base.

L'idée fondamentale de la chaîne de valeur est, sans aucun doute, la création de valeur ajoutée à chaque étape. Avec une chaîne de valeur « classique », des ressources sont utilisées, de la valeur est créée et des déchets sont produits à chaque étape. En s'orientant vers une chaîne de valeur *durable*, il s'agit de créer de la valeur tout en essayant de réduire l'impact et de gérer la production de déchets à chaque étape. Créer de la valeur de manière qui soit respectueuse à la fois pour l'environnement naturel et social de l'entreprise.

De plus, si le concept classique se concentre sur la création de valeur pour les clients finaux, le concept durable intègre l'ensemble des parties prenantes dans sa création de valeur. Il s'agit de développer des relations durables, basées sur la confiance et l'engagement, avec l'ensemble des différents publics. Par ailleurs, la chaîne de valeur classique est *linéaire* – elle possède un début et une fin – alors que la chaîne de valeur durable est *circulaire*. Dès lors, nous pouvons parler de *cycle de valeur durable* ou de *closed-loop value chains*. Il est donc nécessaire de travailler de manière à pouvoir refermer la boucle et d'assurer le recyclage non seulement en fin de boucle, mais également à chaque étape de la chaîne de valeur.

Une vision de long terme est nécessaire afin de considérer – et de limiter ainsi – les impacts écologiques et sociaux auxquels les générations futures devront faire face. Toutefois, il ne s'agit pas pour autant d'occulter la question économique mais d'y intégrer également deux autres dimensions, à savoir une dimension sociale et une dimension écologique (*triple bottom line*). Parallèlement, l'entreprise doit faire des efforts en termes de communication et de transparence sur l'ensemble des étapes de sa chaîne de valeur. Une approche systémique est indispensable pour assurer une cohérence entre les différentes étapes de la chaîne ainsi que pour concevoir la chaîne de valeur comme un *cycle* de valeur durable. Intégrer le concept de *durabilité* dans les différentes étapes de la chaîne de valeur implique des considérations et des responsabilités différentes de celles engendrées par une chaîne de valeur classique :

1. La durabilité dans la logistique d'approvisionnement : d'après l'approche classique, la création de valeur repose ici principalement sur la sélection de matières premières et de marchandises qui seront valorisées par le client final. D'un point de vue durable, le choix des matières premières doit être socialement et écologiquement responsable et satisfaire l'ensemble des parties prenantes. La firme doit non seulement réduire son propre impact mais également tendre à éduquer les consommateurs et à responsabiliser la société.
2. La durabilité dans la fabrication : à ce niveau là, la valeur ne doit pas uniquement se situer dans la qualité perçue par le client. La transformation d'inputs en outputs doit être responsable à l'égard des différents publics et de l'environnement naturel.
3. La durabilité dans la logistique de commercialisation : une approche classique de la chaîne de valeur indique que l'ajout de valeur se fait notamment en réduisant les délais de réponses aux commandes. Toutefois, la responsabilité doit s'étendre bien au-delà des délais de livraison. L'entreprise doit, entre autres, limiter ses impacts lors du transport de ses marchandises en réduisant par exemple les émissions de CO₂, la taille de ses emballages, etc.
4. La durabilité dans le marketing et les ventes : un marketing durable et responsable ne cherche pas, à tout prix, à convaincre le consommateur à acheter des produits dont il n'a pas réellement besoin et/ou qui ne sont pas socialement et écologiquement responsables. Le marketing et les ventes doivent participer à la promotion de la durabilité en tant que concept, valeur culturelle ou ensemble de pratiques.

5. La durabilité dans les services : il ne suffit pas de maintenir ou d'accroître la valeur du produit. L'entreprise doit penser ici en termes de recyclage, de réutilisation et de décomposition, afin de mettre en place un cycle de valeur durable. La durabilité dans les services implique également de construire et de développer des relations durables à long terme non seulement avec ses clients, mais avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Il semble donc indéniable que la prise en compte de la durabilité tout au long de la chaîne de valeur requiert de nombreux engagements et de sérieux efforts de la part de l'entreprise. Nous allons à présent aborder les différentes activités de base de la chaîne de valeur dans le cas précis d'H&M.

5. La durabilité dans la logistique d'approvisionnement

Il s'agit de la première activité de base de la chaîne de valeur. La logistique d'approvisionnement fait référence aux choix de matières premières et de marchandises ainsi qu'à leur réception, leur stockage, etc. D'un point de vue durable, il s'agit de sélectionner des matières premières qui soient responsables, facilement recyclables et *vertes*.

5.1. Choix des matières premières

Proposer une mode plus durable à des clients responsables. Il s'agit du premier engagement d'H&M dans son approche *H&M Conscious* dont nous avons parlé précédemment. Concernant le choix des matières premières utilisées pour la fabrication de ses produits, H&M a pour objectif de conjuguer mode et développement durable. Elle accorde une attention particulière à l'utilisation d'eau et de substances chimiques dans le traitement des matières premières telles que le coton par exemple. L'entreprise affirme acheter et utiliser ces dernières de façon consciente et responsable afin de réduire les impacts négatifs. H&M aborde le cycle de vie du produit de façon complète en travaillant de manière à pouvoir refermer la boucle. Dès lors, le choix des matières premières doit déjà considérer leurs possibilités en termes de réutilisation et de recyclage. L'idée de « refermer la boucle » (*closing the loop*) sera traitée plus en détails par la suite, lorsque nous aborderons la dernière activité de base de la chaîne de valeur, à savoir les services.

Par ailleurs, H&M dispose d'une collection *Conscious* qui rassemble des vêtements privilégiant des matières biologiques telles que le coton, le lin, le polyester recyclé et le Tencel (une fibre similaire à la viscose produite à partir de pulpe d'eucalyptus) qui s'affichent à travers des campagnes de publicité green et axées sur le naturel. L'engagement d'H&M avec l'UNICEF, la *Better Cotton Initiative* (BCI) ou encore le *Textile Exchange* crédibilise les intentions de l'entreprise. Concernant son engagement auprès de la BCI, l'entreprise est la première utilisatrice de coton biologique au monde. Le coton biologique permet d'éliminer totalement le recours aux pesticides et permet aussi de diminuer la consommation d'eau (cf. annexe 13.1). En 2013, 15,8 % du coton provient de sources plus éco-responsables. Le but est d'atteindre 100 % d'ici 2020 au plus tard. Cependant, l'entreprise a subi de fortes critiques en 2010, car 30% du coton de la marque certifié bio regorgeait apparemment de pesticides. Par ailleurs, H&M utilise le symbole *Clevercare* qui propose des conseils et des consignes d'entretien éco-responsables pour les vêtements. Enfin, 49% des chaussures H&M en cuir ont été certifié par le *Leather Working Group* (LGW).

