

Louvain School of Management

Comment accélérer la transition de la fast fashion vers une économie de la mode circulaire ?

Une approche analytique à 3 niveaux des catalyseurs et barrières

Auteur : Eléonore ARNOULD
Promoteur(s) : Carlos DESMET
Année académique 2019-2020

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Carlos Desmet, pour sa disponibilité et son aide précieuse tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite adresser mes remerciements à Stéphanie Deltenre, ma maître de stage, pour ses conseils lors du cadrage de mon sujet et son soutien dans la dernière ligne droite.

Je remercie chaleureusement les intervenants pour leur contribution dans l'élaboration de l'analyse.

Je remercie affectueusement ma famille pour son soutien, ses encouragements et son aide lors de la relecture de ce mémoire et plus largement lors de mon parcours universitaire.

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION GENERALE	1
QUESTION DE RECHERCHE ET STRUCTURE	2
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
CHAPITRE 1 - ÉTAT DES LIEUX DE LA FAST FASHION ANCRÉE DANS L'INDUSTRIE DE LA MODE.....	3
1. <i>Industrie de la mode</i>	3
1.1 Définition	3
1.2 Segmentation	3
2. <i>Phénomène de la fast fashion</i>	4
2.1 Définition	4
2.2 Caractéristiques	4
2.3 Émergence	5
2.4 Système de gestion.....	7
2.5 Pilier économique mondial, européen et belge	8
2.6 Système en crise.....	9
2.6.1 Impacts environnementaux.....	10
2.6.2 Impacts économiques	12
2.6.3 Impacts sociaux	14
CHAPITRE 2 — TRANSITION D'UNE ÉCONOMIE LINÉAIRE VERS UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE	15
1. <i>Définition de l'économie circulaire ancrée dans l'industrie de la mode</i>	15
1.1 Origines.....	15
1.2 L'économie circulaire selon la Fondation Ellen MacArthur.....	16
1.3 Mode durable et slow fashion	18
1.4 La mode circulaire	19
2. <i>État des lieux de la transition vers une économie de la mode circulaire</i>	19
CHAPITRE 3 — APPROCHE ANALYTIQUE À TROIS NIVEAUX	21
1. <i>Accélérateurs</i>	23
1.1 Niveau acteur	23
1.1.1 Business models et stratégies circulaires	23
1.2 Niveau chaîne.....	29
1.2.1 Chaîne d'approvisionnement en boucle fermée (CLSP)	29
1.2.2 Analyse du cycle de vie (ACV).....	30
1.3 Niveau sociétal.....	31
1.3.1 Instruments politiques.....	31
1.3.2 Technologies et innovation.....	32
1.4 Collaboration et partenariat.....	33
2. <i>Freins</i>	37
2.1 Culture, valeurs, vision organisationnelle.....	37
2.2 Considérations financières	37
2.3 Informations, éducation et conscientisation.....	39
2.4 Ressources techniques et technologiques	39
2.5 Tendances du marché.....	39
PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE.....	42
CHAPITRE 4 — APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	42
1. <i>Angle d'approche</i>	42
2. <i>But de la recherche</i>	42
3. <i>Canevas d'entretien</i>	43
4. <i>Collecte des données</i>	43
5. <i>Analyse des données</i>	44
CHAPITRE 5 — PRÉSENTATION DES INTERLOCUTEURS	44
1. <i>Entreprises de mode circulaire</i>	44

2.	<i>Consultants</i>	48
3.	<i>Experts</i>	48
4.	<i>Innovateurs</i>	49
CHAPITRE 6 — ANALYSE ET DISCUSSION.....		50
1.	<i>Barrières et accélérateurs</i>	50
1.1	Culture, valeurs et vision organisationnelle.....	50
1.2	Considérations financières.....	52
1.3	Instruments politiques.....	58
1.4	Information, éducation et conscientisation.....	60
1.5	Ressources techniques et technologiques.....	66
1.6	Tendances du marché.....	68
2.	<i>Avenir de la circularité : obligation, opportunité ?</i>	72
3.	<i>Effet rebond</i>	73
4.	<i>Réflexion sur l'approche de recherche</i>	74
CHAPITRE 7 — LIMITES, CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....		76
1.	<i>Limites</i>	76
2.	<i>Conclusion et recommandations</i>	76
BIBLIOGRAPHIE		79
ANNEXE		88

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : CONTRIBUTION DE CHAQUE PHASE DU CYCLE DE VIE DES VÊTEMENTS SUR CHAQUE INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL	10
FIGURE 2 : DÉSÉQUILIBRE CROISSANT ENTRE DEMANDE ET DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES D'ICI 2050.....	13
FIGURE 3 : LES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	17
FIGURE 4 : CADRE ANALYTIQUE À TROIS NIVEAUX DES BUSINESS MODELS EN BOUCLE FERMÉE	22
FIGURE 5 : L'ÉCONOMIE DE LA MODE CIRCULAIRE	24
FIGURE 6 : LES LEVIERS D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT CIRCULAIRE : INTÉGRATION, LOCALISATION ET AUTOMATISATION	30
FIGURE 7 : LE RÔLE DES BUSINESS MODELS CIRCULAIRES, DES POLITIQUES EFFICACES ET DE L'ÉDUCATION POUR UNE ÉCONOMIE DE LA MODE CIRCULAIRE	36
FIGURE 8 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA LITTÉRATURE DES BARRIÈRES ET ACCÉLÉRATEURS À L'IMPLÉMENTATION DE L'EC DANS LES BUSINESS MODELS EN BOUCLE FERMÉE DE LA MODE, INTÉGRÉS DANS LE CADRE D'ANALYSE DE MORANA ET SEURING (2011) ET HVASS (2016).....	40
FIGURE 9 : TABLEAU RÉCAPITULATIF FINAL DES BARRIÈRES ET ACCÉLÉRATEURS À L'IMPLÉMENTATION DE L'EC DANS LES BUSINESS MODELS EN BOUCLE FERMÉE DE LA MODE, INTÉGRÉS DANS LE CADRE D'ANALYSE DE MORANA ET SEURING (2011) ET HVASS (2016).....	70
FIGURE 10 : EXEMPLE DE RÉACTIONS EN CHAÎNE DES BARRIÈRES À L'EC	75

ABREVIATIONS

ACV = Analyse du cycle de vie

BM = Business model

C2C = Cradle-to-Cradle

EC = Economie circulaire

FEM = Fondation Ellen MacArthur

INEC = Institut National de l'Economie Circulaire

REP = Responsabilité élargie du producteur

5Rs = Réutiliser, Recycler, Réparer, Louer, Réduire

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les vêtements font partie intégrante de la vie quotidienne de tout un chacun. Pourtant, la mode, pilier économique significatif, est considérée comme la deuxième industrie la plus polluante au monde. Le phénomène de la fast fashion ancrée actuellement implique une production massive d'habits de faible qualité renouvelés à une vitesse effrénée. Le modèle économique du « prêt-à-jeter » contribue dans une large mesure au changement climatique, à l'affaiblissement des ressources naturelles, des écosystèmes et de la santé humaine. 5,8 millions de tonnes de déchets textiles sont jetés chaque année dans l'Union européenne. Seul 1 % d'entre eux sont recyclés en nouveaux vêtements.

