

Quand les gros titres affectent la valeur d'une marque

FÉVRIER 2026



Table des matières.

Table des matières.

Résumé :	Notes ESG	20
La gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement et son incidence sur l'image de marque	L'approche de Candriam	23
4		
Valeur de la marque et réglementation du secteur du luxe	Conclusion : préserver la valeur de la marque	30
6		
Risques que présente la Chaîne d'approvisionnement		
8		
Surveillance des risques		
17		

À propos des auteurs.



Emma Miguel Unzue

ESG Analyst

Emma a rejoint Candriam en 2023, et est ESG Analyst couvrant le textile, les produits de luxe, la vente au détail, les médias, le divertissement et les services de télécommunications.

Auparavant, elle était stagiaire en banque privée chez Degroof Petercam.

Elle est titulaire d'une double Maîtrise en gestion financière obtenue à la Louvain School of Management et de l'ICHEC (Institut Catholique des Hautes Études Commerciales) et d'une Licence en sciences de gestion.



Lucia Meloni

Lead ESG Analyst

Lucia a rejoint Candriam en tant qu'ESG Analyst en 2011. Outre son rôle de Lead ESG Analyst couvrant le secteur financier, Lucia coordonne l'analyse de la gouvernance d'entreprise à travers le modèle ESG, en élaborant des processus spécifiques en fonction de la classe d'actifs et des situations particulières (bonne gouvernance, rachat par endettement, etc.).

Lucia élabore et coordonne également des positions et des points de vue sur de vastes sujets entourant la gouvernance d'entreprise, tels que les mesures ESG sur la rémunération des dirigeants et les crypto-monnaies. Lucia joue un rôle essentiel dans le développement et le suivi des investissements en obligations durables au sein de Candriam. Elle a rejoint Candriam après avoir occupé un poste de Corporate Governance Research Analyst chez RiskMetrics en 2010.

Elle est titulaire d'une Licence en économie politique et d'une Maîtrise en économie et finance obtenus à la LUISS Guido Carli Business School à Rome.

Résumé.

La gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement et son incidence sur l'image de marque

La conviction que les scandales éthiques peuvent être « contrôlés » constitue une erreur stratégique. À l'ère de l'information instantanée et des attentes croissantes en matière de transparence, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement sont devenus des risques financiers. Une surveillance insuffisante n'est pas seulement un problème de conformité : elle nuit à la valeur de la marque, à la confiance des investisseurs et aux partenariats stratégiques.

La mondialisation a apporté l'efficacité mais aussi la fragilité systémique. Les recherches menées par la Banque des règlements internationaux¹ démontrent que les chocs – des atteintes aux droits de l'homme aux crises environnementales – se propagent rapidement à travers les réseaux de fournisseurs interconnectés, affectant l'entreprise concernée et l'ensemble de son écosystème.

Pour le secteur du luxe, la réputation se reflète à la fois dans la devise et le capital. L'intégrité et la transparence des chaînes d'approvisionnement sont donc des impératifs stratégiques. Les controverses liées aux pratiques de travail, à l'approvisionnement ou aux atteintes à l'environnement peuvent effacer en quelques jours des années de capital de marque.



La transparence de la chaîne d'approvisionnement est devenue une condition préalable au maintien de l'image de marque et de la compétitivité dans le secteur du luxe.

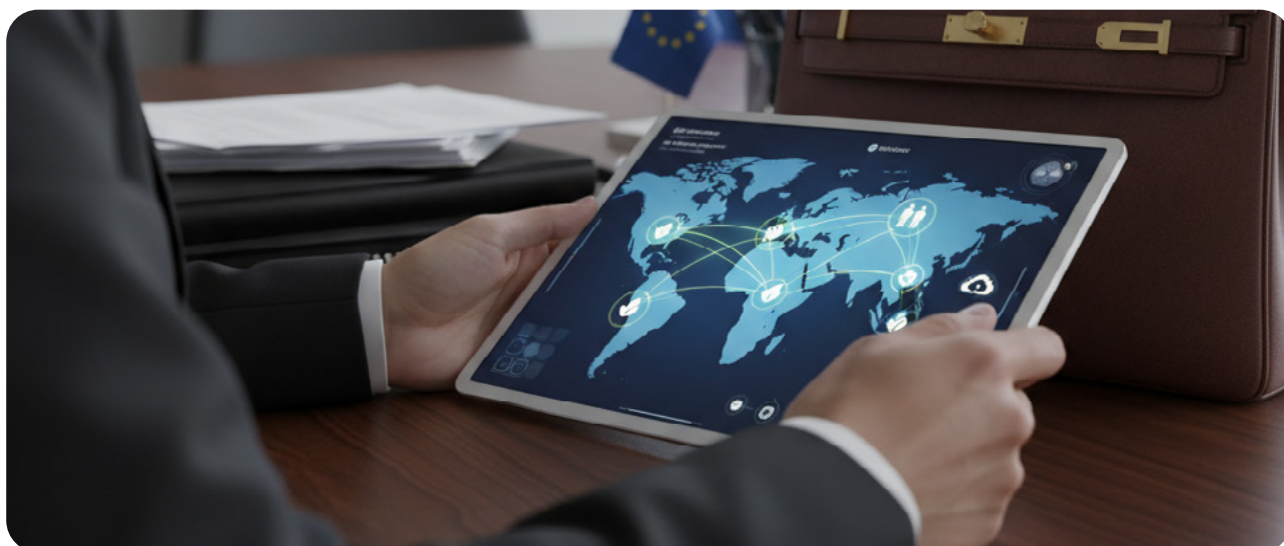
1 - Chen, Sally and Eric Tsang and Leanne Si Ying Xhang. Septembre 2023. Global Supply chain interdependence and shock amplification – evidence from Covid lockdowns (Interdépendance de la chaîne d'approvisionnement mondiale et amplification des chocs – preuves des fermetures de Covid). Consulté le 12 décembre 2025

Cependant, les méthodes telles que les données actuelles ou le suivi des controverses au fur et à mesure qu'elles surviennent restent trop rétrospectives pour anticiper les risques émergents. C'est pourquoi Candriam préconise un cadre de diligence raisonnable tourné vers l'avenir, fondé sur des normes internationales telles que les [Principes directeurs des Nations Unies](#) relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et la [CSRD](#) de l'UE,² afin d'évaluer et de chiffrer l'exposition de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de l'analyse des investissements.

Nous étudions la façon dont les risques liés à la chaîne d'approvisionnement influencent les réactions du marché et la création de valeur à long terme dans le secteur du luxe. En l'illustrant par des études de cas, nous présentons un cadre permettant de déterminer les pratiques efficaces en matière de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement. Les investisseurs peuvent se poser trois questions essentielles :

- **Comment les risques liés à la chaîne d'approvisionnement affectent-ils l'image des marques de luxe et quel impact sur la valeur marchande peuvent avoir les controverses liées à la chaîne d'approvisionnement ?**
- **Quels sont les risques sociaux inhérents aux chaînes d'approvisionnement ?**
- **À quoi pourrait ressembler un cadre d'analyse de la diligence raisonnable pour l'analyse des investissements ?**

La conclusion est claire : dans le secteur des produits de luxe, la réputation est un facteur d'évaluation et l'anticipation des risques liés à la chaîne d'approvisionnement est une nécessité d'investissement, au même titre qu'un leadership éthique.



Le présent rapport mentionne les entreprises dans lesquelles Candriam détenait des positions en actions, en obligations ou les deux (au 31 décembre 2025) : Hermès, Kering, LVMH, Moncler et Richemont.

² -Directive sur les rapports de durabilité des entreprises.

Valeur de la marque et réglementation du secteur du luxe

La valeur de la marque reste une pierre angulaire de la réussite des entreprises et de la valeur du marché. Des consultants tels qu'Interbrand tentent de quantifier la force de la marque à l'aide d'indicateurs traditionnels tels que la notoriété, la loyauté et les performances financières. Cependant, les facteurs de résilience de la marque évoluent. Dans le secteur du luxe, un paradoxe se dessine : les marchés ignorent souvent les controverses relatives à la chaîne d'approvisionnement, à moins que la réglementation n'impose une réaction.

Le paradoxe de la perception

Le luxe se nourrit de perception, d'exclusivité et de savoir-faire. Les marques créent de la valeur grâce à l'image et à l'art. Bien que les consommateurs puissent exprimer leurs préoccupations en matière de transparence et de durabilité, les données comportementales montrent que l'impact sur les choix d'achat est limité. Les consommateurs ne font pas nécessairement l'effort de rechercher un approvisionnement éthique contrôlé. . . jusqu'à ce qu'une enquête soit menée et qu'une affaire embarrassante fasse la une des journaux.