En sélectionnant des matières premières responsables, l'objectif d'H&M est double : réduire son propre impact et permettre aux clients d'entretenir leurs vêtements de manière responsable. La durabilité est prise en compte avant même que le produit n'existe ; elle est déjà intégrée dans la conception du produit, dans la première ébauche du design du produit, afin de limiter les impacts sur l'environnement social, naturel et sur les coûts.

5.2. Choix des fournisseurs

Nous abordons ici la question du choix et de la gestion – notamment en termes de responsabilité – des fournisseurs. *Choisir et récompenser des partenaires responsables*. Il s'agit du deuxième engagement d'H&M dans son approche *H&M Conscious*. L'industrie du textile est souvent localisée dans des régions où les droits humains ne sont peu voire pas protégés et la conscience environnementale peu développée. Dès lors, H&M cherche à s'assurer que son approvisionnement, dans ces régions, contribue à un développement positif de la communauté et à une qualité de vie meilleure pour les personnes travaillant dans ce secteur. Dans ce dessein, l'entreprise vise à garantir de meilleures conditions de travail ainsi qu'à promouvoir une responsabilité environnementale.

H&M affirme définir des normes strictes à l'intention de ses fournisseurs et mettre en place un système de contrôle régulier du bon respect des règles définies. L'entreprise se dit également « bon partenaire » en s'efforçant de construire et de développer des relations durables à long terme, et de fournir assistance et formation. De plus, l'entreprise récompense les performances en matière de développement durable par le biais de meilleures conditions commerciales. En d'autres termes, H&M s'engage à choisir et à récompenser des partenaires responsables qui partagent les valeurs de l'entreprise, qui font preuve de transparence et qui souhaitent améliorer leurs pratiques sociales et environnementales. L'entreprise estime qu'une collaboration étroite avec ses partenaires industriels et d'autres parties prenantes représente la clé du changement.

6. La durabilité dans la fabrication

Au niveau de la fabrication, la durabilité dans la création de valeur ne doit pas seulement se situer dans la qualité finale perçue par le client, comme dans le cas d'une chaîne de valeur classique, mais doit de surcroît prendre en considération les aspects sociaux et environnementaux dans la transformation d'inputs en outputs. Par ailleurs, lors de cette phase, les deuxième et troisième engagements de la marque sont représentés, à savoir *Choisir et récompenser des partenaires responsables* et *Adopter un comportement éthique*.

6.1. Secteur du textile

L'industrie du textile est une industrie mondiale, qui s'étend de l'agriculture à l'industrie de transformation très polluante, employant de la main d'œuvre non qualifiée et avec d'importants impacts sociaux et environnementaux. Cette industrie comprend cinq étapes principales : la culture de la fibre, la filature, le tissage, la teinture ainsi que la confection. Chacune de ces étapes engendre un impact non négligeable sur l'environnement, nous pouvons notamment citer comme exemples : la culture du coton demande énormément d'eau ; lors de la filature, des colles sont souvent ajoutées pour faciliter le travail ; ces mêmes colles devront être enlevées pour le tissage par des solvants ; la teinture rejette énormément de produits toxiques dans l'eau. De plus, comme si cela ne suffisait pas, ces différentes étapes peuvent se voir délocalisées à des milliers de kilomètres pour une simple histoire de coût de revient, augmentant ainsi la pollution par le transport.

Selon le graphique annexé (cf. annexe 13.2), nous pouvons voir que la phase d'approvisionnement, comprenant les matières premières (15%) ainsi que la production de tissu (39%), couvre 54% des impacts environnementaux, alors que la confection de vêtements ne cause que 4% des impacts totaux. H&M a donc un grand travail à faire en amont de la phase de fabrication, par une meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement.

6.2. Sous-traitance

Pour rester dans la course, les géants du secteur comme H&M se voient contraints de sous-traiter l'essentiel de la phase de fabrication dans les pays moins regardants des normes sociales et environnementales, sans quoi ils ne pourraient maintenir leurs parts de marché. Pour le cas d'H&M, l'entier de la fabrication est sous-traité principalement en Europe et en Asie mais à plus large mesure en Asie à hauteur de 80% (Chine, Bangladesh, Inde et Asie du Sud-Est).

Comme le prouve la carte du monde en annexe 13.3, H&M n'a pas choisi ces pays par hasard : ils ont tous un niveau rémunération très bas. Pour le cas de la Chine, d'après un article de Bilan.ch en annexe 13.4, les salaires ont progressés de 181% entre 2004 et 2012, ce qui devient beaucoup moins intéressant en termes de coûts pour H&M. Il ne lui en fallait pas plus pour chercher de nouvelles terres pauvres et peu industrialisées, et c'est l'Ethiopie en Afrique qui en ressort gagnante. Sachant que l'Ethiopie est un des pays les plus pauvres du monde, nous pouvons remettre en question le bien fondé de cette action et la responsabilité sociale de la marque. En effet, H&M affirme lutter pour des salaires plus justes, mais lorsque cet objectif est atteint, elle change de position pour remettre ses coûts en première priorité.

6.3. Code de conduite

Tel que déjà mentionné, le concept commercial d'H&M est de proposer des articles de mode et de qualité au meilleur prix. Dans le code de conduite actuel de l'entreprise il est écrit : « La qualité signifie aussi que nos produits doivent être fabriqués dans des conditions durables, d'un point de vue environnemental et social. Nous assumons une responsabilité envers tous ceux qui contribuent à notre succès » (H&M, 2010 ; p.1).

H&M, en tant qu'acheteur international, est donc consciente de sa position et de son rôle à jouer. Le code de conduite, qui traite de huit domaines stratégiques (normes légales, refus du

travail des enfants, santé et sécurité, droits des travailleurs, conditions de logement, environnement, démarche systématique ainsi que contrôle et mise en place), est applicable par ses fournisseurs, leurs sous-traitants ainsi que par tous les autres membres commerciaux de l'entreprise. Toutefois, le code de conduite ne retient pas la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs, à savoir les matières premières comme le textile, le coton, le cuir, etc. Il faut également considérer la limite de cette charte de bonne conduite, dans la mesure où H&M ne connaît que le 80% de ses fournisseurs directs, le 20% restant représentant des fractions de commandes sous-traitées par les fournisseurs d'H&M auprès d'autres fabriques pour des questions de délais de livraison. Dès lors, face au manque traçabilité, un contrôle total dans la phase de fabrication des produits devient irréalisable et la responsabilité d'H&M envers les fournisseurs est également problématique.

6.4. Mesures engagées

Enfin, voici quelques chiffres et faits afin d'illustrer la responsabilité qu'H&M déploie à l'égard de ses fournisseurs. H&M affirme avoir mené, en 2012, 2'646 audits de contrôle sur le respect du code de conduite. De plus, comme déjà mentionné, l'entreprise soutient ses fournisseurs en faveur de salaires plus élevés. Enfin, H&M a mis un accent particulier sur la formation dans l'industrie du textile au Bangladesh puisque plus de 500'000 ouvriers ont été formés sur leurs droits depuis 2008, et qu'une formation supplémentaire a été dispensée sur la prévention des incendies pour plus de 100'000 ouvriers et cadres intermédiaires.