Ce « *business-as-usual* », pratiqué notamment par des détaillants comme Zara, H&M et Primark, consommera d'ici 2050 25 % du budget carbone total. Il est donc loin d'être viable à long terme. Une transition d'un modèle linéaire vers un modèle circulaire semble être une solution durable pour une meilleure gestion des déchets et la régénération des ressources naturelles. Dans une économie de la mode circulaire, la chaîne de valeur est pensée dans sa globalité afin de maintenir les matériaux dans la boucle de production en préservant leur qualité le plus longtemps possible. Les pratiques transparentes permettent une juste rétribution des acteurs tout au long de la chaîne de valeur. Une telle transformation sollicite un écosystème d'affaire regroupant les firmes opérant dans la mode, les fournisseurs, les législateurs, les ONG, les chercheurs et les consommateurs.

La transition est déjà en marche. En effet, 12,5 % des entreprises de mode se sont engagées dans des objectifs ambitieux pour l'implémentation de l'économie circulaire. La société prend de plus en plus conscience des enjeux environnementaux et sociaux de la mode et souhaite plus de transparence pour lier leur style et leurs valeurs. Des modèles commerciaux circulaires et innovants fleurissent et impliquent pour les consommateurs une nouvelle façon d'interagir avec la mode. Ils viennent défier le statu quo et impulsent la trajectoire. Toutefois, celle-ci est encore lente comparée au changement systémique et radical de paradigme requis.

QUESTION DE RECHERCHE ET STRUCTURE

Dès lors, ce mémoire va s'intéresser à la question de recherche suivante : « *Comment accélérer la transition de la fast fashion vers une économie de la mode circulaire ?* »

Ce mémoire vise à fournir une contribution unique. Il a pour but d'alimenter les connaissances théoriques de la mode circulaire, encore à ses prémices, et celles empiriques dans le domaine des freins et catalyseurs à l'implémentation de modèles commerciaux en boucle fermée à l'échelle européenne afin de favoriser une transition vers un paradigme durable.

La *première partie* comprend une revue de la littérature existante. Après l'introduction, le *chapitre premier* aborde la place significative qu'occupe actuellement la fast fashion dans l'industrie dans la mode. Finalement, les conséquences engendrées par ce modèle économique, certes rentable, mais environnementalement et socialement dévastateur, seront découvertes. Il sera donc question d'aborder les raisons pour lesquelles un changement radical est nécessaire. Le *second chapitre* introduit en profondeur la notion d'économie circulaire ancrée dans l'industrie de la mode. Le *troisième chapitre* aborde le cadre analytique qui va être utilisé tout au long de la recherche théorique et empirique. Cette approche écosystémique étudie la transition vers l'EC en partant du postulat qu'une entreprise de mode ne peut l'enclencher seule. C'est pourquoi les catalyseurs de la transition vont être passés en revue aux niveaux acteur (entreprises et business models circulaires étudiés sous l'angle des 5 Rs de l'EC), chaîne (chaîne d'approvisionnement en boucle fermée) et sociétal (outils politiques et technologies). Le *dernier chapitre de la première partie* analysera les freins qui bloquent la transition vers l'EC. La première partie se terminera avec un tableau récapitulatif de ces barrières et moteurs, intégrés dans les trois niveaux exposés ci-dessus.

La *deuxième partie* commence avec une présentation de la méthodologie qui servira de base à la recherche empirique. Afin d'être cohérent avec le cadre d'analyse, les intervenants représentent des parties prenantes clés facilitatrices de la transition vers l'EC dans l'industrie de la mode : les entreprises de mode circulaire, les consultants, les experts et les innovateurs en technologies. Les résultats des entretiens qualitatifs seront comparés au tableau final de la littérature dans le but de confronter la théorie avec la pratique. Des exemples de barrières et réactions en chaîne sous-jacentes bloquant l'introduction de l'EC seront illustrés. Le *dernier chapitre* fera part des conclusions de ce mémoire et recommandations pour de futures recherches.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Chapitre 1 - État des lieux de la fast fashion ancrée dans l'industrie de la mode

1. Industrie de la mode

1.1 Définition

Le Service de Recherche du Parlement européen (2019) définit l'industrie textile comme l'ensemble des activités économiques nécessaires à la fabrication ou la transformation de matières premières dans le but de produire des tissus et textiles (comme l'habillement, les linges de maison ou textiles industriels). L'industrie de la mode, aussi appelée industrie de l'habillement, vestimentaire ou du prêt-à-porter, désigne plus étroitement la production et le cycle de vie des vêtements et textiles confectionnés dans le but d'être porté, les chaussures et autres accessoires compris (Annexe 1) (Gardetti & Torres, 2017 ; Service de Recherche du Parlement européen, 2019). Ainsi, tandis que la première est en grande partie automatisée par le travail des machines, la deuxième requiert encore aujourd'hui la dextérité de la main humaine (Cline, 2012).

Plus de 60 % du textile total produit est utilisé afin de créer du prêt-à-porter. Les deux notions étant nettement liées, la littérature emploie souvent le terme « d'industrie du textile et de l'habillement » pour dénommer celles-ci. L'objet de cette étude met l'accent sur les 60 %, sous les expressions d'industrie de la mode, d'industrie de l'habillement et d'industrie vestimentaire et de la chaussure.

1.2 Segmentation

Le marché de la mode peut être divisé en cinq segments selon le prix, la qualité, le volume de ventes, la rapidité de renouvellement des produits, le service et l'incertitude sur la demande. Les auteurs Saviolo & Testa (2005), ainsi que Segura (2019) l'ont illustré sous forme d'une pyramide (Annexe 2). Le segment inférieur, appelé marché de masse, où se trouve les entreprises de la fast fashion¹ dont il sera question dans ce chapitre 1, est caractérisé par des prix bas, un grand nombre de pièces vendues et renouvelées fréquemment, une qualité faible et une incertitude élevée de la demande. Cette tendance représente en tout 20 % du marché de la mode (Niinimäki & Hassi, 2011). Plus on monte dans la pyramide, vers le segment premium,

¹Par exemple GAP, Uniqlo, Zara, Bershka, Stradivarius, Oysho, C&A, Forever 21, American Eagle, Mango, M & S.

de luxe, prestige et enfin de haute couture, plus le prix des pièces de mode augmente, le nombre de produits vendus diminue en parallèle avec le nombre de collections annuelles. Enfin, la qualité perçue et réelle devient meilleure et la demande est prévisible, ce qui permet à ces marques d'améliorer les services (par exemple par des pièces sur-mesure). Il est possible de glisser temporairement de catégorie, comme l'a fait H&M en 2004 avec sa collection capsule en collaboration avec Karl Lagerfeld (Segura, 2019).

2. Phénomène de la fast fashion

2.1 Définition

La mode et plus précisément la mode vestimentaire est, pour une certaine société à un moment donné, une manière de matérialiser son identité au travers d'un style caractérisé par un phénomène cyclique et temporaire, dont les vêtements en sont l'expression visuelle symbolique (Christopher et al., 2004 ; Siegle 2011).

