

Quelles sont les caractéristiques des business models favorisant la sobriété du consommateur final? Analyse dans l'industrie textile B2C

Auteur : Bouillon, Noémie

Promoteur(s) : Surlemont, Bernard

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/19897>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

QUELLES SONT LES CARACTERISTIQUES DES BUSINESS MODELS FAVORISANT LA SOBRIETE DU CONSOMMATEUR FINAL ? ANALYSE DANS L'INDUSTRIE TEXTILE B2C

Jury :
Promoteur :
Bernard SURLEMONT
Lecteur :
Frédéric OOMS

Mémoire présenté par
Noémie BOUILLON
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion à
finalité spécialisée en management
des entreprises sociales et durables
Année académique 2023/2024

Je souhaite tout d'abord remercier mon promoteur, Bernard Surlemont, pour ses précieux conseils et pour le temps qu'il m'a accordé tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Dans les moments où je me sentais parfois désemparée face à des choix et quant à la direction à prendre, il m'a soumis de nombreuses idées pertinentes et m'a orientée vers des contacts enrichissants.

Je tiens également à remercier mon lecteur, Frédéric Ooms, pour le temps qu'il consacrera à la lecture de ce travail.

Mes remerciements vont également aux intervenants qui ont accepté de prendre le temps de répondre à mes questions lors d'un entretien. Leur expertise et leurs suggestions ont permis de façonner ce mémoire de manière appropriée et d'enrichir son contenu.

Finalement, un tout grand merci à mes proches pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements tout au long de mon parcours académique ainsi que pour leur aide et leurs conseils dans l'élaboration de ce travail final.

TABLE DES MATIERES

1	Liste des abréviations	6
2	Introduction.....	7
3	Revue de littérature	9
3.1	La sobriété.....	9
3.1.1	Dictionnaire	9
3.1.2	Dans la littérature.....	9
3.1.3	Conclusion	10
3.2	Quelles différences entre la sobriété et la durabilité ?	10
3.3	L'industrie du textile dans le monde.....	11
3.3.1	Contexte économique global.....	11
3.3.2	Impacts	11
3.4	Le phénomène de la « fast fashion »	11
3.5	La réponse à la « fast fashion » : la « slow fashion »	14
3.6	Stratégie de l'UE pour des textiles durables et circulaires	14
3.7	Méthode « Product Environmental Footprint »	15
3.7.1	Naissance de la méthode PEF	15
3.7.2	Le fondement de la méthode PEF : l'analyse du cycle de vie.....	16
3.7.3	Les impacts environnementaux pris en compte dans la méthode PEF	17
3.7.4	Les phases de la méthode PEF.....	17
3.7.5	Product Environmental Footprint Category Rules.....	19
3.8	Pratiques durables dans l'industrie de l'habillement	19
3.8.1	Pratiques durables.....	19
3.8.2	Antécédents aux pratiques durables.....	20
3.9	Economie circulaire.....	21
3.9.1	Contexte de l'économie circulaire	21
3.9.2	Hiérarchie des déchets	21
3.9.3	Economie circulaire dans l'industrie de l'habillement	21
4	Méthodologie	24
4.1	Type de méthodologie	24
4.2	Collecte des données	24
4.2.1	Entretiens	24
4.2.2	Internet.....	24
4.3	Entreprises analysées.....	24
4.4	Analyse des données : BMC for Change	25

4.5	Limites de la recherche	26
5	Résultats	27
5.1	Patagonia	27
5.2	Imprevu	32
5.3	Oxfam-Magasins du monde	37
5.4	United Repair Center	42
5.5	Asphalte	44
5.6	Faguo.....	46
5.7	Hopaal	48
5.8	Flotte	50
6	Discussion	52
6.1	Comparaison des BMC for Change	52
6.2	Recommandations aux entrepreneurs dans le domaine textile ayant une sensibilité durable	58
6.2.1	Recommandations au prisme des 6 éléments spécifiques du BMC for Change	59
6.2.2	Recommandations au prisme du cycle de vie du produit	60
7	Conclusion	63
8	Annexes	66
8.1	Annexe 1 : Guide d'entretien	66
8.2	Annexe 2 : BMC for Change	67
9	Liste des personnes ressources	68
10	Bibliographie	69
	Executive summary	79

1 LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACV	Analyse du Cycle de Vie
B2C	Business To Consumer
BM	Business Model
BMC	Business Model Canvas
BMCC	Business Model Canvas for Change
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CE	Commission Européenne
EFTA	European Free Trade Association
FTAO	Fair Trade Advocacy Office
GIEC	Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
GOTS	Global Organic Textile Standard
GRS	Global Recycled Standard
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
NC	Non connu
OEF	Organisation Environmental Footprint
OMM	Oxfam-Magasins du Monde
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PEF	Product Environmental Footprint
PEFCRs	Product Environmental Footprint Category Rules
PEL	Plan Epargne Logement
R&D	Recherche et Développement
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
TBL	Triple Bottom Line
UE	Union Européenne
URC	United Repair Center
WFTO	World Fair Trade Organisation

2 INTRODUCTION

L'industrie du textile, reconnue comme l'une des plus polluantes au monde, a vu son impact environnemental et social se dégrader davantage avec l'arrivée de la « fast fashion » au début des années 2000 (Papasolomou et al., 2023). Des marques populaires telles que Zara et H&M ont popularisé ce modèle. Cependant, acheter auprès de ces marques encourage une surconsommation et dissimule des vérités préoccupantes : exploitation des travailleurs, travail des enfants, non-respect de conditions sociales dignes, dégâts environnementaux considérables, ...

Depuis quelques décennies, dans un contexte global de conscientisation en termes de réchauffement climatique, les médias et de nombreuses organisations tentent d'informer les consommateurs sur les multiples enjeux de l'industrie du textile. Les consciences commencent doucement à s'éveiller. Une minorité de consommateurs, sensibles à ces problématiques sociales et environnementales, orientent leurs achats de vêtements vers des produits durables. Ces consommateurs commencent à changer leurs habitudes d'achat en s'éloignant de la « fast fashion » omniprésente en termes de marketing et de matraquage médiatique.

Suite à la prise de conscience globale des problématiques liées à l'industrie de la mode et aux dispositions prises par l'Union Européenne (UE), il devient impératif pour les entreprises de ce secteur d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans leurs stratégies et de modifier leurs « business models (BM) ».

Face à ce défi pour les entreprises de mettre en place des actions pertinentes et des pratiques efficaces, notre travail, d'une part, analyse les caractéristiques des entreprises sélectionnées et, d'autre part, vise à élaborer des recommandations à l'attention des entrepreneurs de l'industrie textile afin de leur permettre de construire un « business model » durable. À ces fins, sont analysés plusieurs exemples d'entreprises dans l'industrie textile ayant mis en place des BM innovants qui, de ce fait, intègrent, dans leur raison d'être et leurs positionnements, non pas exclusivement une maximisation des profits mais aussi des objectifs de contribution à une réduction de la consommation, à une réduction de la production de déchets textiles et à un respect de normes sociales et environnementales. L'objectif est de fournir un cadre de référence qui puisse servir de guide pour les entrepreneurs désireux de contribuer à une industrie textile répondant à des critères de sobriété.

Ce travail est structuré en plusieurs parties.

En première partie, la revue de littérature est établie afin d'expliquer les concepts clés de ce travail et de parcourir les données existantes dans l'industrie textile. Elle clarifie tout d'abord la notion de sobriété et de durabilité. Ensuite, elle vise à contextualiser l'industrie du textile dans le monde et explore les concepts de « fast fashion » et de « slow fashion ». Les stratégies mises en place par l'UE pour des textiles durables et circulaires et la méthode « Product Environmental Footprint (PEF) » sont brièvement explicitées. Finalement, cette revue vise à établir les pratiques considérées comme durables dans l'industrie textile et à approcher le concept d'économie circulaire.

En deuxième partie, est détaillée la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données relatives aux entreprises.

Le chapitre suivant présente brièvement les 8 entreprises analysées, toutes sélectionnées pour leurs engagements dans des pratiques innovantes. Leur « Business Model Canvas for Change (BMCC) » est ensuite établi et présenté afin de synthétiser leurs stratégies respectives. Pour 3 d'entre-elles, nous explicitons de façon détaillée chaque élément de leur BMCC.

Le dernier chapitre de ce travail compare les BMCC des entreprises analysées et formule des recommandations pour tout entrepreneur, sensible aux problématiques environnementales et sociales dans le domaine du textile. Ces recommandations sont tirées des observations issues de la comparaison des BMCC et des informations provenant de la revue de littérature.

En conclusion, ce travail vise à inspirer et à équiper les futurs acteurs de l'industrie textile en partageant des exemples de réussite et les leçons tirées afin de promouvoir un changement durable et significatif aligné sur les principes de sobriété.

3 REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature s'attelle tout d'abord à dégager une définition ainsi qu'une compréhension de la terminologie utilisée dans ce travail. Il s'agit donc de spécifier la notion principale de sobriété ainsi que de la confronter à la notion de durabilité.

Ensuite, il s'agit de situer et de contextualiser l'industrie textile dans le monde et de rendre compte de son impact sur l'environnement et de son impact social.

Le phénomène de la « fast fashion » ou « mode éphémère » en français ainsi que ses répercussions environnementales et sociales sont ensuite analysés.

La « slow fashion » qui s'oppose à la « fast fashion » est également brièvement expliquée.

La stratégie de l'UE pour des textiles durables et circulaires est parcourue.

La méthode PEF, un système européen de notation de la performance environnementale des produits et des entreprises, est ensuite explicitée.

La revue de littérature se consacre également à l'analyse des pratiques durables dans l'industrie de l'habillement ainsi qu'à celle des moteurs nécessaires à la mise en place de ces pratiques durables.

Nous terminons ce chapitre en évoquant le sujet de l'économie circulaire dans l'industrie textile.

3.1 LA SOBRIÉTÉ

Pour débiter cette revue de littérature, il est important de s'accorder sur le sens du mot « sobriété », terme central de la question de recherche. La sobriété est un terme qui revêt plusieurs significations. Aussi, il s'agit d'une notion quelque peu subjective, pouvant être sujette à interprétation.

3.1.1 Dictionnaire

Premièrement, il est intéressant de consulter la définition donnée par un dictionnaire.

La sobriété est le « comportement de quelqu'un, d'un animal qui est sobre » (Larousse, s. d.-b).

Selon le Larousse en ligne, l'adjectif sobre peut être défini comme suit : « qui est marqué par la mesure, la modération » (Larousse, s. d.-a).

La sobriété est donc le comportement de quelqu'un qui est marqué par la modération.

3.1.2 Dans la littérature

Tout d'abord, la littérature précise qu'il existe différents types de sobriété (numérique, informative, alimentaire, des comportements, énergétique, foncière, ...). Par exemple, la sobriété énergétique est définie comme étant « les mécanismes de diminution volontaire et équitable de la consommation énergétique » (Semal et al., 2014, p. 351).

Ici, nous nous intéressons à la notion de sobriété dans son sens global.

L'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2023), ou Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) en français, déclare que les politiques de sobriété sont « un ensemble de mesures et de pratiques quotidiennes qui évitent une demande en énergie, en matières premières, en terres et en eau, tout en assurant le bien-être de tous dans le respect des limites planétaires » [traduction libre] (p.29).

Selon Alexander (2012), une économie sobre fournirait « assez, pour tout le monde, pour toujours » [traduction libre] (p.8).

La sobriété comprend « ... la nécessité de restreindre la consommation des ressources en fonction des limites planétaires, par exemple par le biais d'un plafond légal sur les quantités absolues utilisées. Dans la dimension sociale, elle appelle à un socle de protection sociale qui permette à chaque habitant de chaque pays de vivre une vie décente et de qualité, en participant activement à la société dans laquelle il vit » [traduction libre] (Spangenberg & Lorek, 2019, p. 1071).

La sobriété concerne « la réduction de la consommation et le fait de 'bien vivre avec moins' » [traduction libre] (Figge et al., 2014, p. 217).

3.1.3 Conclusion

Ces différentes définitions de la littérature et du dictionnaire nous amènent à extraire les concepts clés suivants de la notion de sobriété.

Premièrement, la sobriété implique la notion de réduction de la consommation.

Ensuite, compte tenu de la limitation des ressources naturelles sur terre, la consommation de ces ressources doit se faire de manière raisonnable afin de limiter leur épuisement.

Finalement, la sobriété implique de prendre en compte la notion de durée et de considérer ce concept dans le temps pour la génération actuelle mais également pour les générations futures. Il est important d'assurer que tous les citoyens dans le monde puissent vivre une vie décente mais il est également important d'assurer l'avenir des générations futures en évitant d'en arriver à une véritable « destruction » de la planète.

Pour conclure, la sobriété se réfère à la diminution de la consommation tout en tenant compte des limites planétaires et en s'assurant que les générations actuelles et futures puissent subvenir à leurs besoins et ainsi vivre décemment.

3.2 QUELLES DIFFÉRENCES ENTRE LA SOBRIÉTÉ ET LA DURABILITÉ ?

Le terme « durabilité » est un mot à la mode et fréquemment utilisé en politique et par de nombreuses entreprises et organisations (Scoones, 2007). Cependant, il fait partie de ces termes que tout le monde emploie, dont tout le monde abuse, mais dont personne ne connaît la définition exacte, ni ce que cela implique. Comme la notion de sobriété, la durabilité manque d'une définition universelle et inclut divers éléments selon les individus et les disciplines.

Selon le Larousse en ligne, la durabilité se définit comme suit : « caractère de ce qui est réalisé selon les critères du développement durable » (Larousse, s. d.-c). Pour mieux comprendre la durabilité, nous devons donc nous pencher sur le concept de développement durable.

La définition la plus répandue du développement durable est celle donnée par le rapport Brundtland (1987) : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » [traduction libre] (p. 292). Cette définition est vaste et peut être interprétée de multiples manières. Selon Aggeri & Godard (2006), cette définition implique le respect des limites environnementales, la nécessité de répondre aux besoins des plus pauvres et la responsabilité envers les générations futures qui hériteront de la planète dans l'état dans lequel nous la leur laisserons.

Ainsi, nous observons que les concepts de sobriété et de durabilité convergent largement. Dans ce travail, les 2 termes sont dès lors utilisés de manière indifférenciée pour véhiculer l'idée de développement respectant les limites planétaires et garantissant des conditions de vie décentes pour les générations actuelles et futures.

3.3 L'INDUSTRIE DU TEXTILE DANS LE MONDE

3.3.1 Contexte économique global

Selon le site FashionUnited (s. d.), l'industrie du textile est l'une des plus importantes industries au monde, ayant un chiffre d'affaires global compris entre 1 700 et 2 500 milliards de dollars et employant plus de 60 millions de personnes dans le monde. Le premier exportateur mondial de textiles est la Chine avec une part de 43,5% dans les exportations mondiales en 2020 (FashionUnited, s. d.). L'UE est, quant à elle, la première importatrice avec une part de 24,3% dans les importations mondiales en 2020 (FashionUnited, s. d.).

3.3.2 Impacts

L'industrie textile, connue pour représenter une part conséquente de l'économie mondiale, est pointée du doigt pour son impact négatif (Fråne et al., 2017). En effet, la production de textiles nécessite la consommation de ressources non renouvelables et conduit à la pollution de l'environnement (Khan et al., 2023; Macchion et al., 2018). En plus de ses effets sur l'environnement, l'industrie textile génère d'importants impacts sociaux.

En ce qui concerne la consommation des ressources, la production du textile nécessite de grandes quantités d'eau. L'UN Alliance for Sustainable Fashion (s. d.) estime que le nombre de litres d'eau consommés par an dans le domaine du textile s'élève à 215 billions. Ensuite, le pétrole est utilisé pour créer les fibres synthétiques et de grandes superficies de terres sont nécessaires afin de cultiver les matières premières (Khan et al., 2023; Macchion et al., 2018).

Au sujet de la pollution de l'environnement, la production de matières textiles engendre la pollution des eaux propres due à la présence de produits chimiques (Khan et al., 2023; Macchion et al., 2018). Il a été prouvé que le textile est responsable d'approximativement 9% des pertes annuelles de microplastiques dans les océans (UN Alliance for Sustainable Fashion, s. d.). Des gaz dangereux pour la santé sont également émis lors de la production (Khan et al., 2023; Macchion et al., 2018). Le domaine du textile est responsable de 2% à 8% des émissions mondiales de gaz à effet de serre (UN Alliance for Sustainable Fashion, s. d.). De plus, il y a une accumulation importante de textiles non réutilisés (Khan et al., 2023; Macchion et al., 2018). La perte annuelle due à la sous-utilisation du textile est estimée à 100 milliards de dollars (UN Alliance for Sustainable Fashion, s. d.).

Au vu des conséquences néfastes de l'industrie du textile liées à une consommation excessive des ressources non renouvelables et à la pollution de l'environnement, il est primordial d'agir afin de rendre ce secteur plus sobre. Face à cette situation et à la perspective d'une augmentation significative de la consommation mondiale de textiles estimée à être multipliée par 3 en 2050, l'action n'est plus simplement un choix mais est une obligation (X. Li et al., 2021).

3.4 LE PHÉNOMÈNE DE LA « FAST FASHION »

L'industrie du textile doit faire face à un nouveau problème qui aggrave d'avantage son impact néfaste sur les ressources, l'environnement et les travailleurs : la « fast fashion » ou « mode éphémère » en français.

Comme expliqué par Papasolomou et al. (2023), la « fast fashion » est apparue au début des années 2000 à la suite de la compétition agressive entre différents détaillants internationaux tels que les distributeurs Zara et H&M. Leur but était de vendre le plus vite possible des vêtements à la mode à bas prix, principalement aux jeunes, permettant aux personnes à faible revenu de renouveler régulièrement leur garde-robe (Papasolomou et al., 2023).

Le nombre de collections sorties en Europe est passé de 2 en l'an 2000 à 5 en 2011 (Nikolina, 2019). La marque Zara est même parvenue à sortir près de 24 collections par an (Nikolina, 2019).

« Le modèle d'entreprise est basé sur la reprise de modèles issus de défilés de mode haut de gamme et leur livraison dans un délai très court à des prix bon marché, en utilisant généralement des matériaux de moindre qualité » [traduction libre] (Nikolina, 2019, p. 2).

Cette nouvelle mode a conduit à une société consumériste. Comme expliqué par La Rosa & Johnson Jorgensen (2021), le consumérisme s'appuie sur le principe que les biens matériels ont de la valeur et sont nécessaires pour rendre les êtres humains heureux même si cela peut nuire aux relations ou aux expériences. Faire du shopping est devenu un loisir pour beaucoup de consommateurs et les vêtements sont souvent achetés pour le plaisir et non pas pour leur utilité (Armstrong et al., 2016). En incitant les consommateurs à acheter davantage que nécessaire, la « fast fashion » engendre des nuisances pour l'environnement et impacte négativement les conditions sociales des travailleurs.

La « fast fashion » a recours à une production de masse afin de satisfaire la demande élevée et d'essayer d'augmenter le plus possible les marges bénéficiaires (Papasolomou et al., 2023). Elle ne prend donc en aucun cas en compte les dégâts qu'elle peut produire sur l'environnement et sur autrui. La seule préoccupation est la recherche du profit à tout prix.

Les pratiques de cette nouvelle mode accélèrent la diminution des ressources naturelles. En outre, la qualité des matériaux utilisés étant médiocre, le cycle de vie court est favorisé (Papasolomou et al., 2023).

La charge environnementale est conséquente. En effet, les kilomètres parcourus ne cessent d'accroître en raison de la chaîne d'approvisionnement étendue et de la volonté d'approvisionner les clients en un minimum de temps (Turker & Altuntas, 2014).

Un autre problème majeur de la « fast fashion » concerne les déchets qu'elle génère. En effet, les entreprises se débarrassent souvent de vêtements neufs qu'elles n'ont pas réussi à vendre (House of Commons Environmental Audit Committee, 2019). Du côté des consommateurs, la mode les pousse à changer souvent de vêtements et les vêtements jetés continuent d'envahir les décharges (Brewer, 2019). Il est estimé que, chaque seconde, une quantité de vêtements équivalente à un camion de poubelle est brûlée ou enterrée dans une décharge (Ellen MacArthur Foundation, s.d.). Un documentaire choc d'ABC News In-depth (2021) dévoile la honteuse vérité derrière nos modes de consommation. Au Ghana, le commerce des vêtements de seconde main est devenu courant avec des milliers de conteneurs remplis de vêtements importés chaque jour. Ces vêtements, principalement en provenance de l'Occident, sont importés par des Ghanéens pour être revendus sur d'énormes marchés, offrant ainsi la possibilité à des milliers de personnes de gagner de l'argent. Sur place, ces vêtements sont appelés « vêtements d'hommes blancs morts » [traduction libre]. Cependant, ce commerce engendre des conséquences néfastes. Les artisans locaux ghanéens ne sont plus compétitifs face à ces vêtements importés et bon marché. De plus, le Ghana est devenu une véritable poubelle textile avec près de 40% des vêtements reçus chaque jour finissant dans des décharges. La plupart des décharges locales ont atteint leur capacité maximale et les déchets sont désormais jetés illégalement dans la nature, formant des montagnes de déchets qui s'étendent sur plusieurs kilomètres. Même les plages sont recouvertes de vêtements, parfois enfouis dans le sable (ABC News In-depth, 2021).

La naissance de la « fast fashion » a eu pour conséquence de détériorer les conditions sociales des travailleurs.

Selon Bhardwaj & Fairhurst (2010), la demande croissante des consommateurs pour des vêtements à bas prix a conduit les entreprises, ne voulant pas diminuer leur profit, à délocaliser les usines dans les pays en développement. Cette tendance, reposant sur la course à la productivité, a conduit les fournisseurs locaux à créer des usines clandestines dans le but de contourner les lois et de forcer les travailleurs à travailler à un rythme soutenu pendant de nombreuses heures (Papasolomou et al., 2023). Dans certains cas, les conditions de travail sont désastreuses, voire dangereuses. Le drame ayant eu lieu à Dhaka au Bangladesh le 24 avril 2013 en témoigne. L'effondrement du bâtiment Rana

Plaza, un immeuble commercial de huit étages abritant plusieurs ateliers de confection de vêtements, a entraîné la perte de 1133 vies et causé des blessures à 2438 personnes (Centre for Policy Dialogue, 2013; Jacobs & Singhal, 2017). Comme rapporté par Hobson (2013), avant cet effondrement, les propriétaires de l'usine avaient été avertis des risques potentiels liés notamment à des fissures. De plus, le bâtiment avait été construit trois étages plus haut que recommandé (Hobson, 2013). En raison de la situation délicate sur le site de la catastrophe et de la nécessité de prendre des précautions pour ne pas aggraver les blessures des survivants, les opérations de récupération ont duré plusieurs jours et le dernier survivant a été retrouvé 16 jours après l'effondrement du bâtiment (Jacobs & Singhal, 2017). Ce désastre, considéré comme l'un des pires accidents industriels de l'histoire, souligne l'importance d'un environnement de travail sûr (Hobson, 2013).

Le travail des enfants est malheureusement répandu dans l'industrie du textile (European Commission, s. d.). Les bas prix du coton et les faibles salaires poussent les familles à recourir au travail des enfants, une main d'œuvre bon marché. Même si cela est interdit dans beaucoup de pays, les lois ne sont pas respectées en raison de la corruption, des pressions exercées par l'industrie et du manque de moyens des gouvernements (European Commission, s. d.).

Aujourd'hui, face à la pression exercée pour un monde soucieux des préoccupations environnementales, sociales et éthiques, les grandes enseignes à l'origine de la « fast fashion » se voient dans l'obligation de changer leurs pratiques. H&M a, notamment, mis en place un système qui permet aux clients de ramener leurs vêtements usagés en magasin contre un bon d'achat afin de leur donner une seconde vie et de favoriser un cycle de vie circulaire (Gould, 2017). Les pratiques utilisées sont controversées et remises en question par beaucoup d'auteurs. Offrir un bon d'achat conduit les clients à acheter de nouveaux vêtements, ce qui favorise la consommation. Cette méthode va donc à l'encontre de l'objectif initial, qui est axé sur la diminution de la consommation. Ces pratiques semblent même favoriser davantage la « fast fashion » car les consommateurs sont tentés de ramener leurs vêtements peu usagés quand ils veulent du changement afin de recevoir un bon d'achat et ainsi pouvoir s'en offrir d'autres.

Les initiatives actuellement prises par les grandes enseignes de la « fast fashion » ne sont pas assez fortes afin de diminuer la charge environnementale et sociale. Souvent, elles ne servent qu'à embellir leur image. Les communications des entreprises en matière de sobriété sont souvent mensongères et peuvent être considérées comme du « greenwashing » (AchACT, 2023). Le « greenwashing » implique la diffusion d'informations fausses ou incomplètes pour projeter une image de marque écologiquement et socialement responsable (Kaner, 2021). Les pratiques de « greenwashing » se manifestent principalement de 3 façons (AchACT, 2023). Premièrement, les entreprises utilisent des termes écologiques dans leurs publicités pour faire croire qu'elles sont vertueuses. Ensuite, elles se vantent de pratiques soi-disant « durables » qui ne sont en réalité que des mesures superficielles ne résolvant aucun problème fondamental. Enfin, le « greenwashing » se caractérise par l'adoption de pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) telles que l'adoption de codes de conduite ou de labels inconsistants et trompeurs. Le « greenwashing » repose donc sur du marketing visant à fausser l'image des marques. Ces stratagèmes perturbent les consommateurs qui sont perdus et confus et ne comprennent plus ce qu'implique réellement le concept de durabilité. Ils sont donc découragés à adopter des comportements d'achat plus conscients. Les annonces de ces entreprises visent également à éviter une réglementation stricte en donnant l'impression qu'elles s'autorégulent efficacement et qu'aucune loi n'est nécessaire. Les pratiques de « greenwashing » détournent l'attention générale des réels problèmes environnementaux et sociaux, permettant à l'industrie de la mode de continuer ses pratiques de surproduction et d'exploitation tout en prétendant être durable (AchACT, 2023).