7. La durabilité dans la logistique de commercialisation

La commercialisation est le processus faisant passer les produits finis des fournisseurs aux différents magasins. Dans une approche classique, l'entreprise se concentre prioritairement sur la réduction des délais de livraison, alors que l'approche durable y intègre d'autres éléments tels que la réduction des émissions de CO₂ ou la taille des emballages, comme le démontre l'exemple d'H&M.

7.1. Transports

Dans le cadre de son objectif *Faire des choix judicieux pour le climat*, la marque s'engage à plus de durabilité dans les transports de ses marchandises – en favorisant le transport par rail ou par mer – et à s'assurer de travailler avec des transporteurs concernés par la durabilité.

H&M entend donc collaborer avec ses transporteurs afin de développer et de promouvoir des standards généraux dans l'industrie du transport. Ainsi, H&M supporte des programmes de réduction de CO2 tels que *SmartWay* (USA), *WayAhead* (Europe) et le *Clean Shipping Project* (commerce maritime global). D'après la marque, soutenir de tels programmes plutôt que d'imposer uniquement ses propres standards aura un impact plus large et plus positif sur l'industrie du transport en général. A ce jour, 90% des transporteurs de la marque sont inscrits dans des programmes de durabilité, l'objectif étant d'atteindre 100% à moyen terme.

7.2. Emballages de transport

H&M tente de réduire les emballages de ses produits qui transitent des pays de production aux différents centres de distribution de la marque pour ensuite être acheminés vers les divers magasins. La marque s'engage notamment à utiliser du matériel recyclé et des boîtes de transport réutilisables de manière à minimiser l'impact de cette étape dans la chaîne de production.

8. La durabilité dans le marketing et les ventes

La fonction marketing et ventes d'une entreprise consiste d'une part à faire connaître les produits de l'entreprise, à travers différents canaux de communication, et d'autre part, permet au client d'acheter le produit fini en magasin. Contrairement à son homologue classique, le marketing dans le cycle de valeur durable ne cherche pas à convaincre à tout prix le consommateur d'acheter des produits dont il n'a pas réellement besoin et qui ne sont pas écologiquement responsables.

8.1. Consommation électrique

Dans le cadre de son engagement *Faire des choix judicieux pour le climat*, H&M a réalisé plusieurs actions pour rendre ses enseignes plus durables. La marque s'est donné pour objectif de réduire la consommation électrique de ses magasins à hauteur de 20% par mètre carré d'ici 2020. Actuellement, la réduction se chiffre à 14%. L'augmentation de l'utilisation d'électricité renouvelable est également l'un des objectifs de la marque, qui utilise actuellement 18% de source renouvelable, comme l'énergie solaire ou éolienne. A long terme, l'objectif plutôt ambitieux est d'atteindre 100%. En revanche, H&M ne cache pas le fait

qu'elle va continuer d'ouvrir de nouvelles succursales à travers le monde, ce qui, au final, revient à augmenter sa consommation électrique totale (cf. annexe 13.5).

8.2. Campagnes marketing

La partie marketing est intégrée dans une moindre mesure aux démarches de développement durable de l'enseigne ; cependant, certaines actions prises dans le cadre de l'engagement *Adopter un comportement éthique* méritent d'être soulignées. La marque se targue du fait qu'elle propose un marketing responsable : utiliser des modèles qui reflètent la mixité, (ethnie, âge, sexe) et une image positive et saine. Des standards particuliers sont également posés en ce qui concerne la publicité faisant appel à des enfants, notamment sur les conditions de travail de ces derniers.

La stratégie marketing est aujourd'hui multi canal : affiches, spots TV, site internet, rapports et merchandising mettent en avant la collection et les actions eco-reponsables de la marque.

8.3. Contradictions et réactions au marketing de la marque

Le marketing de masse très agressif utilisé par H&M et de nombreux scandales semblent miner l'image verte que l'enseigne suédoise essaie de se construire. Le nom d'H&M est de plus en plus souvent associé à des soupçons de *greenwashing*.

Tout d'abord, le concept de vente est attaqué. En effet, H&M a démocratisé le *fast fashion*, ses collections sont renouvelées toutes les deux à trois semaines et pour beaucoup, un tel concept se retrouve en inadéquation totale avec une démarche durable. Si nous nous référons à ses nombreux détracteurs, l'entreprise essaierait plutôt de se donner bonne conscience et de se repositionner, en accordant une importance bien trop grande à ses collections durables. En effet, la collection *Conscious* ne représente que 1% de la collection totale et est pourtant montrée dans une très large mesure dans toute la communication de la marque, comme l'exemplifie l'annexe 13.6. Bien qu'encore très restreint, le segment vert est cependant en pleine expansion et très prometteur, ce qui peut expliquer l'intérêt marqué d'H&M à son égard.

De plus, de nombreux scandales ont décrédibilisé la bonne image que la marque essaie d'établir, à l'image du coton certifié bio qui regorgeait de pesticides. Plus récemment, des

évanouissements en masse dans les usines au Cambodge ont révélé les conditions de travail extrêmes imposées aux employés. H&M est d'ailleurs critiquée par de nombreuses ONGs, telles que le Christian Initiative Romero (CIR) ou encore la Déclaration de Berne coordonnant l'antenne suisse de la *Clean Clothes Campaign* (cf. annexe 13.7) qui a lancé une action de détournement publicitaire, en parodiant le marketing de la marque. Cette campagne ne cible pas uniquement H&M, mais toutes les grandes entreprises mondiales. La *Clean Clothes Campaign* est le résultat d'une union de plus de 250 organisations non-gouvernementales à travers le monde, ayant pour but d'améliorer les conditions de travail dans l'industrie du textile. Ces actions ont pris un écho particulier depuis la tragédie du Rana Plaza en avril 2013, où un millier d'employés est décédé suite à l'effondrement d'une usine au Bangladesh.

9. La durabilité dans les services

Les services compris dans la fin de la chaîne de valeur sont tous les éléments qui visent à accroître ou à maintenir la valeur du produit. La théorie du concept classique cite des exemples tels que la réparation, l'installation, ou encore la fourniture de pièces détachées. Dans un contexte de durabilité, nous nous sommes concentrés sur le recyclage des déchets et des produits, ainsi que sur les actions éco-responsables entreprises par H&M. Il est important de souligner que la problématique du recyclage est à prendre en compte à chaque étape du cycle de valeur. En effet, l'objectif est de traiter les déchets durant tout le processus afin de les réintégrer au fur et à mesure dans des marchés secondaires. Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de traiter plus en détail le recyclage à la fin de vie des produits.