En effet, les tendances n'étant qu'éphémères, elles imposent un renouvellement régulier des collections (Gardetti & Torres, 2017). La fréquence de ces cycles semble avoir accéléré à un rythme effréné au cours de ces 20 dernières années ce qui a donné naissance au concept de la « fast fashion » (Bhardwaj & Fairhurst, 2010 ; Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes & Ghezzi 2017). Ce terme anglo-saxon, signifiant littéralement « mode rapide » ou « mode accélérée » (Le Monde, 2018), est qualifié par certains auteurs de « *business model* » (Bhardwaj & Fairhurst, 2010 ; Caro & Martínez-de-Albéniz, 2015 ; Snoek, 2017), par d'autres de « *nouvelle stratégie industrielle et marketing* » (Ammar & Roux, 2009) ou encore de « *modus operandi entrepreneurial* » (Todeschini et al., 2017). Tous ces auteurs ont toutefois en commun de lui reconnaître plusieurs caractéristiques énoncées ci-dessous, dont la principale demeure la vitesse. En effet, tout comme le « fast food » dans le secteur alimentaire, la fast fashion implique une production massive et standardisée avec une disponibilité quasi immédiate à des prix excessivement bas (Fletcher, 2010 ; Hvass, 2016).

2.2 Caractéristiques

Rapidité de production et cycle de vie court

Tout d'abord, en accélérant le rythme de production, la fast fashion entraîne un raccourcissement du cycle de vie des collections et donc également du time to market (délai de

mise sur le marché) (Christopher et al., 2004 ; Siegle, 2011). À titre de comparaison, les marques de prêt-à-porter produisaient deux à quatre collections par an dans les années 80 (Ammar & Roux, 2009). Aujourd'hui, cette stratégie saisonnière conforme au calendrier de la mode est bousculée par un rythme de production quasiment quintuplé. Il atteint une fréquence de réapprovisionnement des magasins de presque 20 saisons par an pour le géant de la fast fashion Zara (Christopher et al., 2004). Celles-ci n'existent même plus à proprement parler, il s'agit seulement de lots de vêtements produits en petite quantité de chaque style pour un choix plus varié, reçus environ deux fois par semaine dans le but d'offrir aux consommateurs les dernières nouveautés, et ce, le plus rapidement possible (Hvass, 2016 ; Siegle, 2011). La Fondation Ellen MacArthur (2017) a d'ailleurs démontré que la production de vêtements a doublé entre 2000 et 2015, atteignant à ce jour 130 milliards de pièces par an (Le Monde, 2018).

Prix bas

Ensuite, le phénomène de rapidité de distribution et de renouvellement est combiné avec une stratégie de prix bas (Bhardwaj & Fairhurst, 2010 ; Cline, 2012 ; EPRS, 2019 ; Hvass, 2016). Par exemple, le détaillant de la fast fashion Missguided a attiré des milliers de consommateurs avec un bikini vendu pour seulement une livre sterling (1,12 €) (The Guardian, 2019).

Qualité médiocre et obsolescence programmée

Enfin, cette logique de bon marché se répercute bien souvent au détriment de la qualité (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Afin de promouvoir un remplacement rapide des vêtements, les marques de la fast fashion préfèrent mettre de côté l'aspect qualitatif au profit de celui de la quantité, avec pour conséquence des pièces fabriquées dans le but de ne pas durer plus de quelques lavages (Fletcher, 2010). Cet exemple d'obsolescence programmée révèle, dès lors, que remplacer en achetant nouveau vaut plus la peine que de réparer (Niinimäki & Hassi, 2011). C'est dans cette optique que l'expression « mode rapide » est souvent liée dans la littérature avec celle de « mode jetable » (Fletcher, 2010 ; Hvass, 2016).

2.3 Émergence

Dans le but de mieux comprendre l'origine de ce phénomène, il est important d'en décoder ses prémices. En effet, bien que les dynamiques du secteur textile-habillement n'ont cessé d'évoluer au cours du temps (Janvier, 2013), des auteurs comme Bhardwaj & Fairhurst (2010), Siegle (2011) ou Tokatli (2008) identifient le milieu des années 80 comme un tournant majeur

dans la manière de concevoir, de consommer et de s'approprier la mode. Initié aux États-Unis, la fast fashion est devenue un véritable modèle d'affaires mondial fin des années 90, début 2000 (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). En effet, avant cela, les marques étaient aptes à prédire les tendances inspirées des défilés de créateurs avec un délai de 4 à 6 mois entre la conception et la distribution. Rendus publics dans les années 90, les enseignes telles que Zara, H&M ou Mango ont réussi à s'approprier plus rapidement les nouvelles tendances, dont la disponibilité aux consommateurs ne dépassait plus 2 à 3 semaines (Sydney, 2008).

La fast fashion est née dans un contexte de compétition féroce sur le marché de la mode, dominé par quelques grands détaillants (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Pour survivre, les marques ont été contraintes d'adopter un système de réaction plus rapide à la demande des consommateurs — devenue de plus en plus variable et imprévisible — que celui de leurs concurrents.

C'est finalement avec l'avènement d'internet et de l'information en temps réel que l'exigence d'immédiateté s'est accrue. Les prévisions à long terme sont devenues impossibles (Tokatli, 2008 ; Schilling, 2019).

Surconsommation

Le phénomène de la fast fashion est intimement lié avec le contexte global de consommation actuel (FEM, 2017). Cette optique de surconsommation ou consumérisme² est devenue, dans l'esprit et le comportement des consommateurs, la manière normale d'engager avec la mode où la possession d'un vêtement est suivie de son remplacement rapidement (Fletcher, 2012). En effet, dans son rapport *State of Fashion 2019*, McKinsey & Business of Fashion (BoF) affirment qu'un individu achète 60 % plus de vêtements et les garde deux fois moins longtemps qu'il y a une quinzaine d'années.

Au niveau européen, les dépenses des ménages allouées aux vêtements représentent 5,3 % de leur budget total, c'est-à-dire 445 milliards d'euros, dont 74 % dans l'habillement et 17 % dans la chaussure (AEE, 2019). Avec une part de revenu réduite par rapport à 20 ans auparavant, la population est tout de même apte à s'acheter 40 % de vêtements en plus dû à des prix réduits de 30 % par rapport à l'indice harmonisé total de l'inflation des prix à la consommation (IPC)

²Mentionné dans le texte original de Fletcher (2012, p.5) comme *Consumerist Fashion*. Traduit librement par *consumérisme*. Défini par l'OQLF (2018) comme : « *Idéologie selon laquelle une consommation élevée de biens et services est avantageuse pour l'économie.* »

(AEE, 2019). Chaque année, 5,8 millions de tonnes de textiles sont jetés, l'équivalent de 11,3 kg par personne (AEE, 2019).