Par ailleurs, les investisseurs réagissent vivement lorsque la réglementation introduit des coûts de mise en conformité ou des risques opérationnels, tels que les futures exigences de l'UE en matière de recyclage des textiles ou les interdictions de travail forcé. Le risque est d'autant plus important que les entreprises du secteur du luxe s'approvisionnent souvent auprès de fournisseurs qui font partie de chaînes longues et opaques. Les fournisseurs directs peuvent réussir à contrôler la conformité des marques de luxe, mais les informations qu'ils fournissent peuvent s'avérer inexactes. Dans le domaine du luxe, les changements réglementaires définissent le rythme des changements éthiques. En conséquence, l'éthique suit la loi et non le marché.

La réglementation est le catalyseur

Dans tous les secteurs, ceux qui sont exposés aux risques liés aux droits de l'homme dans leur chaîne d'approvisionnement bénéficient d'un avantage concurrentiel s'ils anticipent les changements réglementaires. L'adoption précoce de pratiques de diligence raisonnable, de traçabilité ou de cadres d'économie circulaire peut transformer la conformité en un différentiateur stratégique plutôt qu'en un fardeau.

Les marchés ne sanctionnent généralement pas les pratiques contraires à l'éthique avant qu'un risque juridique ou d'atteinte à la réputation ne se concrétise. Mais lorsque la réglementation entre en vigueur, les marques non préparées s'exposent à des amendes, à des perturbations des opérations ainsi qu'à des chocs de valorisation. La DCTD³ et la stratégie textile⁴ de l'UE exigeront bientôt des marques qu'elles divulguent leurs sources d'approvisionnement, qu'elles atténuent les risques liés au travail et qu'elles garantissent la recyclabilité tout au long de la chaîne de valeur.

3 -Directive européenne relative à la diligence raisonnable en matière de développement durable, un ensemble de règles mises en place pour répondre à la directive sur la diligence raisonnable en matière de développement durable.

4 -La stratégie de l'UE en matière de textiles durables et circulaires, 2023-2030. .

L'angle mort du luxe : l'illusion de l'immunité

Les marques de luxe agissent souvent comme si leur positionnement haut de gamme les mettait à l'abri de tout examen. Pourtant, notre analyse indique que le fossé qui se creuse entre l'image fabriquée et la réalité de la production est de plus en plus dangereux.

Des enquêtes menées en Italie ont révélé que des sous-traitants de deux grandes marques de luxe avaient sous-payé des travailleurs migrants et violé les normes du travail. Ces constatations ont donné lieu à des amendes de 3,5 millions d'euros et de 2 millions d'euros, respectivement⁵. En 2024-2025, les procureurs de Milan ont étendu leurs enquêtes aux chaînes d'approvisionnement d'une douzaine de maisons de mode de luxe. Cela a conduit à une surveillance des filiales italiennes ordonnée par les tribunaux et à des engagements correctifs. Bien que les enquêtes n'aient pas encore abouti à des amendes, ce type d'inconduite touche au cœur de la proposition de valeur du luxe. Pour les marques fondées sur des notions d'excellence et d'intégrité, le contraste entre l'opulence et l'exploitation est plus qu'ironique, il s'agit d'une crise d'identité de la marque. Même si les consommateurs ne boycottent pas ces marques, le risque que leur réputation soit entachée peut s'avérer important.

Nos travaux mettent en évidence trois effets combinés :

- **Atteinte à la réputation** chez les jeunes et les autres consommateurs attachés à des valeurs.
- **Perte financière** en raison de la baisse du cours des actions à court terme et la méfiance des investisseurs à long terme.
- **Isolation stratégique**, car les partenaires, les détaillants et les collaborateurs prennent leurs distances pour éviter toute atteinte à leur réputation.

Ignorer ces risques s'avère imprudent sur le plan stratégique et pourrait constituer un manquement à

l'obligation fiduciaire financière de la part des gestionnaires d'investissement.

Comme le montrent de plus en plus d'articles de presse, les marques de luxe ne peuvent pas se croire à l'abri. Leur image d'artisanat supérieur, de rareté et de valeur intemporelle dépend de la confiance des consommateurs. À mesure que la surveillance mondiale et les attentes en matière de droits des travailleurs s'intensifient, les enquêtes et les allégations se multiplieront à l'avenir, amplifiées par les réseaux sociaux et la pression des investisseurs.

Sur le marché actuel du luxe, on peut s'attendre à ce que les consommateurs soient de moins en moins « indulgents ». La résilience de la marque dépend de plus en plus de la prévoyance réglementaire pour rester en dehors de l'actualité. La démarche stratégique consiste à anticiper et à s'aligner sur la législation à venir, en transformant l'éthique en un véritable avantage concurrentiel et financier. Les marques doivent cartographier leurs chaînes d'approvisionnement, mener des audits sociaux et entreprendre des efforts complets de diligence raisonnable. Elles peuvent juger nécessaire de modifier leurs activités ou leurs sources d'approvisionnement pour se tourner vers des pays où les risques sociaux et en matière d'emploi sont moindres, afin de les identifier et de les gérer.

Cela conduit directement à l'identification et à la quantification des risques spécifiques de la chaîne d'approvisionnement qui menacent les marques de luxe. Après avoir établi que la réglementation est le moteur du changement éthique, l'étape suivante consiste à examiner où et comment les chaînes d'approvisionnement du luxe restent exposées, et comment la gestion stratégique des risques peut protéger et renforcer le capital de la marque et la confiance des investisseurs.

⁵ -Reuters, 1er août 2025, L'Italie inflige une amende de 3,5 millions d'euros à Giorgio Armani pour concurrence déloyale. Consulté le 15 janvier 2026. CNN, 21 mai 2025. Dior versera 2,3 millions de dollars pour aider les victimes de l'exploitation du travail. Consulté le 16 janvier 2025.

Risques que présente la chaîne d'approvisionnement

Derrière les coutures : les risques sociaux que recèle la chaîne d'approvisionnement

Les chaînes d'approvisionnement en textiles, cuir et autres matériaux sont exposées aux risques liés aux droits de l'homme, notamment le travail des enfants, le travail forcé et l'opacité des fournisseurs externes. Dans le cadre d'un processus complet de diligence raisonnable, nous déterminons si les entreprises ont adopté des mesures essentielles pour identifier, prévenir et traiter ces risques. Nous pensons que les investisseurs doivent en rechercher trois en particulier.

- **Une analyse de l'impact sur les droits de l'homme** peut identifier les éventuelles incidences les plus importantes sur les entreprises.
- **Une politique relative aux droits de l'homme** peut communiquer des attentes claires et mesurables aux parties prenantes et aux partenaires commerciaux.
- **Des mécanismes solides de dialogue avec les parties prenantes** devraient être conçus pour assurer un suivi continu des incidences potentielles et réelles, afin d'identifier et d'activer des mesures préventives opportunes ou des recours efficaces, le cas échéant.

Travail des enfants

L'approvisionnement en matières premières pour les produits de luxe - tels que les bijoux, les sacs à main, les vêtements et les chaussures - fait l'objet d'un examen minutieux en raison du risque du travail des enfants, en particulier dans l'exploitation minière et l'agriculture. Le travail des enfants est très répandu dans les chaînes d'approvisionnement en diamants et en pierres précieuses, dans les ateliers de taille et de polissage, ainsi que chez les fournisseurs de cuirs exotiques. Dans le secteur de l'habillement et de la chaussure, les enfants sont impliqués à de multiples stades, depuis la récolte et la transformation des matières premières comme le coton et le cuir jusqu'à l'assemblage des vêtements.

Travail forcé

L'esclavage moderne, y compris le travail forcé et la servitude pour dettes, reste une préoccupation majeure dans les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe. Les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe, comme certaines chaînes d'approvisionnement en ingrédients alimentaires, peuvent être à la fois longues et opaques (nous avons proposé une approche des chaînes d'approvisionnement alimentaires dans notre livre blanc de 2023, [Cultiver les droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire](#)).

Les travailleurs migrants - environ 169 millions dans le monde - sont particulièrement vulnérables. Ils sont souvent confrontés à des salaires bas, des heures supplémentaires non payées et un nombre excessif d'heures

de travail. L'exploitation des travailleurs migrants et le recours au travail forcé ont été largement documentés dans les différents secteurs d'activité de pays tels que la Chine, l'Indonésie, la Turquie et Madagascar. S'agissant plus particulièrement des produits de luxe, l'exploitation de la main-d'œuvre a été documentée dans la fabrication du cuir en Italie. Les abus en matière de recrutement sont très répandus, les travailleurs payant souvent des frais excessifs à des courtiers ou à des agences. L'OIT⁶ définit les frais de recrutement de manière générale comme tous les coûts engagés pour obtenir un emploi, indépendamment du lieu et de la manière dont ils sont imposés.

Travail forcé et frais de recrutement

Seon le principe de la servitude pour dettes, les travailleurs sont contraints de travailler pour leur employeur afin de rembourser une dette ou un prêt. Les dettes envers les employeurs peuvent même être *héritées*, piégeant ainsi la famille d'un travailleur.