9.1. Réduire, réutiliser, recycler

Ce point reprend le cinquième engagement de la marque dans le cadre des *Conscious actions*. Dans la vision idyllique d'H&M, l'industrie textile toute entière ne gaspillerait et ne jetterait plus aucun déchet puisque tout serait entièrement recyclé ou réutilisé. Cet objectif ne peut être atteint qu'avec une intégration complète du principe de l'*économie circulaire* qui consiste à produire des biens et services en limitant fortement la consommation et le gaspillage des matières premières et des sources d'énergies non renouvelables. L'idée principale est de parvenir à un cycle de production en circuit fermé, appelé la *closed loop*. Le cycle de vie d'un produit n'est plus linéaire, comme c'est le cas actuellement, mais circulaire. Après l'utilisation du produit, celui-ci est réutilisé et replacé à la première étape de la chaîne de

valeur. Le principe de la *closed loop* ne s'applique pas uniquement à la fin de vie du produit, mais bien durant tout le cycle de valeur.

Nous allons étudier à présent les principales actions mises en place par H&M pour le recyclage des articles vendus par la marque et des déchets qui ressortent de la production et de la vente de ses produits.

9.1.1. Cycle de vie circulaire des vêtements

Sur les milliers de tonnes d'habits jetés à la poubelle chaque année, l'entreprise a calculé que 95% pourrait être réutilisé ou recyclé. Afin de récupérer ces vêtements, H&M a mis en place en 2012 un programme de collecte. Les clients peuvent venir déposer leurs vieux habits, indépendamment de leur marque ou de leur état, dans des boîtes de collecte à l'intérieur des magasins. Pour chaque kilo d'habits ramenés, le client reçoit un bon d'achat H&M de cinq euros, valable dès 30 euros d'achat. En 2013, 3047 tonnes de vêtements usagés ont été ainsi collectées. Avec tous ces vêtements délaissés, H&M se charge de les trier et de les réintégrer dans une nouvelle chaîne de valeur. Les méthodes utilisées sont au nombre de quatre: recycler, reporter, réutiliser, ou transformer en énergie.

1. Recycler : les ingénieurs cherchent un moyen de réutiliser les fibres textiles des vêtements afin que le fil serve de matière première à de nouveaux produits, comme du tissu d'isolation par exemple. Pour l'instant, la marque affirme recycler plus de 20% de ce type de fibres sans perdre en qualité et en durée de vie. H&M espère pouvoir dans le futur augmenter ce pourcentage à 100%.
2. Reporter : les vêtements en bon état seront remis sur le marché comme article de seconde main. H&M a d'ailleurs déjà sorti ses premières collections *second hand* dont beaucoup étaient des habits provenant de la collecte. Une autre solution est de faire don de ces vêtements à des œuvres caritatives, telles que l'UNHCR (le haut commissariat des Nations Unies pour les réfugiés), la Croix-Rouge et Caritas. En 2013, plus de 3'555'687 vêtements ont fait l'objet de dons à des organisations caritatives.
3. Réutiliser : les vêtements et les textiles en mauvais état peuvent être transformés en des produits complètement différents, comme des serviettes de ménage par exemple.

4. Transformer en énergie : si le produit récupéré de la collecte ne convient à aucune des options ci-dessus, alors l'entreprise se charge de l'utiliser pour produire de l'énergie, ce qui signifie les brûler.

Cette nouvelle résolution est apparue juste après le scandale en 2010 révélé par le New York Times qui affirmait que certains magasins H&M préféraient jeter les articles invendus à la poubelle plutôt que de les donner à des organismes de charité. Nous pouvons noter ici que cette résolution est à l'image de l'attitude *réactive* et non proactive d'H&M.

9.1.2. Gestion des déchets

En parallèle à la gestion du recyclage des produits, H&M s'est engagée à minimiser tous les déchets engendrés par les magasins et les centres de distribution.

En 2010, tous les sacs plastiques standards d'H&M ont été remplacés par des matériaux 100% recyclables. En effet, ils sont fabriqués à 50% par des matières recyclées « post-consommation » (provenant des déchets de consommation) et à 50% par des matières recyclées « pré-consommation » (provenant des déchets industriels). En faisant cela, H&M diminue la demande d'huile vierge et augmentent la demande en sac plastique recyclé. Ces nouveaux sacs 100% écologiques sont disponibles en cinq différentes tailles. La marque prend soin d'informer ses employées sur l'utilisation correcte des sacs afin de minimiser le gaspillage de plastique.

Parallèlement, H&M a développé en 2010 un guide de l'environnement dans lequel sont rassemblés des conseils écologiques afin d'aider les ingénieurs à développer des *packaging* plus écologiques. L'entreprise a pris en compte l'ensemble de la chaîne d'emballage, de la sélection du matériel à la fin de vie des produits. En ce qui concerne cette dernière étape, les emballages ont été conçus afin d'être facilement séparables pour permettre un recyclage et une réutilisation rapide.

9.2. Actions principales de soutien des communautés

H&M est bien consciente que ses activités ont des conséquences sur toutes ses parties prenantes. La marque aime prouver son dévouement à la société en communiquant intelligemment chacune de ses initiatives sociales et environnementales. Elle y parvient à travers la Fondation *H&M Conscious*. Pour atteindre ses objectifs le plus rapidement et le

plus efficacement possible, la fondation est partenaire avec trois organisations : l'UNICEF, WaterAid, et CARE. Les actions de soutien se rassemblent autour de trois principaux piliers : la protection et l'éducation de l'enfance, l'accès à l'eau potable, et le renforcement du statut des femmes.

Le projet *All For Children* a été lancé en collaboration avec UNICEF pour lutter contre le travail des enfants et protéger leurs droits. Les fonds ont été récoltés à travers une collection spéciale *All For Children*. Les investissements d'H&M dans ce domaine améliorent le futur et la vie des enfants et de la communauté dans laquelle ils habitent.

WaterAid, collaborant avec H&M depuis 2002, est une ONG internationale qui travaille afin d'améliorer l'accès à l'eau potable, l'hygiène, et les installations sanitaires dans les pays les plus pauvres. Pendant la campagne 2013, pour chaque dix euros/£ de cartes cadeaux vendues, la fondation *H&M Conscious* donnait l'accès à l'eau potable à une famille au Bangladesh. Depuis le début de leur collaboration, ils ont ensemble réussi à apporter de l'eau potable et des installations sanitaires à plus de 230'000 personnes appartenant à la population la plus pauvre du Bangladesh, de l'Inde et du Pakistan. Ils s'activent également à éliminer les rejets de substances chimiques rejetés dans l'eau, le sol et l'air, tout au long du cycle de vie de l'ensemble des produits.