Alors que les prédictions indiquent que la population atteindra 9 milliards d'habitants d'ici 2030, la consommation de vêtements et de chaussures devrait croître mondialement de 63 %, de 62 millions de tonnes à ce jour à 102 millions d'ici 2030 (AEE, 2019). De plus, l'émergence d'une classe moyenne partout dans le monde, et plus significativement dans les pays dont l'économie est en voie de développement comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (BRIC), ne fait qu'augmenter la demande globale en habillement (FEM, 2017). L'Inde est le pays qui prospère le plus rapidement avec une croissance de leur PIB de 8 % par an entre 2018 et 2022, suivi par la Chine avec 6,1 % (McKinsey, 2019a). De plus, alors que la classe moyenne indienne représente à ce jour 53,7 % de la population mondiale, elle devrait atteindre 65 % d'ici 2030 (McKinsey, 2019).

2.4 Système de gestion

Le pionnier de la fast fashion est venu casser les codes du système traditionnellement adopté dans l'industrie de la mode dans les années 90, avec des quantités limitées renouvelées 12 fois plus vite que ses compétiteurs. Il s'agit du géant Zara, membre du groupe espagnol Inditex dont le système de gestion va être étudié ci-dessous (Tokatli, 2008).

Afin de prospérer économiquement, les marques de la fast fashion stimulent la consommation continue et compulsive des acheteurs en adoptant une stratégie marketing suivant l'idée de la nouveauté, de l'exclusivité, de la courte disponibilité des articles (éditions limitées ou des collections capsules) (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). C'est ainsi que Zara réussit à attirer ses clients en moyenne 17 fois par an, contre 4 fois pour une marque de mode traditionnelle (Siegle, 2011).

Ensuite, Tokatli (2008) avance qu'il est nécessaire de posséder — soit directement, soit franchisés — un grand nombre de magasins partout dans le monde pour toucher le plus de consommateurs possibles. À titre d'exemple, le groupe espagnol Inditex, détenteur entre autres des marques de la fast fashion Zara, Bershka et Pull & Bear, dénombreait 7500 points de vente dans 88 marchés et 29 en ligne en 2019, dont 2100 pour sa première marque phare (Statista, 2019).

Le modèle d'affaires de la fast fashion n'est praticable qu'avec une chaîne d'approvisionnement réactive, agile, synchronisée, flexible et rapide (Tokatli, 2008). Pour accroître la rapidité de réapprovisionnement de ses boutiques, la moitié des vêtements du leader Zara sont fabriqués dans ses propres usines à proximité (Espagne, Portugal, Maroc) et environ 15% en Turquie, Roumanie et Bulgarie (Le Monde, 2013). En effet, la délocalisation totale des activités dans des pays lointains comme la Chine freinerait la vitesse de renouvellement des collections, élément de base de ce modèle d'affaires (Le Monde, 2013).

Néanmoins, d'après Aggour & El Hassan (2018) et Tokatli (2008), pour offrir des prix bas, les enseignes de la fast fashion sous-traitent, à différents degrés³, leurs activités nécessitant de lourdes mains d'œuvre (production et fabrication), dans des pays peu industrialisés dont 56% en d'Asie (Agence européenne pour 'environnement (AEE), 2019). C'est là qu'ils bénéficient de coûts salariaux bas et de normes environnementales et sociales peu restrictives. Cette délocalisation a été accélérée dans un contexte de mondialisation et suite à libéralisation des échanges textiles⁴.

Selon l'Institut Française de la Mode (IFM), les plus grands fournisseurs de l'Union européenne sont la Chine avec 10,5 milliards € d'habillement exporté en 2018, le Bangladesh (8 milliards €), la Turquie (4,8 milliards €), l'Inde (2,8 milliards €) et le Cambodge avec 1,6 milliard. Cependant, la Chine connaît un recul (9 % en 2018) suite à une augmentation des salaires des travailleurs et d'un suivi plus strict des Droits de l'Homme, pour laisser place à l'Éthiopie où les rémunérations demeurent 7 fois moins chères qu'en Chine, et moitié moins qu'au Bangladesh (Janvier, 2018). Du côté des consommateurs, les plus gros marchés importateurs sont l'Union européenne, les États-Unis et le Japon, représentant conjointement 69 % des imports de vêtements dans le monde (Martin, 2013).

2.5 Pilier économique mondial, européen et belge

L'industrie de la mode constitue un système complexe où une multitude d'acteurs, de structures et de pratiques y sont connectés (Mathews, 2015). Il est un pilier économique significatif tant sur le plan mondial qu'europpéen et belge (FEM, 2017).

³Par exemple à hauteur de 80 % pour H&M et 35 % pour Zara (Tokatli, 2008).

⁴L'accord sur les Textiles et les Vêtements (ATV) (1995-2004) par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Suite à la fin de celui-ci, les imports de vêtements en Europe ont augmenté de 33 % en 2004 à 87 % en 2012 (OMC, n.d.).

En effet, globalement, l'industrie de l'habillement est mondialement évaluée à 1500 milliards d'euros (G7, 2019). À l'heure où ce mémoire est lu, ce chiffre aura augmenté. De toute évidence, Euromonitor (2018) prédit une hausse de la valeur du marché du vêtement et de la chaussure de 2 % d'ici 2022. Celui-ci génère le plus de revenus actuellement en Chine avec 308,815 M€ puis aux États-Unis avec 109,583 M€ (Statista, 2020).

La démocratisation de la mode a prospéré mondialement et a propulsé les multinationales de la fast fashion sur le marché boursier. En effet, le numéro un de l'habillement, Inditex (dont 64 % des ventes sont dédiées à la marque phare Zara), a battu le record du secteur textile avec 100 milliards € de capitalisation boursière (Fashion Network, 2019). Avec ses 26,15 milliards de chiffre d'affaires, Zara est suivi de loin par ses concurrents : le suédois H & M avec 15,9 milliards €, le japonais Uniqlo avec 10,2 milliards € et l'espagnol Mango avec 2,194 milliards € (Fashion Network, 2019). Les ventes du secteur de la fast fashion ont augmenté de plus de 20 % entre 2015 et 2018, dans les boutiques comme sur la toile (BoF & McKinsey, 2018).

Il n'est pas aisé de déterminer avec précision le nombre de travailleurs opérant dans l'industrie globale de la mode et cela à cause de la fragmentation de la chaîne d'approvisionnement. En effet, celle-ci implique une multitude de sous-traitants actifs lors de chaque étape de la fabrication d'un vêtement et dans des zones géographiques dispersées. En outre, il est estimé qu'environ 15% de la population mondiale est employée immédiatement par cette industrie, et cette proportion doublerait si l'on comptait les personnes engagées indirectement et informellement (Flandre Circulaires & District de la créativité des Flandres, 2019 ; Henninger et al., 2017).

À l'échelle européenne, la confédération européenne de l'habillement et du textile (Euratex) (2018) estime que la filière vestimentaire comprend plus de 115 000 entreprises et génère environ 78 158 millions € de chiffre d'affaires et 1 009 638 emplois.

Finalement, au niveau belge, l'industrie de la mode engendre un revenu de 1,685 million € qui devrait augmenter de 5,4 % d'ici 2024 (Statista, 2020).