Afin de pouvoir agir et de prendre des mesures adéquates, il est nécessaire de comprendre ce qu'implique la durabilité dans le monde de la mode. Selon Papasolomou et al. (2023), « la notion de durabilité dans le secteur de la « fast fashion » fait référence à des produits présentant des

caractéristiques durables telles que l'utilisation de tissus biologiques et biodégradables, l'application de méthodes "zéro déchet", l'absence de plastique et l'adoption du cadre de l'économie circulaire » [traduction libre] (p. 195). D'après Žak (2015), les vêtements durables intègrent des aspects de durabilité sociale et environnementale, suivant le concept de Triple Bottom Line (TBL). « La TBL aide les organisations à considérer non seulement la valeur économique qu'elles génèrent, mais elle permet également d'intégrer les aspects environnementaux et sociaux » [traduction libre] (Žak, 2015, p. 253). Cela implique qu'au-delà de la recherche du profit, les entreprises doivent prendre d'autres aspects en compte dans leurs prises de décision (Žak, 2015).

Comme démontré par l'étude de Papasolomou et al. (2023), les informations sur l'impact des composants des vêtements sur l'environnement et la société sont insuffisantes pour permettre aux consommateurs de faire un choix en connaissance de cause. Cet argument est également soutenu par La Rosa & Johnson Jorgensen (2021). Les auteurs soutiennent également que les consommateurs ont peu de connaissance et sont peu informés sur la durabilité en général. Dans ce contexte, la nécessité de développer un outil permettant de fournir des informations adéquates et compréhensibles sur les produits est devenue nécessaire (Papasolomou et al., 2023). La Commission Européenne (CE), consciente de cette nécessité, a développé la méthode PEF présentée dans la section 3.7.

3.5 LA RÉPONSE À LA « FAST FASHION » : LA « SLOW FASHION »

En 2007, Kate Fletcher a introduit le terme « slow fashion » (Muthu, 2019). La « slow fashion » trouve ses racines dans le mouvement « slow food », qui prône une production et une consommation alimentaires responsables (Fletcher, 2007).

Kate Fletcher (2007) décrit la « slow fashion » comme « concevoir, produire, consommer et vivre mieux » [traduction libre]. Contrairement à la « fast fashion », cette approche met l'accent sur la qualité plutôt que sur la rapidité. Ce mouvement cherche à instaurer une nouvelle vision de la mode où la conscience sociale et environnementale prime tout en préservant le plaisir du shopping et de la mode. La « slow fashion » repose sur l'équilibre. Elle répond à la fois à l'envie de rester à la mode mais aussi au principe d'une conception de vêtements durables et de qualité. Kate Fletcher reconnaît que la qualité a un coût plus élevé, ce qui conduit les consommateurs à acheter moins mais de meilleure qualité. Ce surplus de coût pour l'entreprise permet une rémunération équitable de tous les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement (Fletcher, 2007).

3.6 STRATÉGIE DE L'UE POUR DES TEXTILES DURABLES ET CIRCULAIRES

Le 30 mars 2022, la CE a publié une stratégie pour rendre le secteur textile dans l'Union Européenne (UE) plus durable et circulaire (Parlement européen, 2023). Cette initiative s'inscrit dans le cadre du Pacte vert pour l'Europe qui vise à transformer l'économie européenne pour atteindre la neutralité climatique en 2050 (Commission européenne, 2021b; Parlement européen, 2023). La neutralité climatique signifie que toutes les émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité humaine sont entièrement compensées (Parlement européen, 2019). La proposition de plan d'action a été adoptée par le Parlement européen le 1er juin 2023 (Parlement européen, 2023).

La stratégie de l'UE en ce qui concerne l'industrie textile vise à transformer le secteur en intégrant des principes de durabilité et de circularité à toutes les étapes de la chaîne de valeur (Commission européenne, 2022).

Les actions clés de cette stratégie européenne sont les suivantes :

1) Exigences d'écoconception

Les produits doivent être conçus pour être plus robustes et facilement réparables. Les matériaux utilisés doivent de préférence être recyclés et les substances chimiques nuisibles

doivent être évitées. Les mélanges de matériaux doivent être évités pour faciliter la recyclabilité.

2) Fin de la destruction des textiles invendus

La CE propose des exigences de transparence obligeant les grandes entreprises à publier le nombre de produits détruits et la façon dont ils sont traités. À l'avenir, elle envisage même l'interdiction totale de destruction des produits.

3) Lutte contre la pollution par les microplastiques

Les textiles synthétiques, principalement en polyester, rejettent des microplastiques lors des lavages et polluent les eaux. Afin de réduire ces rejets, la CE prévoit des exigences de conception, des filtres pour lave-linge, des détergents doux et une meilleure gestion des eaux usées.

4) Passeport numérique des produits

Comme mentionné précédemment, les consommateurs et les entreprises manquent d'informations claires pour faire des choix éclairés. La CE propose donc un passeport numérique incluant des exigences d'informations sur la circularité et d'autres aspects environnementaux des produits.

5) Vérification des déclarations de durabilité

Comme mentionné précédemment, les consommateurs hésitent souvent à acheter des produits durables en raison du « greenwashing » utilisé par certaines enseignes. La CE propose donc de nouvelles exigences pour garantir des informations fiables sur la durabilité des produits, notamment par la vérification de celles-ci par des tiers ou des autorités publiques. Dans sa volonté d'aider le consommateur à reconnaître les produits durables, la CE s'assurera que les labels écologiques européens sont à jour et incitent vraiment les entreprises à être respectueuses de l'environnement.

6) Responsabilité élargie des producteurs

Les déchets textiles sont souvent inutilisés et il faudrait maximiser leur réemploi et leur recyclage. La CE propose d'imposer aux producteurs de textile de prendre en charge les déchets générés par leurs produits (Commission européenne, 2022).

Cette stratégie européenne a donc pour objectif de répondre aux attentes des citoyens pour une économie circulaire et soutenir une transition vers un modèle de croissance durable et résilient.

3.7 MÉTHODE « PRODUCT ENVIRONMENTAL FOOTPRINT »

3.7.1 Naissance de la méthode PEF

La Commission européenne (2021a), dans son objectif de mesurer de manière correcte et de façon homogène et universelle l'empreinte environnementale des produits afin d'améliorer l'information sur les produits et ainsi de notamment permettre aux consommateurs de comparer différents produits sur une même base lors de l'achat, a adopté la recommandation 2013/179/EU en 2013. Cette recommandation vise à développer des méthodes communes de calcul et de communication de la performance environnementale du cycle de vie des produits et des organisations (Commission européenne, 2021a).

Cette recommandation contient 2 parties : la méthode « Product Environmental Footprint (PEF) » et la méthode « Organisation Environmental Footprint (OEF) » (Commission européenne, 2021a). L'OEF qui est spécifique à la mesure de l'impact environnemental d'une organisation n'est pas couverte dans ce travail.

Durant la phase pilote de 2013 à 2018, la CE, avec l'aide d'une multitude de parties prenantes, développe des règles spécifiques aux produits (Product Environmental Footprint).

Les résultats de la phase pilote sont publiés en 2019 et depuis ce jour, la CE n'a cessé de créer de nouvelles règles de calcul de l'empreinte environnementale et d'améliorer celles existantes, notamment afin de s'ajuster aux méthodes et approches développées au niveau international (Commission européenne, 2021a).

À noter que la méthode PEF ne concerne pas uniquement les produits mais elle vise également les services (European Commission et al., 2022).

Comme expliqué par Mordaschew & Tackenberg (2024), la méthode PEF est une recommandation qui n'est pour l'instant pas inscrite dans la loi et elle ne s'impose donc pas aux entreprises. Avec la fin de la phase de transition prévue pour la fin de l'année 2024, il est fort probable que la méthode soit rendue obligatoire pour certains secteurs ou certaines industries dans l'UE. Les entreprises concernées devront alors s'adapter afin d'appliquer cette méthode et d'effectuer le calcul du score PEF pour chaque produit et service. Cette mise en place exigera une expertise approfondie et un investissement en temps considérable pour mener à bien l'évaluation (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

3.7.2 Le fondement de la méthode PEF : l'analyse du cycle de vie

La méthode PEF repose sur l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) du produit (European Commission et al., 2022).

L'ACV est une « compilation et évaluation des intrants, des extrants et des impacts environnementaux potentiels d'un système de produits au cours de son cycle de vie » (ISO, s. d.). L'ACV permet ainsi d'examiner et d'évaluer l'empreinte environnementale d'un bien ou d'un service (Simonen, 2014).

Le cycle de vie d'un produit est une notion qui détaille les diverses phases qu'un produit parcourt comme suit :

- 1) L'acquisition et le prétraitement des matières premières
- 2) Les processus de fabrication
- 3) La distribution
- 4) L'utilisation du produit
- 5) La fin de vie du produit (European Commission et al., 2022; Ooms, 2023).

3.7.2.1 Points forts de l'ACV

L'ACV comporte de nombreux avantages :

- Toutes les étapes du cycle de vie sont prises en compte
- Il s'agit d'une analyse multidimensionnelle, de nombreuses catégories d'impact étant prises en compte
- Les indicateurs sont quantitatifs, ce qui facilite l'identification de relations de cause à effet (par exemple : corrélation entre émissions et utilisation des ressources naturelles)
- L'approche est comparative, permettant de choisir la meilleure option parmi plusieurs scénarios
- L'analyse peut être adaptée en fonction des besoins (par exemple, à l'échelle locale ou à l'échelle globale) (European Commission et al., 2022; Ooms, 2023).

L'ACV est donc une analyse efficace et flexible permettant d'avoir une vue multidimensionnelle.

3.7.2.2 Points faibles de l'ACV

L'ACV comporte également les limitations suivantes :

- Les données à récolter afin de mener à bien l'ACV sont considérables (European Commission et al., 2022)

- Pour certains éléments, les données nécessaires ne sont pas mesurées. Des hypothèses doivent être formulées et des estimations effectuées (European Commission et al., 2022; Vincent-Sweet, 2012). Les résultats de l'ACV dépendent donc des hypothèses définies au début de l'analyse (Vincent-Sweet, 2012)
- Les limites de l'étude doivent être posées au début de l'analyse et cela questionne la fiabilité des résultats (Vincent-Sweet, 2012)
- L'ACV est une méthode relativement complète mais elle exclut tout de même un certain nombre d'impacts (Vincent-Sweet, 2012).

Bien que l'ACV offre une approche globale pour évaluer les impacts environnementaux, sa fiabilité et son succès sont conditionnés par la qualité des données initiales, les hypothèses formulées et l'identification claire de ses limites.

3.7.3 Les impacts environnementaux pris en compte dans la méthode PEF

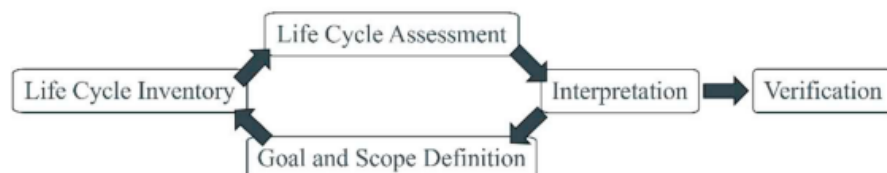
La méthode PEF prend en compte les 16 catégories d'impacts environnementaux suivantes :

- 1) Le changement climatique
- 2) L'épuisement des ressources en eau
- 3) L'utilisation des terres
- 4) L'acidification
- 5) La dégradation de la couche d'ozone
- 6) La toxicité humaine non cancérogène
- 7) La toxicité humaine cancérogène
- 8) L'eutrophisation marine
- 9) L'eutrophisation terrestre
- 10) L'eutrophisation en eau douce
- 11) L'écotoxicité de l'eau douce
- 12) L'épuisement des ressources minérales
- 13) L'épuisement des ressources énergétiques
- 14) Les rayonnements ionisants
- 15) La formation photochimique d'ozone
- 16) Les particules fines (Mordaschew & Tackenberg, 2024; Ooms, 2023).

Selon Ooms (2023), ces impacts environnementaux ont été sélectionnés principalement parce qu'ils sont mesurables. Bien qu'il existe d'autres impacts intéressants, comme la perte de biodiversité due à un produit, ils ne sont pas pris en compte actuellement car il n'existe pas de méthode de mesure fiable (Ooms, 2023).

3.7.4 Les phases de la méthode PEF

Comme expliqué par Mordaschew & Tackenberg (2024), les phases de la méthode PEF sont comme suit :



Source : Mordaschew & Tackenberg (2024)

3.7.4.1 Définition des objectifs et du champ d'application

Selon Mordaschew & Tackenberg (2024), la phase de définition des objectifs et du champ d'application précise les buts de l'étude, les raisons de sa réalisation et le public ciblé.

Dans cette phase, l'unité fonctionnelle est définie (Mordaschew & Tackenberg, 2024). Comme expliqué par Ooms (2023), l'unité fonctionnelle est la performance quantifiée d'un système de produits destinée à être utilisée comme unité de référence. Pour être plus clair, il faut mesurer l'empreinte environnementale d'une fonction et non pas d'un produit. Cette notion est très importante car 2 produits ne sont pas toujours comparables. Par exemple, lorsque l'on compare des bouteilles d'eau, la fonction peut être un volume d'eau à boire (Ooms, 2023).

C'est également dans cette phase que les limites du système sont définies (Mordaschew & Tackenberg, 2024). Il convient de spécifier toutes les étapes et les processus du cycle de vie. Si d'éventuels processus sont exclus, une justification doit être fournie (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

Les catégories d'impacts (comme définies au point 3.7.3.) sont aussi appliquées (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

Finalement, il convient de mentionner dans cette phase quelques données environnementales et techniques supplémentaires ainsi que les hypothèses principales et les limitations de l'étude (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

3.7.4.2 Inventaire du cycle de vie

Cette étape s'apparente à la collecte de données (Ooms, 2023).

Comme expliqué par Mordaschew & Tackenberg (2024), les données collectées sont des données sur les intrants et les extrants tels que les matières premières, les déchets et les émissions. Elles sont collectées directement dans les processus internes de l'entreprise et si l'information n'est pas disponible ou non fiable, des données secondaires sont utilisées (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

Ensuite, les données récoltées sont quantifiées par rapport à l'unité fonctionnelle définie à l'étape précédente, en prenant en compte toutes les étapes du cycle de vie et en modélisant les flux (Mordaschew & Tackenberg, 2024). Ces flux doivent débuter et finir par des flux élémentaires. Un flux élémentaire inclut les matières ou l'énergie entrant et sortant du système sans transformation humaine préalable (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

3.7.4.3 Evaluation du cycle de vie

Cette étape convertit les données en impacts (Ooms, 2023).

Elle consiste à attribuer les intrants et les extrants des flux élémentaires aux catégories d'impacts et ensuite à les quantifier (Mordaschew & Tackenberg, 2024). Les résultats sont normalisés pour permettre la comparaison avec d'autres produits similaires puis pondérés pour tenir compte de l'importance de chaque catégorie d'impact (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

Comme expliqué par Ooms (2023), chacun des 16 impacts environnementaux se voit attribuer une pondération différente, déterminée en fonction des 3 critères suivants :

- L'urgence d'agir sur l'impact
- La robustesse de l'impact
- Le jugement des experts.

3.7.4.4 Interprétation

Dans la phase d'interprétation, la solidité de l'étude PEF est évaluée en examinant comment les choix méthodologiques ont impacté les résultats (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

De plus, il convient d'identifier les catégories d'impacts, les étapes du cycle de vie, les processus et les flux élémentaires les plus influents (Mordaschew & Tackenberg, 2024). Ces éléments permettent l'élaboration de conclusions et de recommandations (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

3.7.4.5 Vérification

La phase de vérification est nécessaire lorsque l'entreprise désire rendre l'étude PEF publique. Un vérificateur externe valide que l'étude, le rapport et le contenu technique de l'analyse soient conformes à la recommandation élaborée par la CE (Mordaschew & Tackenberg, 2024).

3.7.5 Product Environmental Footprint Category Rules

La méthode PEF est générale et s'applique à tous les produits (Mordaschew & Tackenberg, 2024). Cependant, la CE a créé un cadre spécifique pour certains produits, détaillé dans les « Product Environmental Footprint Category Rules (PEFCRs) ». Pour ces produits, la CE précise les règles et spécifie divers éléments tels que les unités fonctionnelles (Ooms, 2023).

Au moment de la publication de l'article de Mordaschew & Tackenberg (2024), des PEFCRs spécifiques sont disponibles pour 25 produits. Au niveau de l'industrie textile, les t-shirts et les chaussures font partie des produits ayant des règles spécifiques.

3.8 PRATIQUES DURABLES DANS L'INDUSTRIE DE L'HABILLEMENT

En s'appuyant sur la littérature récente et sur le concept de TBL, Chowdhury et al. (2022) ont identifié les pratiques durables existantes dans l'industrie de l'habillement pour renforcer la durabilité économique, sociale et environnementale. Ils ont également mis en évidence les éléments préexistants indispensables à la mise en œuvre et au maintien de ces pratiques durables, désignés dans ce contexte comme des « antécédents » aux pratiques durables.

3.8.1 Pratiques durables

3.8.1.1 Dimension environnementale

Concernant la dimension environnementale, 8 pratiques durables courantes dans l'industrie de la mode ont été identifiées (Chowdhury et al., 2022). Ces pratiques incluent la fabrication de vêtements sans couture pour réduire la consommation d'énergie (Franco et al., 2020), l'utilisation de coton biologique pour limiter la pollution du sol et des eaux (Costa et al., 2020) et le recours au décapage enzymatique plutôt qu'au décapage caustique afin de réduire la consommation d'énergie (Dutta, 2020). De plus, il a été observé qu'il est efficace d'encourager le recyclage des vêtements en proposant un service de collecte à domicile (La Rosa & Johnson Jorgensen, 2021) ainsi que de développer les marchés d'utilisation finale des déchets recyclables afin de promouvoir le recyclage des textiles (La Rosa & Johnson Jorgensen, 2021). Enfin, certaines entreprises utilisent des labels ou des certifications qui assurent une gestion de l'environnement, comme « Oeko-Tex 100¹ » (Nayak et al., 2019), intègrent une teinture numérique utilisant un tissu certifié « GOTS » (Global Organic Textile Standard) (Nayak et al., 2020) et utilisent de la « blockchain » pour assurer la collecte, le suivi et l'analyse en temps réel de la production verte (Parmentola et al., 2022).

3.8.1.2 Dimension économique

Concernant la dimension économique, 7 pratiques durables sont couramment utilisées par les entreprises (Chowdhury et al., 2022). Tout d'abord, il est possible de mettre en place des stratégies de marketing vert² (Ara et al., 2019), d'impliquer les consommateurs et les tiers dans les stratégies de durabilité (Bubicz et al., 2021) et de favoriser la collaboration tant au sein des chaînes d'approvisionnement qu'avec tous les partenaires (Bhandari et al., 2022). De plus, l'adoption de

¹ « OEKO-TEX® STANDARD 100 est un label pour les textiles testés pour les substances nocives. Il constitue la référence en matière de sécurité textile, du fil au produit fini. Chaque article portant le label STANDARD 100 est certifié comme ayant passé avec succès les tests de sécurité pour la présence de substances nocives » (OEKO-TEX®, s. d.).

² « Le marketing vert ou environnemental comprend toutes les activités visant à générer et à faciliter les échanges destinés à satisfaire les besoins ou les désirs humains, de telle sorte que la satisfaction de ces besoins et désirs ait un impact négatif minimal sur l'environnement naturel » [traduction libre] (Murthy, 2010, p. 1).

politiques globales d'approvisionnement durable est recommandée (Koep et al., 2021). D'autres pratiques possibles sont la conception de produits et d'emballages respectueux de l'environnement (M. Li & Zhao, 2023), l'optimisation de la gestion de l'énergie (Khandaker et al., 2022) et la mise en place d'un réseau de transport peu énergivore et efficace (Choi & Han, 2019).

3.8.1.3 Dimension sociale

Concernant la dimension sociale, 7 pratiques durables ont été identifiées (Chowdhury et al., 2022). Il est recommandé de développer une digitalisation industrielle pour améliorer l'efficacité des processus (Denuwara et al., 2019), de se faire certifier par des labels qui encouragent le respect des droits des travailleurs tels que la norme SA 8000 (Nayak et al., 2019) et de réaliser des audits internes pour identifier les domaines nécessitant des améliorations en matière de politiques de travail (Nayak et al., 2019). S'assurer que les fournisseurs offrent des conditions de travail sûres, des salaires décents et un traitement équitable à leurs employés est une autre pratique clé (Fontana & Egels-Zandén, 2019). De plus, certaines entreprises décident d'adopter une gouvernance efficace et transparente (Sudusinghe & Seuring, 2020), de promouvoir la diversité et l'égalité des opportunités au travail (Sudusinghe & Seuring, 2020) et de permettre aux employés de suivre des formations ainsi que des programmes d'éducation (Akbar & Ahsan, 2021).

3.8.2 Antécédents aux pratiques durables

Différents moteurs sont indispensables au bon développement et au maintien des pratiques durables.

Pour assurer le succès d'une pratique durable, il est important de prôner l'écocentrisme (Cousins et al., 2019). Comme défini par Cousins et al. (2019), l'écocentrisme se caractérise par « la propension de l'entreprise à s'engager et à apprendre des parties prenantes externes pour atteindre les objectifs de durabilité » [traduction libre] (p.3). Ainsi, il est primordial de s'associer avec des acteurs de divers secteurs afin de découvrir les pratiques mises en place par ces acteurs et de s'en inspirer. Collaborer avec des membres non conventionnels tels que les Organisations Non Gouvernementales (ONGs) peut s'avérer bénéfique car, grâce à leur réseau souvent très vaste, ces organisations possèdent une expertise approfondie en matière de technologies et de processus environnementaux les plus récents (Tate et al., 2011).

Ensuite, il est essentiel de garantir la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement (Cousins et al., 2019). La traçabilité se définit comme la « capacité d'identifier et de vérifier les composants et la chronologie des événements à toutes les étapes d'une chaîne de processus » [traduction libre] (Skilton & Robinson, 2009, p. 41). Il est donc nécessaire de suivre chaque étape, depuis la source d'origine jusqu'au client final, afin de gérer les risques et ainsi réduire l'asymétrie d'information (Tachizawa et al., 2015). Dans cette perspective, la transparence de toute la chaîne est assurée et aucune pratique ne peut être dissimulée.

Dans le cadre de la pratique durable du recyclage (voir section 3.8.1.1.), il est fondamental d'améliorer les infrastructures entre les fabricants et les recycleurs afin de développer cette pratique de manière efficace (Kazancoglu et al., 2022). À cet effet et d'après les observations de Kazancoglu et al. (2022), il est essentiel de sensibiliser les entreprises à l'importance du recyclage des vêtements et à ses avantages. À noter également qu'étant donné le manque de connaissances techniques et de savoir-faire dans ce domaine, les infrastructures de recyclage sont assez rares. En effet, le recyclage des vêtements est un processus complexe qui requiert des compétences spécifiques.

Le rôle du gouvernement est aussi déterminant afin de garantir l'efficacité des pratiques durables (Y. Li et al., 2020). En effet, en l'absence d'un cadre législatif visant à contraindre les entreprises de l'industrie du textile à implémenter des pratiques durables, certaines entreprises, obstinées par leur profit, risquent de ne jamais se tourner vers de telles pratiques. De plus, étant donné que l'industrie textile est internationale avec des chaînes de valeur dispersées à travers le monde, il paraît essentiel de développer un cadre réglementaire mondial. Même si cela semble utopique, une collaboration

entre tous les pays aiderait à aligner les normes mondiales et les pratiques durables, facilitant la transition vers une industrie textile respectueuse de l'environnement.

Finalement, il est important d'agir sur le consommateur car la décision en matière d'achat du consommateur peut influencer la promotion de certaines pratiques. Dans ce cadre, un antécédent important est l'évaluation sociale par les individus (Soyer & Dittrich, 2021). Comme le souligne Fogg (2009), les individus accordent une grande importance à l'opinion des autres et cherchent à être socialement acceptés et à éviter le rejet social. Cette dimension influence notamment nos choix vestimentaires. Certaines institutions peuvent tenter de discréditer publiquement les pratiques non durables dans l'industrie de la mode, rendant ainsi socialement inacceptables les marques pratiquant ces méthodes. Cela pourrait ensuite entraîner le boycott de ces marques par les consommateurs et un jugement pour ceux qui les portent. L'action sur le consommateur passe également par l'éducation du consommateur en matière de durabilité.

3.9 ECONOMIE CIRCULAIRE

3.9.1 Contexte de l'économie circulaire

Le concept d'« économie circulaire », de plus en plus utilisé dans le monde de l'entreprise, a été introduit en 1990 par David W. Pearce et R. Turner (Manickam & Duraisamy, 2019).

Notre économie fonctionne principalement selon un modèle linéaire basé sur le fait de « prélever-fabriquer-consommer-jeter » (Scott, 2013). Ce modèle étant préjudiciable et insoutenable à long terme, il est nécessaire de passer à une économie dite « circulaire » où les produits et les déchets ne sont plus simplement jetés mais sont réutilisés dans l'économie.

L'économie circulaire repose sur 2 grands principes. Le premier concerne les consommateurs qui vont opter pour des services plutôt que pour des produits (Manickam & Duraisamy, 2019). Ils deviennent donc utilisateurs des biens plutôt que de les posséder, louant les biens au lieu de les acheter. Cette pratique incite les producteurs à fabriquer des produits qui durent longtemps et ainsi à éliminer l'obsolescence programmée. Le deuxième principe concerne les producteurs qui vont assumer la responsabilité liée à l'élimination et au recyclage des produits (Van Ostaeyen et al., 2013). Cela les pousse à concevoir des produits facilement démontables et recyclables.