Le programme Flagship a été mis en place par la Fondation *H&M Conscious* et l'association humanitaire CARE afin de se focaliser sur le renforcement du statut des femmes dans les pays en voie de développement. A travers le programme, les femmes des communautés pauvres ont la possibilité de s'inscrire et recevoir une subvention pour démarrer une nouvelle entreprise ou pour soutenir leur propre entreprise déjà existante. Elles peuvent également suivre des cours sur l'estime personnelle, les calculs basiques de coûts, le marketing, la négociation et la vente. Plus de 100'000 femmes ont déjà eu accès aux outils, aux compétences, et l'accès à un financement dans le but de renforcer leur statut dans la société.

De par ces actions, H&M prouve qu'elle est une entreprise qui intègre non seulement ses clients dans le concept de durabilité, mais également l'ensemble de ses parties prenantes.

10. *Greenwashing*

Plusieurs articles et documentaires critiquant les pratiques d'H&M en termes de durabilité sont apparus lors de nos recherches. Dès lors, le questionnement sur les intentions réelles de la marque concernant sa communication agressive axée sur la durabilité semblait inévitable. Pourtant, nous ne pouvons que constater l'effort gigantesque que l'entreprise fournit afin de transmettre une image éthique à l'ensemble de ses parties prenantes. Elle est d'ailleurs reconnue internationalement comme une marque éco-responsable et « verte », ce qui est très rare pour une entreprise dans l'industrie du textile.

Cependant, nous tenions tout de même à aborder une facette plus sombre de l'entreprise. H&M se permet de communiquer ses convictions, en termes de responsabilité sociale, comme quelque chose d'ancré dans son identité. Elle affirme vouloir ouvrir la voie vers le développement durable à toute l'industrie du textile. En réalité, elle n'est pas capable de l'assurer elle-même. Nous le démontrons dans un montage vidéo « *H&M Conscious : la dure réalité* », qui reprend les trois principaux piliers autour desquels se construisent les actions communautaires d'H&M : la protection et l'éducation de l'enfance, l'accès à l'eau potable, et le renforcement du statut des femmes. Nous avons associé ces trois piliers avec des scènes extraites de reportages réalisés sur l'industrie du textile afin de montrer le contraste existant entre l'image que la marque désire se donner et la réalité du marché. La vidéo démontre que certains fournisseurs d'H&M ne respectent pas les règles essentielles d'une fabrication dite durable.

10.1. Protection de l'enfance

« Le travail des enfants est inacceptable. Pour nous, ce n'est pas assez de simplement refuser le travail des enfants— Nous voulons faire plus. »

-H&M-

Dans une teinturerie du Bangladesh, un contremaître affirme travailler pour la marque H&M. Pourtant, les travailleurs de son usine sont tous des enfants âgés pour la plupart entre 12 et 14 ans. Le contremaître explique que la marque ne lui a fait part d'aucune directive concernant le travail des enfants.

10.2. Accès à l'eau potable

« Nous travaillons dur pour assurer que nos produits soient sans danger et pour éliminer les déchets dans l'eau, le sol, et l'air tout au long du cycle de vie de tous nos produits. »

-H&M-

Dans une des principales usines de teinture de Dhaka, au Bangladesh, le directeur affirme également travailler avec H&M. Elle vient d'ailleurs de lui faire une grosse commande. Des représentants de la marque sont venus visiter la teinturerie afin de vérifier si elle convenait à leurs normes. Ils sont repartis satisfaits. Pourtant, l'eau rejetée dans la rivière est rouge vif et le directeur affirme que personne ne peut la boire. Cette eau contaminée est en train de se propager dans la nature, en privant les habitants d'eau potable.

10.3. Renforcement du statut des femmes

Les employés (essentiellement des femmes) d'un fournisseur d'H&M au Cambodge protestent contre des conditions de travail intolérables. Après avoir vu leur salaire diminuer de moitié durant les derniers mois, les employés ont décidé de se soulever pour réclamer un salaire juste. Suite à quoi, l'entreprise a fermé ses portes sans verser la moindre indemnité aux travailleurs. La vidéo montre des femmes dans la rue qui protègent l'usine en espérant que H&M réagisse à leur malheur.

Après avoir pris connaissance de ces faits, nous sommes en droit de nous interroger sur les actions réelles de la marque. Le tableau présenté en annexe 13.8 regroupe certains points du Rapport 2013 des *Conscious actions* d'H&M qui démontre que cette dernière affirme pourtant travailler avec des fournisseurs respectueux des droits de l'Homme, maintenir les hauts standards des listes de restriction chimique, ou encore appuyer les fournisseurs à payer un salaire équitable. H&M fait-elle du *greenwashing* ? Il n'est pas évident de répondre à cette question car la définition actuelle d'une entreprise « verte » repose surtout sur le fait que celle-ci doit fournir des efforts constants par rapport à la moyenne de l'industrie. Est-ce un comportement éthique ? La question soulève actuellement le débat et les avis restent encore divergents.

11. Conclusion

Arrivant au terme de ce travail, une interrogation subsiste. H&M est-elle un exemple pour toute entreprise désireuse de développer ses responsabilités sociales et environnementales ou est-elle, à contrario, experte en matière de *greenwashing*?

L'analyse des différents engagements en matière de durabilité du géant textile, tout au long de sa chaîne de valeur, nous a permis d'identifier les efforts entrepris par la marque. Il est indéniable qu'H&M cherche à construire et à développer son image « verte ». Toutefois, tel que mentionné précédemment, H&M adopte une communication réactive. Elle réagit aux différentes attaques en communiquant de manière agressive sur sa démarche *green* et durable – ceci lui permettant notamment de monter en flèche dans divers classements traitant du développement durable – mais n'est regrettably pas proactive. Par ailleurs, la collection *Conscious* ayant pour tâche de représenter les responsabilités sociales et environnementales n'est autre en réalité qu'une démarche purement marketing qui a pour but d'identifier un segment de clientèle « vert » et disposé à payer plus pour des produits responsables.

Une question concernant la priorité des problèmes semble également se poser. Malgré sept engagements forts et distincts, les actions menées par la marque manquent probablement de structure et de ligne directrice. En effet, H&M devrait se préoccuper prioritairement des éléments les plus critiqués tels que les salaires minimaux et les conditions de travail.

Enfin, les pratiques de la marque ne sont incontestablement pas toujours en adéquation avec ses promesses. Cependant, nous estimons qu'il est certainement plus responsable d'en dire un peu trop par rapport à ce qui est réellement fait, que de ne rien dire et ne rien faire. Les *Conscious actions* d'H&M ainsi que ses efforts en matière de communication permettent de prendre conscience des challenges auxquels l'industrie du textile, dans sa globalité, est confrontée. Dès lors, nous souhaiterions creuser cette problématique pour un éventuel travail futur. L'industrie du textile a-t-elle un avenir dans le développement durable ou est-ce un pari perdu d'avance ?