2.6 Système en crise

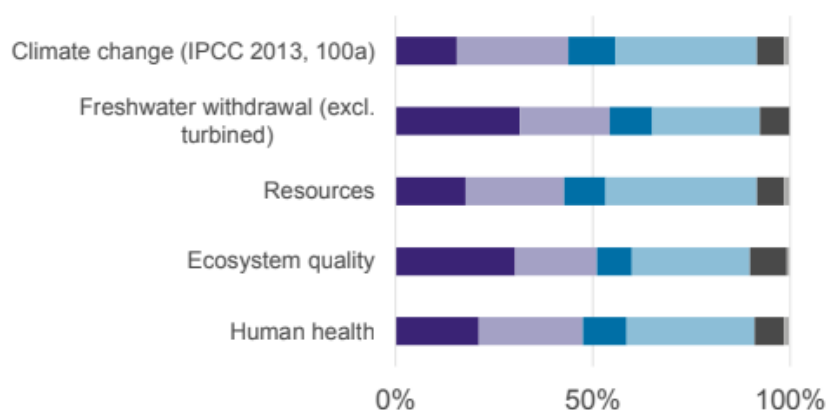
Ainsi, le système linéaire instauré depuis la Révolution industrielle, accéléré par le phénomène de la fast fashion, entraîne des conséquences environnementales dévastatrices. Celle-ci

contribue au changement climatique, provoque une tension forte sur les ressources naturelles, l'économie et les écosystèmes, et se répercute négativement sur la société (FEM, 2017 ; INEC, 2018 ; Quantis, 2018). D'après plusieurs rapports, dont *Pulse of the Fashion Industry* (Global Fashion Agenda & Boston Consulting Group, 2018), *A New Textile Economy : Redesigning Fashion's Future* (FEM, 2017) et *Fashion at the Crossroads* (Greenpeace, 2017), ce modèle économique a désormais atteint les limites physiques de notre planète et n'est plus viable à long terme.

2.6.1 Impacts environnementaux

La mode est la seconde industrie la plus polluante au monde (FEM, 2017). Le marché de l'habillement et de la chaussure représente 8,1 % des impacts environnementaux mondiaux, soit 3,990 millions de tonnes métriques de CO₂eq (Quantis, 2018). Cet impact sur le changement climatique, les ressources, la qualité de l'eau, des écosystèmes et la santé humaine est apercevable tout au long du cycle de vie d'une pièce de mode. La figure 1 le démontre : la production des fibres (mauve foncé), des fils et tissus (mauve clair et bleu foncé), la teinture et les finitions (bleu clair), l'assemblage (noir), le transport, la logistique et la commercialisation (gris) et la fin de vie (blanc). La production des fibres (15 %), des fils (28 %) et la teinture et finitions des tissus (36 %) sont les trois étapes les plus impactantes du cycle de vie.

FIGURE 1 : CONTRIBUTION DE CHAQUE PHASE DU CYCLE DE VIE DES VÊTEMENTS SUR CHAQUE INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL



Source : Quantis, 2018.

En effet, 98 millions de tonnes de ressources non renouvelables sont exploitées annuellement pour la culture et l'extraction des matières premières nécessaires à l'élaboration de fibres (par exemple, le pétrole pour les fibres synthétiques) (Deloitte, 2019). Actuellement, 60 % des

vêtements sont fabriqués à partir de polyester. De ce fait, la demande a triplé depuis le début de la fast fashion en 2000 (Annexe 3) (Combe, 2020). Même lorsque l'on parle de fibres dites naturelles comme le coton, leurs cultures utilisent environ 93 milliards de m³ d'eau par an dans des pays producteurs déjà touchés par un stress hydrique intense lié au changement climatique (l'Inde et la Chine par exemple) (Chinasamy, 2019 ; Combe, 2020 ; Deloitte, 2019). Finalement, afin de pouvoir suivre le rythme effréné de la demande, un quart des pesticides employés dans le monde sont utilisés pour la culture de fibres (Deloitte, 2019). Ceux-ci sont répertoriés par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) comme hautement dangereux pour la santé humaine, les sols, les eaux et les écosystèmes situés aux alentours (Planétoscope, 2019).

Les substances chimiques toxiques contenues dans les teintures des textiles détériorent la qualité de l'eau (20 % de l'eau industrielle totale est polluée) qui est ensuite rejetée non traitée. Cela constitue un réel danger pour l'environnement et la santé humaine. De plus, cette étape implique 10 à 15 % de déchets post-industriels, et des tonnes de pré-consommations, c'est-à-dire les chutes de tissus après la découpe et les produits défectueux (Deloitte, 2019).

La réactivité, devenue le mot d'ordre dans le modèle de la fast fashion, suppose une distribution le plus souvent par voie aérienne ou maritime pour une rapidité maximale (Deloitte, 2019). Avec l'avènement du cybercommerce, l'habillement constitue le produit le plus acheté sur internet : des millions de colis sont livrés et retournés tous les jours (Fédération française du e-commerce et de la vente à distance, 2017). L'empreinte carbone du transport des articles est d'autant plus considérable que les avions, bateaux ou camions sont souvent contraints de se déplacer à moitié plein pour assurer la demande (Deloitte, 2019).

Mais les dégâts ne s'arrêtent pas là. Après l'achat, les vêtements continuent de polluer (Combe, 2020). À chaque lavage, des fibres microplastiques sont déversées soit dans les océans soit dans les boues de stations d'épurations puis sur les sols agricoles, qui se retrouvent pollués (Combe, 2020 ; FEM, 2017). Un demi-million de tonnes de microfibrilles plastiques sont ainsi répandues chaque année dans les océans, contribuant à 35 % de la pollution des fonds marins (Boucher & Friot, 2017).

Enfin, la phase post-consommation (Domina & Kock, 1997) ou de fin de vie constitue la plus large source de gaspillage et donc de déchets (FEM, 2017 ; Hvass, 2016). Seulement 1 % des vêtements collectés sont recyclés en nouveaux, et 73 % d'entre eux finissent dans les

décharges, brûlés ou enterrés (Fletcher, 2010 ; FEM, 2017). En se décomposant, ceux-ci relâchent du méthane (dangereux gaz à effet de serre) dans l'atmosphère (Fashion Revolution, 2019).

2.6.2 Impacts économiques

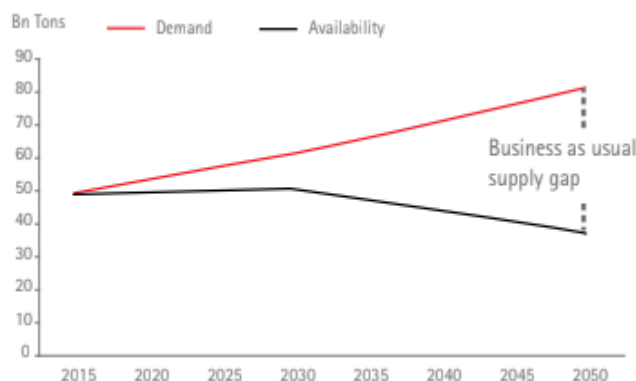
En tentant de démocratiser la mode à tout prix, les géants de la fast fashion risquent leur rentabilité à long terme, car leurs actifs tangibles et intangibles sont exposés à l'incertitude d'approvisionnement, à l'augmentation des coûts des ressources naturelles et à une valeur de marque ternie par des pratiques environnementales et sociales désastreuses (Accenture, 2014 ; Antikainen & Valkokari, 2016 ; Vogue, 2019).