Les salaires extrêmement bas sont encore plus faibles si l'on y ajoute les frais de restauration, de logement, d'outillage et les charges d'intérêt. Les salaires peuvent être entièrement retenus.

Ces dettes peuvent survenir lorsqu'un travailleur paie un courtier, une agence ou un recruteur pour qu'il lui trouve un emploi. Les frais de recrutement peuvent sembler raisonnables lorsqu'ils sont décrits - les frais de passeport, de visa, de transport et les coûts « connexes » impliquent souvent que les travailleurs doivent contracter un emprunt pour couvrir les coûts liés à la recherche d'un emploi. Le problème se pose lorsque ces frais sont énormes par rapport aux salaires.

Il s'agit d'une des formes d'esclavage moderne.

On ne peut vraiment en démissionner librement. Outre l'impossibilité de démissionner tant que la dette n'est pas payée, les conditions peuvent s'avérer injustes ou peu claires. La dette et l'obligation de travailler peuvent être imposées en recourant à la menace, à la coercition, voire à la violence. Les passeports et autres documents peuvent être confisqués jusqu'au paiement de la « dette ».

Dans une affaire rapportée par le Guardian en 2023⁷, des travailleurs indiens ont travaillé 14 heures pour 100 roupies par jour afin de rembourser un prêt de 25 000 roupies consenti par leur employeur. Les taux d'intérêt ont augmenté l'encours de la dette chaque mois pendant dix ans. Cette situation s'est produite malgré l'abolition légale de la servitude pour dettes en Inde en 1976.

Aucun travailleur ne devrait payer pour un emploi - les coûts de recrutement ne devraient pas être supportés par le travailleur mais par l'employeur. --- [Institut des droits de l'homme et des entreprises, 2018.](#)

6 - Organisation internationale du travail, fondée en 1919 et devenue une institution spécialisée des Nations unies, comptant 187 nations membres..

7 - The Guardian, octobre 2023. « Nous sommes conscients de la difficulté » : les travailleurs du café libérés en Inde ouvrent la voie pour mettre fin au travail forcé | Développement mondial | The Guardian

Obstacles liés aux conventions collectives

L'OIT définit la négociation collective comme un processus volontaire qui fixe les conditions d'emploi par le dialogue plutôt que par le conflit. Il est destiné à favoriser la stabilité du lieu de travail et la cohésion sociale, mais son efficacité dépend de la liberté d'association. Selon l'indice mondial des droits de la CSI (2025), les droits de négociation collective étaient limités ou absents dans 121 pays.

Quels sont les chiffres ?

L'OIT indique que la négociation collective est limitée ou inexistante dans 121 pays. L'OIT, première organisation créée par les Nations Unies, compte actuellement 187 membres, dont 160 ont ratifié sa [Convention n° 98](#) sur les droits de négociation collective. Si nous supposons qu'il y a 195 nations souveraines sur notre planète, alors même certains membres de l'OIT n'ont pas signé, et même certains membres de l'OIT qui ont signé restreignent ou interdisent la négociation collective.

La Convention a été ratifiée en 1951, avant même que la plupart des consommateurs d'articles de luxe ne soient nés.

Qu'en est-il du risque d'atteinte à la réputation et du risque lié aux investissements ? Les investisseurs dans les marques axées sur l'image peuvent décider eux-mêmes.

Rémunération équitable

Les salaires restent un élément clé des relations de travail. Le rapport mondial sur les salaires de l'OIT (2024-2025) montre de grandes disparités régionales, les pays à faible revenu affichant les plus grandes inégalités. En 2024, l'OIT a adopté une définition du **salair e vital** -- rémunération « nécessaire pour assurer un niveau de vie décent aux travailleurs et à leur famille ». ⁹ **La plupart des salaires minimums nationaux se situent en dessous de ce seuil.** Une enquête de PwC ¹⁰ a révélé qu'à l'échelle mondiale, seuls 24 % des employeurs versent actuellement un salaire minimum vital, bien que plus de la moitié d'entre eux prévoient de le faire d'ici cinq ans, sous l'effet de l'inflation, de la fidélisation des talents et de l'évolution de la réglementation.

Localisation des fournisseurs

Les régions fournisseurs à haut risque sont concentrées dans des pays tels que la Chine, où des enquêtes ont établi un lien entre de grandes marques et le travail forcé de travailleurs migrants et ouïgours. Cependant, les risques s'étendent également à l'Europe, c'est-à-dire aux pays développés. En Italie, des rapports font état d'un nombre excessif d'heures de travail de sous-paiements et de travail sans papiers dans le secteur du cuir. ¹⁰ Un cas récent concerne Dior SRL, une filiale italienne de LVMH, où les mauvaises conditions de travail et le travail illégal ont conduit à une administration judiciaire ordonnée par le tribunal. Cela démontre les conséquences juridiques et en matière de réputation qu'à un contrôle insuffisant de la chaîne d'approvisionnement.

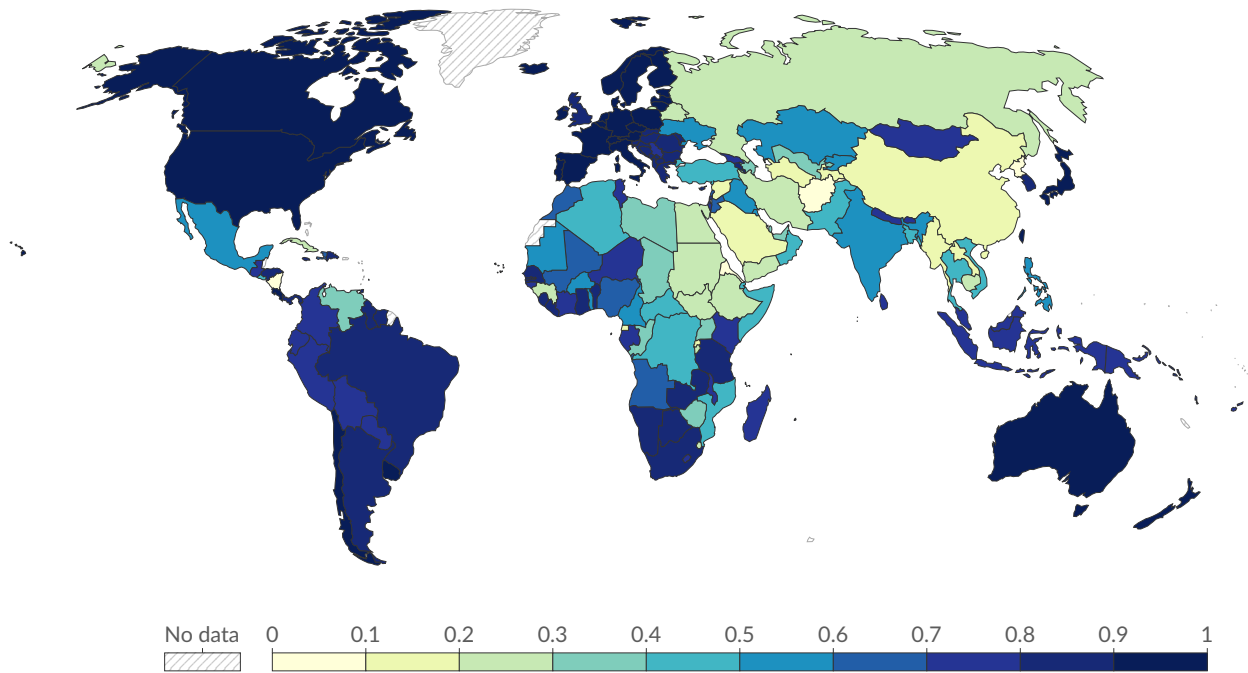


9 - Qu'est-ce qu'un salaire minimum vital ? | Organisation internationale du travail, consulté le 8 janvier 2026.

10 - PwC, Enquête mondiale sur le salaire minimum vital 2023. <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/esg-tax/global-living-wage-survey.html>

Schéma 1 : Atteinte aux droits des travailleurs

Indice des droits de l'homme du V-Dem, 2024.



Indice conçu d'après environ 3 500 estimations d'experts : La mesure dans laquelle les populations sont à l'abri de la torture gouvernementale, des assassinats politiques et du travail forcé, ainsi que des estimations des droits de propriété et de la liberté de mouvement, de religion, d'expression et d'association.

Source : V-Dem. *The Varieties of Democracy, 2025*, utilisé sous licence Creative Commons.