12. Bibliographie

12.1. Ouvrage

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. & Fréry, F. (2011). *Stratégique*, 9ième Edition. Paris: Pearson Education.

12.2. Articles

Dwyer, J. (2010). The New York Times. Consulté le 23 avril 2014. Repéré à : http://www.nytimes.com/2010/01/06/nyregion/06about.html?scp=2&A_cloting_clearance_where_more_than_just_the_prices_have_been_slashed_sq=jim%20dwyer&st=cse

Hoffstetter, M. (2013). Après l'Asie, les usines H&M arrivent en Afrique. *Bilan*. Consulté le 28 mai 2014. Repéré à : <http://www.bilan.ch/entreprises/apres-lasie-les-usines-hm-arrivent-en-afrique>

Siegle, L. (2012). Is H&M the new home of ethical fashion? *The Guardian*. Consulté le 18 avril 2014. Repéré à : <http://www.theguardian.com/business/2012/apr/07/hennes-mauritz-h-and-m3>

Siegle, L. (2013). H&M : how does the fashion retailer's sustainability report stack up? *The Guardian*. Repéré à : <http://www.theguardian.com/sustainable-business/h-and-m-sustainability-report>

Smith, J. (2014). The World's Most Sustainable Companies Of 2014. *Forbes*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2014/01/22/the-worlds-most-sustainable-companies-of-2014/>

12.3. Sites web

Clean Clothes Campaign. (2013) *Living Wage*. Consulté le 18 avril 2014. Repéré à : <http://www.cleanclothes.org/livingwage/>

Economie circulaire (2013). *Ellen Mac Arthur Foundation*. Consulté le 21 avril 2014. Repéré à : <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/circular-economy/the-circular-model-an-overview>

Gap (entreprise). *Wikipédia*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Gap_\(entreprise\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gap_(entreprise))

H&M (2013). Annual Report 2013. *About H&M*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2013_en.pdf

H&M (2010). Code of conduct. *Sustainability H&M*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://sustainability.hm.com/content/sustainability/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/code-of-conduct.html#>

H&M (2013). Community Projects. *Sustainability H&M*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://sustainability.hm.com/content/sustainability/en/sustainability/commitments/strengthen-communities/community-projects.html#cm-menu>

H&M (2013). Engaging with our stakeholders. *About H&M*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/Others/Stakeholder%20engagement%20overview_en.pdf

H&M (2013). Faits et chiffres des consciens actions 2012. *Sustainability H&M*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Highlights%202012_en.pdf

H&M (2013). Faits et chiffres des consciens actions 2013. *Sustainability H&M*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/fr/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Highlights%202013_fr.pdf

H&M (2013). H&M Conscious Foundation. *Sustainability H&M*. Consulté le 21 avril 2014. Repéré à : <http://about.hm.com/en/About/sustainability/hm-conscious/conscious-foundation.html>

H&M (2013). Promoting Greener Transport. *Sustainability H&M*. Consulté le 18 avril 2014. Repéré à : <http://sustainability.hm.com/content/sustainability/en/sustainability/commitments/be-climate-smart/transport.html>

H&M (2013). Responsible Marketing. *Sustainability H&M*. Consulté le 18 avril 2014. Repéré à : <http://sustainability.hm.com/content/sustainability/en/sustainability/commitments/be-ethical/responsible-marketing.html#cm-menu>

H&M (2014). Strengthen communities. *Sustainability H&M*. Consulté le 23 avril 2014. Repéré à : <http://about.hm.com/en/About/sustainability/commitments/strengthen-communities>

H&M (2013). The H&M Way. *About H&M*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf

H&M (2013). Waste management. *Sustainability H&M*. Consulté le 21 avril 2014. Repéré à : <http://sustainability.hm.com/content/sustainability/en/sustainability/commitments/reduce-reuse-recycle/waste-management.html#cm-menu>

H & M HENNES & MAURITZ AB HMSB - Fondamentaux. *Zonebourse*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://www.zonebourse.com/H--M-HENNES--MAURITZ-AB-438784/fondamentaux/>

H & M HENNES & MAURITZ AB HMSB - Société. *Zonebourse*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://www.zonebourse.com/H--M-HENNES--MAURITZ-AB-438784/societe/>

Inditex. *Wikipédia*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Inditex>
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Gap_\(entreprise\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gap_(entreprise))

Interbrand (2013). Best Global Brands 2013. *Interbrand*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://www.interbrand.com/fr/best-global-brands/2013/HM>

Interbrand (2013). Best Global Green Brands 2013. *Interbrand*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://www.interbrand.com/fr/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2013/HM>

La filière textile : une industrie complexe et mondialisée. *Fibre Citoyenne*. Consulté le 25 avril 2014. Repéré à : <http://www.fibrecitoyenne.org/index.php?id=9>

Laurelli, M. (2010). H&M utilise du coton OGM certifié bio. *L'Express Styles*. Consulté le 17 avril 2014. Repéré à : http://www.lexpress.fr/styles/mode/h-amp-m-utilise-du-coton-ogm-certifie-bio_844565.html

Lehu, J.-M. (2004). Définitions du glossaire Marketing, Business & MD – Fast fashion. *E-marketing*. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Fast-fashion-9399.htm>

Quat'rues (2011). H&M, collection inconsciente... ou comment prendre ses clients pour des pigeons. *Quat'rues*. Consulté le 18 avril 2014. Repéré à : <http://www.quat-rues.com/blog/index.php?post/2011/02/10/HM-collection-inconsciente-ou-comment-prendre-ses-clients-pour-des-pigeons>

12.4. Vidéos

Bonnet S. & Demonet A. (2013). Textile : mode toxique ?. Production CAPA avec la participation de France2.

Open Development Cambodia (2013). Cambodian garment workers locked in dispute with Wal-Mart and H&M supplier. *Youtube*. Consulté le 15 avril 2014. Repéré à : <https://www.youtube.com/watch?v=q7MlagEbP-Q>

12.5. Autre

Furrer, O. (2014). Marketing durable, support de cours *Introduction au cours et au marketing durable*.

13. Annexes

13.1. Matières premières responsables, l'exemple du coton

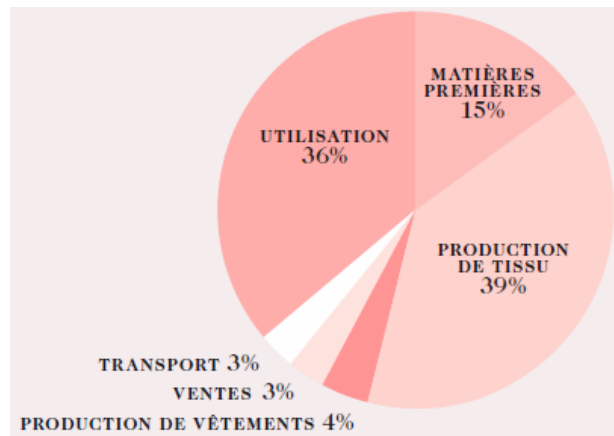
Prenons l'exemple du coton sélectionné pour la confection d'un t-shirt H&M. Sachant que 10% des pesticides dans le monde est utilisé pour la production de coton, l'entreprise utilise du coton biologique permettant d'éliminer totalement le recours aux pesticides. Cependant, le problème du coton classique ne se limite pas aux pesticides, mais concerne également sa forte consommation d'eau. Le coton classique utilisé pour la production d'un t-shirt nécessite pas moins de 15 baignoires d'eau pour pousser. Grâce au coton biologique, il est possible de réduire cette consommation de 20%.