Dans l'économie circulaire, l'objectif est de réduire les impacts négatifs et de maximiser les impacts positifs grâce à des innovations et à des transformations majeures (Manickam & Duraisamy, 2019). Il est important de noter qu'il est impossible de développer une économie totalement circulaire où il n'y aurait aucun impact négatif. Même la diminution de l'extraction des matières premières entraîne des impacts négatifs. L'essentiel est de diminuer ces impacts autant que possible et donc de trouver un juste équilibre entre une économie entièrement circulaire et une économie totalement linéaire (Manickam & Duraisamy, 2019).

3.9.2 Hiérarchie des déchets

Dans l'économie circulaire, il existe une hiérarchie dans les étapes de la gestion des déchets, la première option étant la plus favorable et la dernière étant la solution de dernier recours :

- 1) Éviter la génération de déchets
- 2) Réutiliser
- 3) Recycler
- 4) Récupérer l'énergie
- 5) Éliminer (Commission européenne, s. d.).

3.9.3 Economie circulaire dans l'industrie de l'habillement

De nos jours, le cycle de production, de distribution et d'utilisation des vêtements suit un modèle presque entièrement linéaire (Chen et al., 2021). La majorité des fibres utilisées lors de la fabrication

des produits provient de ressources non renouvelables telles que le pétrole. Ces vêtements sont portés pendant une courte période puis sont soit jetés, soit incinérés (Chen et al., 2021). En raison des conséquences néfastes de ce modèle largement répandu, il est crucial de passer d'une économie linéaire à une économie circulaire (Gardetti, 2019).

L'économie circulaire permet des économies d'argent conséquentes. Selon les estimations, l'économie mondiale pourrait économiser 192 milliards de dollars d'ici 2030 si l'industrie de la mode adoptait un modèle d'économie circulaire (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

L'analyse suivante se concentre sur 3 des 5 étapes de la gestion des déchets : la réduction (éviter), la réutilisation et le recyclage (Manickam & Duraisamy, 2019).

3.9.3.1 Réduction des matières premières et des déchets

La réduction s'applique à tous les stades du cycle de vie du produit et consiste à minimiser l'utilisation des matières premières et les déchets autant que possible (Chen et al., 2021).

3.9.3.2 Réutilisation des vêtements

La réutilisation des vêtements est une action importante pour la promotion de l'économie circulaire (Chen et al., 2021).

Cependant, comme mentionné précédemment, les vêtements récoltés pour réutilisation sont souvent exportés vers les pays en développement. Ce système déplace la charge de la gestion des textiles usagés vers des pays souvent mal équipés pour les traiter, ce qui entraîne des problèmes environnementaux comme le montre les montagnes de vêtements au Ghana. Une solution proposée consiste à trouver de nouveaux usages pour ces vêtements (Chen et al., 2021).

3.9.3.3 Recyclage des vêtements

Il existe 2 types de recyclages : l'« upcycling » et le « downcycling » (Manickam & Duraisamy, 2019). L'« upcycling » est un processus par lequel les matériaux sont transformés en nouveaux produits de qualité identique ou supérieure (Czekala, 2023). Dans ce cas, la matière première n'est pas dégradée. Le « downcycling » est par contre un processus qui produit des matériaux de qualité ou de valeur inférieure, la matière étant donc dégradée. (Czekala, 2023).

À noter que le recyclage concerne une faible partie de la quantité totale des fibres textiles produites. En effet, approximativement 73 % des fibres textiles utilisées finissent dans des décharges ou sont incinérées et seulement 12 % sont recyclées (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Par ailleurs, seulement 1 % des fibres recyclées sont de suffisamment bonne qualité pour être effectivement réutilisées dans la fabrication de nouveaux vêtements (Chen et al., 2021). La majorité des fibres textiles sont dégradées et sont utilisées pour des applications moins exigeantes comme la production de chiffons de nettoyage (Chen et al., 2021).

Cette faible proportion de fibres textiles recyclées est due notamment à la difficulté de les trier et des coûts économiques que ce processus implique (Chen et al., 2021). Le tri est difficile à effectuer car les vêtements sont souvent constitués de matériaux mixtes, de mélanges de fibres naturelles et synthétiques. Les technologies de tri doivent séparer ces fibres avant de pouvoir les recycler efficacement. Le recyclage chimique des fibres synthétiques comme le polyester permet de les décomposer en leurs composants chimiques de base et de les transformer en nouvelles fibres de qualité équivalente mais ce processus est coûteux et moins avantageux que l'utilisation de fibres vierges (Chen et al., 2021).

Afin de faciliter le recyclage des vêtements, des méthodes et solutions innovantes sont mises en place (Chen et al., 2021). Nous citerons :

- Les étiquettes d'identification par radiofréquence, cousues dans les ourlets des vêtements, permettent de trier les vêtements automatiquement en fonction de leur composition. Elles

permettent également aux fabricants de suivre l'itinéraire des vêtements et de collecter des données tout au long de leur cycle de vie. Pour les consommateurs, elles facilitent les paiements rapides en magasin et peuvent ajuster automatiquement les réglages des machines à laver intelligentes. Des préoccupations persistent cependant quant à leur impact potentiel sur la santé et la confidentialité des informations

- Les technologies de solvants sont employées pour trier les matériaux. Par exemple, les fibres de coton et de polyester peuvent être séparées en dissolvant la cellulose de coton dans un solvant, laissant le polyester intact. Le problème de cette technologie est la difficulté de l'utiliser à grande échelle
- Le tri biologique utilise des organismes vivants ou des enzymes pour décomposer certaines fibres (Chen et al., 2021).

4 MÉTHODOLOGIE

4.1 TYPE DE MÉTHODOLOGIE

Pour déterminer les caractéristiques des BM favorisant la sobriété, nous avons opté pour l'utilisation d'un « Business Model Canvas (BMC) » pour présenter et synthétiser les résultats de l'analyse des 8 entreprises sélectionnées. Ce canvas vise à identifier les éléments clés de la stratégie d'entreprise tels que la proposition de valeur et les segments de clients cibles. Ainsi, notre approche de recherche se veut tout d'abord qualitative, se concentrant sur la collecte de données verbales plutôt que sur leur quantification ou leur mesure (Aubin-Auger et al., s. d.).

Cette étude est également de nature exploratoire car elle vise à analyser les éléments du BM et à en déduire et à formuler des recommandations pour les entrepreneurs de l'industrie textile afin qu'ils puissent élaborer leur propre BM durable.

En outre, la méthode utilisée adopte une approche inductive en collectant des données pour ensuite identifier les pratiques récurrentes, permettant ainsi une compréhension des pratiques entrepreneuriales dans ce domaine.

4.2 COLLECTE DES DONNÉES

Cette étude a combiné 2 méthodes de collecte de données.

4.2.1 Entretiens

Tout d'abord, des entretiens ont été menés pour 3 des 8 entreprises analysées, nous fournissant des données primaires. Ceux-ci ont été menés de manière semi-directive, ce choix étant motivé par la nécessité d'appréhender de manière globale le BM de chaque entreprise. En raison de mon stage à l'étranger, les entretiens ont été menés soit par vidéo conférence soit par appel téléphonique et ont duré de 25 à 40 minutes selon la disponibilité des participants et la complexité du BM.

Nous avons élaboré en amont un « guide d'entretien » de manière à structurer la discussion et à conduire les entretiens de manière exhaustive afin de garantir la collecte d'informations pertinentes et afin de pouvoir identifier toutes les composantes du BM (voir *Annexe 1 - Guide d'entretien*).

4.2.2 Internet

Nous avons utilisé Internet comme deuxième source de données. Les 5 entreprises pour lesquelles nous n'avons pas eu d'interviews ont été entièrement analysées à partir de ces données secondaires. Cette méthode vise également à compléter les informations obtenues lors des entretiens. Les interviews données par le(s) fondateur(s) à des journalistes ont été utilisées en priorité. Quand les documents étaient disponibles, nous avons utilisé les rapports publiés par les entreprises tels que les rapports annuels. En cas d'informations manquantes et en l'absence de rapports publiés, nous avons consulté les sites web des entreprises concernées et leurs réseaux sociaux. Nous avons fait le choix d'utiliser uniquement les propos venant des entreprises afin de s'assurer de la véracité des informations.

4.3 ENTREPRISES ANALYSÉES

Les BM de 8 entreprises sont examinés : Patagonia, Imprevu, Oxfam-Magasins du Monde (OMM), United Repair Center (URC), Asphalte, Faguo, Hopaal et Flotte.

Le choix des entreprises analysées a été guidé par les conseils de Monsieur Surlemont, dont les contacts m'ont permis de décrocher des entretiens avec des personnes travaillant ou ayant travaillé chez Patagonia, Imprevu et OMM. La société Asphalte a été étudiée suite également aux conseils de Monsieur Surlemont mais nous n'avons reçu aucune réponse par rapport à notre demande

d'interview. Pour 3 autres sociétés (Faguo, Hopaal et Flotte), le choix s'est basé sur les recommandations des personnes interviewées. URC est la seule entreprise identifiée grâce à la base de données Amplify.

Les entreprises ont été sélectionnées sur base des critères suivants : les entreprises sont actives dans le domaine du textile B2C, à savoir que les clients finaux sont des consommateurs particuliers. Ensuite, les entreprises sont engagées dans des pratiques durables et ont une responsabilité écologique. Il a été convenu de sélectionner principalement des entreprises à but lucratif. Nous avons donc retenu 6 entreprises à but lucratif et 2 entreprises sociales.

Nous avons examiné les BM des 8 entreprises suivantes :

1) Patagonia - entreprise à but lucratif

Le BM de Patagonia est construit en s'inspirant principalement des propos de Thibaut Dols, le responsable des ventes pour les marchés émergents chez Patagonia (Thibaut Dols, s. d.). Thibaut Dols travaille au siège d'Amsterdam, qui supervise les opérations pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, ce qui sera le cadre d'analyse de cette étude (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

2) Imprevu - entreprise à but lucratif

Nous avons mené l'entretien avec une personne ayant choisi de préserver son anonymat. Nous utilisons le pseudonyme "Anonyme" pour référencer ses déclarations.

3) Oxfam-Magasins du monde - entreprise sociale

Le BM est principalement dressé en s'appuyant sur les propos de Bruno Gemenne, ancien responsable du service jeunesse d'OMM. L'analyse est réduite aux magasins de vêtements de seconde-main.

4) United Repair Center - entreprise sociale

L'analyse est effectuée sur base des informations collectées sur Internet.

5) Asphalte - entreprise à but lucratif

L'analyse est effectuée sur base des informations collectées sur Internet.

6) Faguo - entreprise à but lucratif

L'analyse est effectuée sur base des informations collectées sur Internet.

7) Hopaal - entreprise à but lucratif

L'analyse est effectuée sur base des informations collectées sur Internet.

8) Flotte - entreprise à but lucratif

L'analyse est effectuée sur base des informations collectées sur Internet.

4.4 ANALYSE DES DONNÉES : BMC FOR CHANGE

Pour l'analyse des données, nous avons choisi d'utiliser le BMC for Change développé par le VentureLab (voir l'*Annexe 2 - BMC for Change*). Le VentureLab a été créé par l'Université de Liège et HEC-Liège. Il accompagne les étudiants et les jeunes diplômés dans la création d'entreprises en développant leurs compétences entrepreneuriales (VentureLab, s. d.-a).

Le BMC a initialement été élaboré par Alex Osterwalder (VentureLab, s. d.-b). C'est un outil de gestion qui permet aux entreprises de décrire leur modèle d'affaires (Strategyzer, s. d.).

Le BMC contient les éléments clés de la stratégie d'entreprise suivants :

- Segments clients
- Proposition de valeur
- Canaux
- Relations clients
- Flux de revenus
- Ressources clés
- Activités clés
- Partenaires clés
- Coûts (Strategyzer, s. d.).

Nous avons choisi le BMC for Change car, en plus des éléments du BMC « classique », il inclut les 6 éléments supplémentaires, comme suit :

- 1) Raison d'être
- 2) Positionnement social
- 3) Positionnement environnemental
- 4) Positionnement économique
- 5) Gouvernance
- 6) Réaffectation des bénéfices (VentureLab, s. d.-b).

Le BMCC intègre donc spécifiquement des considérations d'ordre environnemental et social et est, en conséquence, particulièrement adapté aux entreprises engagées dans la durabilité et la responsabilité sociale. Il nous apparaît dès lors particulièrement adapté à l'objet de notre travail.

4.5 LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous avons été confrontés à plusieurs obstacles lors de ce travail de recherche.

L'obtention d'entretiens pertinents s'est avérée compliquée, à l'exception des contacts obtenus grâce à Monsieur Surlemont. Par conséquent, les données collectées peuvent être limitées en raison du manque de certaines informations disponibles sur Internet.

L'utilisation d'un BMC pour l'analyse des données nous impose de condenser les informations obtenues. En effet, le BMC consiste en un résumé du modèle économique de l'entreprise dans lequel seules les données essentielles peuvent être intégrées et dès lors analysées.

5 RÉSULTATS

Dans cette section, les 8 entreprises sélectionnées dans le cadre de notre analyse ainsi que leur BMCC sont présentées.

Seuls les BMCC de Patagonia, Imprevu et OMM sont présentés en détails dans ce document.

Enfin, les BMCC des 5 autres entreprises ne font pas l'objet d'explications détaillées.

5.1 PATAGONIA

5.1.1 Présentation de l'entreprise

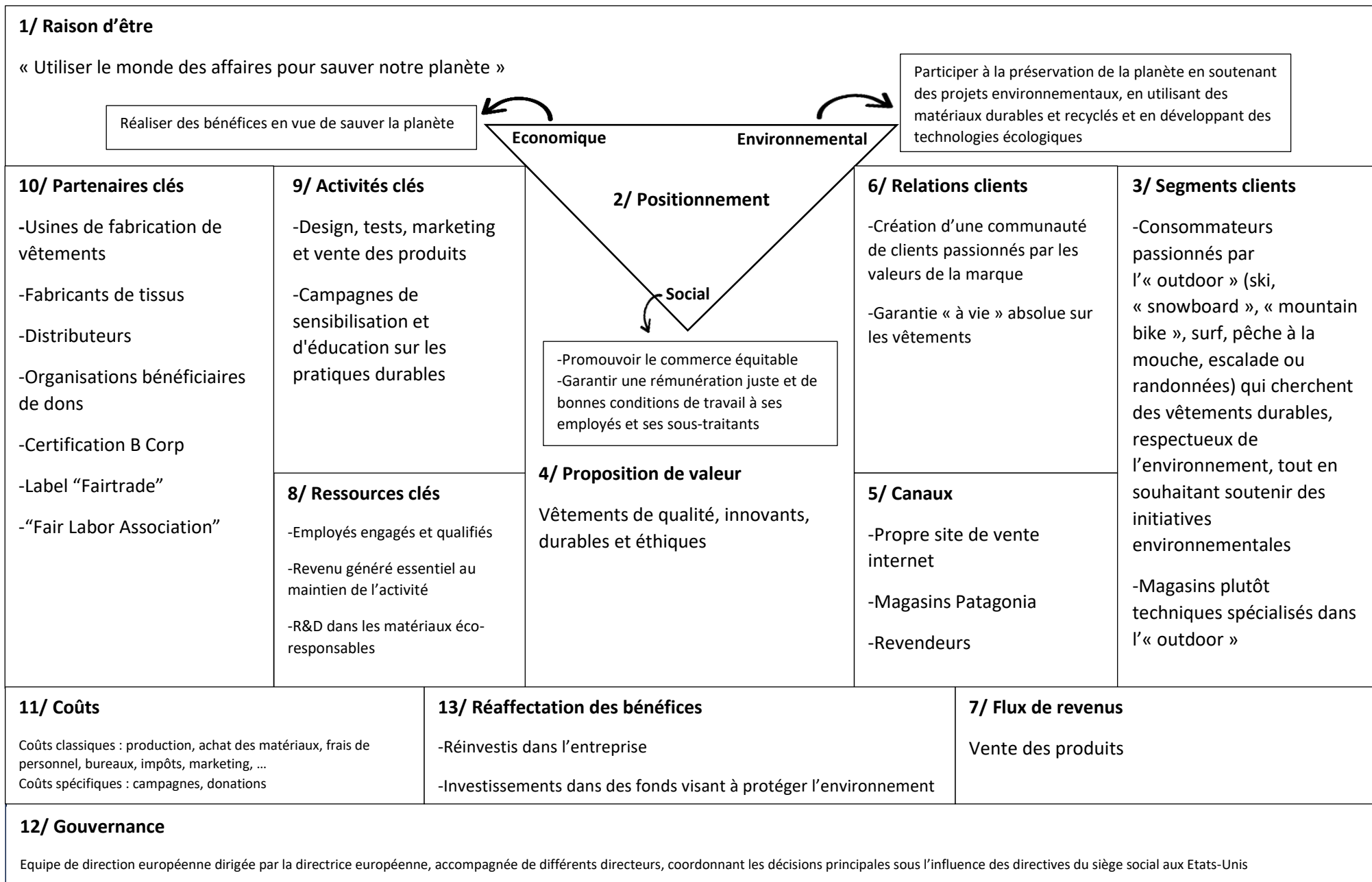
Patagonia est une entreprise californienne fondée en 1973 par Yvon Chouinard, un passionné d'escalade (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024). Patagonia a vu le jour suite au désir de ce passionné de trouver une alternative aux pitons traditionnels qui endommageaient les rochers.

L'entreprise fabrique actuellement des vêtements et des équipements pour différentes activités sportives : ski, « snowboard », « mountain bike », surf, pêche à la mouche, escalade et randonnées (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024; Patagonia, s. d.-h).

Bien qu'étant une entreprise à but lucratif, Patagonia vise à servir d'exemple en démontrant qu'il est possible de réaliser des bénéfices tout en respectant l'environnement (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024). Sa philosophie repose sur la création de produits utiles causant le moins d'impacts sur l'environnement.

5.1.2 BMC for Change

Le BMCC de Patagonia est présenté dans le tableau ci-après.



5.1.3 Clarifications des éléments du BMCC

5.1.3.1 *Raison d'être*

Comme énoncé par T. Dols (26 mars 2024), la raison d'être de Patagonia est la suivante : « Nous utilisons le monde des affaires pour sauver notre planète » [traduction libre].

Cette raison d'être guide toutes les activités de l'entreprise et sous-entend que toutes les décisions sont prises dans le but de préserver l'environnement.

5.1.3.2 *Positionnement*

Environnemental

Sur le plan environnemental, la marque privilégie l'utilisation de matériaux respectueux de l'environnement (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024). L'entreprise vise à intégrer 100% de « preferred materials » dans ses produits d'ici 2025.

Elle soutient également des projets de conservation et de restauration de la planète, tout en menant des campagnes pour promouvoir des causes environnementales (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

« On a fait un gros gros travail d'innovation avec un GORE-TEX pour justement créer une membrane GORE-TEX qui n'utilise pas de produits chimiques issus du pétrole, ce qui était le gros problème, parce qu'en fait, avec le ruissellement etc, ça retourne dans l'environnement et ça crée de la pollution » (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024). Patagonia s'investit donc activement dans la Recherche et le Développement (R&D) pour découvrir des technologies alternatives et innovantes.

Social

Sur le plan social, Patagonia s'engage à offrir un salaire décent et de nombreux avantages à ses employés (Patagonia, s. d.-i). Bien que la production soit sous-traitée, l'entreprise veille à ce que ses partenaires garantissent un revenu viable à ses travailleurs ainsi que de bonnes conditions de travail (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024). Par exemple, les vêtements Patagonia possède le label « Fair Trade », ce qui signifie que l'entreprise paye une taxe sur chaque vêtement produit qui va bénéficier aux employés soit d'un point de vue médical, soit sur la mise en place de conseils employés (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024). Elle est également membre de la « Fair Labor Association » qui protège les droits des travailleurs dans le monde entier (Patagonia, s. d.-d). L'entreprise s'efforce d'aider les travailleurs migrants étrangers en s'attaquant aux pratiques de recrutement abusives (Patagonia, s. d.-g).

Économique

Comme le souligne Yvon Chouinard (s.d.), « la Terre est notre unique actionnaire », indiquant que Patagonia vise à générer du profit pour contribuer à la préservation de la planète. Par exemple, Patagonia reverse 1% du produit de ses ventes à des associations sans but lucratif ayant une vocation environnementale (Patagonia, s. d.-a).

5.1.3.3 *Segments clients*

« Patagonia a un positionnement, ici en Europe, Moyen-Orient, Afrique qui est vraiment technique. Notre client type, ça va être un magasin type Alpi Sport à Liège. C'est vraiment un bel exemple d'un client type Patagonia. Après, comme tu vois, on est aussi présents, par exemple, chez AS Adventure. Ça, c'est un autre segment qui est moins technique, mais qui représente quand même toutes les activités. Nos positionnements s'orientent autour de nos activités sportives qui sont le ski, le « snowboard » avec une orientation qui est plus ski de randonnée, le « mountain bike », le surf, la pêche à la mouche et l'escalade. Et puis, il y a un côté un peu plus « hike » aussi » (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

Pour le canal des revendeurs, les magasins ciblés sont des détaillants spécialisés en équipements pour les activités de plein air.

Concernant les 2 canaux destinés directement aux consommateurs, la cible est constituée de sportifs passionnés par les activités de plein air et sensibles aux enjeux environnementaux.

5.1.3.4 Proposition de valeur

Afin de répondre aux besoins de ses clients, Patagonia porte une attention particulière à la qualité des produits qu'elle fabrique et à la production de vêtements qui durent dans le temps (Patagonia, s. d.-j).

L'entreprise veut faire les choses à sa manière et développer de nouvelles façons de faire (Patagonia, s. d.-j).

Finalement, l'entreprise accorde une importance à instaurer des pratiques commerciales responsables qui respectent les normes sociales (Patagonia, s. d.-f).

Ces valeurs vont permettre aux clients de Patagonia de mieux vivre leur sport grâce à des vêtements de qualité et de s'équiper de produits en lien avec leurs valeurs et fabriqués dans le respect de l'environnement.

5.1.3.5 Canaux

« Donc, si tu veux, au niveau vente, on a 3 gros canaux de vente. Ce que je suis en train de te parler avec Alpi Sport, AS Adventure, c'est ce qu'on appelle le « wholesale ». Donc c'est des magasins qui nous achètent des produits et qui les revendent dans leur propre structure. Ça, c'est ce qu'on appelle le « wholesale ». Ensuite, on a le « e-com » qui est notre propre site internet avec notamment des adresses en Belgique, en France, etc. Et puis, le troisième « channel » qu'on appelle, c'est le « retail ». Ça, c'est notre propre magasin. On en a 12, il me semble, maintenant. Oui, 12, je pense en Europe » (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

5.1.3.6 Relations clients

Pour fidéliser sa clientèle, Patagonia utilise des « newsletters » axées sur l'environnement, créant ainsi une communauté passionnée autour des valeurs de la marque (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

De plus, la marque propose une « garantie absolue », offrant des réparations gratuites sur ses vêtements (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024; Patagonia, s. d.-e). En étant l'un des rares à offrir cette garantie, Patagonia renforce la fidélité de sa clientèle.

5.1.3.7 Flux de revenus

Comme expliqué par T. Dols (26 mars 2024), « ... 99,9% est « drivé » par les vêtements. »

5.1.3.8 Ressources clés

« Forcément, employés, oui, clairement. Après, les ressources ce qui est vraiment essentiel pour nous, c'est le revenu. On a besoin de faire du profit pour fonctionner en termes de boîte et c'est aussi ce qu'on veut montrer, ce que je te disais au début. On veut vraiment montrer que c'est possible d'être une « for profit organisation » et aussi de respecter l'environnement. En plus d'être quelque chose dont on a besoin pour fonctionner, c'est aussi une partie de pourquoi on est en « business », c'est pour montrer que c'est possible. Donc, revenu clairement » (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

Outre la nécessité de générer des revenus et l'importance des employés, il est essentiel d'ajouter l'expertise en R&D pour créer des technologies et des matériaux respectueux de l'environnement.

5.1.3.9 Activités clés

Les activités principales incluent le design, les tests, le marketing et la vente des produits (Patagonia, s. d.-f).

L'entreprise mène également des campagnes de formation. Comme mentionné par T. Dols (26 mars 2024), Patagonia prévoit de lancer une campagne éducative sur l'entretien des vestes « shell » GORE-TEX.

5.1.3.10 Partenaires clés

Les partenaires clés sont :

- Les usines de fabrication de vêtements (Patagonia, s. d.-c)
- Les fabricants de tissus (Patagonia, s. d.-b)
- Les distributeurs
- Les organisations bénéficiaires de dons (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024)
- La certification « B Corp³ » (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024)
- Le label « Fairtrade⁴ » (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024)
- La « Fair Labor Association⁵ » (Patagonia, s. d.-d).

5.1.3.11 Coûts

« Coûts fixes ? On est soumis aux mêmes coûts fixes que la plupart des entreprises, que ce soit notre personnel, forcément, nos bureaux, taxes, etc. Les coûts variables, ça va être plus les choses du type budget marketing, etc. Mais on fonctionne vraiment comme un business normal à ce niveau-là. Il n'y a rien qui sort vraiment du lot » (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

La structure des coûts est donc classique.