Les matières premières : une approche fondée sur les risques de ce que nous portons

Dans le cas de chaînes d'approvisionnement longues, complexes ou opaques, l'analyse des risques liés à la main-d'œuvre et des autres risques sociaux doit aller bien au-delà de l'entreprise bénéficiaire de l'investissement elle-même. Grâce aux informations fournies par le Textile Exchange, nous avons cartographié les principales matières premières utilisées dans le secteur du luxe et identifié les risques sociaux qui y sont associés. Le Schéma 2 résume les impacts sociaux associés aux matières premières les plus utilisées dans le secteur des produits de luxe. Parmi celles-ci, le coton conventionnel présente l'impact social le plus élevé, tandis que le mycélium est la matière première dont l'empreinte négative est la plus faible.¹¹

- **Coton** : La culture conventionnelle du coton fait largement appel aux pesticides de synthèse. Ils contaminent le sol et l'eau et nuisent à la végétation locale, aux insectes et aux espèces animales. Les risques sociaux découlent de la nature fragmentée de la chaîne d'approvisionnement du coton, qui pose des problèmes de transparence et de traçabilité et soulève des inquiétudes quant au travail des enfants, au travail forcé et au respect des certifications.
- **Bovins** : Le cuir issu de l'élevage bovin contribue à la déforestation et à la destruction d'habitats vitaux. Parmi les risques sociaux figurent la sécurité insuffisante des lieux de travail, l'absence de codes de conduite clairs et le recours fréquent au travail des enfants dans des pays tels que le Bangladesh, l'Inde et le Pakistan, où la surveillance réglementaire est souvent insuffisante.
- **Polyester** : La base pétrochimique du polyester conventionnel (PET, ou polyéthylène téréphtalate) le rend non biodégradable et difficile à recycler. Les risques sociaux découlent de la concentration géographique de la fabrication de polyester dans des régions comme la Chine, l'Inde et l'Asie du Sud-Est, où les travailleurs sont souvent confrontés à des bas salaires, à des conditions de travail dangereuses et à des risques de travail forcé et de travail des enfants.



¹¹ -<https://www.fashionforgood.com/wp-content/uploads/2025/02/Raw-Materials-Landscape.pdf>

- Fibres cellulosiques artificielles (lyocell et viscose) :** Ces fibres émettent généralement moins de CO₂ que les fibres synthétiques, mais elles sont dérivées de la pulpe de bois, ce qui peut contribuer à la déforestation. Il existe des distinctions essentielles entre la viscose et le lyocell :
 - La viscose utilise du disulfure de carbone, de l'acide sulfurique et de la soude caustique dans un système en boucle ouverte, ce qui présente des inconvénients pour l'environnement.
 - Le lyocell utilise le NMMO (N-Méthylmorpholine N-oxyde) dans un processus en circuit fermé qui récupère et réutilise 99 % des solvants, réduisant ainsi l'impact sur l'environnement. Sur le plan social, la production a lieu principalement dans des pays où les réglementations en matière de travail et d'environnement sont plus strictes.
- Mycélium :** Le mycélium est cultivé dans des environnements contrôlés et à faible impact, sans utilisation de produits chimiques toxiques ou d'émissions. Il a besoin d'un minimum d'eau pour se développer, dépendant principalement de l'humidité, et peut même être cultivée sur des déchets agricoles. Les risques sociaux sont plutôt limités, car la production de mycélium nécessite peu de main-d'œuvre dans des conditions de travail sûres et offre des opportunités pour des modèles de fabrication éthiques et communautaires.

Schéma 2 : Risques liés à la chaîne d'approvisionnement pour certaines matières

	Cotton	Leather	Polyester	Viscose	Lyocell	Mycélium
Pollution	High	High	Very high	High	Low	Low
Water use	Very high	Very high	Low	Moderate	Moderate	Moderate
Soil degradation	High	Very high	High	Very high	Moderate	Very low
Social impact	Very high	High	High	Moderate	Moderate	Low

Source: Candriam analysis

Étude de cas : Coton

L'un des exemples les plus inquiétants des risques encourus par les travailleurs dans la chaîne d'approvisionnement du coton s'est produit au Xinjiang en 2020, lorsqu'il a été signalé qu'au moins 500 000 travailleurs des champs de coton seraient des travailleurs forcés issus de la minorité ethnique ouïghoure. Parmi les utilisateurs finaux figuraient des marques de vêtements de sport bien connues.

À l'époque, la hausse des salaires en Chine, l'augmentation des coûts de transport pour les travailleurs saisonniers et sept années de réduction des subventions au secteur du coton avaient rendu le coton chinois cueilli à la main plus cher que le coton mécanisé produit aux États-Unis. La Chine s'est efforcée d'accélérer la mécanisation, mais celle-ci représente encore moins de 30 % de la récolte de coton dans la région méridionale du Xinjiang, tandis que la superficie consacrée à la culture du coton continue de s'étendre. En 2019, 70 % de la production de coton du Xinjiang était encore récoltée à la main.¹²

L'enjeu est mondial, car la Chine est le plus grand producteur de coton au monde. Entre 2018 et 2021, le Xinjiang représentait à lui seul plus de 80 % de la production chinoise de coton et environ un cinquième de la production mondiale.¹³

Toute personne portant des vêtements ou des accessoires contenant des fibres de coton provenant de Chine doit faire face à la forte probabilité que le travail forcé des Ouïghours ait été impliqué à un certain stade de la chaîne d'approvisionnement¹⁴. La production de près de 130 milliards de vêtements par an dans le cadre d'un tel modèle est intrinsèquement non durable, entraînant des coûts humains considérables et finançant effectivement une exploitation large et systématique du travail forcé.

Confrontées à des risques de réputation croissants, les grandes entreprises de vêtements de sport ont depuis lors adapté leurs approches. Par exemple, Puma et Adidas divulguent désormais la localisation de leurs fournisseurs sous contrat.

Comment pouvons-nous être certains que nos marques préférées ne s'approvisionnent pas dans des régions où le nettoyage ethnique et le travail forcé persistent ?

12 - https://www.lemonde.fr/international/article/2020/12/15/les-ouigours-victimes-de-travail-force-dans-les-champs-de-coton-en-chine-selon-un-rapport_6063438_3210.html. Les chiffres cités ne totalisent pas 100 %, car ils proviennent de sources différentes et s'efforcent tous deux d'être prudents.
13 - OCDE & FAO. Perspectives agricoles de l'OCDE-FAO 2021-2030. (Éditions OCDE, 2021). Consulté le 30 janvier 2026.
14 - https://www.lemonde.fr/international/article/2020/12/15/les-ouigours-victimes-de-travail-force-dans-les-champs-de-coton-en-chine-selon-un-rapport_6063438_3210.html Accessed 30 January 2026.

Disponibilité des données dans les chaînes d’approvisionnement

La transparence de la chaîne d’approvisionnement est devenue une condition préalable au maintien de l’image de marque et de la compétitivité dans le secteur du luxe. La législation européenne de 2024 sur le devoir de diligence des entreprises¹⁵ exige désormais des entreprises qu’elles évaluent et atténuent les impacts sur l’environnement et les droits de l’homme dans l’ensemble de leurs chaînes d’approvisionnement. La transparence constitue à la fois un avantage concurrentiel (réduction du risque de réputation) et une nécessité juridique. Les consommateurs accordent de plus en plus d’importance à l’histoire qui se cache derrière les produits et attendent un approvisionnement traçable, éthique et durable. Pourtant, il reste difficile d’obtenir une visibilité totale dans les chaînes d’approvisionnement mondialisées, où les matières et les processus de production s’étendent souvent sur plusieurs pays et plusieurs niveaux de sous-traitance.¹⁶

Dans le secteur du luxe, une gestion efficace de la logistique et de la chaîne d’approvisionnement (LSCM) et la transparence s’avèrent essentielles pour assurer la réussite financière.



¹⁵ - Diligence raisonnable en matière de développement durable des entreprises - Commission européenne

¹⁶ - Kathiala, Roit. April, 2020, Women's Wear Daily. Cité par Shen, Bin and Sefan Minner, Hau-Ling Chan, Alessandro Brun. Novembre 2020.? Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review, Science Direct, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554520307444?via%3Dihub>, 13 décembre 2025

Surveillance des risques

Nous présentons quelques-uns des outils utilisés par Candriam pour analyser et surveiller les risques liés aux droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement.

La blockchain comme outil de transparence

La blockchain constitue une solution prometteuse pour résoudre la complexité des chaînes d'approvisionnement du luxe. En tant que grand livre décentralisé et inviolable, elle permet une traçabilité de bout en bout, permettant à toutes les parties prenantes de vérifier chaque étape de la transformation de la valeur, de l'extraction des matières premières à la vente finale. Des recherches¹⁷ mettent en évidence la manière dont la blockchain peut améliorer à la fois l'efficacité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement. Associés aux codes QR et aux passeports numériques des produits, les systèmes de blockchain donnent aux consommateurs et aux investisseurs les moyens d'accéder à des informations vérifiées sur l'approvisionnement et l'artisanat, renforçant ainsi la confiance et l'intégrité de la marque tout en atténuant les risques.¹⁸

Respecter les normes de travail

Le principe européen « Do No Significant Harm » (DNSH) et les cadres connexes tels que la SFDR,¹⁹ CSDDD et CSRD exigent des entreprises qu'elles surveillent et signalent les risques sociaux et environnementaux et qu'elles s'efforcent de prévenir les dommages tout au long de leur chaîne d'approvisionnement, y compris chez les fournisseurs externes. Ces lois s'attaquent à des risques clés, notamment le travail des enfants et le travail forcé, ainsi que d'autres atteintes aux droits de l'homme (Principaux effets néfastes/API 10-11), et les mauvaises conditions de travail (API 9). Des initiatives nationales telles que la loi allemande sur le devoir de vigilance dans la chaîne d'approvisionnement (LkSG, ou Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz), la loi française sur le devoir de vigilance et la loi britannique sur l'esclavage moderne renforcent ces obligations.