Source : *Conscious Actions Highlights 2012*

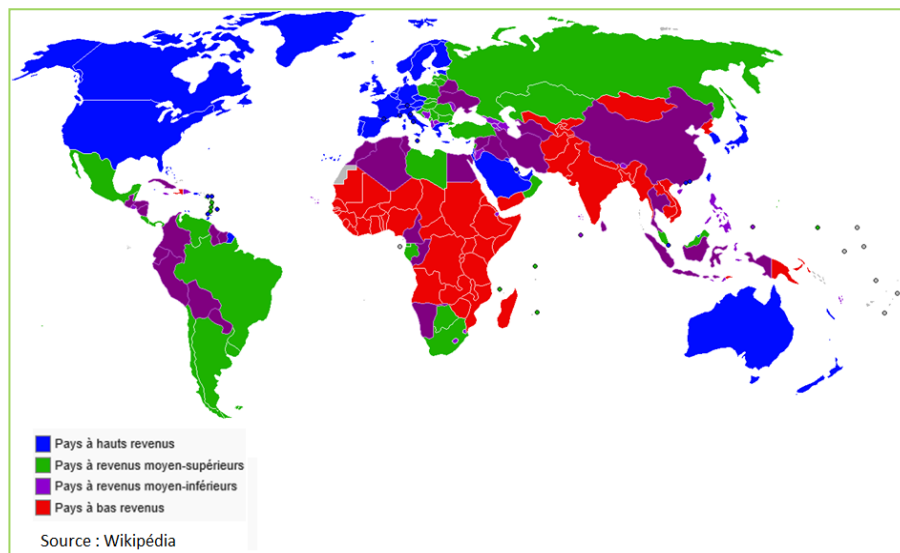
L'illustration ci-dessus nous permet de souligner un point important : des effets par ricochet. En effet, le choix des matières premières – se trouvant en début du cycle de vie du produit et dans la première activité de base de la chaîne de valeur – a des conséquences sur l'ensemble des étapes du cycle de vie telle que la production, l'utilisation (y compris lavage, séchage, etc.) ou encore le recyclage, ainsi que sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Dès lors, le choix de matières premières doit se faire avec une vision globale et systémique. Les critères de sélection doivent également intégrer les possibilités qu'offrent les matières premières en termes d'utilisation et de recyclage.

13.2. Répartition des impacts sur le climat tout au long de la chaîne de production



Source : *Faits et chiffres des Conscious actions 2012*

13.3. Niveaux des revenus dans le monde



13.4. Article de Bilan.ch : Après l'Asie, les usines H&M arrivent en Afrique

APRES L'ASIE, LES USINES H&M ARRIVENT EN AFRIQUE

21 AOUT 2013

PAR MATTHIEU HOFFSTETTER A la recherche de sites de production toujours moins chers, l'industrie textile fait face à l'augmentation des coûts en Asie. H&M, numéro 2 mondial du secteur, va donc implanter des usines en Ethiopie.

Industrie textile

Et si la Chine subissait à son tour les délocalisations? Alors que l'industrie textile semblait avoir transféré d'Europe en Asie l'ensemble de ses productions, un nouveau virage pourrait être pris. Le numéro 2 mondial du secteur, H&M, vient en effet d'annoncer le 16 août que son réseau allait prochainement être étendu en Ethiopie.

Le géant suédois de l'habillement grand public concentré depuis quelques années 80% de sa production en Asie (Chine, Inde, Bangladesh, Asie du Sud-Est). Mais les augmentations des coûts (salaires, normes de sécurité,...) semblent avoir donné aux dirigeants des envies d'ailleurs.

La tradition textile éthiopienne

C'est ainsi que des commandes-tests ont été passées auprès de fournisseurs éthiopiens, qui doivent bâtir des usines dans le pays d'ici à la fin de l'année. Dans un communiqué, Hennes et Mauritz reconnaît ne pas encore savoir combien de ces fournisseurs seront retenus et quand ces usines seront prêtes.

H&M ne serait pas la première entreprise à opter pour l'Ethiopie. Fort d'une tradition dans le textile et le cuir héritée de l'occupation italienne, l'Ethiopie a déjà réussi à attirer le britannique Tesco et le fabricant de chaussures chinois Huaijan (qui fournit les marques Guess et Tommy Hilfiger).

Une politique volontariste

Pour attirer ces investisseurs étrangers, le gouvernement éthiopien a engagé un vaste plan de soutien au textile, destiné à faire du secteur un moteur de croissance pour l'économie nationale. En s'appuyant sur une main d'œuvre et des terrains bon marché, l'Ethiopie ajoute des aides à l'installation et des exonérations de charges.

Officiellement, la démarche de H&M vise à ouvrir de nouveaux marchés et à garantir l'approvisionnement des points de vente sans toucher au réseau de sites de production actuel. «Nous sommes une entreprise vaste et nous cherchons constamment de nouveaux marchés d'achat potentiels pour garantir que nous avons la capacité de livrer les produits dans tous les magasins. Nous faisons cela en augmentant la productivité sur les marchés de fabrication existants ainsi qu'en recherchant de nouveaux marchés», explique Camilla Emilsson-Falk, porte-parole de H&M.

Des coûts moitié moindres par rapport à la Chine

Cependant, ces nouvelles implantations pourraient s'expliquer par la même démarche que celle qui a poussé l'ensemble des entreprises textiles à migrer d'Europe en Asie: les coûts de production, et notamment les salaires. En Chine, les rémunérations ont dû être revues à la hausse ces derniers mois.

Entre 2004 et 2012, les salaires ont augmenté de 181% en Chine. Et la hausse s'accélère: +25% en 2012 dans le secteur textile et sans doute +20% en 2013. Dans certaines régions du pays, le salaire minimum est similaire à celui ayant cours en Roumanie et en Bulgarie, précise le quotidien français *Les Echos*.

Le *Wall Street Journal* a calculé que le coût de production d'un vêtement fabriqué actuellement en Ethiopie est moitié moins cher qu'un vêtement fabriqué en Chine en 2011, dernière année pour laquelle ces statistiques sont disponibles.