Les ressources naturelles telles que l'eau, le pétrole, l'énergie, les terres nécessaires à la production de matières premières se font de plus en plus rares. Dès lors, les prix deviennent volatils et risquent d'augmenter d'au moins 2,3 %. Alors que parallèlement, la concurrence féroce entre entreprises de la fast fashion continue à mettre une pression sur les prix d'achat à la baisse (Accenture, 2014 ; GFA & BCG, 2018).

Puis, les impacts négatifs répercutés sur l'environnement énoncés ci-dessus constituent des risques économiques et sociaux de rupture d'approvisionnement dans la chaîne (Accenture, 2014). Les entreprises dépendantes de ressources rares se verront dans l'incapacité de prédire ce qu'elles vont pouvoir offrir, et perdront ainsi leur part de marché face à des concurrents ayant trouvé des alternatives qui ne se basent pas sur l'utilisation massive de ressources naturelles (Accenture, 2014). La figure 2 suivante illustre le déséquilibre entre l'approvisionnement de ressources et la demande d'ici 2050.

FIGURE 2 : DÉSÉQUILIBRE CROISSANT ENTRE DEMANDE ET DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES

D'ICI 2050



Source : Accenture, 2014.

Finally, overproduction leaves each year a large quantity of unsold goods in inventories and therefore waste. For example, H&M lost 4 billion dollars in 2018 due to this waste (CB Insights, 2019).

In addition, the population becoming more and more aware of the negative impact that the fashion industry represents, the reputation of fast fashion companies is being damaged and this creates a pressure on their future profitability (FEM, 2017). For example, *Fashion Revolution* is a movement that denounces the social and environmental practices of the industry and calls for action — such as introducing the circular economy — for a more transparent, durable and responsible fashion (Fashion Revolution, 2019). Regulators will also in the future privilege companies that have a positive societal impact and that do not exhaust natural resources (Accenture, 2014).

Beyond the profit of companies, losses can also be seen from the consumer side. In fact, they waste a total value of 460 billion dollars per year by throwing away clothes that could still be worn (FEM, 2017).

If we continue with « *business as usual* », the Ellen MacArthur Foundation (2017) estimates that more than 25% of the world carbon budget — limiting global warming to 2°C — will be attributable from 2050 to the fashion industry. If nothing changes in the future, predictions concerning the giants of fast fashion announce a decrease in their operational margin of 3 percentage points from 2030 due to the issues mentioned. This

représente 45 milliards d'euros de réduction de profit pour l'industrie. (CB Insights, 2019 : FEM, 2017).

2.6.3 Impacts sociaux

Pourtant, la fast fashion n'est pas si bon marché. Ce sont les travailleurs dans les pays sous-développés ayant un avantage comparatif sur la production de textile qui en payent le prix (AEE, 2019 ; Siegle, 2011). Dans son rapport, l'Organisation internationale du Travail (OIT) (2014) dénonce les pratiques contraires à l'éthique de l'industrie de l'habillement à l'égard des travailleurs : les conditions de travail dangereuses, la situation de la femme, l'âge, les salaires bas, les horaires excessifs et imprévisibles et le manque de protection.

Le drame du Rana Plaza au Bangladesh, usine fournisseuse de grandes marques de la fast fashion telle que Primark, a fait plus de 1000 morts en 2013. Celui-ci a révélé les conditions dangereuses dans lesquelles les salariés des usines de vêtements étaient voués à exercer leur profession pénible (Fashion Revolution, 2019 ; Muthu, 2019).

Ces travailleuses sont majoritairement des femmes peu qualifiées dont la proportion représente 68 % de la main-d'œuvre, et jusqu'à 90 % dans certains pays (OIT, 2014). D'après ce même organisme, celles-ci connaissent des abus, différentes formes de violence ou du harcèlement dans leur quotidien au travail (OIT, 2014). Le recours au travail des plus vulnérables inclut également celui des enfants, qui se voient forcer de travailler dans des conditions lamentables : pas de ventilation, pas d'accès aux toilettes, pas de possibilité de prendre une pause (Muthu, 2019).

Du au faible niveau de leur rémunération, les salariés ne bénéficient pas ou peu d'opportunités de négociation collective (OIT, 2014). Le niveau de salaire — à activité égale — est bien plus bas pour les femmes que pour les hommes. Cela se reflète dans le prix payé par le consommateur final dont seulement 1 % représente la rémunération des travailleurs dans les usines de fabrication de vêtements (Muthu, 2019).

Les détaillants de la fast fashion mettent une pression sur leurs fournisseurs afin d'être le plus réactif possible (Hvass, 2016). Cette pression en cascade de sous-traitance se répercute finalement sur les travailleurs dans les usines d'habillement qui se voient affecter des horaires excessifs et imprévisibles (OIT, 2014). À titre d'exemple, au Bangladesh, des salariés des « *sweatshop* » sont contraints de travailler 14 à 16 heures, 6 jours sur 7 (Hvass, 2016). Le

recours à la sous-traitance rend difficile la possibilité de tracer l'origine exacte du produit, dont certaines entreprises de la fast fashion se déchargent de la responsabilité (Muthu, 2019). C'est le cas également pour les mécanismes d'audits, qui ne vont la plupart du temps pas plus loin que les opérations des parties prenantes engagées au premier niveau, rendant invisibles les tiers 2,3, 4 et ainsi de suite (AEE & ETC, 2019, p.26).

Chapitre 2 — Transition d'une économie linéaire vers une économie circulaire

Aux vues des impacts négatifs engendrés par la fast fashion énoncés lors du chapitre 1, les auteurs de la littérature s'accordent à dire qu'un réel besoin de transition d'un système de « prêt-à-jeter » vers un modèle récupérer-produire-utiliser-réemployer est sans équivoque requis. Une économie de la mode circulaire associe une 4^{ème} Révolution industrielle des technologies disruptives, des business models circulaires et innovants, des investissements dans les infrastructures de collecte et de recyclage dans la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'une collaboration entre ces niveaux (Ecopreneur, 2019).

Une transition est définie par Avelino, Frantzeskaki & Loorbach (2017) comme « *le passage non linéaire d'un équilibre dynamique à un autre [...] caractérisé par des changements disruptifs apparaissant à grande échelle sur une période de plusieurs décennies* ». DRIFT (2018), l'institut de recherche dans le domaine des transitions durables, ajoute : « *une transition est caractérisée par l'émergence d'un nouvel équilibre dominant avec de nouvelles structures, cultures et pratiques* ». Afin d'atteindre ce changement de paradigme *radical, systémique et holistique* vers une économie de la mode circulaire, les entreprises ne peuvent pas fonctionner seules même si elles sont au cœur de l'impulsion : un écosystème d'affaire doit être créé regroupant celles-ci et leurs fournisseurs, les investisseurs, régulateurs, ONG, universitaires et consommateurs (GFA & BCG, 2018).