Grâce à une meilleure compréhension des coûts liés à la communication des données, l'adoption de la directive omnibus de l'UE²⁰ a tenté d'équilibrer les coûts liés à la communication des données tout en conservant les obligations fondamentales de la DTSD. Selon nous l'Omnibus risque d'affaiblir l'ambition initiale de la CSDDD. Dans le but de simplifier les obligations de conformité, cette directive allège certaines exigences en matière de traçabilité et de surveillance de la chaîne d'approvisionnement. L'engagement de nos entreprises suggère que si cette approche vise à alléger les charges administratives et à renforcer la compétitivité des entreprises européennes, elle complique en même temps le travail des équipes chargées de la conformité et du développement durable. Ces équipes sont désormais confrontées à un cadre réglementaire plus ambigu, où l'assouplissement des obligations de diligence raisonnable peut nuire à la capacité de détecter et de traiter efficacement les risques sociaux et environnementaux dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Nous pensons que si la simplification peut réduire les coûts de mise en conformité à court terme, elle augmente également le risque d'atteinte à la réputation des entreprises détentrices de marques si les risques sociaux ne sont pas détectés ou traités.

17 - Choi, Tsan-Ming. Août 2018. ScienceDirect, août 2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554519303540>

18 - Karaosman, Hakan and Patsy Perry, Alssandro Brun, and Gustavo Morales-Alonso. ScienceDirect, septembre 2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318304673>.

19 - Règlement européen sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers (mars 2021), Sustainability-related disclosure in the financial sector des services - Finance

20 - Commission européenne, avril 2025. Paquet Omnibus

S'engager à identifier les risques liés à la main-d'œuvre dans les chaînes d'approvisionnement

Chez Candriam, nous sommes des actionnaires et des détenteurs de titres d'emprunt actifs. Nous dialoguons avec des entreprises et des parties prenantes du secteur du luxe et d'autres secteurs pour comprendre comment elles identifient et gèrent les risques liés à la main-d'œuvre et les autres risques sociaux au sein de leurs chaînes d'approvisionnement. Avec l'accent mis par la réglementation sur la diligence raisonnable de la chaîne d'approvisionnement en Europe, les entreprises du secteur du textile, de l'habillement et des produits de luxe (TALG) sont confrontées à un examen de plus en plus minutieux de leurs pratiques en matière de gestion des risques.

S'engager pour le changement. Dans le cadre de nos efforts de gestion de longue date et en réponse aux mandats de nos clients institutionnels, nous avons organisé une campagne d'engagement spécifique afin de mieux comprendre comment les entreprises du TALG naviguent dans ces exigences réglementaires en constante évolution. Notre objectif consiste à identifier et à transmettre des pratiques exemplaires qui renforcent la transparence et améliorent la gestion des risques tout au long des chaînes d'approvisionnement complexes. Nous dialoguons non seulement avec les entreprises et les associations sectorielles, mais aussi avec d'autres parties prenantes, telles que les ONG et les syndicats.

Notre plan d'engagement pour les produits de luxe a été conçu pour renforcer l'identification et l'atténuation des risques liés à la main-d'œuvre et aux droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. De nombreuses entreprises participent à des organisations sectorielles ou à des fédérations sectorielles, qui constituent des plateformes collectives de dialogue avec les institutions de l'UE. Ces forums permettent aux entreprises non seulement de contribuer à l'élaboration de cadres réglementaires, tels que la directive sur la diligence raisonnable en matière de développement durable, mais aussi de se tenir informées de l'évolution des attentes en matière de conformité et de transmettre des pratiques exemplaires.

La participation aux discussions réglementaires aide également les entreprises à aligner leurs processus internes d'audit social, leurs évaluations des risques et leurs programmes de développement des fournisseurs sur les obligations de diligence raisonnable énoncées dans la directive sur le développement durable. En fin de compte, cela renforce leur capacité à prévenir les préjudices, à soutenir les mesures correctives en cas de problème et à favoriser des relations responsables à long terme avec les fournisseurs.

Notre objectif est d'aider les entreprises à mettre au point des systèmes structurés et transparents qui identifient de manière proactive les éventuels risques en matière de droits de l'homme, tels que le travail forcé, les conditions de travail dangereuses ou la discrimination, en particulier dans les régions ou les niveaux de la chaîne d'approvisionnement où la surveillance a été historiquement limitée. En intégrant la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme dans leurs activités, les entreprises atténuent les risques financiers pour leurs actionnaires et s'alignent sur les normes internationales telles que les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Campagne d'engagement de Candriam pour les produits de luxe et l'habillement

Les entreprises du secteur du luxe et de l'habillement sont particulièrement exposées en raison de la complexité de leurs chaînes d'approvisionnement, de leur dispersion géographique et de leur dépendance à l'égard de fournisseurs spécialisés, souvent plus petits. La gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement est un facteur déterminant de la résilience à long terme des entreprises tournées vers le consommateur, car elle façonne **le risque opérationnel, les coûts** structures et l'exposition aux **défis liés à la réputation, à la réglementation, et juridiques**. La solidité des cadres de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement est un facteur clé de la capacité de ces entreprises à s'adapter aux attentes croissantes et à protéger la valeur à long terme.

Nos échanges avec les entreprises sur le sujet ont permis de dégager plusieurs tendances convergentes.

- On assiste à une évolution des approches purement axées sur l'audit vers des modèles de gestion des risques plus intégrés, combinant les pratiques d'achat, les relations à long terme avec les fournisseurs, la gouvernance interne et les mécanismes de remédiation.
- Si les audits continuent de s'avérer nécessaire, les entreprises reconnaissent de plus en plus leurs limites et cherchent à les compléter par une connaissance plus approfondie des fournisseurs, une intégration verticale sélective, des programmes de formation et un engagement contractuel.
- La capacité des équipes chargées de la passation des marchés à identifier, évaluer et gérer les risques sociaux apparaît comme un facteur de réussite essentiel, nécessitant une expertise spécifique et une responsabilité plus claire.

La gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement devrait rester une priorité pour la création et la protection de la valeur actionnariale, ainsi que pour les investisseurs durables. La traçabilité, la remédiation et la surveillance différencient de plus en plus les entreprises performantes à long terme.²¹ C'est pourquoi nous menons une campagne pluriannuelle sur le sujet, qui sera suivie d'autres rapports à l'avenir.

²¹ -Razak, Ghadafi M., Hendry, Linda C. and Stevenson, Mark. 2023. Université de Warwick, "Supply Chain Traceability: A Review of the Benefits and its Relationship with Supply Chain Resilience". Consulté le 16 janvier 2026.

Notes ESG

Compte tenu des difficultés liées aux données, de nombreux investisseurs et parties prenantes s'appuient de plus en plus sur des évaluations ESG externes et des références sectorielles. Ces outils offrent des aperçus des profils de durabilité, y compris des questions telles que les normes de la chaîne d'approvisionnement, les relations avec les travailleurs et les communautés, et les impacts sociétaux.

Des sources de données plus récentes et parfois à but non lucratif, telles que la World Benchmarking Alliance (Corporate Human Rights Benchmark ou CHRHB) et KnowTheChain (KTC), offrent des informations complémentaires sur les droits de l'homme et les droits du travail, tant au niveau des activités internes des entreprises que de leurs chaînes d'approvisionnement externes. Le Schéma 3 résume les principaux indicateurs et mesures utiles aux investisseurs pour évaluer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

Schéma 3 : Sources de données sélectionnées sur le développement durable

Fournisseur de données	MSCI	Sustainalytics	WBA (World Benchmarking Alliance)	KnowTheChain
Plages de notes	AAA à CCC	0-10 (négligeable) 10-20 (faible) 20-30 (moyen) 30-40 (haut) 40+ (sévère)	Score total (sur 100) Inclusion sociale (sur 30)	Sur 100 (par indicateur)
Plains feux sur la chaîne d'approvisionnement sociale (indicateurs)	Normes relatives à la chaîne d'approvisionnement Approvisionnement controversé Opposition des parties prenantes Relations avec la collectivité Gestion du travail Santé et sécurité	Société Salariés Droits de l'Homme Santé et sécurité sur le lieu de travail Relations de travail	Indicateurs fondamentaux : Respecter les droits de l'homme Fournir et promouvoir un travail décent Agir de manière éthique Autres indicateurs : Travail forcé Droits fonciers Salaire minimum vital	Engagement et gouvernance Traçabilité et évaluation des risques Pratiques d'achat Recrutement Participation des travailleurs Suivi Recours

Source : MSCI, Sustainalytics, WBA et KnowTheChain.