Et l'Ethiopie présente l'avantage d'une plus grande proximité avec les principaux débouchés pour H&M, l'Europe. Donc des coûts de transport et délais de livraison réduits.

Coûts en hausse et question des droits de l'Homme

La stratégie pourrait toutefois être fragile, surtout sur le plan des coûts. Le *Wall Street Journal* cite un analyste de Bernstein qui calcule qu'entre 2010 et 2011 les coûts ont augmenté de 18% en Ethiopie contre seulement 7,7% en Chine. Un trend de ce genre pourrait rendre la production éthiopienne plus onéreuse que la production chinoise dès 2019.

Sous le feu des projecteurs au Bangladesh suite aux accidents survenus dans ses usines, ou dans d'autres pays où la situation des droits de l'homme est complexe, H&M a immédiatement tenu à déminer ce terrain: «Nous avons fait une analyse des risques poussée pour l'Ethiopie, en nous penchant sur les questions de droits de l'homme et d'environnement», insiste Camilla Emilsson-Falk.

Mais le pays reste l'un des plus pauvres au monde, en dépit d'un taux de croissance annuelle moyen de 10% depuis dix ans selon la Banque mondiale. Si le pays est relativement plus stable que d'autres nations africaines depuis plusieurs décennies, les organisations de défense des droits de l'homme n'épargnent pas le gouvernement qui a repris les commandes du pays suite à la mort en 2012 du Premier ministre, Meles Zenawi.

Source : <http://www.bilan.ch/entreprises/apres-lasie-les-usines-hm-arrivent-en-afrique>

13.5. H&M around the world

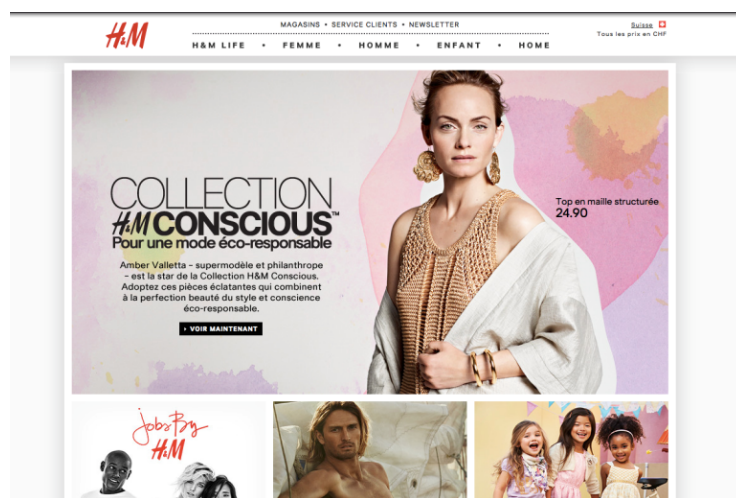


L'Australie, l'Inde et l'Afrique du Sud vont être le théâtre des prochaines expansions imminentes prévues par H&M. La grande partie des 160 designers et 100 modélistes internes

à l'entreprise se regroupent en Europe et pour la majorité d'entre-eux en Suède. Les principaux sous-traitants sont localisés dans les pays suivants : Espagne, Grande-Bretagne, Suède, Italie, Allemagne, Pays-Bas, Pologne, République-Tchèque, Ukraine, Roumanie, Bulgarie, Turquie, Grèce, Lettonie, Tunisie, Egypte, Ethiopie, Kenya, Inde, Pakistan, Chine, Birmanie, Corée du Sud, Taïwan, Sri-Lanka, Thaïlande, Viêt-Nam, Indonésie, Bangladesh ainsi qu'au Cambodge. Ces derniers se fournissent en matières premières auprès des Etats-Unis, du Brésil, du Mali, de la Zambie, du Mozambique, de la Turquie, du Pakistan, de l'Inde, le Bangladesh et de la Chine.

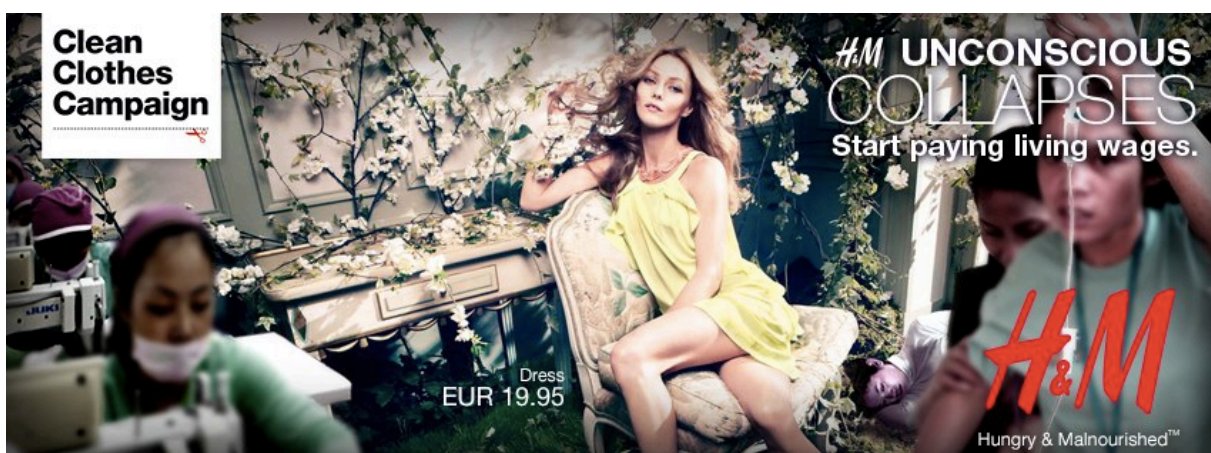
13.6. Collection *Conscious*

Screenshot de la page d'accueil d'H&M Suisse. Une place de choix pour la collection *Conscious*, alors qu'elle ne représente que 1% de la collection totale de la marque.



Source : www.hm.com

13.7. *Clean Clothes Campaign*



Source : <http://www.cleanclothes.org/news/2013/11/28/cc-cautiously-welcomes-h-ms-living-wage-roadmap>

13.8. Rapport 2013 des *Conscious actions* d'H&M

Rapport de progrès		Deadline	Statuts		
			More to do	On track	DONE
Action Conscious 3.9 :	Évaluer les risques concernant les droits de l'homme et ses impacts avant d'entrer dans un nouveau marché (production et vente)	Year-to-year			X
Action Conscious 2.3 :	Assurer que 100% des nouveaux fournisseurs dans les pays à risque soient vérifiés avant de passer commande	Year-to-year			X
Action Conscious 6.8 :	Maintenir les hauts standards de nos listes de restriction chimique en les révisant chaque année	Year-per-year			X
Action Conscious 2.13 :	Développer nos pratiques en continuant à appuyer nos fournisseurs à payer un salaire équitable et à descendre les heures supplémentaires	2015		X	