1. Définition de l'économie circulaire ancrée dans l'industrie de la mode

1.1 Origines

L'économie circulaire (EC) a été appliquée dans l'industrie de la mode. Ces deux concepts n'ont pas tout de suite été utilisés conjointement. C'est seulement en 2014 que le terme de mode circulaire a pour la première fois été employé parallèlement par deux acteurs suédois : Anna Brismar, consultante en circularité et développement durable dans l'industrie de la mode et du textile à l'échelle globale, et le Comité de développement durable d'H&M (Alexander,

2019 ; Brismar, 2019a). La mode circulaire s'est inspirée de deux concepts plus anciens : la mode durable (« *sustainable fashion* ») et la *slow fashion*. Avant d'entrer dans le vif sujet, il est important de rappeler brièvement l'élément clé qui constitue la mode circulaire : l'économie circulaire.

1.2 L'économie circulaire selon la Fondation Ellen MacArthur

Les pratiques de l'économie circulaire ne sont pas récentes. Malgré le fait que de nombreux chercheurs s'intéressent de plus en plus à ce concept, il est encore difficile d'en trouver une définition universelle, unique et unifiée à travers la littérature. C'est dans les années 1970 qu'une définition partielle est née à partir de plusieurs courants de pensée s'inspirant de la physiologie en boucle de la nature (Majean, 2019 ; Snoek, 2017). Parallèlement, l'EC a puisé ses notions dans divers concepts comme l'économie régénérative⁵, l'économie de la performance⁶, *cradle-to-cradle*⁷(C2C), l'écologie industrielle⁸, l'économie bleue⁹, le biomimétisme¹⁰ et l'économie de la fonctionnalité (FEM, 2017 ; Snoek, 2017).

La tendance socio-économique de l'économie circulaire a surtout gagné en notoriété grâce à la Fondation Ellen MacArthur fondée en 2010 dont la mission est principalement d'accélérer la transition vers l'EC. Cette même organisation définit l'économie circulaire, à l'opposé du modèle linéaire énoncé lors du chapitre 1, comme « *un système industriel par nature restaurative et régénérative qui tend à préserver la valeur et la qualité intrinsèque des produits, des composants et des matériaux à chaque étape de leur utilisation* » (FEM, 2017). Elle vise à découpler la création de valeur et la croissance économique de la consommation de ressources naturelles finies (FEM, 2017 ; INEC, 2018 ; Todeschini et al., 2017).

La Fondation Ellen MacArthur (2016) a ressorti trois grands principes propres à l'EC.

1. « *Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme* », c'est sur base de cet aphorisme mentionné par Lavoisier que se base l'idée principale au cœur de l'économie circulaire. Il n'existe plus de déchets, ceux-ci sont considérés comme des ressources qui contribuent à la transformation en matières premières pour d'autres procédés (Circle

⁵ Littéralement « *Regenerative design* », Lyle, J.

⁶Stahel, W. & Reday, G.

⁷Littéralement « *du berceau au berceau* », Braungart, M. & McDonough, B.

⁸Graedel, T. & Lifset, R.

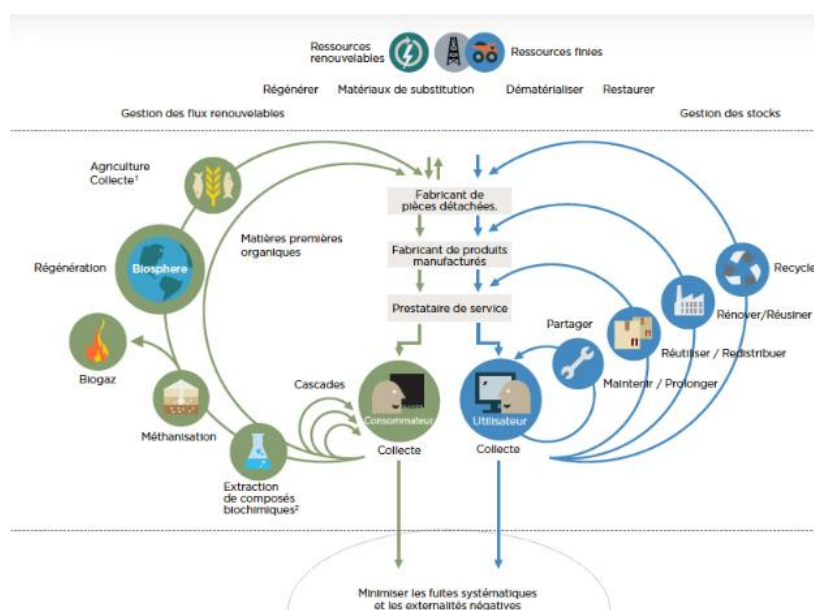
⁹Pauli, G.

¹⁰Benyus, J.

economy, 2015). Si l'utilisation de matières premières s'avère indispensable, le système circulaire la choisit de manière raisonnable et privilégie des technologies et des processus fonctionnant avec des énergies renouvelables.

2. Ensuite, les produits sont conçus pour durer et optimisés pour assurer un cycle continu des composants techniques et matériaux dans le circuit par des systèmes comme le réusinage, le désassemblage ou la réparation. La FEM (2016) se base sur l'approche C2C de McDonough & Braungart (2002) pour distinguer les cycles biologiques et techniques après l'utilisation d'un produit afin de le recycler. Les matériaux sont renouvelés dans un processus circulaire soit biologique — en se décomposant dans la nature pour nourrir les écosystèmes et revenir en l'état de matières premières pour un nouveau cycle — soit technique en restant dans le cycle industriel pour être recyclés et réutilisés dans la fabrication de nouveaux produits ou services (McDonough & Braungart, 2002). La figure 3 montre les deux cycles dans lesquels l'EC opère, le vert représentant le cycle biologique et le bleu le technique.
3. Concernant le dernier principe de l'EC, il traite de la préservation et même de l'amélioration des ressources renouvelables. Il s'agit de les préserver en réduisant leur essoufflement par exemple par une gestion de la pollution de l'air ou de l'eau. Il s'agit de les améliorer en retournant des nutriments dans l'écosystème pour activer leur régénération.

FIGURE 3 : LES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



Source : Fondation Ellen MacArthur, 2016.

Selon ce même auteur, ces principes amènent à quatre sources de création de valeur, manières de saisir l'opportunité de la différence de prix entre des matériaux vierges et usés.

1. Le *pouvoir de la boucle courte* implique de préserver la valeur intrinsèque du produit afin de le maintenir le plus longtemps possible par l'acheteur en personne dans un même cycle.
2. Le *pouvoir de l'optimisation des cycles* vise à garder les produits dans le plus de cycles consécutifs possibles et d'assurer la longévité maximum dans chaque cycle.
3. Le *pouvoir du fonctionnement en cascade* est expliqué par la FEM (2016, p.20) comme « *la diversification de la réutilisation le long de la chaîne de valeur, par exemple lorsque les vêtements en coton sont réutilisés d'abord en tant que vêtements d'occasion, puis dans l'industrie de l'ameublement sous forme de fibres pour le rembourrage [...] avant que les fibres de coton ne soient rendues sans danger à la biosphère* ».
4. Le *pouvoir des intrants purs* se base sur l'hypothèse que les flux de matières ne contenant pas de substances toxiques sont essentiels pour rendre possible leur collecte et redistribution sous leur qualité maximale.