Dans le Schéma 4, nous comparons les notations en matière de développement durable et les scores de référence du secteur à la lumière d'informations accessibles au public²² pour illustrer les disparités de notation, en particulier entre MSCI Ratings, Sustainalytics Risk Ratings et les notations de la main-d'œuvre telles que KnowTheChain et la World Benchmarking Alliance.

Schéma 4 : Comparaison des notations d'agences et d'ONG sélectionnées pour les entreprises de produits de luxe

Nom de la société	Répartition	Capitalisation boursière (Février 2026)	MSCI Note ESG	Sustainalytics Évaluation des risques ESG	WBA Notation—2023 (sur 100)	KnowTheChain Notation—2023 (sur 100)
LVMH	Textile et produits de luxe	258 milliards d'euros	A	13,8 (faible)	15,4	6
Hermès	Textile et produits de luxe	217 milliards d'euros	AA	12,7 (faible)	S.O	12
Richemont	Textile et produits de luxe	101 milliards d'euros	AA	15,9 (faible)	S.O	S.O
Kering	Textile et produits de luxe	33 milliards d'euros	AA	10,7 (faible)	33,1	23
Moncler	Textile et produits de luxe	14 milliards d'euros	AAA	8,5 (négligeable)	S.O	18

Source : Candriam, <https://companiesmarketcap.com/>, MSCI, Sustainalytics, KnowTheChain, WBA. S.O = non disponible.



22 - Les notations de MSCI et de Sustainalytics sont accessibles au public. Les détails sous-jacents sont accessibles aux abonnés.

Tous ces éléments sont en effet pertinents pour les investisseurs durables. Cependant, la différence entre les notes globales attribuées par chaque source soulève des questions importantes : Une entreprise ayant une note de développement durable triple A est-elle intrinsèquement moins risquée qu'une entreprise ayant une note simple A ou double A de MSCI ? La réponse n'est pas simple.

Prenons l'exemple de Moncler : son évaluation du risque par Sustainalytics est très faible, tandis que la notation que lui a attribuée KnowTheChain reste également très faible. Cela n'invalides pas les notes de développement durable en soi, mais souligne l'importance pour les investisseurs de comprendre en profondeur les méthodologies sous-jacentes et les différences d'objectifs.

La couverture des fournisseurs est un facteur clé - certaines entreprises ne sont pas évaluées par tous les fournisseurs, ce qui entraîne des lacunes dans l'évaluation. La disponibilité limitée des données sur les entreprises et les informations parfois vagues font qu'il est difficile pour les investisseurs et les agences de notation d'effectuer des analyses détaillées et précises des risques liés aux droits de l'homme. Un autre facteur est le manque de transparence sur la manière dont ces notes sont déterminées ; pour certains fournisseurs, elles sont évidemment exclusives.

Nous ajoutons une couche supplémentaire d'analyse en nous engageant activement auprès des entreprises. Notre base de données commence par des données provenant de fournisseurs externes auxquelles nous ajoutons nos propres recherches. Nous effectuons notre propre évaluation à la lumière de recherches et de critères exclusifs adaptés à notre cadre de durabilité, complétés par des dialogues directs avec les entreprises et les parties prenantes.



L'approche de Candriam

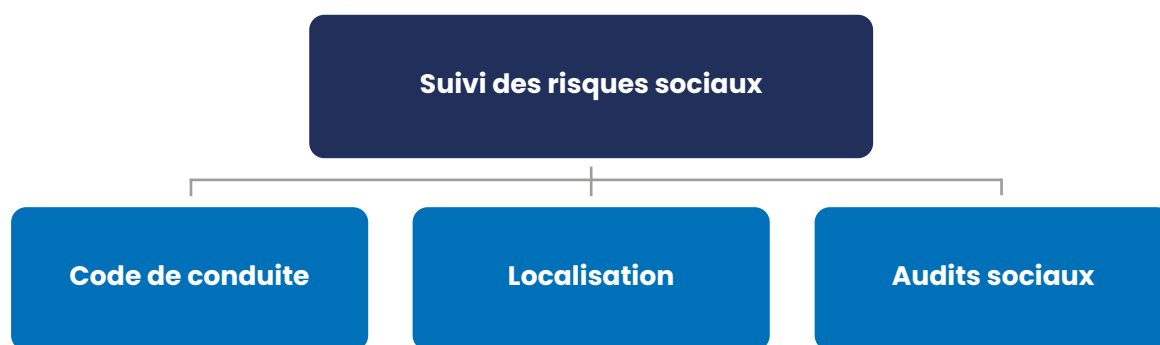
Cadre

L'approche de Candriam vise à fournir un cadre structuré qui peut être adopté par les investisseurs cherchant à élaborer leurs propres approches pour évaluer la diligence raisonnable des entreprises en matière de droits de l'homme. Dans le cadre de notre approche globale de l'analyse des risques et des opportunités en matière de développement durable, nous évaluons l'identification, l'exposition et la gestion des risques d'une entreprise à travers deux dimensions complémentaires : Activités commerciales et gestion des parties prenantes.

- **Analyse des activités commerciales :** À travers cette dimension, nous examinons comment le modèle économique d'une entreprise est affecté par des défis mondiaux critiques, notamment le changement climatique, la consommation de ressources, les préoccupations de santé publique et la transformation numérique.
- **Analyse de la gestion des parties prenantes :** Sous cet aspect, nous évaluons les politiques et les pratiques de l'entreprise visant à prévenir, traiter, atténuer et remédier aux risques ou aux effets négatifs. Cette analyse prend également en compte la capacité d'innovation de l'entreprise et la mise au point de nouvelles solutions.

Nous proposons notre approche de l'évaluation de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de notre méthodologie Candriam. Étant donné la nature fragmentée des chaînes d'approvisionnement dans le secteur du luxe, les risques sociaux et environnementaux peuvent s'avérer particulièrement prononcés. Chez Candriam, nous avons conçu un cadre destiné à minimiser l'exposition des travailleurs aux risques sociaux au sein de ces chaînes d'approvisionnement.²³ Un champ d'application simplifié de notre surveillance des risques sociaux est illustré dans le Schéma 5.

Schéma 5 : Suivi des risques liés à la main d'œuvre



Source : Candriam

23 - En d'autres termes, le dialogue, les mesures de collaboration, les choix d'investissement et le partage d'informations qui découlent du modèle sont destinés à identifier et à minimiser les risques !

Code de conduite

Il est essentiel que les entreprises mettent en œuvre un code de conduite solide et applicable à tous leurs fournisseurs. Nous pensons que le respect de ce code doit être obligatoire pour faire appel à de nouveaux fournisseurs. Un code de conduite efficace à l'intention des fournisseurs devrait idéalement comprendre les éléments fondamentaux suivants :

- **Interdiction du travail des enfants :** Les entreprises doivent établir et appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard du travail des enfants à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Cela inclut des processus rigoureux de vérification de l'âge et la mise en œuvre de mécanismes de remédiation. Les fournisseurs devraient être obligés de procéder régulièrement à des contrôles préalables et à des audits pour vérifier l'âge des travailleurs. Une fois encore, la longueur et la complexité des chaînes d'approvisionnement rendent la vérification difficile, et le tannage du cuir figure parmi les secteurs les plus abusifs et des plus difficiles à vérifier en ce qui concerne la main-d'œuvre des fournisseurs.
- **Prévention du travail forcé et protection des** travailleurs migrants :. Le code de chaque entreprise doit démontrer qu'il cherche à éliminer toutes les formes de travail forcé, de servitude ou de traite des êtres humains. L'adoption d'une politique de recrutement sans frais²⁴ constitue une bonne pratique, garantissant que les coûts de recrutement sont entièrement supportés par l'employeur afin d'éviter les déductions salariales. Il doit également être interdit aux fournisseurs de retenir les passeports, les documents personnels ou les salaires.
- **Mécanismes confidentiels de traitement des griefs :** Les travailleurs doivent avoir accès à des canaux sûrs et confidentiels pour signaler les violations du code de conduite. Ces mécanismes doivent garantir l'anonymat et la protection contre les représailles, afin que les travailleurs puissent signaler des problèmes sans craindre de perdre leur emploi.
- **Engagement envers des salaires équitables et décents :** Le code doit garantir que les travailleurs reçoivent des salaires supérieurs aux minima légaux et doit tout mettre en œuvre pour aligner la rémunération sur les critères de salaire décent définis par l'Organisation internationale du travail (OIT). Des structures salariales et des fiches de paie transparentes doivent être fournies dans une langue comprise par le travailleur.
- **Garantie de la liberté d'association et de négociation collective :** Tous les travailleurs doivent avoir le droit de former des syndicats, d'y adhérer et de participer à des négociations collectives sans crainte de représailles, même dans les pays où ces droits sont restreints. Le code devrait interdire explicitement les pratiques antisyndicales et exiger des fournisseurs qu'ils facilitent la représentation alternative des travailleurs lorsque les lois locales limitent les activités syndicales.