Les seules spécificités sont les donations, dépendantes des revenus, qui sont considérées comme des coûts variables et les coûts des campagnes de sensibilisation (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

5.1.3.12 Gouvernance

« Comme dans n'importe quelle boîte, on a une structure de management qui fait les décisions. On a une boîte qui dépend des US donc il y a pas mal de décisions qui sont « drivées » par les US, par des teams aux US, mais sinon, on a une structure assez basique de hiérarchie avec, ici en Europe, ce qu'on appelle un leadership team, qui sont les gros boss de l'Europe. Il y a une « general manager » qui est la directrice européenne, si tu veux. Avec elle, il y a un directeur qui est directeur produits et marketing, une directrice Enviro, qui va « driver » tout le côté Enviro. Il y a un directeur opérationnel et financier et puis un directeur « marketplace » qui lui va être responsable des trois cadres de business dont je t'ai parlé donc le « wholesale », le « e-com » et le « retail ». Et puis, une directrice du personnel aussi qui est là-dedans » (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

5.1.3.13 Réaffectation des bénéfices

Les bénéfices générés sont réinvestis dans l'entreprise pour assurer sa pérennité (T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024). L'argent restant est versé à des petites structures d'activistes de terrain pour lutter contre la crise environnementale via des fonds : « Home Planet Fund », « Hold Fast Collective » et « 1% For The Planet » (Chouinard, s. d.; T. Dols, communication personnelle, 26 mars 2024).

³ La certification B Corp est une reconnaissance internationale décernée aux entreprises qui répondent à des normes rigoureuses de performance sociale et environnementale, de transparence et de responsabilité (B Lab Etats-Unis et Canada, s. d.).

⁴ Le label « Fairtrade » est un symbole international reconnu qui garantit que les produits sont obtenus et commercialisés équitablement, soutenant ainsi l'amélioration des conditions de vie et des communautés des producteurs et des travailleurs (Fairtrade International, s. d.).

⁵ Les entreprises adhérant à la « Fair Labor Association » s'engagent volontairement à respecter des normes de travail strictes pour garantir des pratiques et conditions de travail équitables, sûres et humaines tout au long de leur chaîne d'approvisionnement (Fair Labor Association, s. d.).

5.2 IMPREVU

5.2.1 Présentation de l'entreprise

La marque Imprevu a été créée en 2016 par Justine God et Nicolas De Angelis, tous deux diplômés d'HEC Liège Entrepreneurs (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024; Imprevu, s. d.-d).

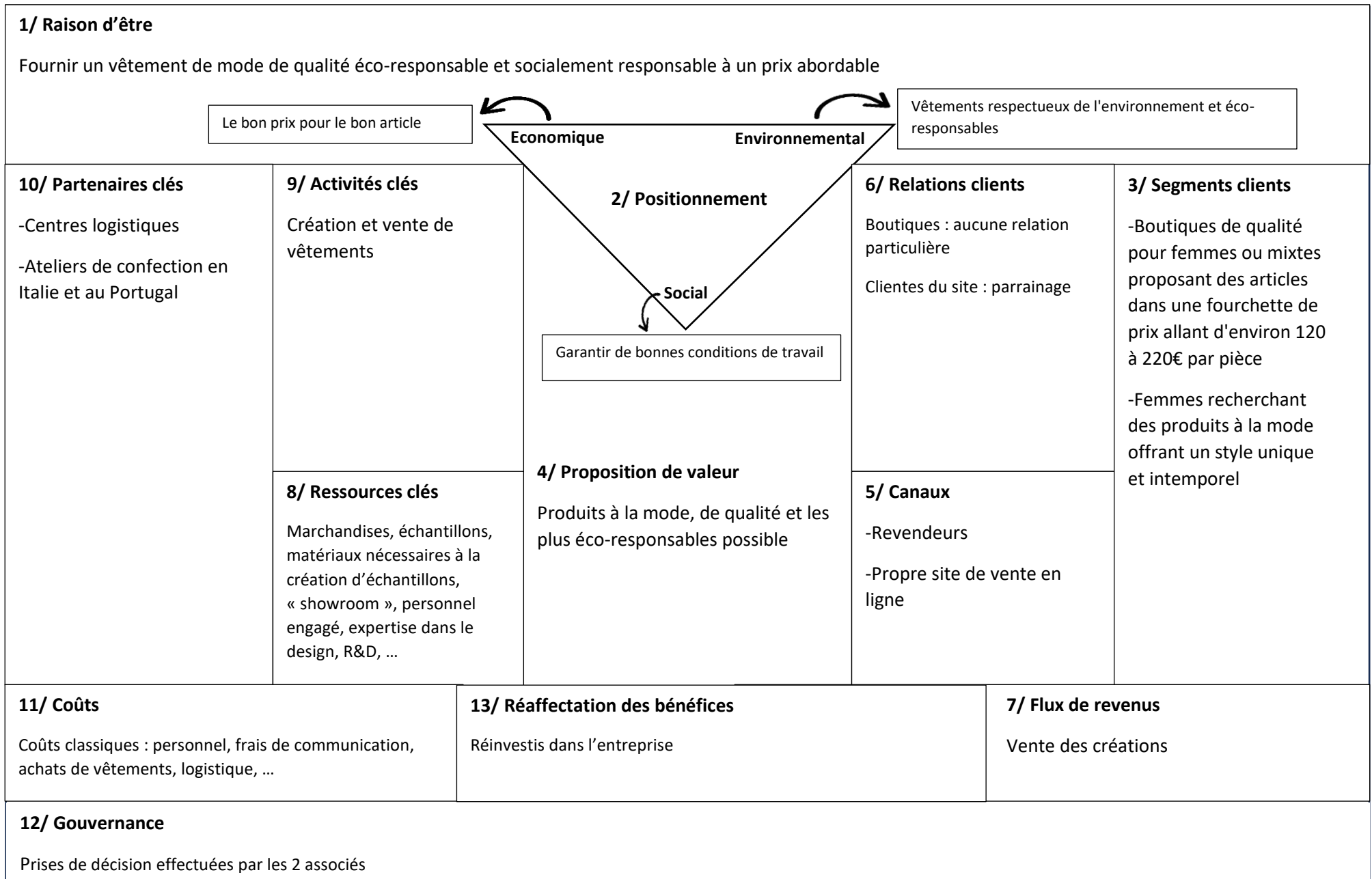
Ayant accumulé de l'expérience dans le secteur textile auprès de grandes enseignes, Justine et Nicolas ont constaté l'importance des déchets générés par l'industrie (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024). En outre, la majorité des vêtements étaient produits en Asie du Sud-Est ou en Afrique où les conditions de travail sont souvent déplorables et où les salaires sont très bas. Ces deux constats ainsi que la passion de Justine pour la mode ont été les éléments déclencheurs qui ont conduit à créer leur propre marque de vêtements (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

Au démarrage de l'entreprise, Justine a commencé avec peu de ressources (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024). En effet, elle transportait les prototypes de vêtements qu'elle avait conçus dans sa voiture et tentait de les vendre à des boutiques en Wallonie. Par la suite, l'entreprise s'est étendue à travers l'Europe. Aujourd'hui, l'équipe d'Imprevu se compose de trois personnes : Justine, Nicolas et une assistante (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

Imprevu propose des collections pour les femmes en éditions limitées produites en Europe et dévoilées progressivement tout au long de l'année (Imprevu, s. d.-c).

5.2.2 BMC for Change

Le BMCC d'Imprevu est présenté dans le tableau ci-après.



5.2.3 Clarifications des éléments du BMCC

5.2.3.1 *Raison d'être*

Comme indiqué par Anonyme (25 mars 2024), « notre objectif, c'était de fournir, ... , un vêtement de qualité, à un prix quand même abordable, avec une attention particulière à je dirais, à l'éco-responsabilité et même à la responsabilité sociale ».

Cette raison d'être est née suite aux problèmes de surproduction et aux conditions de travail inéquitables observés par les deux fondateurs dans leurs précédents métiers.

5.2.3.2 *Proposition de valeur*

« C'est, d'une part, un produit de mode qu'on apporte au client, être à la mode, des produits de qualité et avec une production la plus éco-responsable possible » (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.2.3.3 *Activités clés*

L'activité principale est la création de vêtements (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.2.3.4 *Positionnement*

Environnemental

Sur le plan environnemental, la marque accorde une grande importance aux choix des matériaux en privilégiant des matériaux durables et éco-responsables (Imprevu, s. d.-c).

Social

Sur le plan social, Imprevu accorde une grande importance aux conditions des travailleurs. En sélectionnant des ateliers en Italie et au Portugal, l'entreprise garantit des conditions de travail dignes. « Quasiment de facto, quand tu produis en Europe, il y a plein de produits qui sont interdits en Europe, qui ne le sont pas en Asie. Toutes les conditions sociales sont beaucoup plus réglementées. La région du monde la plus réglementée pour tout ce qui est social, c'est en Europe. Donc, le fait de produire en Europe de facto ton vêtement que tu portes, il est éco-social » (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

Économique

Sur le plan économique, la stratégie se résume à « le bon prix pour le bon article » (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.2.3.5 *Ressources clés*

Les ressources essentielles pour l'entreprise incluent les marchandises, les échantillons, les matériaux nécessaires à la création d'échantillons, un showroom et du personnel (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024). À cela s'ajoute l'expertise en R&D nécessaire pour trouver des méthodes innovantes.

5.2.3.6 *Partenaires clés*

Imprevu collabore avec des ateliers de confection choisis pour leur savoir-faire et leur conformité aux normes éthiques de travail (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024; Imprevu, s. d.-b).

Une fois les vêtements conçus dans les ateliers, ils sont envoyés à des centres logistiques à Bruxelles qui s'occupent de l'entreposage, la préparation des commandes et l'expédition (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.2.3.7 Segments clients

Il est important de souligner que la marque ne propose des vêtements que pour les femmes (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

Il existe 2 types de clients.

D'une part, la marque vendant en grande partie en « wholesales », les clients sont principalement des boutiques. L'accent est mis sur le choix de « belles boutiques vendant des marques dans la gamme de prix d'Imprevu » (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024). Par conséquent, les clients sont des boutiques de qualité pour femmes ou mixtes proposant des articles dans une fourchette de prix allant d'environ 120 à 220€ par pièce (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

D'autre part, une part minoritaire des ventes est réalisée en ligne. La communication de la marque ne met pas en avant son aspect éco-responsable et son souci du bien-être social des travailleurs, comme le mentionne Anonyme (25 mars 2024) : « je crois qu'avant tous les clients ce qu'ils cherchent c'est un produit de mode ». On peut considérer que les clientes cibles de l'eboutique recherchent avant tout des produits à la mode offrant un style unique et intemporel (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024; Imprevu, s. d.-c).

5.2.3.8 Relations clients

Pour les revendeurs, aucun programme de fidélisation spécifique n'est mis en place (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

En ce qui concerne l'eboutique, lorsque qu'une cliente recommande Imprevu à un proche et qu'il rejoint la communauté, chacun bénéficie d'un bon d'une valeur de 20€ applicable sur leur prochaine commande (Imprevu, s. d.-a).

5.2.3.9 Canaux

Deux principaux canaux de distribution sont utilisés : les revendeurs et un site d'achat en ligne (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

Cependant, le site web n'est pas une priorité (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024). En effet, avant la pandémie de Covid-19, la marque produisait uniquement selon la demande des revendeurs. C'est suite à la crise sanitaire qu'elle a été contrainte d'ouvrir une boutique en ligne et de constituer un stock (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

« Parce que, si tu veux, on ne vendait même pas en ligne, par exemple, pour éviter de faire du stock, mais avec le Covid, on n'a pas eu le choix. C'est-à-dire que pareil, ce n'est pas moi qui le dis, les consommateurs ont changé leurs habitudes. Ils achetaient beaucoup plus en ligne. Les magasins étaient fermés donc nos clients, les magasins étaient fermés donc c'était un peu la panique. On s'est retrouvés avec du stock parce que les clients ont fermé, etc. Pour l'écouler, on a fait un site de vente en ligne » (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.2.3.10 Flux de revenus

Les flux de revenus de l'entreprise proviennent principalement de la vente de ses créations (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.2.3.11 Coûts

« Les coûts fixes, c'est le personnel. Plus tout ce qui est frais de communication donc un compte Instagram, etc. Et les frais variables, c'est les achats de vêtements et la logistique. Juste, il nous facture un montant par pièce sous-traitée » (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.2.3.12 Réaffectation des bénéfices

Les bénéfices générés sont réinvestis dans la société pour soutenir son développement (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.2.3.13 Gouvernance

Les prises de décision se font par Justine et Nicolas qui sont associés (Anonyme, communication personnelle, 25 mars 2024).

5.3 OXFAM-MAGASINS DU MONDE

5.3.1 Présentation de l'entreprise

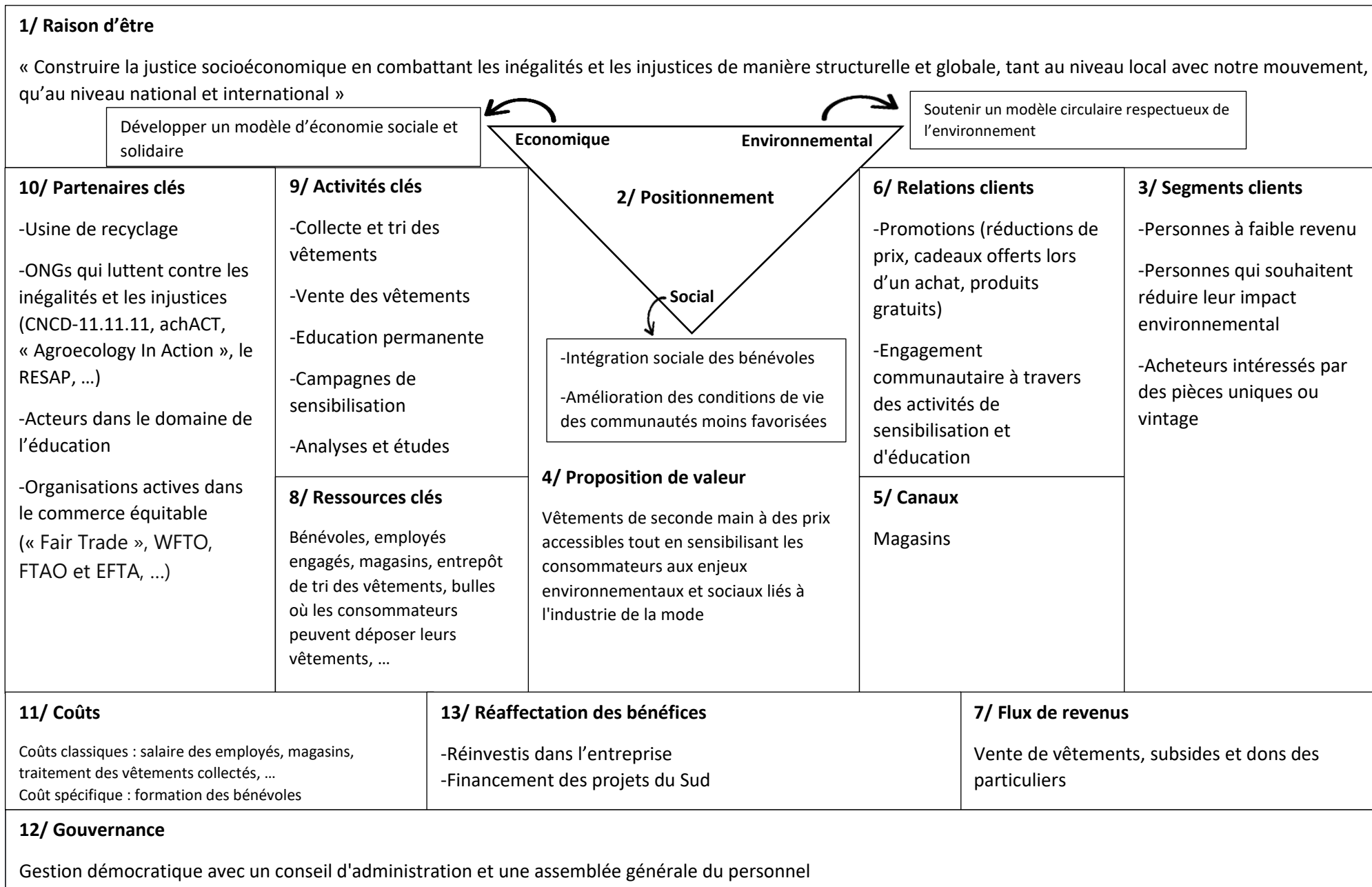
Oxfam est une organisation à but non lucratif qui œuvre activement contre la pauvreté et les injustices et défend les droits des communautés les plus défavorisées à travers le monde (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024; Oxfam France, s. d.). Oxfam-Magasins du monde fait partie d'Oxfam Belgique, elle-même membre de la confédération Oxfam (Oxfam-Magasins du monde, 2024).

Afin de générer de l'argent pour soutenir ses différentes activités et pour lutter contre la surconsommation, OMM possède des boutiques de seconde main de livres et de vêtements (Oxfam-Magasins du monde, s. d.-a). Dans notre cas, nous nous intéressons uniquement à l'analyse des magasins de vente de vêtements de seconde-main.

Comme souligné par B. Gemenne (3 avril 2024), le marché de la seconde-main est en constante évolution et la demande dans ce secteur ne cesse de croître. En 2022, les ventes de vêtements d'occasion dans les magasins ont atteint un total de 907 283,53€ (Oxfam-Magasins du monde, 2022).

5.3.2 BMC for Change

Le BMCC des magasins de vente de vêtements de seconde-main d'OMM est présenté dans le tableau ci-après.



5.3.3 Clarifications des éléments du BMCC

5.3.3.1 *Raison d'être*

La raison d'être d'OMM est la suivante : « construire la justice socioéconomique en combattant les inégalités et les injustices de manière structurelle et globale, tant au niveau local avec notre mouvement, qu'au niveau national et international » (Oxfam-Magasins du monde, 2022, p. 7).

Cette déclaration reflète l'engagement profond d'OMM pour lutter contre les inégalités et les injustices à travers des changements systémiques en impliquant une multitude de parties prenantes à travers le monde.

5.3.3.2 *Proposition de valeur*

Les avantages offerts par OMM sont multiples. L'entreprise se distingue en proposant des vêtements de seconde main à des prix abordables favorisant ainsi une mode durable et réduisant la production de déchets textiles. L'organisation sensibilise également les consommateurs aux impacts environnementaux et sociaux de l'industrie de la mode.

5.3.3.3 *Activités clés*

La première activité d'OMM est la collecte et le tri des vêtements (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024). OMM récupère les vêtements donnés à travers des bulles de collecte et des points de collecte en magasin. Ces vêtements sont ensuite triés pour déterminer ceux qui peuvent être revendus et ceux qui doivent être recyclés.

Après le tri, les vêtements vendables sont vendus en magasins (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

OMM est également active dans l'éducation permanente et mène des campagnes de sensibilisation. « Par contre, il y a tout un travail de sensibilisation qui est fait par Oxfam et tout un travail de lobbying qui est fait au sein d'Oxfam par rapport à ces marques-là et par rapport aux marques de la fast fashion » (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

Au-delà de ses actions sur le terrain, OMM étudie certaines problématiques et publie ensuite des analyses (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

5.3.3.4 *Positionnement*

Environnemental

D'un point de vue environnemental, OMM adopte un modèle circulaire où les vêtements sont réutilisés ou recyclés pour réduire les déchets et l'empreinte carbone. Le positionnement environnemental se résume à favoriser « un modèle circulaire respectueux de l'environnement » (Oxfam-Magasins du monde, 2022, p. 13).

Social

D'un point de vue social, deux aspects peuvent être soulignés. Comme expliqué par B. Gemenne (3 avril 2024), les bénévoles sont principalement des personnes âgées ou sans emploi. Leur participation dans la gestion des magasins leur offre l'opportunité de rester actifs et de maintenir des interactions sociales. Ensuite, OMM investit dans des initiatives pour aider les personnes défavorisées.

Économique

D'un point de vue économique, OMM fonctionne comme une entreprise sociale en raison de son statut d'ASBL, mettant l'accent sur l'impact social avant tout. Ainsi, son positionnement est défini comme l'élaboration d'« un modèle d'économie sociale et solidaire » (Oxfam-Magasins du monde, 2022, p. 13).

5.3.3.5 *Ressources clés*

Pour les magasins de vente de vêtements de seconde-main, les ressources sont diverses : bénévoles, employés, magasins, entrepôt de tri des vêtements, bulles où les gens peuvent déposer leurs vêtements (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

5.3.3.6 *Partenaires clés*

Les vêtements non valorisables sont envoyés dans une usine de recyclage (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

Dans son rapport annuel 2022, OMM fait part de ses nombreux engagements au sein de différentes plateformes telles que CNCD-11.11.11, achACT, « Agroecology In Action » et le RESAP (Oxfam-Magasins du monde, 2022).

OMM se rend dans les écoles et les universités pour diverses actions de sensibilisation (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024). C'est pour cette raison qu'elle fait partie de réseaux dans le domaine de l'éducation.

Elle préside le groupe « Fairtrade », est active dans les prises de décision de « World Fair Trade Organization » (WFTO) et collabore avec le Bureau européen de plaidoyer sur le commerce équitable (FTAO) ainsi qu'avec l'« European Fair Trade Association » (EFTA) (Oxfam-Magasins du monde, 2022).

5.3.3.7 *Segments clients*

Comme expliqué par B. Gemenne (3 avril 2024), les types de clients ont évolué au fil des années.

« Et en termes de perception des consommateurs, ces magasins étaient plutôt connotés comme étant des magasins à destination des personnes à faible revenu pour leur permettre d'avoir une garde-robe correcte. Et je dirais qu'on est passé de cette perception-là à une perception aussi de gens qui passent la porte de ce type de magasin pour des raisons environnementales. Et là, c'est vraiment l'argument seconde main qui vient en priorité et pas l'argument faible coût » (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

Il est également pertinent d'ajouter les personnes à la recherche de vêtements uniques ou vintage.

5.3.3.8 *Relations clients*

Afin de fidéliser ses clients, OMM met en place diverses actions commerciales telles que des réductions de prix, des cadeaux offerts lors d'un achat, des produits gratuits, ... (Oxfam-Magasins du monde, 2022).

L'entreprise maintient de bonnes relations avec ses clients en les engageant dans le boycott de la fast-fashion et en les sensibilisant au gaspillage vestimentaire (Oxfam-Magasins du monde, s. d.-b).

5.3.3.9 *Canaux*

Afin de vendre les vêtements de seconde main, OMM possède des magasins (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

5.3.3.10 *Flux de revenus*

Les flux de revenus sont de 3 ordres :

- Deux types de subventions :
 - OMM, reconnue en éducation permanente, reçoit des subventions spécifiques pour la formation et la publication d'analyses et d'études
 - En tant qu'ONG, OMM bénéficie de financements de la part du gouvernement belge qui soutient diverses ONGs sur son territoire
- Les profits des magasins
- Dons de particuliers : OMM reçoit également des dons directs de particuliers qui financent ses activités et ses projets (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

5.3.3.11 Coûts

Les magasins sont gérés par des bénévoles et des employés (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024). Les bénévoles sont une main d'œuvre gratuite. Mais les bénévoles possédant peu voire aucune connaissance dans la gestion de magasin, cela engendre des frais de formation.

Ces magasins engendrent des coûts de fonctionnement tels que loyer, frais d'entretien, ...

Les vêtements collectés sont triés dans un entrepôt, ce que implique des coûts pour l'entreprise (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

5.3.3.12 Réaffectation des bénéfices

D'une part, les bénéfices générés sont réaffectés dans l'entreprise afin de financer l'objet social (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

D'autre part, « les revenus qui sont générés par les magasins sont reversés dans les projets qu'Oxfam a dans le Sud. Ça, c'est un business model qui génère du profit et ce profit est reversé pour soutenir les projets Sud. Donc, c'est du commerce Nord qui va financer des projets Sud, en gros » (B. Gemenne, communication personnelle, 3 avril 2024).

