

H&M, ou la « fast fashion » au défi du développement durable

Le suédois, dont les ventes sont reparties à la hausse en 2021, veut doubler ses revenus d'ici à 2030, tout en réduisant de moitié son empreinte carbone.

Par [Anne-Françoise Hivert](#) (Malmö (Suède), correspondante régionale)

Publié le 29 janvier 2022 à 10h45



Helena Helmersson, PDG du géant suédois H&M, lors d'une conférence de presse à Stockholm, en Suède, le 30 janvier 2020. JONAS EKSTROMER / AFP

Voilà deux ans, presque jour pour jour, qu'Helena Helmersson est à la tête de H&M. Deux ans marqués par la pandémie de Covid-19 et les confinements à répétition, où l'objectif, pour le géant suédois du prêt-à-porter, a été de se maintenir à flot. Mission accomplie puisque, vendredi 28 janvier, la patronne de l'enseigne a pu annoncer un bénéfice net de 1,05 milliard d'euros, multiplié par neuf sur l'exercice 2021, et une hausse de 6 % du chiffre d'affaires.

« *Maintenant que nous sommes revenus à une situation plus normalisée avec une position financière solide et une bonne rentabilité, nous pouvons à nouveau nous concentrer pleinement sur la croissance* », a annoncé M^{me} Helmersson. Sa nomination, en janvier 2020, pour succéder à Karl-Johan Persson, petit-fils du fondateur de la marque, Erling Persson, et PDG depuis 2009, avait été accueillie favorablement au sein du groupe (qui rassemble les marques H&M, COS, Weekday, Monki, H&M Home, & Other Stories, Arket et Afound)

Si elle n'appartient pas au clan Persson, M^{me} Helmersson, première femme à diriger H&M, connaît bien la maison. Née en 1973 dans le nord de la Suède, elle travaille pour l'enseigne depuis 1997. Une carrière qui l'a menée plusieurs années au Bangladesh et à Hongkong, puis à partir de 2010 au poste de directrice du développement durable, et ensuite à celui de chef de la production.

Objectifs en apparence contradictoires

A peine était-elle nommée que le monde se confinait. Au printemps 2020, près de 4 000 des 5 000 boutiques du groupe dans le monde ont dû baisser le rideau pendant des semaines. H&M a vu ses bénéfices plonger de 90 % et son chiffre d'affaires baisser de 20 %. Un an plus tard, l'heure est de nouveau à l'optimisme. « *H&M a retrouvé sa trajectoire d'avant la pandémie, avec une rentabilité en hausse* », constate Daniel Schmidt, analyste chez Danske Bank. Si le rebond a pu avoir lieu, selon lui, « *c'est grâce aux investissements réalisés dans la logistique, les chaînes de production et le développement durable, ainsi qu'à une attention accrue à l'égard des coûts* ».

Mais il a surtout été rendu possible par la progression rapide des ventes en ligne, « *qui ne représentaient que 15 % du chiffre d'affaires avant la pandémie, contre 32 % aujourd'hui* », rappelle M. Schmidt. Jusqu'en 2019, le géant suédois a misé l'essentiel de sa croissance sur l'ouverture de magasins physiques, dont le nombre dans le monde est passé de 1 800 à plus de 5 000 en une dizaine d'années. Déjà fragilisé avant la pandémie, ce modèle a été définitivement remis en cause par la crise sanitaire. Dès le mois d'août 2020, dans une interview au journal *Dagens Industri*, M^{me} Helmersson se disait convaincue que « *les clients n'allaient pas recommencer à acheter comme ils le faisaient avant* ».

La priorité, selon elle, devait être le multicanal : la combinaison d'une offre physique et de la vente sur Internet. En 2021, 217 magasins ont baissé le rideau – dont le navire amiral, sur Hamngatan, une rue du centre de Stockholm, qui avait ouvert il y a plus de quarante ans, et le H&M des Champs-Élysées, à Paris. En 2022, le groupe prévoit d'en fermer 240 de plus dans le monde – et d'en ouvrir 120, sur de nouveaux marchés.

Le 28 janvier, le géant suédois a annoncé qu'il avait pour ambition de « *doubler sa croissance et [de] réduire de moitié son empreinte carbone* ». Deux objectifs en apparence contradictoires, pour une compagnie dont le modèle économique repose depuis toujours sur des collections éphémères, vendues à petits prix. Un modèle semblable à celui de Zara, numéro un de la *fast fashion*, ou de Gap ou Mango, et poussé dans ses limites par le chinois Shein, avec des prix encore plus bas et un renouvellement encore plus rapide de son catalogue, sans aucune considération pour l'environnement ou les conditions de travail de ses employés.

Miser sur la « circularité »

Pour H&M, ce n'est pas la voie à suivre, selon M^{me} Helmersson, qui a fait du développement durable sa priorité. « *Non seulement, nous allons faire en sorte que nos clients, dans le monde entier, fassent des choix durables, mais nous allons nous assurer que notre croissance s'inscrive dans les limites planétaires* », a-t-elle assuré. Le défi est de taille : l'industrie de la mode est une des plus polluantes du monde, en matière d'émissions de CO₂, mais aussi d'utilisation de l'eau et de production de fibres microplastiques.

H&M promet de s'attaquer à tous ces aspects. D'une part, en réduisant l'impact de sa production sur l'environnement – d'ici à 2030, le groupe prévoit de ne plus utiliser que des matériaux recyclés ou produits de façon durable et de l'électricité décarbonée, y compris chez ses fournisseurs. D'autre part, en misant sur la « circularité » : la réparation et la revente de vêtements usagés, ainsi que le recyclage des matériaux.

Ces dernières années, H&M a multiplié les investissements dans différentes compagnies comme la société suédoise Renewcell, spécialisée dans le recyclage des textiles, ou le site de vente en seconde main Sellpy, lancé dans une vingtaine de pays et bientôt intégré à la plateforme H&M en Suède et en Allemagne. Le groupe vient aussi de se doter d'un outil, développé en partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur, qui doit aider les designers à concevoir des vêtements de façon à maximiser leur durée de vie.

« *Un produit peut donner lieu à plusieurs transactions, ce qui permettra d'augmenter les revenus et de découpler la croissance et l'empreinte carbone de la production* », a expliqué la PDG du groupe. Si H&M arrive fréquemment en tête des classements des marques faisant le plus en matière de développement durable, le groupe a été épinglé en novembre par l'ONG Greenpeace, qui reconnaît ses efforts, mais estime que cela n'est pas suffisant tant que l'enseigne n'abandonne pas la *fast fashion*.

Spécialiste de la mode durable, Michael Schragger pointe du doigt le problème : « *Il est illogique pour des entreprises comme H&M de se lancer dans des activités qui affectent leurs résultats financiers, car ce ne sont pas des ONG (...). C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de lois ambitieuses, de nouveaux modèles pour financer des solutions durables et de tenir responsables les compagnies et les actionnaires.* »