Ce cadre permet de mener une évaluation ou conception exhaustive et exploitable de codes de conduite des fournisseurs dans les secteurs du luxe et de la vente au détail. Il offre une voie claire vers la construction de chaînes d'approvisionnement résilientes, éthiques et transparentes.

Le Schéma 6 résume notre évaluation de quelques grandes entreprises de produits de luxe à la lumière des codes de conduite des fournisseurs qu'elles ont publiés.

²⁴ -C'est-à-dire que l'employé ne doit pas payer d'honoraires à l'employeur, au recruteur, à l'intermédiaire ou à d'autres personnes.

Schéma 6 : Codes des fournisseurs actuels d'une sélection de sociétés de produits de luxe

Entreprise	Hermès	Kering	LVMH	Moncler	Richemont
Politique de lutte contre le travail des enfants	Politique de lutte contre le travail des enfants Mécanismes de vérification de l'âge en place	Politique de lutte contre le travail des enfants Mécanismes de vérification de l'âge en place	Politique de lutte contre le travail des enfants Aucun mécanisme de vérification de l'âge n'est en place	Politique de lutte contre le travail des enfants Mécanismes de vérification de l'âge en place	Politique de lutte contre le travail des enfants Aucun mécanisme de vérification de l'âge n'est en place
Politique de lutte contre le travail forcé	Politique de lutte contre le travail forcé Politique stipulant que les travailleurs ne paient pas de frais de recrutement	Politique de lutte contre le travail forcé Politique stipulant que les travailleurs ne paient pas de frais de recrutement	Politique de lutte contre le travail forcé Pas de politique concernant les frais de recrutement	Politique de lutte contre le travail forcé Politique stipulant que les travailleurs ne paient pas de frais de recrutement	Politique de lutte contre le travail forcé Pas de politique concernant les frais de recrutement
Mécanismes confidentiels de traitement des griefs	Mise en place de mécanismes confidentiels de règlement des griefs Principales questions divulguées (nombre et types de questions)	Mise en place de mécanismes confidentiels de règlement des griefs Principales questions divulguées (nombre de questions uniquement)	Mise en place de mécanismes confidentiels de règlement des griefs Principales questions divulguées (nombre de questions uniquement)	Mise en place de mécanismes confidentiels de règlement des griefs Les principales questions ne sont pas divulguées	Mise en place de mécanismes confidentiels de règlement des griefs Principales questions divulguées (nombre de questions uniquement)
Conventions collectives	Les travailleurs bénéficient de la liberté d'association Seulement si la législation locale les autorise	Les travailleurs bénéficient de la liberté d'association Seulement si la législation locale les autorise	Les travailleurs bénéficient de la liberté d'association Seulement si la législation locale les autorise	Les travailleurs bénéficient de la liberté d'association Seulement si la législation locale les autorise	Les travailleurs bénéficient de la liberté d'association Seulement si la législation locale les autorise
Rémunération équitable // salaire minimum vital	Les travailleurs reçoivent un salaire minimum vital conformément à la définition de l'OIT L'entreprise a une définition de ce qu'est un salaire minimum vital selon Hermès dans le Code de conduite	Les travailleurs perçoivent un salaire supérieur au salaire minimum en vigueur dans le pays. Analyses et évaluations du salaire minimum vital selon la définition de l'OIT	Les fournisseurs sont payés au moins au salaire minimum Pas de définition de ce qu'est un salaire minimum vital selon le Code de conduite de LVMH Non-conformité avec la définition de l'OIT	80 % des fournisseurs ont participé à l'analyse du salaire minimum vital 20 % au-dessus du salaire minimum vital selon la définition de l'OIT Définition du salaire minimum vital conforme au réseau Fair Wage Network	Définition du salaire minimum vital fournie, mais aucune mention de la conformité avec la définition de l'OIT Les fournisseurs ne doivent pas payer un salaire minimum vital

Source : Candriam, rapports sur les sociétés

Hermès : Mars 2025 - Document de référence universel 2024 comprenant le rapport financier annuel.
Kering : 2025 : [kering.com/api/download-file/?path=KERING_CODE_OF_ETHICS_EN_2025_f343cfff8a.pdf](https://www.kering.com/api/download-file/?path=KERING_CODE_OF_ETHICS_EN_2025_f343cfff8a.pdf)
LVMH : Avril 2025 ; Documents clés - LVMH - 2024 Rapport de responsabilité sociale et environnementale.
Moncler : Avril 2025 ; Moncler-Group-Annual-Report-2024
Richemont : Juin 2025 - Richemont Rapport non financier 2025

L'une des principales observations de cette analyse est que les politiques relatives au travail des enfants, au travail forcé et au respect des conventions collectives tendent à être structurées de la même manière dans toutes les entreprises. Toutefois, le domaine qui nécessite une analyse plus approfondie et une compréhension plus nuancée est celui de la politique de compensation équitable.

Dialoguer avec des entreprises bien gérées pour améliorer leurs méthodes peut s'avérer mutuellement bénéfique. Ces entreprises sont souvent favorables à l'échange de recherches et d'informations. À leur tour, lorsque les leaders du marché s'améliorent encore, les autres acteurs du secteur ressentent le besoin d'intensifier leur concurrence. Nous avons adopté cette approche de la nutrition dans [le secteur alimentaire](#),

Localisation

La localisation géographique des chaînes d'approvisionnement influe sur les conditions de travail des travailleurs. Les données de la CSI²⁵ démontrent une forte corrélation entre la localisation des fournisseurs et les atteintes aux droits du travail, notamment en ce qui concerne le droit de former des syndicats et d'y adhérer. Plus précisément, dans les régions où les régimes sont plus répressifs, les droits de créer des syndicats et d'y adhérer sont plus fréquemment violés.

Plus la valeur de l'indice répressif de la CSI augmente, plus l'incidence de ces violations augmente, soulignant que des régions telles que le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Afrique et l'Asie-Pacifique sont associées à des risques systémiques accrus liés aux atteintes aux droits du travail, en particulier en termes de liberté d'association et de négociation collective.

L'implication indirecte, comme celle des fournisseurs des fournisseurs, constitue également un risque

par exemple, avec [Unilever](#).

Il est essentiel de faire la distinction entre le salaire minimum et le salaire minimum vital pour évaluer avec précision les pratiques de rémunération. Alors que le salaire minimum correspond au plancher salarial imposé par la loi, il est souvent insuffisant pour couvrir les frais de subsistance de base, tels que le paiement des factures ou l'alimentation d'une famille. En revanche, le salaire minimum vital, défini conformément aux conventions de l'OIT, doit permettre aux travailleurs de couvrir leurs besoins essentiels tout en leur laissant un revenu discrétionnaire, ce qui contribue au bien-être du travailleur et de sa famille. Il est essentiel de comprendre cette distinction pour évaluer si les politiques de compensation favorisent réellement des moyens de subsistance équitables et durables.

d'atteinte à la réputation et donc d'atteinte à la valeur de la marque. Lorsque les entreprises s'approvisionnent ou sous-traitent dans des régions où les protections du travail sont plus faibles, elles augmentent leur risque d'être impliquées dans des atteintes aux droits du travail. Ces risques sont souvent plus graves aux niveaux inférieurs des chaînes d'approvisionnement, où la transparence est limitée et le contrôle insuffisant.

Pour faire face aux risques découlant de la localisation de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises devraient procéder à une cartographie géographique complète de tous les fournisseurs de la chaîne, intégrer des indices de risque (tels que l'indice de la CSI) dans les processus d'évaluation des fournisseurs et s'approvisionner en priorité dans des régions où les protections du travail sont plus strictes. Dans les régions à haut risque, des mesures de surveillance et de contrôle renforcées devraient être mises en œuvre afin d'identifier et d'atténuer les éventuelles violations.

25 - Indice mondial des droits de l'homme de la CSI 2024 - Confédération syndicale internationale

Audits sociaux

Même avec le code de conduite le plus strict et des pratiques d'approvisionnement dans des régions où les risques en matière de droits de l'homme sont moindres, des audits sociaux sont nécessaires pour détecter les risques et garantir le respect des droits de l'homme tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Un audit social efficace est un pilier fondamental de l'approvisionnement pour répondre aux demandes croissantes de chaînes d'approvisionnement transparentes, à faible risque, éthiques et transparentes.