5.3.3.13 Gouvernance

Lorsque nous avons abordé la question de l'organisation de la gouvernance chez OMM, voici la réponse donnée par B. Gemenne (3 avril 2024) : « De manière assez classique. Il y a un conseil d'administration et il y a une assemblée générale du personnel et puis des réunions par département. Par exemple, le département textile va prendre certaines décisions, on va les présenter au comité de direction qui va les valider et à un certain moment, en fonction de l'importance de la décision, ça va parfois monter en conseil d'administration ou en assemblée générale, quand il s'agit de vraie orientation stratégique. Ça, c'est aussi une des particularités d'Oxfam, c'est de fonctionner de manière assez horizontale. Et tout employé d'Oxfam a vraiment son mot à dire sur les orientations stratégiques qui sont prises par la direction. »

5.4 UNITED REPAIR CENTER

5.4.1 Présentation de l'entreprise

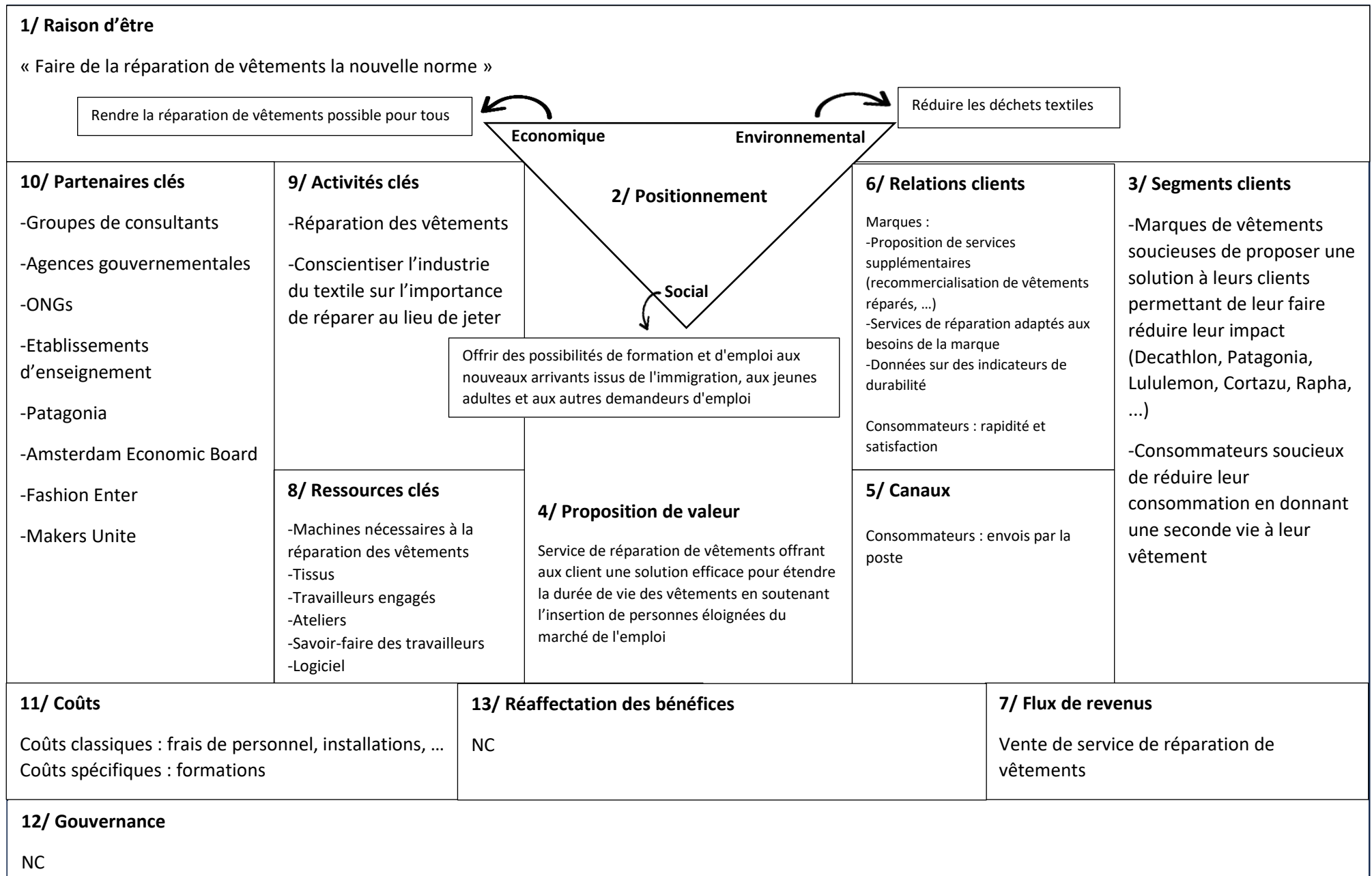
United Repair Center est une entreprise sociale proposant des réparations de vêtements (United Repair Centre, s. d.-c). La société a été créée par Thami Schweichler en 2022 et résulte d'une collaboration et d'un partenariat entre Patagonia, Makers Unite et « The Amsterdam Economic Board » (United Repair Centre, s. d.-a).

Le premier atelier a vu le jour à Amsterdam en 2022 (Amsterdam Economic Board, s. d.). L'entreprise s'est ensuite étendue avec un deuxième centre à Londres, ouvert en 2023 (Dennis, 2023).

Le centre propose des réparations de vêtements pour des marques actives dans l'industrie du textile (United Repair Centre, s. d.-c). Les consommateurs, à travers la marque auprès de laquelle ils ont acheté leur vêtement, peuvent avoir un service de réparation.

5.4.2 BMC for Change

Le BMCC de URC est présenté dans le tableau ci-après.



5.5 ASPHALTE

5.5.1 Présentation de l'entreprise

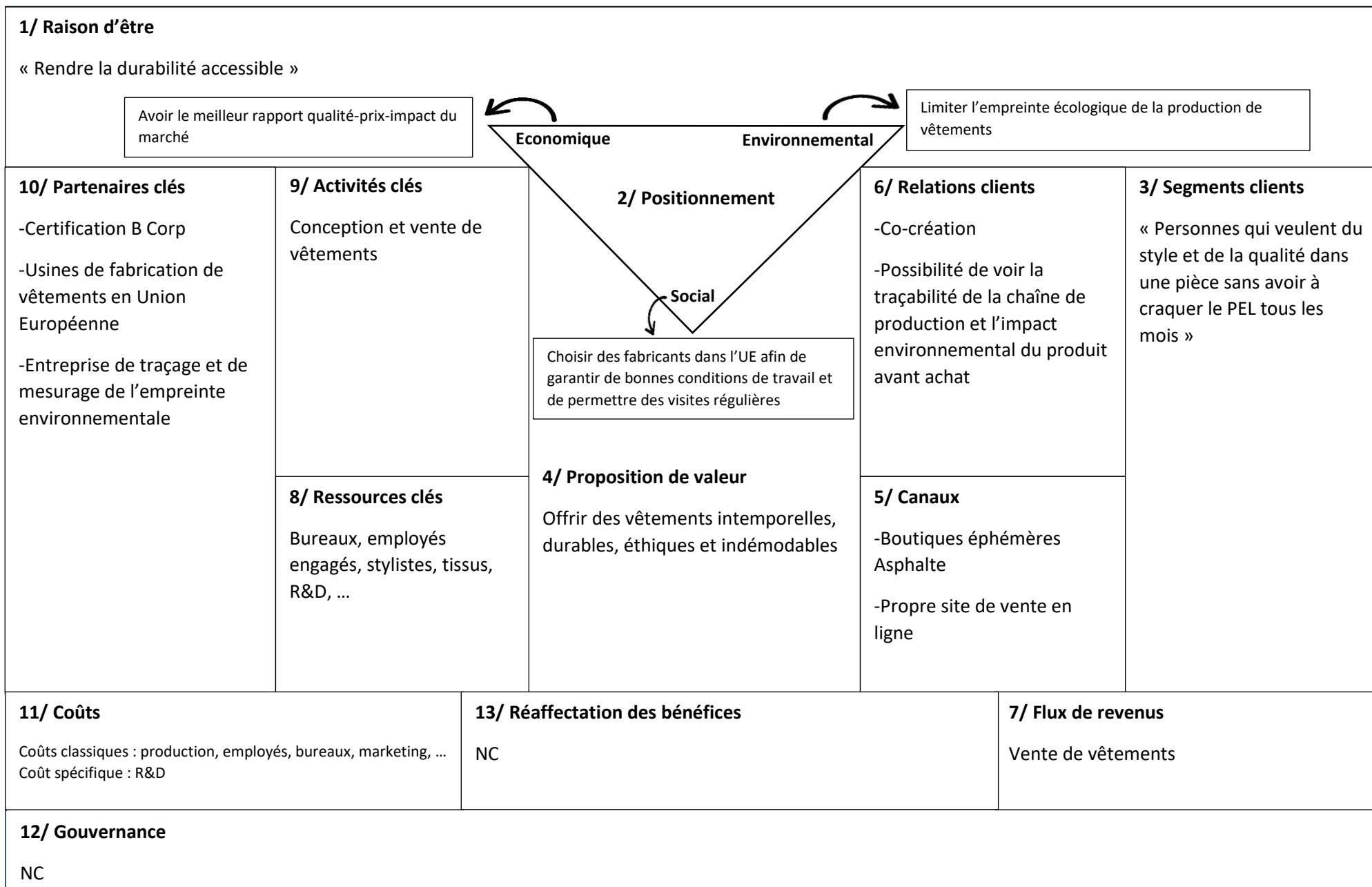
Asphalte est une marque de vêtements française fondée en 2016 par William Hauvette (Afonso, 2023).

Le modèle économique d'Asphalte se démarque des pratiques traditionnelles de l'industrie de la mode. En effet, la marque adopte le principe de la pré-commande, c'est-à-dire qu'aucun vêtement n'est fabriqué avant d'être vendu ce qui permet d'obtenir un excellent rapport qualité-prix (Afonso, 2023; Asphalte, s. d.-b). Le concept repose également sur la co-crédation via des questionnaires. Les vêtements sont donc imaginés par les consommateurs. Une fois les idées des consommateurs recueillies, l'équipe d'Asphalte élabore le prototype. Quand ce dernier est terminé, les précommandes débutent et les clients doivent attendre quelques semaines avant la réception du produit (Afonso, 2023; Asphalte, s. d.-b).

Chaque semaine, un nouvel article est proposé en précommande pour une durée de six jours, proposant un total de 52 pièces par an. En parallèle, un nombre limité de pièces est disponible, également en précommande, toute l'année (Asphalte, s. d.-b).

5.5.2 BMC for Change

Le BMCC d'Asphalte est présenté dans le tableau ci-après.



5.6 FAGUO

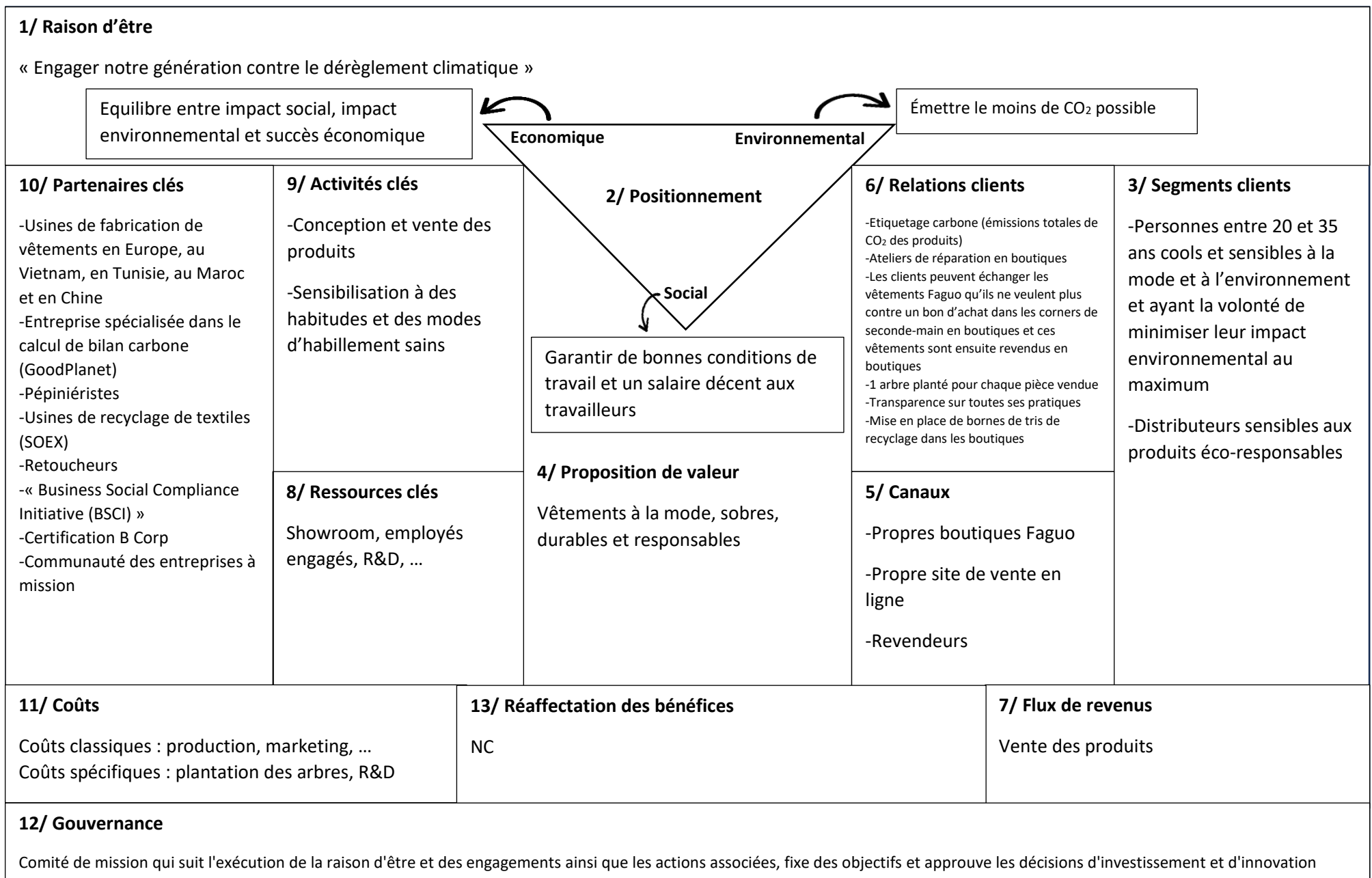
5.6.1 Présentation de l'entreprise

Fondée en 2009 par Nicolas Rohr et Frédéric Mugnier, deux anciens étudiants d'une école de commerce, Faguo est une entreprise française proposant des chaussures, des vêtements, des bagageries et des accessoires (Vigneron, 2020). Initialement lancée avec une paire de baskets tendance, Faguo a rapidement adopté une démarche éco-responsable, intégrant le respect de l'environnement dès le début de ses activités dans la volonté de respecter les aspirations de la génération actuelle. Depuis son début, l'entreprise calcule l'empreinte carbone de ses activités à l'aide d'un bilan carbone et réduit et compense ses émissions de CO₂. Pour chaque pièce Faguo vendue, un arbre est planté (Vigneron, 2020).

En 2020, Faguo a renforcé son engagement en obtenant le statut d'entreprise à mission, un statut qui incombe aux entreprises de prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux dans leurs décisions (Faguo, s. d.-b, s. d.-c; Satto, 2020b).

5.6.2 BMC for Change

Le BMCC de Faguo est présenté dans le tableau ci-après.



5.7 HOPAAL

5.7.1 Présentation de l'entreprise

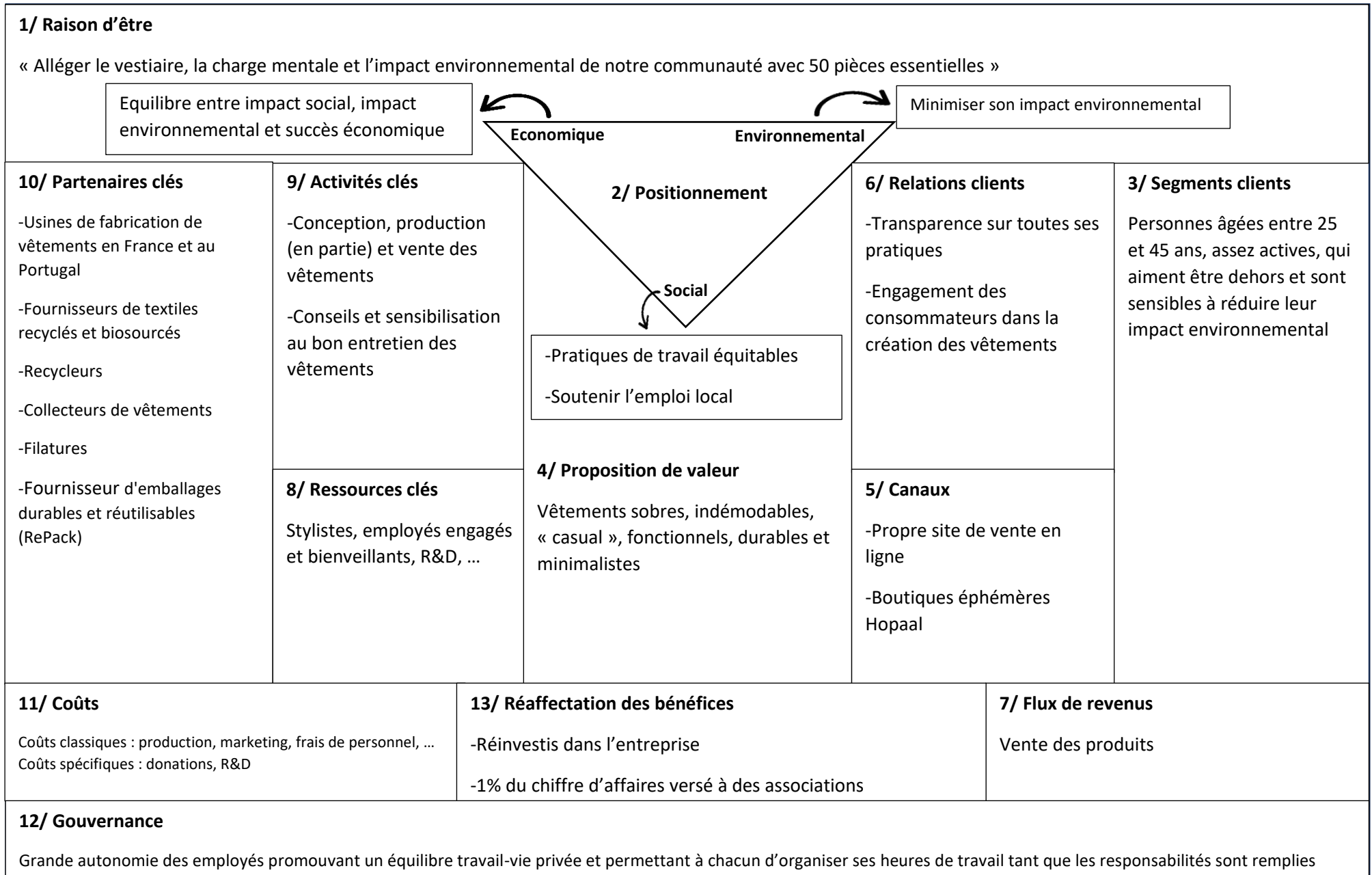
Fondée en 2017 par Clément Maulavé et Mathieu Couacault, Hopaal est une marque de vêtements française qui privilégie les matériaux recyclés à partir de chutes de production, de vêtements usagés et de bouteilles en plastique ainsi que des matières vierges biologiques (Barbez, 2019; Satto, 2020a).

La première pièce lancée, un t-shirt, fut vendue en pré-commande, une pratique que la marque continue pour certains articles afin de minimiser les risques financiers, réduire les déchets et s'assurer que l'achat est un choix réfléchi (Hopaal, s. d.-d; Satto, 2020a). Certains produits classiques sont disponibles tout le temps en stock. Hopaal veut avant tout répondre à un besoin et donc ne pas pousser à la consommation si le client n'en a pas réellement besoin (Satto, 2020a).

Les vêtements Hopaal sont principalement fabriqués en France et au Portugal. L'entreprise a récemment ouvert son propre atelier en France, visant à produire un tiers de ses articles localement (France Bleu Pays Basque, 2024).

5.7.2 BMC for Change

Le BMCC d'Hopaal est présenté dans le tableau ci-après.



5.8 FLOTTE

5.8.1 Présentation de l'entreprise

Flotte, créée en 2020 par Lyly Wu et Mickaël Pan, est une marque française qui propose des vêtements imperméables et des accessoires innovants et colorés (Croiset, 2023; Flotte, s. d.-b).

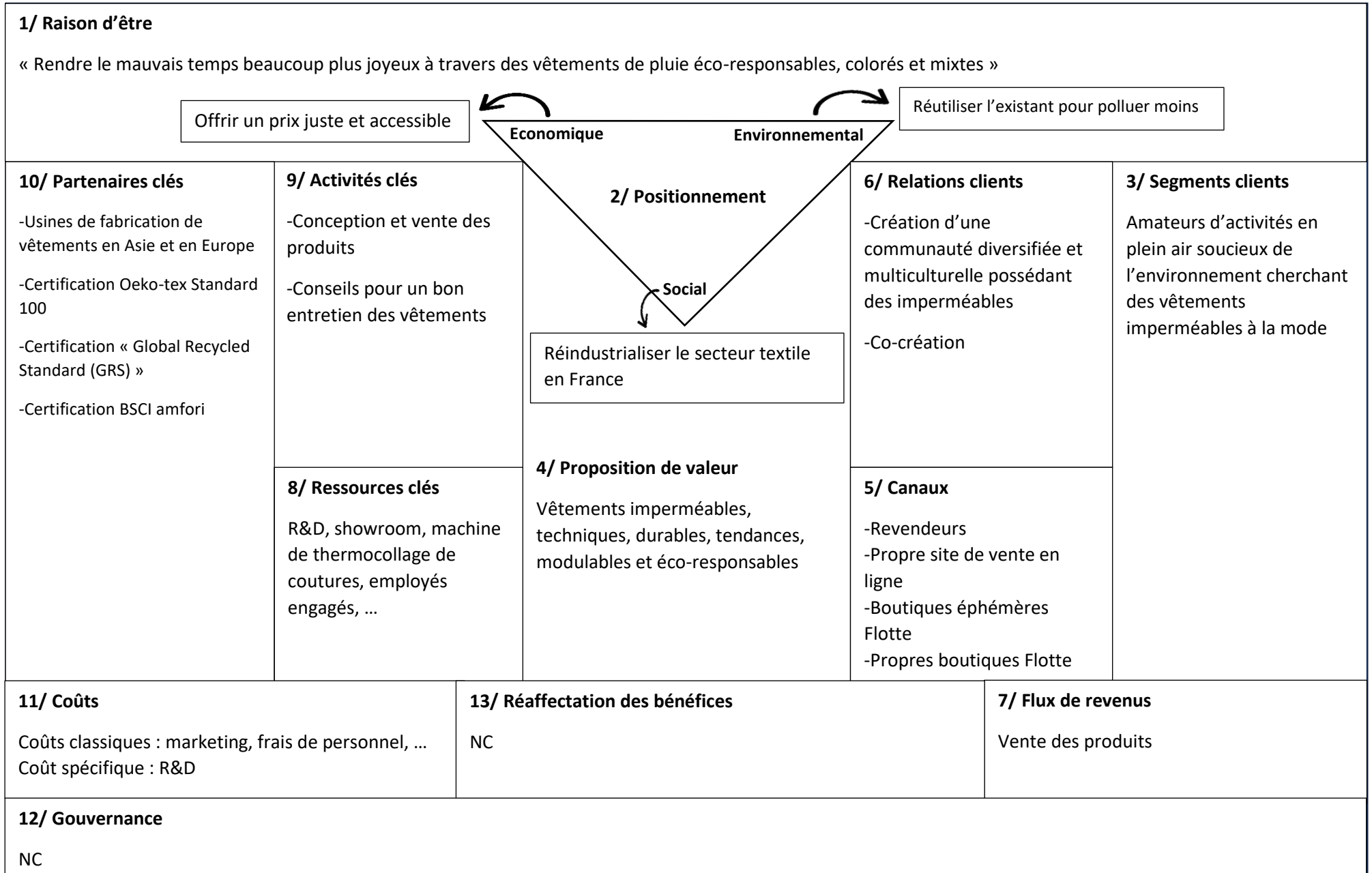
La marque utilise des matériaux recyclés, principalement du polyester recyclé, afin de réduire son impact environnemental (Flotte, s. d.-b). À ce jour, Flotte a transformé plus de 1 650 000 bouteilles plastiques en imperméables (Flotte, 2024b).

Flotte s'engage dans une production consciente qui minimise le gaspillage et projette de produire 30% de ses collections en Europe et 70% en Asie d'ici 2025 (Flotte, s. d.-b, 2024b). En parallèle, la marque a récemment enrichi son offre avec une gamme « made in France » et souhaite augmenter la part de ses produits fabriqués en France (Croiset, 2023). Pour cette nouvelle gamme « made in France », la marque a décidé d'utiliser la précommande (Flotte [@flotte.fr], s. d.).

Elle est réputée pour ses imperméables transformables en sacs, visant la praticité et l'accessibilité toute l'année (Flotte, s. d.-b).

5.8.2 BMC for Change

Le BMCC de Flotte est présenté dans le tableau ci-après.



6 DISCUSSION

L'objectif de ce chapitre est d'abord d'effectuer une comparaison des éléments-clés des « business models » des entreprises sélectionnées afin d'en dégager certains points de similitude ou de divergence et, d'ainsi, mieux comprendre et appréhender les axes de fonctionnement et les stratégies d'entreprise.

Ensuite, nous concluons par une section dédiée aux recommandations qui nous apparaissent pertinentes pour tout entrepreneur qui souhaite se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise à vocation durable dans le domaine textile.

6.1 COMPARAISON DES BMC FOR CHANGE

6.1.1 Raison d'être

La première observation est la prise en compte dans la raison d'être de la dimension environnementale. Sur les 8 entreprises analysées, 6 (Patagonia, Imprevu, Asphalte, Faguo, Hopaal et Flotte) soulignent un engagement fort envers la protection de l'environnement. Patagonia exprime sa volonté de sauver la planète. Imprevu et Flotte s'engagent à produire éco-responsablement. Asphalte cherche à rendre la durabilité abordable pour tous. Faguo se mobilise contre le dérèglement climatique. Enfin, Hopaal vise à réduire l'impact environnemental de ses clients. Que ce soit par la réduction de l'impact environnemental, l'utilisation de pratiques éco-responsables ou la sauvegarde de la planète, l'accent est mis sur l'environnement pour chaque raison d'être.

Imprevu, OMM et Asphalte affichent leur engagement social. Imprevu se concentre non seulement sur la production de vêtements éco-responsables mais s'assure aussi que ses pratiques soient socialement équitables. OMM lutte contre les disparités sociales. Asphalte s'engage dans la durabilité, concept qui inclut des enjeux environnementaux et sociaux comme expliqué dans la revue de littérature.

De son côté, URC n'inclut pas explicitement des dimensions sociales ou environnementales dans sa raison d'être. Cependant, la volonté de démocratiser la réparation de vêtements montre son engagement à réduire la consommation de nouveaux produits et, par conséquent, à diminuer la demande en matières premières. En encourageant les consommateurs à réparer plutôt qu'à acheter neuf, URC contribue à la réduction des déchets et à la préservation des ressources naturelles.

Nous pouvons donc affirmer que les entreprises analysées ne sont pas uniquement focalisées sur la recherche du profit. Elles sont avant tout le fruit d'un équilibre entre, d'une part, un soutien à des causes environnementales et/ou sociales spécifiques et, d'autre part, la recherche d'un profit leur permettant de continuer l'aventure entrepreneuriale et parfois de réinvestir dans des causes environnementales et/ou sociales.