Parmi les leaders du secteur, notre analyse montre que Kering se distingue par la transparence de son cadre d'audit social. De l'évaluation initiale des fournisseurs aux processus rigoureux de suivi et de correction, Kering illustre les meilleures pratiques en matière de gestion des droits du travail et d'autres risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

Prochaines étapes

Le cadre Candriam fournit aux investisseurs un outil solide pour évaluer et atténuer les risques liés aux droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe.

Dans ce contexte, il est essentiel de comprendre comment ces risques liés à la chaîne d'approvisionnement se traduisent en conséquences financières, notamment par leur impact sur la réputation et les performances globales des marques de luxe.



Étude de cas : Audits sociaux de Kering

Kering a mis au point un système d'audit complet couvrant l'ensemble de ses fournisseurs. En 2024, le groupe a réalisé 4 550 audits sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement :

- 1 588 audits globaux
- 2 085 audits de suivi
- 877 audits d'activation

Au total, 70 % des fournisseurs ont été audités en 2024.

Kering applique un modèle mixte qui combine les avantages de l'audit interne et du contrôle indépendant :

- 44 % des audits sont réalisés par l'équipe d'audit interne de Kering selon les normes de Kering.
- 56 % sont réalisés par des auditeurs tiers indépendants utilisant le même protocole d'audit normalisé.

Les audits de tierces parties sont réalisés à l'aide d'un protocole d'évaluation normalisé fondé sur des cadres internationalement reconnus tels que SA8000²⁶ et SMETA,²⁷ couvrant 97 questions dans 13 catégories, y compris le travail des enfants, le travail forcé, la liberté d'association, les conditions de travail et la discrimination. Les audits peuvent être programmés ou inopinés (52 % du total des audits réalisés en 2024 étaient inopinés). Les audits comprennent toujours des examens de documents, des inspections de sites et des entretiens confidentiels avec les travailleurs afin d'encourager la transparence et d'identifier les griefs ou les problèmes cachés.



26 - Social Accountability International, une ONG.

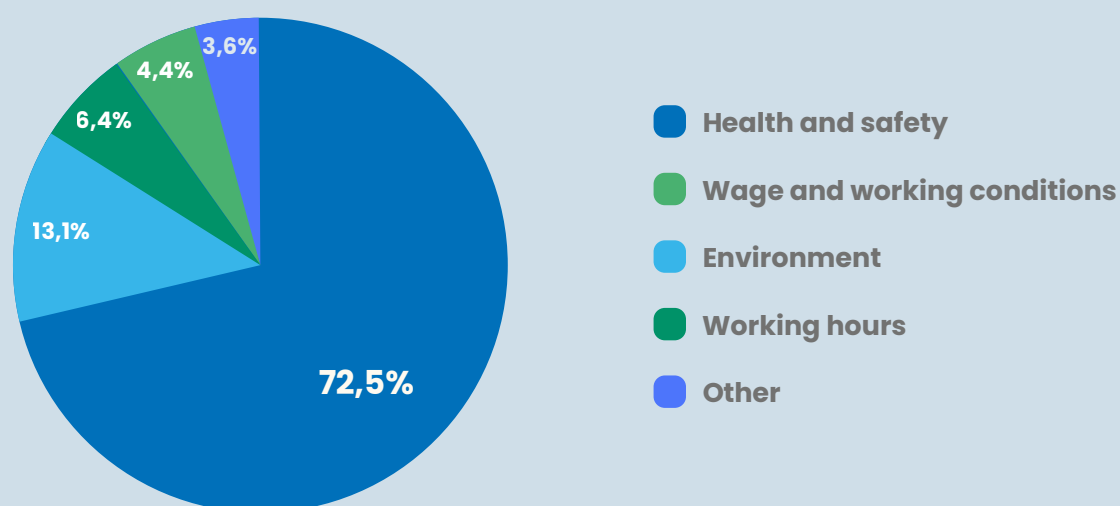
27 - Sedex, un prestataire de services d'audit de la main-d'œuvre à but lucratif.

En 2024, 64 % des fournisseurs de Kering ont été jugés totalement conformes aux normes du groupe, tandis que 30 % ont été jugés partiellement conformes. Cinq autres pour cent ont été évalués comme nécessitant des progrès à la suite d'audits, et un pour cent est tombé dans la catégorie de la tolérance zéro. En cas de violations graves, un comité spécialisé composé de l'équipe d'audit de Kering et de représentants de la marque concernée examine les conclusions afin de décider de la poursuite ou non de la relation avec le fournisseur. Les fournisseurs peuvent être immédiatement radiés de la liste ou, si possible, faire l'objet d'un plan d'action correctif assorti d'une surveillance continue. Grâce à ce processus rigoureux, Kering a mis fin à ses relations commerciales avec 89 fournisseurs en 2024 en raison de résultats d'audit insatisfaisants.

Le groupe classe les anomalies identifiées en observations, en cas de non-conformité modérée ou grave et en cas de tolérance zéro. Kering présente également une ventilation par thème des cinq anomalies les plus courantes détectées chez les fournisseurs, comme le montre le Schéma 7.

Schéma 7 : Répartition par thème des cinq principales anomalies des fournisseurs

Exemple du processus d'audit de Kering, 2024



Source : [Rapport de Kering sur le développement durable 2024](#) © Tous droits réservés.

Conclusion : préserver la valeur de la marque

Le secteur du luxe se trouve à un tournant, selon nous. Les risques complexes inhérents aux chaînes d'approvisionnement longues, complexes et mondiales ne sont plus des questions de réputation. Ces risques, y compris les risques liés aux droits des travailleurs, constituent des menaces importantes pour la valeur de l'entreprise. Les normes de travail et les risques liés aux droits de l'homme sont des variables financières et non des options morales. Ils peuvent conduire directement à des perturbations opérationnelles, à des sanctions réglementaires et à l'érosion de la marque et d'autres actifs incorporels, l'essence même du luxe. À l'ère de la communication instantanée, un seul boycott crédible peut détruire la valeur de la marque construite au fil des décennies.

Le passage d'une responsabilité volontaire à une responsabilité obligatoire dans le cadre de la directive sur le développement durable de l'UE est une bonne chose. À ce jour, l'application inégale et la dilution politique risquent de creuser l'écart entre l'ambition réglementaire et l'impact réel. Attendre que la loi impose des changements n'est plus suffisant pour protéger la valeur actionnariale et la durabilité.

Les marques qui anticipent le renforcement de la réglementation sur le respect des droits de l'homme dans leurs chaînes d'approvisionnement sont susceptibles d'être mieux positionnées sur le plan concurrentiel. Les entreprises qui mettent en œuvre des cadres de diligence raisonnable solides, avec des politiques concrètes et des mécanismes de vérification, ne se contenteront pas d'atténuer les risques liés à la réglementation et d'atteinte à la réputation, mais pourront également bénéficier d'un avantage comparatif par rapport à leurs homologues qui ne prennent pas au sérieux leurs obligations en matière de droits de l'homme. Les investisseurs peuvent souhaiter lire et évaluer eux-mêmes les rapports des entreprises bénéficiaires d'un investissement.

Un nombre croissant de marques de vêtements de sport divulguent des listes détaillées de fournisseurs, y compris les adresses précises des usines, afin d'améliorer la transparence et de faciliter le contrôle en cas de controverse. Dans les secteurs du textile et du luxe, les codes de conduite des fournisseurs sont devenus plus complets et un nombre croissant d'entreprises publient des mécanismes de remédiation pour traiter les problèmes identifiés lors des audits sociaux.

Nous préconisons une approche proactive, en associant notre cadre aux informations communiquées par des fournisseurs de données tels que Sustainalytics et MSCI. Nous plaçons pour une transparence radicale : les entreprises doivent divulguer des informations, même imparfaites, et les investisseurs doivent récompenser le progrès plutôt que le silence.

La prochaine ère de la valeur de la marque de luxe sera définie non seulement par l'héritage et l'excellence, mais aussi par l'obligation de rendre des comptes et la responsabilité.



**156 milliards
d'euros**

d'actifs sous
gestion au 30 juin
2025



600

professionnels
expérimentés
et engagés



+ de 25 ans

de leadership dans
l'investissement
responsable

Ce document est publié à des fins indicatives et pédagogiques uniquement et peut contenir l'avis de Candriam ainsi que des informations exclusives. Il ne constitue pas une offre d'achat ou de vente d'instruments financiers, ni un conseil en investissement et ne confirme aucune transaction, sauf convention contraire expresse. Bien que Candriam sélectionne soigneusement les données et les sources utilisées, des erreurs ou omissions ne peuvent être exclues a priori. Candriam ne saurait être tenue responsable des dommages directs ou indirects résultant de l'utilisation de ce document. Les droits de propriété intellectuelle de Candriam doivent être respectés à tout moment et le contenu de ce document ne peut être reproduit sans autorisation écrite préalable.