6.1.2 Positionnement

Environnemental

L'industrie du textile est largement reconnue pour ses impacts négatifs sur l'environnement. Selon Khan et al. (2023) et Macchion et al. (2018), cette industrie consomme des ressources non renouvelables, pollue les eaux avec des produits chimiques et est à l'origine d'émissions de gaz dangereux pour la planète.

Toutes les entreprises analysées reconnaissent ces enjeux et adoptent des stratégies spécifiques afin de minimiser leur impact sur l'environnement dans le cadre de toutes leurs activités.

Patagonia, en accord avec sa mission de sauver la planète, soutient des projets environnementaux, utilise des matériaux moins nocifs et cherche des alternatives aux technologies traditionnelles.

La raison d'être d'Imprevu est, en partie, basée sur la production de vêtements éco-responsables, ce qui définit son positionnement environnemental.

OMM promeut un modèle circulaire, où les vêtements sont réutilisés plutôt que jetés.

URC se consacre à la réparation. Cela contribue à la réduction des déchets textiles.

Asphalte promet la durabilité dans sa raison d'être. Pour y parvenir, l'entreprise limite l'empreinte environnementale des vêtements qu'elle produit.

Faguo s'engage à réduire ses émissions de CO₂, alignée avec sa mission de lutte contre le réchauffement climatique.

Hopaal vise à réduire l'impact environnemental de ses clients. Afin d'y parvenir, la marque minimise l'impact environnemental des produits lors de chaque étape de fabrication.

Finalement, afin de proposer des vêtements éco-responsables, Flotte privilégie la réutilisation des matériaux, évitant l'utilisation de matériaux vierges.

En conclusion, les entreprises analysées ont un positionnement environnemental spécifique qui est en phase avec leur raison d'être.

Social

La fast-fashion a aggravé les conditions des travailleurs en favorisant une production massive et rapide (Papasolomou et al., 2023). De nombreux ouvriers sont contraints de travailler pendant de longues heures dans des conditions inhumaines et indignes : insalubrité, salaire indécent, horaires de travail irrespectueux, cadences infernales, absence de toute protection sociale, ... En outre, le travail des enfants est malheureusement monnaie courante dans ce secteur (European Commission, s. d.; Papasolomou et al., 2023).

Pour combattre ces pratiques, Patagonia, Imprevu, Asphalte, Faguo et Hopaal s'engagent à garantir des conditions de travail équitables et une rémunération juste à leurs employés et sous-traitants. Comme l'ont souligné Fontana & Egels-Zandén (2019), veiller à ce que ses fournisseurs respectent leurs employés est une pratique durable existante dans l'industrie de la mode.

Mentionnons qu'Asphalte, Imprevu et Hopaal ont opté pour une production à 100 % de leurs vêtements en Europe et ce afin d'avoir la certitude que les travailleurs concernés vont pouvoir bénéficier des protections sociales européennes qui sont parmi les plus évoluées au monde.

Il est également important de mentionner que Flotte et Hopaal fabriquent une partie de leurs vêtements en France. Cette démarche vise à relocaliser la production, à réintroduire le savoir-faire français et à créer des emplois locaux.

OMM et URC se distinguent légèrement des autres entreprises par leur volonté d'intégration sociale. OMM vise à intégrer socialement les bénévoles. URC, quant à elle, offre des emplois à des personnes défavorisées, des migrants par exemple, ce qui favorise leur intégration dans la société occidentale.

Économique

L'observation la plus marquante est pour la plupart des entreprises d'atteindre un équilibre entre le succès économique et l'impact social et environnemental. Alors que les entreprises traditionnelles à but lucratif visent principalement le profit et la rentabilité des actionnaires, les entreprises durables du secteur textile valorisent autant leur contribution positive à la société et à l'environnement que leur performance économique.

Imprevu, Flotte et URC veulent offrir un prix juste et accessible.

OMM est une entreprise sans but lucratif qui souhaite développer un modèle d'économie sociale et solidaire.

Patagonia, au vu de son historique et de sa croissance significative en termes de chiffre d'affaires, de nombre d'employés et de résultat, se positionne clairement en vue de faire profiter la planète de ses plantureux profits.

Il faut souligner également que la qualité a un coût (Fletcher, 2007). Ce coût conduit les consommateurs concernés par les problématiques environnementales et/ou sociales à acheter moins mais de meilleure qualité. Ce surcoût permet une rémunération plus équitable de toutes les parties prenantes : travailleurs et sous-traitants.

6.1.3 Segments clients

L'analyse des segments clients des entreprises étudiées révèle une forte sensibilité environnementale parmi la majorité des consommateurs finaux. Les principaux clients de Patagonia, OMM, URC, Faguo, Hopaal et Flotte se préoccupent des questions environnementales et leurs achats sont très clairement influencés et guidés par ces enjeux.

En revanche, les clients d'Imprevu et d'Asphalte ne semblent pas particulièrement influencés par les pratiques environnementales de ces marques. Anonyme (25 mars 2024) avait mentionné qu'Imprevu s'investit dans des pratiques durables mais ces efforts ne sont pas toujours visibles dans sa communication externe, ce qui explique que leurs clients principaux n'y soient pas spécialement sensibles.

Nous pouvons constater que la dimension sociale n'est pas un facteur prédominant pour les clients des marques analysées. Cela pourrait indiquer que les clients sont conscients des impacts environnementaux du textile mais sont moins informés ou moins concernés par les enjeux sociaux.

La mode est également un élément important pour les clients d'Imprevu, Asphalte, Faguo et Flotte. Faguo et Flotte, ayant des clients sensibles aux enjeux environnementaux, doivent donc veiller à allier style et minimisation de l'impact environnemental pour répondre aux attentes de leurs clients.

6.1.4 Proposition de valeur

Patagonia, Imprevu, URC, Asphalte, Faguo, Hopaal et Flotte mettent l'accent sur la longévité que permet leur produit ou service.

Flotte et URC proposent des produits ou des services innovants : Flotte offre des vêtements transformables et URC est spécialisée dans les réparations, domaine encore peu développé dans l'industrie du textile.

Enfin, Asphalte, Faguo et Hopaal se concentrent sur la création de vêtements intemporels et simples. Cette stratégie vise à éviter que les consommateurs se lassent rapidement et renouvellent trop fréquemment leurs vêtements.

6.1.5 Canaux

Les canaux de distribution utilisés par les entreprises analysées varient et incluent la vente en ligne, les boutiques et les revendeurs. La plupart des marques combinent donc à la fois le numérique et la présence physique pour toucher un maximum de clients. Il est important de souligner que ces canaux sont similaires à ceux utilisés par les entreprises traditionnelles du secteur.

Toutefois, Asphalte, Hopaal et Flotte utilisent des boutiques éphémères. Ce concept permet à la marque de se faire connaître plus facilement et d'augmenter sa clientèle. Pour Asphalte et Hopaal, qui ne vendent qu'en ligne, les boutiques éphémères permettent aux clients de visualiser en direct les produits : les toucher, les voir, les essayer. Le client peut dès lors tester directement la qualité et le style des produits et cela renforce l'engagement envers la marque.

6.1.6 Relations clients

Les actions mises en place afin de renforcer les relations avec les clients sont multiples au sein des entreprises analysées.

Patagonia et Flotte cherchent à créer une communauté engagée autour de leur marque et des valeurs qu'elle véhicule, favorisant pour les consommateurs un sentiment d'appartenance à une communauté.

Dans le but de renforcer la confiance et d'optimiser la satisfaction de ses clients, Patagonia offre une garantie à vie sur ses produits. Cela témoigne de la qualité et de la durabilité des produits.

La co-crédation est un outil utilisé par Hopaal, Flotte et Asphalte et reconnu par Bubicz et al. (2021) comme une pratique courante parmi les entreprises durables. Cela permet d'impliquer les consommateurs directement dans la conception. En plus de renforcer l'engagement client, la co-crédation aide à réduire les surplus de production car les produits sont fabriqués en fonction des préférences et des besoins réels des clients.

Un autre élément important identifié pour renforcer les relations avec les clients est la transparence. Certaines entreprises divulguent clairement les pratiques mises en place telles que les pratiques de production et communiquent sur leur impact environnemental. Cette transparence crée une relation de confiance avec les consommateurs qui apprécient de savoir comment et où sont fabriqués les produits. De plus, la transparence de la chaîne d'approvisionnement permet à l'entreprise d'avoir un contrôle sur chaque étape du processus de production et elle peut identifier et ajuster certaines pratiques si nécessaire (Tachizawa et al., 2015).

Faguo et Asphalte, afin de renforcer leur volonté de transparence, fournissent à leurs clients des informations sur l'impact environnemental de leurs produits avant l'achat. Cette démarche aide les consommateurs à faire des choix plus informés en prenant en compte l'impact écologique de chaque produit.

Faguo met en place des pratiques intéressantes pour gérer la fin de vie des vêtements. En installant des bornes de tri pour le recyclage directement dans ses boutiques et en créant des espaces dédiés à la vente de ses vêtements de seconde main, la marque offre des solutions pratiques aux consommateurs qui cherchent à réduire leur impact environnemental.

Le dernier point remarquable est que la majorité des entreprises choisissent de ne pas participer aux soldes. Les marques évitent les promotions car elles encouragent une consommation excessive et impulsive, poussant les consommateurs à acheter des articles simplement parce qu'ils sont à bas prix même s'ils n'en ont pas réellement besoin. Boycoter les soldes encourage les consommateurs à acheter de manière plus réfléchie et responsable, en accord avec les valeurs de durabilité que ces entreprises incarnent.

6.1.7 Flux de revenus

À l'identique des entreprises classiques du secteur textile, les flux de revenus des entreprises étudiées sont quasi exclusivement constitués par la vente des produits textiles ou par les services fournis, de type réparations par exemple.

En raison de son statut d'entreprise sociale, OMM bénéficie de sources de revenus additionnels telles que les dons de particuliers et les subsides gouvernementaux.

6.1.8 Ressources clés

Les ressources existantes dans les entreprises textiles durables sont similaires aux autres entreprises du secteur. Cependant, 2 ressources majeures diffèrent.

Toutes les entreprises analysées ont besoin de travailleurs partageant des valeurs similaires à l'entreprise. Ces employés et ouvriers doivent être fortement en accord avec la raison d'être de

l'entreprise. Par exemple, la raison d'être de Patagonia est « d'utiliser le monde des affaires pour sauver la planète ». Ses travailleurs doivent donc être sensibles aux enjeux environnementaux afin de contribuer efficacement aux objectifs de l'entreprise qui sont basés sur cette mission. D'ailleurs, les travailleurs sont recrutés sur base de valeurs fortes. Ils sont continuellement formés et éduqués à ces valeurs, pratique jugée durable par Akbar & Ahsan (2021).

Afin d'innover de manière continue, Patagonia, Imprevu, Asphalte, Faguo, Hopaal et Flotte s'entourent d'équipes de R&D ayant des expertises spécifiques : création de méthodes de production innovantes, recherche de nouveaux matériaux et produits durables et éco-responsables, ...

6.1.9 Activités clés

Parmi les activités clés, la sensibilisation est une pratique spécifique aux entreprises qui favorisent la sobriété du consommateur. 6 des 8 entreprises analysées (Patagonia, OMM, URC, Faguo, Hopaal et Flotte) mènent des campagnes de sensibilisation dans divers domaines. Par exemple, OMM alerte sur les risques associés à la « fast fashion » en informant les consommateurs sur les impacts négatifs de celle-ci pour les inciter à choisir des alternatives plus durables. Cette démarche vise à modifier les habitudes d'achat. Comme l'expliquent Fogg (2009) et Soyer & Dittrich (2021), ces actions de sensibilisation sont renforcées par l'importance que les individus accordent à l'opinion sociale. En effet, les consommateurs sont influencés par le désir d'être socialement acceptés (Fogg, 2009). En présentant les pratiques non durables comme inacceptables, certaines organisations poussent les consommateurs à se détourner des marques qui nuisent à l'environnement et à la société.

OMM se démarque des autres entreprises analysées par sa volonté d'éduquer les consommateurs et de fournir des recherches approfondies sur divers enjeux. Au-delà de son rôle de sensibilisateur, OMM s'efforce de transformer durablement les mentalités en fournissant des informations fiables par des études rigoureuses. Comme affirmé par La Rosa & Johnson Jorgensen (2021) et Papasolomou et al. (2023), les consommateurs sont peu informés sur le concept de la durabilité. Les stratégies mises en place ont pour but de fournir aux consommateurs les connaissances nécessaires afin qu'ils puissent faire des choix en étant correctement informés, favorisant une évolution sociétale vers des comportements plus responsables et durables.

6.1.10 Partenaires clés

Comme expliqué par Cousins et al. (2019), l'écocentrisme, qui met l'accent sur l'importance de développer des réseaux et de collaborer avec diverses parties prenantes pour partager les bonnes pratiques, est déterminant.

Les entreprises analysées possèdent de nombreux partenaires divers et variés.

La plupart des entreprises, à l'exception de URC et de OMM, travaillent avec des usines de fabrication de vêtements qui suivent des normes strictes en termes de conditions de travail. Asphalte, Faguo, Hopaal et Flotte produisent tout ou une partie de leurs vêtements en Europe. Les normes étant plus strictes en Europe, il apparaît comme une évidence que produire dans des pays d'Europe présente une garantie certaine en termes d'éco-responsabilité et de respect des travailleurs.

En outre, Patagonia, Asphalte, Faguo et Flotte possèdent des certifications telles que « Fairtrade » ou « B Corp » qui garantissent le respect de normes environnementales et sociales. Nayak et al. (2020) confirment que les labels et les certifications sont des indicateurs fiables de l'engagement des entreprises envers des pratiques éthiques et durables.

Patagonia, OMM et URC s'associent avec des ONGs. Ces collaborations, comme le mentionnent Tate et al. (2011), peuvent être avantageuses car les ONGs apportent une expertise sur les technologies et les processus environnementaux récents.

Faguo a établi un partenariat avec une entreprise spécialisée dans le calcul de l'empreinte carbone, aligné avec son objectif de minimiser ses émissions de CO₂. Asphalte, de son côté, a un partenariat

avec une entreprise de traçage et de mesurage de l'empreinte environnementale, aligné avec sa volonté de permettre aux clients d'être en mesure préalablement à tout achat de visualiser la traçabilité de la chaîne de production et de l'impact environnemental du produit.

Enfin, nous pouvons constater qu'il existe une synergie entre certaines des marques analysées. URC résulte notamment d'un partenariat avec Patagonia. Ce partenariat souligne l'importance de collaborer pour innover et développer de nouveaux concepts qui soutiennent les principes de durabilité dans l'industrie textile. D'ailleurs, Patagonia propose des réparations de vêtements et cette activité est sous-traitée à URC.

6.1.11 Coûts

La structure des coûts est relativement similaire à celle des entreprises « classiques ». En effet, la majorité des coûts relève des coûts fixes et variables conventionnels pour toutes entreprises, tels que coût du personnel, charges liées aux locaux, ...

À côté de ces coûts dits « classiques », il existe quelques coûts spécifiques aux entreprises écoresponsables et liés à leur engagement en matière de durabilité, tels que les coûts de R&D, les donations, les plantations d'arbres, les formations des bénévoles, les formations continues des employés, ...

Comme souligné dans les ressources, la R&D est nécessaire pour les entreprises qui cherchent à remplacer les méthodes traditionnelles nuisibles à l'environnement et moins respectueuses des travailleurs par des alternatives innovantes. Cette recherche permanente représente donc un coût significatif pour ces entreprises.

Patagonia supporte des coûts importants liés à ses campagnes de sensibilisation environnementale.

Patagonia, tout comme Hopaal, font des donations pour soutenir des initiatives environnementales.

OMM investit dans la formation de bénévoles pour soutenir sa volonté d'intégration sociale.

URC prend en charge des formations pour les personnes éloignées du marché du travail.

Faguo, quant à elle, assume les frais de plantation d'un arbre pour chaque article vendu, renforçant son engagement envers la compensation carbone.

Ces coûts supplémentaires sont essentiels pour ces entreprises car ils les aident à rester fidèles à leurs valeurs de durabilité, tout en améliorant leur image et leur position sur le marché.

6.1.12 Gouvernance

En général, les marques adoptent une gouvernance participative. Ce type de gouvernance met l'accent sur la confiance et permet à chaque employé de contribuer aux décisions.

Chez OMM, chaque employé participe aux décisions stratégiques.

Chez Hopaal, la confiance est primordiale. Chaque employé a la liberté de travailler à sa manière sans supervision tant que le travail est accompli.

Pour Faguo, en tant qu'entreprise à mission, un comité de mission a été créé afin de s'assurer que la raison d'être est correctement exécutée et que toutes les décisions et objectifs sont en accord avec celle-ci.

Pour Patagonia, entreprise de taille plus significative et plus internationale, la structure est plus hiérarchique mais il est fort probable que les employés bénéficient d'une certaine autonomie.

En ce qui concerne Imprevu, avec seulement 3 employés, la structure de gouvernance est naturellement plus simple.

Bien que nous n'ayons trouvé aucune information spécifique sur la gouvernance de URC, Asphalte et Flotte, il est probable que ces petites entreprises fonctionnent de manière similaire à la gouvernance des autres entreprises analysées. En effet, ces caractéristiques sont souvent propres aux entreprises de petite taille.

6.1.13 Réaffectation des bénéfices

Comme toutes entreprises, celles que nous avons analysées réinvestissent une partie de leurs bénéfices pour soutenir le développement de leurs activités.

Cependant, ce qui les distingue des sociétés à but lucratif conventionnelles est leur engagement à allouer une partie des bénéfices à des causes environnementales. Hopaal consacre 1% de son chiffre d'affaires à des associations. Patagonia investit dans des fonds dédiés à la protection de l'environnement et OMM financent des projets dans le Sud. En revanche, Imprevu ne consacre pas une partie de ses bénéfices à une cause spécifique.

Bien que nous n'ayons trouvé aucune information spécifique sur la réaffectation des bénéfices de URC, Asphalte, Faguo et Flotte, il est certain qu'elles réaffectent une partie de leurs bénéfices dans l'entreprise afin d'être en mesure d'assurer avant tout leur pérennité. Il est également probable que certaines d'entre elles allouent une partie pour soutenir des initiatives environnementales et/ou sociales.

6.1.14 Conclusion

La comparaison des BMCC des 8 entreprises analysées permet d'illustrer que toutes les entreprises intègrent intrinsèquement des considérations environnementales et sociales dans presque toutes les dimensions de leur BM. Ces entreprises ne se contentent pas de viser la rentabilité économique. Elles s'efforcent également d'agir de manière responsable en intégrant des préoccupations sociales et environnementales dans toutes leurs actions et décisions.

Si nous revenons au concept de « slow fashion » évoqué dans la revue de littérature, nous constatons qu'il reflète les pratiques des entreprises analysées. Les entreprises étudiées intègrent cette vision en cherchant un équilibre entre offrir des vêtements à la mode et produire des vêtements durables et de qualité. Elles reconnaissent, comme le souligne Fletcher (2007), que la qualité peut être plus coûteuse mais ce coût supplémentaire permet une rémunération équitable pour tous les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement et un respect de l'environnement. Ainsi, ces entreprises participent activement à la transformation de l'industrie de la mode à des degrés plus ou moins importants en fonction de leur taille respective.

6.2 RECOMMANDATIONS AUX ENTREPRENEURS DANS LE DOMAINE TEXTILE AYANT UNE SENSIBILITÉ DURABLE

Dans cette partie, nous élaborons des recommandations que tout entrepreneur ayant comme objectif de créer et développer son entreprise dans le domaine textile en respectant des principes de sobriété pourrait suivre afin d'élaborer son propre BM durable. Ces recommandations sont basées sur les observations faites dans la section 6.1. – Comparaison des BMC for Change – et sur les informations récoltées dans la revue de littérature.

Ces recommandations sont présentées selon 2 axes.

Tout d'abord, les recommandations sont élaborées au prisme des 6 éléments spécifiques au BMCC par rapport au BMC « classique », à savoir la raison d'être, le positionnement social, le positionnement environnemental, le positionnement économique, la gouvernance et la réaffectation des bénéfices.

Ensuite, nous présentons des recommandations selon un autre axe, à savoir le cycle de vie du produit.

6.2.1 Recommandations au prisme des 6 éléments spécifiques du BMC for Change

Raison d'être

Tout d'abord, il faut définir « ce que vous êtes et ce que vous voulez faire ». Cette raison d'être doit prendre en considération vos engagements environnementaux et/ou sociaux. Ces engagements doivent constituer le socle de la création de votre entreprise et se refléter clairement dans sa raison d'être qui incarne précisément la raison fondamentale pour laquelle vous créez votre entreprise. Celle-ci doit démontrer un engagement fort envers ces causes afin que sa raison d'être soit plus qu'une simple déclaration formelle mais un véritable socle pour ses décisions stratégiques et ses orientations futures. Votre raison d'être doit montrer vos ambitions et porter intérêt pour vos futures parties prenantes qui devront pouvoir y puiser du sens pour nouer avec votre entreprise de futurs partenariats.

Positionnement environnemental

L'objectif est de vous positionner par rapport à l'impact de votre future entreprise sur l'environnement. Cet impact peut être positif, négatif ou neutre mais vous devez montrer quelles actions vous allez mettre en place dans votre entreprise pour répondre à votre positionnement.

Par exemple, si vous optez pour un positionnement environnemental positif, diverses approches peuvent être adoptées pour atteindre cet objectif, telles que l'utilisation de matériaux éco-responsables, le soutien à des projets environnementaux ou encore, en matière de gestion des déchets, la prévention de la génération, la réutilisation et/ou la réduction des déchets tout au long de la chaîne de valeur.

Positionnement social

De façon identique à votre positionnement environnemental, l'objectif est de vous positionner par rapport à l'impact de votre future entreprise sur les aspects sociaux. Vous devez montrer quelles actions concrètes vous allez mettre en place dans votre entreprise pour répondre à votre positionnement social vis-à-vis de l'ensemble de vos parties prenantes et pour garantir le respect de cette décision.

L'industrie du textile étant par exemple souvent critiquée pour les mauvaises conditions de travail de ses travailleurs, lors de l'élaboration du positionnement social de votre entreprise, il est essentiel de prendre ces éléments en considération. Votre entreprise doit dès lors axer son positionnement sur la garantie de conditions de travail dignes pour l'ensemble de ses employés. Il n'est pas nécessaire de produire en Europe pour garantir de bonnes conditions de travail. Une entreprise peut choisir de produire en dehors de l'Europe à condition de procéder à des contrôles réguliers des conditions de travail. Si l'entreprise choisit de produire hors Europe, elle doit également veiller à utiliser des moyens de transport les moins énergivores et les moins polluants possibles afin de rester cohérente avec son positionnement environnemental de réduction d'impact.

Positionnement économique

De façon identique à vos positionnements sociaux et environnementaux, l'objectif est de vous positionner par rapport à l'impact de votre future entreprise sur les aspects économiques. Vous devez montrer quelles actions vous allez mettre en place dans votre entreprise pour répondre à votre positionnement économique.

Bien que l'entreprise doive générer des bénéfices et les réinjecter partiellement ou totalement dans ses fonds propres afin d'assurer sa pérennité, il est essentiel de se rappeler qu'elle a également été créée, tel que décrit dans sa raison d'être et dans ses positionnements, pour poursuivre des objectifs sociaux et/ou environnementaux spécifiques. Un « business plan » pluriannuel émanant de la stratégie définie en fonction de la raison d'être et des différents positionnements sociaux et environnementaux est à définir en tenant compte des approches commerciales et organisationnelles de votre entreprise.

Se positionner économiquement est donc un objectif primordial à considérer lors du démarrage de votre entreprise afin d'en assurer sa pérennité et afin d'être en phase avec sa raison d'être et ses positionnements. Se positionner économiquement est également un objectif primordial à considérer lors de la vie de votre entreprise : rechercher le profit à court terme, rechercher l'équilibre financier à moyen et long terme, offrir des « prix justes » à ses clients, rémunérer ses travailleurs de façon équitable, effectuer des « donations » à des entreprises sans but lucratif à vocation environnementale ou sociale,

Gouvernance

Il est important que, lors de la création et tout au long de la vie de la société, tout entrepreneur se pose la question de la gouvernance de son projet. Quelles sont les règles à mettre en place pour régir les relations entre les décideurs, les travailleurs, les parties prenantes ? Et quels sont les partenariats à créer afin de répondre au mieux aux besoins des clients ?

La gouvernance doit intégrer les valeurs sociales et environnementales, refléter un engagement profond envers la durabilité et la responsabilité sociale. Dans les entreprises où ces engagements sont forts, les employés doivent se sentir investis dans les objectifs de sobriété et développer un sentiment d'appartenance. La transparence sur les pratiques et les impacts environnementaux est essentielle pour une entreprise qui favorise la sobriété. Cette transparence doit également s'étendre aux employés pour qu'ils se sentent en confiance et plus engagés. Cette transparence se conçoit notamment à travers la publication de rapports sur la performance environnementale et sociale mais également sur les progrès réalisés afin de tendre vers les objectifs de durabilité. Comme expliqué par Sudusinghe & Seuring (2020), il est préférable que la gouvernance soit basée sur la transparence.

En résumé, la gouvernance doit permettre de répondre à l'objectif prioritaire, à savoir être centrée sur des valeurs de durabilité, de transparence et d'innovation.

Réaffectation des bénéfices

Tout entrepreneur « durable » doit se poser la question de la réaffectation des bénéfices générés par son entreprise car cette réaffectation doit impérativement être en phase avec la raison d'être et les positionnements définis préalablement. Les bénéfices doivent à la fois être affectés pour penser « durabilité » et également être réinvestis dans l'entreprise pour assurer sa pérennité dans le temps. Il est donc important que l'entreprise réaffecte une partie de ses bénéfices à des causes environnementales et/ou sociales afin d'assurer la cohérence avec ses valeurs et la mission pour laquelle l'entreprise a été créée.

À ce niveau, les exemples des entreprises analysées dans ce travail sont très révélateurs : réaffectation d'une partie du chiffre d'affaires et donc d'une partie des bénéfices à des associations à vocation environnementale, donations à des associations à but environnemental, affectation d'une partie du bénéfice généré par la vente de vêtements à la plantation d'arbres, ...

6.2.2 Recommandations au prisme du cycle de vie du produit

Pour rappel, le cycle de vie d'un produit comprend les 5 phases suivantes :

- 1) L'acquisition et le prétraitement des matières premières
- 2) Les processus de fabrication
- 3) La distribution
- 4) L'utilisation du produit
- 5) La fin de vie du produit (European Commission et al., 2022; Ooms, 2023).

Acquisition et prétraitement des matières premières

Dans ce travail, plusieurs solutions en matière de choix des matières premières ont été pointées. Plusieurs parmi les entreprises analysées optent pour l'utilisation de matériaux recyclés, comme des

bouteilles plastiques recyclées ou des vêtements usagés recyclés. Selon Costa et al. (2020), l'utilisation de matières biologiques peut également aider à limiter la pollution.

Nous recommandons aux entrepreneurs la réutilisation des matériaux comme étant la stratégie la plus efficace. Utiliser des ressources déjà existantes plutôt que de produire de nouveaux matériaux est préférable pour diminuer la dépendance aux ressources vierges et pour gérer de manière plus responsable les déchets existants.

Processus de fabrication

La plupart des entreprises sous-traitent la fabrication des vêtements. Il semblerait que ce soit la solution la plus efficace que nous recommandons aux futurs entrepreneurs qui ont certes moins de contrôle sur les procédés de fabrication mais qui peuvent sélectionner des usines ayant des normes de travail strictes et possédant, de préférence, des certifications. Lors de ce processus, le plus important est de s'assurer de sélectionner des usines ayant des normes de travail strictes.

Distribution

La constitution de stocks représente un risque pour l'environnement car les pièces invendues sont souvent incinérées, enterrées ou envoyées dans des pays en voie de développement. Par conséquent, la vente des produits doit se faire de manière réfléchie. La solution que nous recommandons et qui nous apparaît comme étant la plus cohérente semble être l'utilisation de la précommande, comme le font Asphalte, Hopaal et Flotte pour certains de leurs vêtements. Grâce à cette méthode, la production est ajustée à la demande réelle et cela évite les surplus de production.

Utilisation du produit

Bien que les entreprises ne contrôlent pas directement l'utilisation de leurs produits par les consommateurs, elles peuvent influencer les pratiques par des conseils d'entretien et des campagnes de sensibilisation sur l'importance de prolonger la durée de vie des vêtements au maximum comme le font Patagonia, Faguo, Hopaal et Flotte. Notre recommandation est dès lors d'informer au mieux les clients et prospects sur l'usage des produits achetés afin de les sensibiliser dans l'objectif d'une optimisation de la durée de vie de ces vêtements.

Fin de vie du produit

Lors de cette phase, l'entreprise a également peu de contrôle. Cependant, elle peut mettre des solutions en place afin d'encourager une fin de vie responsable.

Faguo et OMM installent des bornes de recyclage pour faciliter la collecte des vêtements usagés. Selon La Rosa & Johnson Jorgensen (2021), une autre approche consiste à offrir un service de collecte à domicile pour recycler ces vêtements. Faguo installe également des espaces de seconde-main dans ses boutiques et OMM se spécialise principalement dans la vente de vêtements de seconde-main.

Sachant que la réutilisation a plus de valeur que le recyclage selon la hiérarchie des déchets comme expliqué dans la revue de littérature, l'option la plus avantageuse que nous recommandons est de favoriser la seconde-main. Cette approche favorise la prolongation de la vie des vêtements, une alternative préférable au recyclage.

Tout au long du cycle de vie

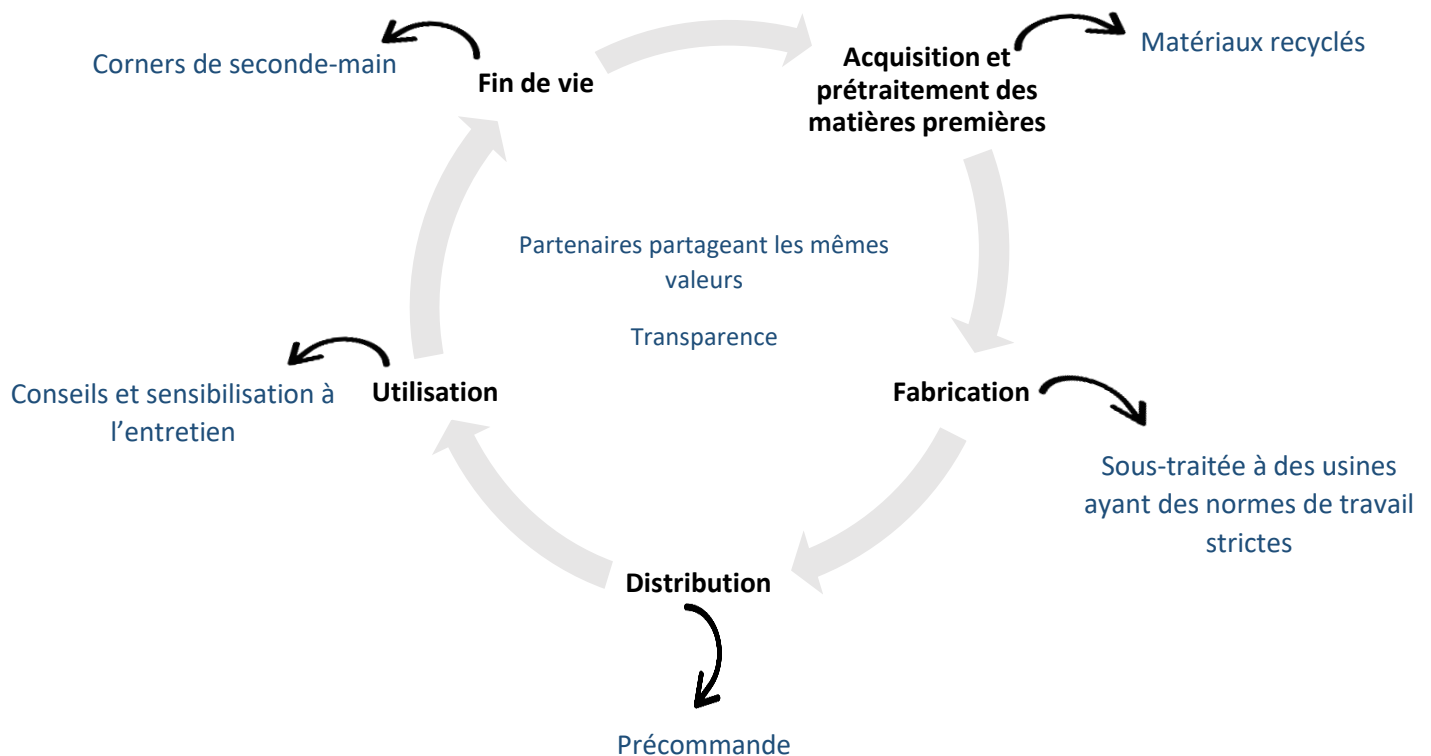
Il y a certaines précautions à prendre tout au long du cycle de vie d'un produit.

Tout d'abord, nous recommandons aux entreprises de s'entourer de partenaires divers et variés partageant les mêmes valeurs qu'elles. Les certifications sont un bon moyen de confirmer ses engagements et de faire partie d'une communauté d'entreprises impliquées. S'associer avec des ONGs est également un moyen d'obtenir de précieuses informations sur une variété de sujets et cela permet

de renforcer la confiance des consommateurs envers la marque. Ensuite, les partenariats entre entreprises du secteur sont clés afin d'échanger les bonnes pratiques et de répondre à la volonté de changement systémique.

Ensuite, nous conseillons fortement d'assurer une totale transparence dans toutes les étapes du cycle de vie du produit, de l'acquisition et prétraitement des matières premières jusqu'à la phase de fin de vie du produit. Il est important que cette transparence soit présente envers toutes les parties prenantes du fournisseur jusqu'au client final, en passant par les employés et sous-traitants. Certes, l'entreprise doit parfois communiquer sur des aspects négatifs mais cela est essentiel afin de maintenir la confiance de toutes ses parties prenantes.

6.2.2.1 Récapitulatif



7 CONCLUSION

Face aux défis climatiques et environnementaux actuels, il est impératif de repenser les modèles économiques dans tous les secteurs, notamment dans l'industrie textile reconnue pour son impact négatif significatif sur l'environnement. Les entreprises étudiées dans ce travail prouvent qu'une nouvelle économie textile est possible, présentant des pratiques plus durables et éthiques. Certes, le mouvement des entreprises textiles « durables » est encore peu développé et peu connu comparé aux « géants » de la « fast fashion » mais ce segment ne cesse de se développer, petit à petit, pas à pas. Patagonia, avec sa portée internationale, en est un exemple emblématique. Bien que les autres entreprises analysées soient encore non seulement minoritaires mais également marginales en termes de parts de marché, elles participent à l'évolution progressive de l'industrie textile durable et apportent leur contribution à l'objectif de sobriété du consommateur final.

Pour répondre aux besoins de sobriété des consommateurs, les entreprises textiles doivent avoir un « business model » qui vienne décrire et préciser un certain nombre de critères repris en tant qu'éléments spécifiques dans le Business Model Canvas for Change imaginé par le VentureLab comme base de réflexion pour toutes entreprises à vocation durable.

Besoin de modèles économiques innovants

Les entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans l'aventure de la création d'une entreprise textile durable doivent construire leur BM autour de valeurs sociales et environnementales fortes. Ces entreprises durables doivent se distinguer par leurs modèles économiques innovants qui équilibrent les profits avec les impacts sociaux et environnementaux positifs et répondent de la sorte aux besoins de sobriété des consommateurs. Ces modèles sont différents pour chaque entreprise mais permettent de rencontrer les préoccupations de durabilité avec des impacts environnementaux et/ou sociaux positifs.

Les premiers éléments à définir sont donc à la fois la raison d'être et la stratégie, éléments basés sur des concepts sociaux et environnementaux mais également les positionnements sur les plans sociaux, environnementaux et économiques. Il faut donc partir d'idées, de concepts, alliant originalité et innovation, en s'inspirant des pratiques durables existantes dans le secteur textile et en inventant de nouveaux concepts, d'où l'importance des équipes de R&D. Toutes les entreprises analysées dans le cadre de ce travail le démontrent parfaitement car elles ont toutes leurs spécificités, leur mission, leurs clients, leurs partenaires, leurs canaux de communication et de distribution, ... et leurs pratiques durables. Ces pratiques durables, énoncées par Chowdbury et al. (2022), sont décrites dans la section 3.8 de ce travail. Elles sont déjà significatives en termes de nombre (22 pratiques identifiées par Chowdbury et al.) et en termes de dimensions (environnementale, économique et sociale). Elles doivent inspirer les entrepreneurs dans leur quête de rencontre des objectifs de sobriété des clients et amènent à des équations nombreuses et variées mais qui font toutes appel à des pratiques durables existantes ou à inventer/imaginer.

Quelques exemples :

- Précommande et production à la demande = optimisation de la gestion des stocks = minimisation/suppression des invendus. On évite ainsi les surplus de stocks et les invendus. On réduit le gaspillage et on limite l'empreinte carbone liée à la surproduction.
- Utilisation de matériaux durables et recyclés. On privilégie les matériaux éco-responsables comme les tissus recyclés biologiques.
- Réparation = réutilisation = prolongation du cycle de vie = réduction des déchets = positionnement économique positif. Encourager la réparation et le recyclage des vêtements

prolonge leur durée de vie et réduit la consommation de nouveaux produits = positionnements environnemental et économique positifs.

Mais également : réparation = réutilisation = opportunités d'emploi pour des personnes défavorisées = intégration sociale réussie dans le modèle économique.

- Production « locale et éthique » : produire local réduit les émissions de carbone liées aux transports et assure de meilleures conditions de travail = positionnements environnemental et social positifs.
- Offre de garanties de longévité : offrir des garanties à long terme ou à vie va encourager les clients à choisir des produits de meilleure qualité et à les conserver sur une plus longue période, réduisant de la sorte la fréquence des achats et le volume des déchets textiles = impacts économique et environnemental positifs. En outre, ces garanties vont créer un cadre pour l'industrie textile en démontrant qu'il est possible de concilier les notions de performance économique et de respects environnementaux et sociaux.
- Création d'une communauté engagée autour de la marque et des valeurs qu'elle véhicule = sensibilisation des consommateurs à des pratiques de consommation plus durables et sobres = clients satisfaits et fidélisés qui deviennent ambassadeurs de la marque.
- Création d'une économie circulaire : les consommateurs optent pour des services plutôt que pour des produits. Ils deviennent donc utilisateurs au lieu de propriétaires, par exemple en louant les biens plutôt qu'en les possédant. Cela incite les producteurs à fabriquer des produits qui durent longtemps et à éliminer l'obsolescence programmée. Les producteurs sont chargés de l'élimination et du recyclage des produits, ce qui les pousse à concevoir des produits facilement démontables et recyclables. Dans l'économie circulaire, l'objectif est de réduire les impacts négatifs et de maximiser les impacts positifs grâce à des innovations et à des transformations majeures. Le cycle de production, de distribution et d'utilisation des vêtements qui suit un modèle presque entièrement linéaire s'en trouve dès lors partiellement transformé.

Gouvernance et transparence

Une gouvernance efficace et transparente est nécessaire pour garantir que toutes les actions et décisions restent alignées avec les valeurs et objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise. Faguo, avec son comité de mission, incluant des membres externes, experts en durabilité, démontre l'importance d'une structure de gouvernance qui aligne les décisions stratégiques avec les valeurs environnementales et sociales de l'entreprise. Ces membres externes sont à considérer comme les garants du respect de la stratégie, de la mission et de la transparence.

Pour rencontrer les besoins des clients en recherche de sobriété, l'entreprise doit s'entourer de partenaires possédant des valeurs similaires. Elle doit cibler des segments de clientèle spécifiques via une communication transparente. Elle doit également former continuellement ses travailleurs et sous-traitants sur les enjeux de durabilité et impliquer les travailleurs dans les décisions, dans la R&D, dans les objectifs de transparence.

Cette transparence doit être étendue aux clients auxquels il faut fournir des informations limpides sur les pratiques de production et sur les impacts environnementaux et sociaux des produits qu'ils achètent. Ces clients doivent être sensibilisés, formés, éduqués, conscientisés. Eduqués, par exemple, sur l'importance de l'entretien des vêtements. Des consommateurs bien informés sont plus susceptibles de soutenir des entreprises durables. Ils se reconnaîtront dans ces entreprises qui répondent à leur recherche de sobriété.

Réaffectation des bénéfices

La réaffectation des bénéfices vers des causes environnementales et sociales est une pratique courante parmi les entreprises analysées. Elle ne doit pas se limiter à la recherche de croissance de l'entreprise. Elle doit aussi inclure des objectifs de partage en soutenant des associations à but environnemental et/ou social.

À ce stade de notre conclusion, nous tenons à contextualiser notre analyse dans le cadre des mesures prises par l'UE. En effet, par toute une série de mesures prises en 2022, l'UE vise à une transformation de l'industrie textile en intégrant des principes de durabilité et de circularité à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Cette stratégie textile européenne pour des textiles durables et circulaires, décrite dans la section 3.6. de ce travail, se base sur des actions clés concrètes de type fin de la destruction des textiles invendus, exigences d'écoconception, ... Cette stratégie vient imposer des critères de durabilité à toutes les étapes et pour toutes les entreprises dans le domaine textile. Elle vient apporter un peu d'oxygène aux entreprises présentant des critères de durabilité et aux clients en recherche de sobriété. La « fast fashion », le « greenwashing » s'en trouvent combattus pour la première fois dans l'histoire de l'Europe. Reste à voir les véritables impacts de cette stratégie européenne.

En conclusion, afin de répondre aux objectifs de sobriété du consommateur final, les entreprises doivent donc proposer des modèles économiques innovants présentant des critères de durabilité clairs et nets, adopter un modèle de gouvernance plutôt participatif, véritable garant de leur raison d'être, et démontrer leur volonté de transparence à tous niveaux.

Elles doivent s'entourer de partenaires partageant les mêmes valeurs. Ces mêmes entreprises doivent inciter les futurs clients intéressés à se détourner des géants de la « fast fashion ». Un client « sobre » doit connaître le produit qu'il veut acheter, d'où le besoin de transparence et d'informations.












Si les conditions énoncées ci-avant sont rencontrées, alors se crée un cercle vertueux dont le diamètre va s'agrandir au fil du temps au détriment de la « fast fashion ». La superficie de ce cercle est composée d'entreprises durables qui génèrent des clients sobres et de clients sobres qui génèrent des entreprises durables. Et ainsi de suite... Ce cercle peut également se concevoir comme représentant la part de l'économie circulaire qui s'accroît au détriment de l'économie linéaire, contrebalançant de la sorte partiellement les effets négatifs de cette économie linéaire et rencontrant les besoins des consommateurs en recherche de sobriété.

8 ANNEXES

8.1 ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Raison d'être	- Pourquoi votre entreprise existe-t-elle ?
Positionnement	<ul style="list-style-type: none">- Environnemental (par exemple : fabriquer des vêtements respectueux de l'environnement)- Social (par exemple : éduquer les fournisseurs à une production durable)- Économique (par exemple : un prix juste)
Segments clients	- Qui sont vos principaux clients ? Pour qui créez-vous de la valeur ?
Proposition de valeur	- Quelle valeur apportez-vous aux clients ? (par exemple : permettre aux consommateurs de réduire leur impact environnemental ou un design unique)
Canaux	- À travers quels canaux atteignez-vous vos clients ? Comment le produit/le service va-t-il se retrouver dans les mains du client ? (par exemple : vente en ligne, magasins, événements, revendeurs, ...)
Relations clients	- Quelles relations chaque segment client souhaite-t-il que vous établissiez et mainteniez avec eux ? Comment renforcez-vous votre relation client ? Comment les fidélisez-vous ? (par exemple : éducation, satisfaction, qualité, offre personnalisée, co-crédation)
Flux de revenus	- Pour quelle valeur ajoutée vos clients sont-ils prêts à payer ? (par exemple : vente de biens, abonnement, location, publicité)
Ressources clés	- Quelles ressources clés (physiques, intellectuelles, humaines, financières) sont nécessaires ?
Activités clés	- Quelles sont vos activités clés ? (par exemple : fabrication de vêtements, éducation, innovation, recyclage des vêtements)
Partenaires clés	- Qui sont vos partenaires ? Vos fournisseurs ? (par exemple : certifications, associations)
Coûts	- Quels sont vos coûts fixes et variables ?
Gouvernance	- Comment se passe la prise de décision ?
Réaffectation des bénéfices	- Comment réaffectez-vous les bénéfices ?

8.2 ANNEXE 2 : BMC FOR CHANGE

<h1>The Business Model Canvas for Change</h1> <div> Projet : <input type="text"/> Date : <input type="text"/> Version : <input type="text"/> </div> <div>  </div>		
<div> <div> Raison d'être La raison d'être est ce qui définit un projet de la manière la plus fondamentale possible : Quel est le sens profond de votre projet ? Pourquoi existe-t-il ? Qu'est-ce qu'il apporte à vos clients potentiels ? Quelle est sa vocation ? </div> <div>  </div> </div>		
Partenaires clés  <p>Qui sont vos partenaires ? Qui sont vos fournisseurs ? Quelles ressources obtenez-vous auprès de vos partenaires ? Quelles activités clés réalisent vos partenaires ?</p>	Activités clés  <p>Quelles activités sont nécessaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Votre proposition de valeur ? • Vos canaux de distribution ? • Votre relation avec les clients ? • Vos sources de revenus ? 	<div> <div> <div>ÉCONOMIQUE</div> <div>ENVIRONNEMENTAL</div> <div> D'un point de vue social, environnemental et économique : quel est l'impact positif du projet sur les parties prenantes et comment produire de façon plus efficiente, tout en réduisant l'impact sur les ressources naturelles ? </div> <div>MON POSITIONNEMENT</div> <div>SOCIAL</div> </div> </div>
Ressources clés  <p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Votre proposition de valeur ? • Vos canaux de distribution ? • Votre relation avec les clients ? • Vos sources de revenus ? <p>Types de ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Physiques • Intellectuelles • Humaines • Financières 	Proposition de valeur  <p>Quelle valeur apportez-vous aux clients ? Quelles problématiques clients aidez-vous à résoudre ? À quels besoins clients répondez-vous ?</p> <p>Caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveauté • Performance • Personnalisation • Design • Prix • Accessibilité • Confort/ utilité 	Relations clients  <p>Quelles relations chaque segment client souhaite-t-il que vous établissiez et maintenez avec eux ? Comment sont-elles intégrées dans votre modèle économique ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance personnalisée dédiée • Services automatisés • Communautés • Co-creation
		Segments clients  <p>Pour qui créez-vous de la valeur ? Qui sont vos principaux clients ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marché de masse • Marché de niche
Coûts  <p>Quels sont vos coûts fixes et variables ? Quelles ressources et activités clés sont les plus coûteuses ?</p>	Réaffectation des bénéfices <p>Quel est le modèle de distribution des bénéfices générés par l'activité ? Comment les bénéfices peuvent être répartis pour assurer un partage de richesses équitable ?</p>	Flux de revenus  <p>Pour quelle valeur ajoutée vos clients sont-ils prêts à payer ? Comment payent-ils ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vente de biens ; droit d'usage ; abonnements ; location/prêt ; licensing ; frais de courtage ; publicité
Gouvernance  <p>Comment sont intégrées les parties prenantes dans la prise de décision de votre entreprise ? Quels sont les partenariats mis en place pour répondre de façon optimale aux besoins de vos clients ? Quelle est la gouvernance de votre projet ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • actionnaires • partenariats • coopératives • participatives 		

9 LISTE DES PERSONNES RESSOURCES

Bernard Surlemont	Promoteur
Frédéric Ooms	Lecteur
Thibaut Dols	Responsable des ventes pour les marchés émergents chez Patagonia
Bruno Gemenne	Ancien responsable du service jeunesse d'Oxfam-Magasins du monde

10 BIBLIOGRAPHIE

- ABC News In-depth (Réalisateur). (2021, août 12). *The environmental disaster fuelled by used clothes and fast fashion / Foreign Correspondent* [vidéo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=bB3kuuBPVys>
- AchACT. (2023). *De quoi le greenwashing est-il le nom ? Les limites de la fast fashion dite durable*. https://www.achact.be/content/uploads/2023/12/achACT_Analyse-greenwashing_LR.pdf
- Afonso, M. (2023, avril 23). *100 % création—Asphalte, jusqu’au bout de la co-crédation avec William Hauvette*. RFI. <https://www.rfi.fr/fr/podcasts/100-cr%C3%A9ation/20230423-asphalte-jusqu-au-bout-de-la-co-cr%C3%A9ation-avec-william-hauvette>
- Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, 45(4), 6-19. <https://doi.org/10.3917/eh.045.0006>
- Akbar, S., & Ahsan, K. (2021). Investigation of the challenges of implementing social sustainability initiatives : A case study of the apparel industry. *Social Responsibility Journal*, 17(3), 343-366. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2019-0291>
- Alexander, S. (2012). The Sufficiency Economy : Envisioning a Prosperous Way Down. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2210170>
- Amsterdam Economic Board. (s. d.). *United Repair Centre*. Consulté 23 février 2024, à l’adresse <https://amsterdameconomicboard.com/en/initiative/united-repair-centre/>
- Ara, H., Leen, J. Y. A., & Hassan, S. H. (2019). GMS for Sustainability Performance in the Apparel Manufacturing Industry : A Conceptual Framework. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(2), 170-179. <https://doi.org/10.1177/0972262919850931>
- Armstrong, C. M., Niinimäki, K., Lang, C., & Kujala, S. (2016). A Use-Oriented Clothing Economy? Preliminary Affirmation for Sustainable Clothing Consumption Alternatives. *Sustainable Development*, 24(1), 18-31. <https://doi.org/10.1002/sd.1602>
- Asphalte. (s. d.-a). *Asphalte—Des bonnes fringues*. Point. Consulté 7 mai 2024, à l’adresse <https://www.asphalte.com/>
- Asphalte. (s. d.-b). *Notre mission*. Consulté 7 mai 2024, à l’adresse <https://www.asphalte.com/f/pages/notre-mission-f>
- Asphalte. (s. d.-c). *Posts* [profil LinkedIn]. LinkedIn. Consulté 7 mai 2024, à l’adresse <https://www.linkedin.com/company/asphalte-paris/posts/>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., & Imbert, P. (s. d.). *Introduction à la recherche qualitative*. 19.
- B Lab Etats-Unis et Canada. (s. d.). *Tout savoir sur les B Corp*. Consulté 18 mai 2024, à l’adresse <https://usca.bcorporation.net/fr/tout-savoir-sur-les-b-corp/>
- Barbez, P. (2019, juillet 5). Rencontre avec Clément et Mathieu. Les fondateurs d’Hopaal tombent le masque. *La Green Session*. <https://www.lagreensession.com/rencontre-avec-clement-et-mathieu-les-fondateurs-dhopaal-tombent-le-masque/>

- Bhandari, N., Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L., Kumar, A., Naz, F., & Joshi, R. (2022). Barriers to sustainable sourcing in the apparel and fashion luxury industry. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.02.007>
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion : Response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165-173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
- Brewer, M. K. (2019). Slow Fashion in a Fast Fashion World : Promoting Sustainability and Responsibility. *Laws*, 8(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/laws8040024>
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future—Call for Action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294. <https://doi.org/10.1017/S0376892900016805>
- Bubicz, M. E., Dias Barbosa-Póvoa, A. P. F., & Carvalho, A. (2021). Social sustainability management in the apparel supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124214. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124214>
- Calvin, K., Dasgupta, D., Krinner, G., Mukherji, A., Thorne, P. W., Trisos, C., Romero, J., Aldunce, P., Barrett, K., Blanco, G., Cheung, W. W. L., Connors, S., Denton, F., Diongue-Niang, A., Dodman, D., Garschagen, M., Geden, O., Hayward, B., Jones, C., ... Péan, C. (2023). *IPCC, 2023 : Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland. (First). Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).* <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>
- Centre for Policy Dialogue. (2013). *100 Days of Rana Plaza Tragedy : A Report on Commitments And delivery.* <https://cpd.org.bd/wp-content/uploads/2013/08/100-Days-of-Rana-Plaza-Tragedy-A-Report-on-Commitments-and-Delivery.pdf>
- Chen, X., Memon, H. A., Wang, Y., Marriam, I., & Tebyetekerwa, M. (2021). Circular Economy and Sustainability of the Clothing and Textile Industry. *Materials Circular Economy*, 3(1), 12. <https://doi.org/10.1007/s42824-021-00026-2>
- Choi, D., & Han, T.-I. (2019). Green Practices among Fashion Manufacturers : Relationship with Cultural Innovativeness and Perceived Benefits. *Social Sciences*, 8(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/socsci8050138>
- Chouinard, Y. (s. d.). *La Terre est notre unique actionnaire*. Patagonia. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/fr/fr/ownership/>
- Chowdhury, N. R., Chowdhury, P., & Paul, S. K. (2022). Sustainable practices and their antecedents in the apparel industry : A review. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 37, 100674. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100674>
- Commission européenne. (s. d.). *Waste Framework Directive*. Consulté 26 mai 2024, à l'adresse https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/waste-framework-directive_en
- Commission européenne. (2021). Recommandation (UE) 2021/2279 de la commission du 15 décembre 2021 relative à l'utilisation de méthodes d'empreinte environnementale pour mesurer et indiquer la performance environnementale des produits et des organisations sur l'ensemble du cycle de vie. <http://data.europa.eu/eli/reco/2021/2279/oj>

Commission européenne. (2021b, juillet 14). *Le pacte vert pour l'Europe*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr

Commission européenne. (2022). *Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions Stratégie de l'Union européenne pour des textiles durables et circulaires*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022DC0141>

Costa, C., Azoia, N., Silva, C., & Marques, E. (2020). Textile Industry in a Changing World. *U.Porto Journal of Engineering*, 6(2), 86-97. https://doi.org/10.24840/2183-6493_006.002_0008

Cousins, P. D., Lawson, B., Petersen, K. J., & Fugate, B. (2019). Investigating green supply chain management practices and performance : The moderating roles of supply chain ecocentricity and traceability. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(5), 767-786. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-0676>

Croiset, L. (2023, juin 8). Comment Flotte veut devenir la référence des vêtements d'extérieur. *Challenges*. https://www.challenges.fr/club-entrepreneurs/comment-flotte-veut-devenir-la-reference-des-vetements-d-exterieur_857726

Czekala, M. (2023). Recycling, upcycling and downcycling in aspect environmental safety. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 209(3), 169-181. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.8960>

Dennis, P. (2023, novembre 1). Textile repair centre opens in London in partnership with Patagonia. *Circular Online*. <https://www.circularonline.co.uk/news/textile-repair-centre-opens-in-london-in-partnership-with-patagonia/>

Denuwara, N., Maijala, J., & Hakovirta, M. (2019). Sustainability Benefits of RFID Technology in the Apparel Industry. *Sustainability*, 11(22), Article 22. <https://doi.org/10.3390/su11226477>

Dutta, P. (2020). Economical and Sustainable Practices towards Knit-Dyeing Plant Utilizing Enzymes. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8(8), 4067-4078. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/07882020>

Ellen MacArthur Foundation. (s. d.). *Redesigning the future of fashion*. Consulté 25 mai 2024, à l'adresse <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/fashion/overview>

Ellen MacArthur Foundation. (2017). *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>

European Commission. (s. d.). *Are the clothes you are wearing free from child labour?* Consulté 6 mai 2024, à l'adresse https://international-partnerships.ec.europa.eu/news-and-events/stories/are-clothes-you-are-wearing-free-child-labour_en

European Commission, Joint Research Centre, Damiani, M., Ferrara, N., & Ardente, F. (2022). *Understanding Product Environmental Footprint and Organisation Environmental Footprint methods*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/11564>

Faguo. (s. d.-a). *Être transparent*. Consulté 12 mai 2024, à l'adresse <https://www.faguo-store.com/fr/content/38-etre-transparent-sur-l-ensemble-du-cycle-de-vie-de-nos-produits>

Faguo (s. d.-b). *Livre blanc pour devenir une société à mission*. Google Docs. Consulté 12 mai 2024, à l'adresse <https://docs.google.com/presentation/d/1FT331fLYfj6VcNk8alk-XrX5xIGtB185CoNISO7MY5k>

Faguo. (s. d.-c). *Rapport Comité de mission 2023*. https://faguo-zalando.sidemo.fr/Fichiers/Rapport-Mission-FAGUO_2023_site.pdf

Faguo. (s. d.-d). *Vêtements, baskets & bagagerie éco-responsables—Site officiel FAGUO®*. Consulté 20 mai 2024, à l'adresse <https://www.faguo-store.com/fr/>

Fair Labor Association. (s. d.). *Participating Companies*. Consulté 18 mai 2024, à l'adresse <https://www.fairlabor.org/members/companies/>

Fairtrade International. (s. d.). *Les Labels FAIRTRADE*. Consulté 18 mai 2024, à l'adresse <https://info.fairtrade.net/fr/what/the-fairtrade-marks>

FashionUnited. (s. d.). *Global Fashion Industry Statistics*. Consulté 21 janvier 2024, à l'adresse <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

Fédération Française du Prêt à Porter Féminin. (2020, février 17). *3 questions à ... Clément Maulavé*. <https://pretaporter.com/2020/02/17/3-questions-a-clement-maulave/>

Figge, F., Young, W., & Barkemeyer, R. (2014). Sufficiency or efficiency to achieve lower resource consumption and emissions? The role of the rebound effect. *Journal of Cleaner Production*, 69, 216-224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.031>

Fletcher, K. (2007, juin 1). *Slow fashion*. The Ecologist. <https://theecologist.org/2007/jun/01/slow-fashion>

Flotte. (s. d.-a). *Flotte : Mode Responsable | Certifications et Labels*. Consulté 15 mai 2024, à l'adresse <https://www.flotte.fr/pages/moderesponsable-et-labels>

Flotte. (s. d.-b). *Le Concept*. Consulté 15 mai 2024, à l'adresse <https://www.flotte.fr/pages/le-concept>

Flotte. (s. d.-c). *Posts* [profil LinkedIn]. LinkedIn. Consulté 18 mai 2024, à l'adresse <https://www.linkedin.com/company/flottefr/posts/>

Flotte. (2024a, janvier 2). *Comment entretenir mon imperméable ?* <https://www.flotte.fr/blogs/journal/comment-entretenir-sa-piece-flotte>

Flotte. (2024b, janvier 2). *Qui sommes-nous ?* <https://www.flotte.fr/pages/qui-sommes-nous>

Flotte [@flotte.fr]. (s. d.). *Publications* [profil Instagram]. Instagram. Consulté 19 mai 2024, à l'adresse <https://www.instagram.com/flotte.fr/>

Fogg, B. (2009). A behavior model for persuasive design. *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology*, 1-7. <https://doi.org/10.1145/1541948.1541999>

Fontana, E., & Egels-Zandén, N. (2019). Non Sibi, Sed Omnibus : Influence of Supplier Collective Behaviour on Corporate Social Responsibility in the Bangladeshi Apparel Supply Chain. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1047-1064. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3828-z>

France Bleu Pays Basque. (2024, janvier 18). *Hopaal, la marque textile durable et minimaliste de Biarritz, produit désormais à Socoa*. Ici par France Bleu et France 3. <https://www.francebleu.fr/emissions/l-eco-d-ici-au-pays-basque/hopaal-la-marque-textile-durable-et-minimaliste-de-biarritz-produit-desormais-a-socoa-5029195>

- Franco, I. B., Chatterji, T., Derbyshire, E., & Tracey, J. (Éds.). (2020). *Actioning the Global Goals for Local Impact : Towards Sustainability Science, Policy, Education and Practice*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-32-9927-6>
- Fråne, A., Askham, C., Gíslason, S., Kiørboe, N., Ljungkvist, H., McKinnon, D., & Rubach, S. (2017). *The Nordic textile reuse and recycling commitment – a certification system for used textiles and textile waste* (2017:545). Nordic Council of Ministers. <https://doi.org/10.6027/TN2017-545>
- Gardetti, M. A. (2019). Introduction and the concept of circular economy. In *Circular Economy in Textiles and Apparel* (p. 1-11). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102630-4.00001-7>
- Gould, H. (2017, mai 26). Zara and H&M back in-store recycling to tackle throwaway culture. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/may/26/zara-hm-step-up-instore-recycling-tackle-throwaway-culture>
- Guinebault, M. (2023, mars 22). *Asphalte lève 5 millions d'euros pour accélérer à l'international et sur le féminin*. FashionNetwork. <https://fr.fashionnetwork.com/news/Asphalte-leve-5-millions-d-euros-pour-accelerer-a-l-international-et-sur-le-feminin,1494206.html>
- Hobson, J. (2013). To die for? The health and safety of fast fashion. *Occupational Medicine*, 63(5), 317-319. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqt079>
- Hopaal. (s. d.-a). *Boutique*. Consulté 13 mai 2024, à l'adresse <https://www.aide.hopaal.com/fr-FR/articles/boutique-3080>
- Hopaal. (s. d.-b). *HOPAAL signe le défilé le plus long de la Fashion-Week*. Consulté 15 mai 2024, à l'adresse <https://hopaal.com/blogs/news/hopaal-signe-le-defile-le-plus-long-de-la-fashion-week>
- Hopaal. (s. d.-c). *Manifeste*. Consulté 15 mai 2024, à l'adresse <https://hopaal.com/pages/manifeste>
- Hopaal. (s. d.-d). *Précommande*. Consulté 13 mai 2024, à l'adresse <https://www.aide.hopaal.com/fr-FR/precommande-123602>
- House of Commons Environmental Audit Committee. (2019). *Fixing fashion : Clothing consumption and sustainability*. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmenvaud/1952/1952.pdf>
- Imprevu. (s. d.-a). *Donner c'est recevoir*. Consulté 24 avril 2024, à l'adresse <https://imprevubelgium.com/fr/donner-cest-recevoir>
- Imprevu. (s. d.-b). *Nos ateliers*. Consulté 12 mai 2024, à l'adresse <https://imprevubelgium.com/fr/nos-ateliers>
- Imprevu. (s. d.-c). *Nos valeurs*. Consulté 24 avril 2024, à l'adresse <https://imprevubelgium.com/fr/nos-valeurs>
- Imprevu. (s. d.-d). *Qui sommes-nous ?* Consulté 24 avril 2024, à l'adresse <https://imprevubelgium.com/fr/notre-histoire>
- ISO. (s. d.). *ISO 14040 :2006(fr), Management environnemental—Analyse du cycle de vie—Principes et cadre*. Consulté 23 janvier 2024, à l'adresse <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:14040:ed-2:v1:fr>
- Jacobs, B. W., & Singhal, V. R. (2017). The effect of the Rana Plaza disaster on shareholder wealth of retailers : Implications for sourcing strategies and supply chain governance*. *Journal of Operations Management*, 49-51(1), 52-66. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2017.01.002>

- Kaner, G. (2021). Greenwashing : How Difficult It Is to Be Transparent to the Consumer—H&M Case Study. In C. Mukonza, R. E. Hinson, O. Adeola, I. Adisa, E. Mogaji, & A. C. Kirgiz (Éds.), *Green Marketing in Emerging Markets* (p. 203-226). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74065-8_9
- Kazancoglu, I., Kazancoglu, Y., Kahraman, A., Yarimoglu, E., & Soni, G. (2022). Investigating barriers to circular supply chain in the textile industry from Stakeholders' perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4-5), 521-548. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1846694>
- Khan, M. I., Wang, L., & Padhye, R. (2023). Textile waste management in Australia : A review. *Resources, Conservation & Recycling Advances*, 18, 200154. <https://doi.org/10.1016/j.rcradv.2023.200154>
- Khandaker, S., Bashar, M. M., Islam, A., Hossain, Md. T., Teo, S. H., & Awual, Md. R. (2022). Sustainable energy generation from textile biowaste and its challenges : A comprehensive review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 157, 112051. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.112051>
- Koep, L., Morris, J., Dembski, N., & Guenther, E. (2021). Buying Practices in the Textile and Fashion Industry : Past, Present and Future. In A. Matthes, K. Beyer, H. Cebulla, M. G. Arnold, & A. Schumann (Éds.), *Sustainable Textile and Fashion Value Chains : Drivers, Concepts, Theories and Solutions* (p. 55-73). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22018-1_5
- La Rosa, A., & Johnson Jorgensen, J. (2021). Influences on Consumer Engagement with Sustainability and the Purchase Intention of Apparel Products. *Sustainability*, 13(19), 10655. <https://doi.org/10.3390/su131910655>
- Larousse. (s.d.-a). *Sobre*. Dans Larousse en ligne. Consulté 10 janvier 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sobre/73124>
- Larousse. (s.d.-b). *Sobriété*. Dans Larousse en ligne. Consulté 10 janvier 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sobri%C3%A9t%C3%A9/73126>
- Larousse (s. d.-c). *Durabilité*. Dans Larousse en ligne. Consulté 24 mai 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/durabilit%C3%A9/27024>
- Li, M., & Zhao, L. (2023). Exploring Global Fashion Sustainability Practices through Dictionary-Based Text Mining. *Clothing and Textiles Research Journal*, 41(3), 175-190. <https://doi.org/10.1177/0887302X21998268>
- Li, X., Wang, L., & Ding, X. (2021). Textile supply chain waste management in China. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125147>
- Li, Y., Barrueta Pinto, M. C., & Diabat, A. (2020). Analyzing the critical success factor of CSR for the Chinese textile industry. *Journal of Cleaner Production*, 260, 120878. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120878>
- Macchion, L., Da Giau, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (2018). Strategic approaches to sustainability in fashion supply chain management. *Production Planning & Control*, 29(1), 9-28. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1374485>
- Manickam, P., & Duraisamy, G. (2019). 3Rs and circular economy. In *Circular Economy in Textiles and Apparel* (p. 77-93). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102630-4.00004-2>

- Mordaschew, V., & Tackenberg, S. (2024). The Product Environmental Footprint – A Critical Review. *Procedia Computer Science*, 232, 493-503. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.049>
- Murthy, P. (2010). *Strategic Green Marketing for Survival* (SSRN Scholarly Paper 1650560). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1650560>
- Muthu, S. S. (Éd.). (2019). *Sustainable Fashion : Consumer Awareness and Education*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-1262-5>
- Nayak, R., Akbari, M., & Maleki Far, S. (2019). Recent sustainable trends in Vietnam's fashion supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 225, 291-303. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.239>
- Nayak, R., Panwar, T., & Nguyen, L. V. T. (2020). 1 - Sustainability in fashion and textiles : A survey from developing country. In R. Nayak (Éd.), *Sustainable Technologies for Fashion and Textiles* (p. 3-30). Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102867-4.00001-3>
- Nikolina, S. (2019). *Environmental impact of the textile and clothing industry*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI\(2019\)633143_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI(2019)633143_EN.pdf)
- Nouvel Oeil Podcast (Réalisateur). (2022, septembre 12). *Clément Maulavé (Co-fondateur de Hopaal) : "Multiplier les occasions de connexion à la nat..."* [Vidéo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=u-LvKTAo-Z4>
- OEKO-TEX®. (s. d.). *OEKO-TEX® STANDARD 100 : The original safety standard*. Consulté 3 mai 2024, à l'adresse <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/oeko-tex-standard-100>
- Ooms, M. (Réalisateur). (2023). *How can we go green if we don't know what green is?*
- Oxfam France. (s. d.). *Les magasins de seconde main Oxfam*. Consulté 5 mai 2024, à l'adresse <https://www.oxfamfrance.org/magasins-oxfam/>
- Oxfam-Magasins du monde. (s. d.-a). *Seconde main*. Consulté 5 mai 2024, à l'adresse <https://oxfammagasinsdumonde.be/seconde-main/>
- Oxfam-Magasins du monde. (s. d.-b). *Une autre mode est possible*. Consulté 12 mai 2024, à l'adresse <https://oxfammagasinsdumonde.be/campagnes/une-autre-mode-est-possible/>
- Oxfam-Magasins du monde. (2022). *Rapport annuel 2022*. <https://oxfammagasinsdumonde.be/content/uploads/2023/06/Rapport-Annuel-2022-A4-WEB.pdf>
- Oxfam-Magasins du monde. (2024, avril 29). *Accueil*. <https://oxfammagasinsdumonde.be/>
- Papasolomou, I., Melanthiou, Y., & Tsamouridis, A. (2023). The fast fashion vs environment debate : Consumers' level of awareness, feelings, and behaviour towards sustainability within the fast-fashion sector. *Journal of Marketing Communications*, 29(2), 191-209. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2154059>
- Parlement européen. (2019, octobre 3). *Qu'est-ce que la neutralité carbone et comment l'atteindre d'ici 2050 ?* <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20190926STO62270/qu-est-ce-que-la-neutralite-carbone-et-comment-l-atteindre-d-ici-2050>
- Parlement européen. (2023, juin 1). *Le Parlement veut rendre l'industrie du textile et de l'habillement plus verte*. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20230524IPR91913/le-parlement-veut-rendre-l-industrie-du-textile-et-de-l-habillement-plus-verte>

- Parmentola, A., Petrillo, A., Tutore, I., & De Felice, F. (2022). Is blockchain able to enhance environmental sustainability? A systematic review and research agenda from the perspective of Sustainable Development Goals (SDGs). *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 194-217. <https://doi.org/10.1002/bse.2882>
- Patagonia. (s. d.-a). *1% for the Planet*. Consulté 18 mai 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/fr/fr/one-percent-for-the-planet.html>
- Patagonia. (s. d.-b). *Collaboration avec les fabricants de tissus*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/working-with-mills.html>
- Patagonia. (s. d.-c). *Collaboration avec les usines*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/lu/fr/our-footprint/working-with-factories.html>
- Patagonia. (s. d.-d). *Fair Labor Association®*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/fair-labor-association.html>
- Patagonia. (s. d.-e). *Garantie Absolue*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/be/fr/ironclad-guarantee.html>
- Patagonia. (s. d.-f). *Histoire de la responsabilité d'entreprise et sociale*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html>
- Patagonia. (s. d.-g). *Migrant Workers*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/migrant-workers.html>
- Patagonia. (s. d.-h). *Patagonia Outdoor Clothing & Gear*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/be/fr/home/>
- Patagonia. (s. d.-i). *Revenu de subsistance*. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/be/fr/our-footprint/living-wage.html>
- Patagonia. (s. d.-j). *Valeurs et projets*. Consulté 5 mai 2024, à l'adresse <https://eu.patagonia.com/fr/fr/core-values/>
- Satto, V. (Animateur). (2020a, septembre 17). CLÉMENT MAULAVÉ - Hopaal : La meilleure marque de mode est celle qui se remet en question [Episode de podcast audio]. Dans *On(ward) Fashion*. The Good Goods. <https://www.thegoodgoods.fr/mode/hopaal-mode-durable-meilleure-marque-de-mode-se-remet-en-question/>
- Satto, V. (Animateur). (2020b, octobre 6). MARQUE Faguo, Nicolas Rohr cofondateur—Mesurer / Réduire / Compenser ses émissions de CO2 [Episode de podcast audio]. Dans *On(ward) Fashion*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/03ZCD6pTPEe3ysrHFv7WrU>
- Scoones, I. (2007). Sustainability. *Development in Practice*, 17(4-5), 589-596. <https://doi.org/10.1080/09614520701469609>
- Scott, J. T. (2013). *The sustainable business : A practitioner's guide to achieving long-term profitability and competitiveness; taking the first steps toward understanding, implementing and managing sustainability from a cost/profit perspective* (2. ed).
- Semal, L., Szuba, M., & Villalba, B. (2014). « Sobriétés » (2010-2013) : Une recherche interdisciplinaire sur l'institutionnalisation de politiques locales de sobriété énergétique. *Natures Sciences Sociétés*, 22(4), 351-358. <https://doi.org/10.1051/nss/2014053>

- Simonen, K. (2014). *Life Cycle Assessment* (0 éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315778730>
- Skilton, P. F., & Robinson, J. L. (2009). Traceability and Normal Accident Theory : How Does Supply Network Complexity Influence the Traceability of Adverse Events? *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03170.x>
- Soyer, M., & Dittrich, K. (2021). Sustainable Consumer Behavior in Purchasing, Using and Disposing of Clothes. *Sustainability*, 13(15), 8333. <https://doi.org/10.3390/su13158333>
- Spangenberg, J. H., & Lorek, S. (2019). Sufficiency and consumer behaviour : From theory to policy. *Energy Policy*, 129, 1070-1079. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.03.013>
- Strategyzer. (s. d.). *Business Model Canvas*. Consulté 15 mai 2024, à l'adresse <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- Sudusinghe, J. I., & Seuring, S. (2020). Social Sustainability Empowering the Economic Sustainability in the Global Apparel Supply Chain. *Sustainability*, 12(7), 2595. <https://doi.org/10.3390/su12072595>
- Tachizawa, E. M., Gimenez, C., & Sierra, V. (2015). Green supply chain management approaches : Drivers and performance implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(11), 1546-1566. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2015-0023>
- Tate, W. L., Dooley, K. J., & Ellram, L. M. (2011). Transaction Cost and Institutional Drivers of Supplier Adoption of Environmental Practices. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 6-16. <https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01001.x>
- Thibaut Dols. (s. d.). *Page d'accueil* [profil LinkedIn]. LinkedIn. Consulté 26 avril 2024, à l'adresse <https://www.linkedin.com/in/thibautdols/>
- Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry : An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.02.001>
- UN Alliance for Sustainable Fashion. (s. d.). *Home*. Consulté 10 janvier 2024, à l'adresse <https://unfashionalliance.org/>
- United Repair Centre. (s. d.-a). *About*. Consulté 22 mai 2024, à l'adresse <https://www.unitedrepaircentre.com/about>
- United Repair Centre. (s. d.-b). *Posts* [profil LinkedIn]. LinkedIn. Consulté 23 février 2024, à l'adresse <https://www.linkedin.com/company/united-repair-center/posts/>
- United Repair Centre. (s. d.-c). *Repair is the new cool*. Consulté 23 février 2024, à l'adresse <https://www.unitedrepaircentre.com/>
- Van Ostaeyen, J., Van Horenbeek, A., Pintelon, L., & Duflou, J. R. (2013). A refined typology of product–service systems based on functional hierarchy modeling. *Journal of Cleaner Production*, 51, 261-276. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.036>
- VentureLab. (s. d.-a). *Accueil*. Consulté 31 mai 2024, à l'adresse <https://www.venturelab.be/>
- VentureLab. (s. d.-b). *Business Model Canvas for Change*. Consulté 30 avril 2024, à l'adresse <https://www.venturelab.be/outils/business-model-canvas-for-change>

Vigneron, E. (Animateur). (2020, octobre 18). NICOLAS ROHR. Faguo, le succès d'une entreprise à mission (n°6) [Episode de podcast audio]. Dans *RayonNantes*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7iwrU2J69iXQSuExj7Lnm3>

Vincent-Sweet, P. (2012). Analyse du cycle de vie et protection de l'environnement : Pertinence et limites de l'outil: Le point de vue d'une association. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 66(2), 84-88. <https://doi.org/10.3917/re.066.0084>

Żak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 387. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.387.21>

EXECUTIVE SUMMARY

The textile industry, widely recognised as one of the most environmentally and socially destructive sectors, has seen its environmental and social impact worsen following the rise of the fast fashion phenomenon in the early 2000s, spearheaded by brands such as Zara and H&M. The fast fashion encourages excessive consumption and conceals a number of concerning realities. These include exploitation of workers, employment of children, inadequate social conditions and considerable environmental damage. The fast fashion has the effect of creating a conflict between the interests of businesses seeking to maximise profits and those of consumers who are becoming increasingly aware of the social and environmental issues involved. The media and various organisations are attempting to inform consumers about these issues, which is gradually raising awareness. A minority of consumers who are sensitive to the economic, social and environmental issues associated with fast fashion are turning to more sustainable products, modifying their purchasing habits to reduce their reliance on fast fashion.

In light of the growing awareness and regulatory measures introduced by the EU, it has become imperative for textile companies to integrate environmental and social considerations into their strategic planning and their economic models. This study examines the characteristics of companies that have adopted innovative economic models and offers recommendations to assist textile entrepreneurs in developing sustainable business models.

Through the analysis of the Business Model Canvas for Change of 8 companies, several characteristics have been identified. The analysed companies demonstrate a strong commitment to environmental issues with a range of initiatives aimed at reducing carbon footprints and promoting the reuse of materials. In terms of social responsibility, many businesses are working to ensure fair working conditions. Economic strategies aim to achieve a balance between financial gain and social and environmental impact. The recommendations for entrepreneurs include defining a “raison d’être” that incorporates environmental and social commitments, adopting participatory governance and prioritising transparency and partnerships with non-governmental organisations and businesses sharing similar values.