1.3 Mode durable et slow fashion

D'un côté, le développement durable dans l'industrie textile a surtout été mis en exergue par vagues et pour des raisons négatives comme le drame du Rana Plaza ou encore les diverses campagnes anti-fourrures et de dénonciations des impacts environnementaux négatifs de la fast fashion (Henninger et al., 2017, p.3). C'est ainsi que la mode durable, incluant les piliers économique, écologique et social du développement durable, est définie comme : « *Tous vêtements qui intègrent un ou plusieurs aspects de la durabilité sociale ou environnementale, tels que la fabrication équitable ou les tissus contenant des matières premières biologiques*¹¹ » (Henninger et al., 2017, p.14).

D'un autre côté, la slow fashion, signifie littéralement mode lente mais est couramment utilisé sous sa version anglophone. Elle s'oppose au rythme accéléré imposé par la fast fashion et plus globalement par l'industrialisation et la production en masse (Henninger et al., 2017, p.35). Selon Kate Fletcher (2010) cependant, ces deux notions de slow et fast fashion ne sont pas des

¹¹ Traduit librement de Henninger et al. (2017) : « *Clothing, which incorporates one or more aspects of social or environmental sustainability, such as Fair Trade manufacturing or fabric containing organic-grown raw material* ».

opposés, mais plutôt « *une approche différente par laquelle les designers, fournisseurs, détaillants et consommateurs sont plus conscients des impacts de leurs achats sur les travailleurs, les communautés et les écosystèmes*¹² ». Plus précisément, la slow fashion est un mouvement qui invite à allonger la durée de vie en valorisant les vêtements, par exemple en leur créant une histoire (faits main ou sur-mesure), ou encore en augmentant leur qualité. L'accent est mis sur l'origine du produit. Les intermédiaires sont donc supprimés ce qui rend la chaîne d'approvisionnement transparente et locale, permettant de savoir les conditions dans lesquelles le vêtement a été produit (Teunissen, 2013).

1.4 La mode circulaire

L'aspect principal de ce mémoire, l'approche circulaire ou de flux dans la mode, implique que chaque étape de la durée de vie d'un vêtement est cyclique. En effet, chaque fibre de chaque vêtement réintègre l'économie après son utilisation pour éviter les déchets et créer de la valeur partagée pour les entreprises, l'environnement, l'économie et le bien-être social (Alexander, 2019 ; Ecopreneur, 2019). Plus précisément, la mode circulaire est définie par Brismar (2019a) comme : « *Tous vêtements, accessoires ou chaussures étant confectionnés, produits et mis en vente de manière responsable afin d'être utilisé et de circuler durablement et efficacement dans la société aussi longtemps que possible — via des stratégies comme la réparation, la réutilisation et le recyclage — sous leur valeur et qualité la plus haute, et de revenir ensuite de manière sûre dans la biosphère lorsqu'ils ne sont plus utilisés par l'Homme*¹³ ». Mathews (2015) ajoute qu'une industrie de la mode circulaire promeut une justice sociale et une transparence sur ses pratiques tout au long de la chaîne de valeur, et qu'une relation durable est créée entre les consommateurs et leurs vêtements.

2. État des lieux de la transition vers une économie de la mode circulaire

La transition est déjà en marche : 12,5 % de l'industrie vise des objectifs futurs dans l'implémentation de l'EC (Accenture & Fashion for Good, 2019). Le *Global Fashion Agenda* (GFA) (2019) a mis en place « l'engagement 2020 pour un système de mode circulaire » dont

¹² Traduis librement de Fletcher (2010): « *Slow is not the opposite of fast – there is no dualism – but a different approach in which designers, buyers, retailers and consumers are more aware of the impacts of products on workers, communities and ecosystems* ».

¹³ Traduis librement de Brismar (2019a) : « *“Circular fashion” can be defined as clothes, shoes or accessories that are designed, sourced, produced and provided with the intention to be used and circulate responsibly and effectively in society for as long as possible in their most valuable form, and hereafter return safely to the biosphere when no longer of human use.* »

les 90 signataires regroupent d'un côté des enseignes issues de la fast fashion telles que Inditex, Nike, Adidas, H&M et de l'autre des entreprises intégrant l'EC au cœur de leur business model depuis leur création telles que MUD Jeans, Nudie Jeans ou Eileen Fisher. Ensemble, ils affichent un revenu total de 133 milliards \$ et représentent 7,5 % du marché de la mode (FEM, 2017, p.101). Cet engagement implique des objectifs ambitieux, clairs et chiffrés divisés en 4 catégories.

La première concerne la mise en place de stratégies de conception pour la circularité dont la plupart des participants l'ont intégré sous la forme de formations pour leurs employés. D'autres, comme C&A, ont créé des collections conçues circulairement. Son t-shirt, certifié C2C, est entièrement compostable, en coton 100 % biologique, sans produits toxiques, et produit dans le respect de normes sociales et environnementales supérieures. L'augmentation de vêtements et chaussures usagés collectés est le deuxième objectif. Il est représenté par des partenariats avec des systèmes de collecte et résulte en 2 millions de pièces de vêtements et chaussures récupérés après un an d'engagement. Ces vêtements et chaussures doivent aussi être revendus, et c'est ici le troisième objectif. Beaucoup d'enseignes ont créé des partenariats avec des organisations tierces, des ONG ou des magasins de seconde main, alors que d'autres promeuvent le recommerce par leurs propres canaux de distribution. Enfin, le dernier concerne l'augmentation de la part de vêtements et chaussures fabriquées à partir de fibres issues de déchets post-consommations. Pourtant, avec un score de 17 points sur 100 au *Pulse score*, mesure de la santé environnementale et sociale de l'industrie de la mode, la phase de fin de vie des vêtements reste celle la moins bien gérée. Malheureusement sur les 213 objectifs initiés, seulement 21 % ont été atteints à ce jour (GFA & BCG, 2018).

Le marché de la mode circulaire est surtout dominé par des start-ups innovantes qui viennent challenger le statu quo avec de nouveaux business models circulaires (Accenture & Fashion for Good, 2019 ; FEM, 2017 ; Mathews, 2015). L'implémentation de tels modèles commerciaux engendrerait un potentiel économique indéniable de 4,5 billions de dollars d'ici 2030 (Accenture & Fondation H&M, 2018). De plus, 560 milliards de dollars pourraient être épargnés par l'industrie de la mode si elle recyclait les vêtements post-consommations pour en faire des nouveaux (CB Insights, 2019). Les entreprises de mode déjà établies semblent agir lentement, car il semble plus scabreux de changer un business model lorsqu'il est déjà ancré (Antikainen & Valkokari, 2016 ; Bocken et al., 2016).

Beaucoup de régulateurs dont la Commission européenne reconnaissent le potentiel d'inclusion de l'EC dans l'industrie de la mode qui pourrait lui faire gagner un bénéfice annuel de 161 milliards d'euros (Ecopreneur, 2019). Un système circulaire ancré dans la mode est un moyen d'augmenter la croissance économique, de créer des emplois et d'atteindre les divers objectifs européens et globaux en termes de prospérité environnementale et sociale. L'EC s'inscrit dans la lignée des objectifs de développement durable (ODD) initiés par les Nations Unies en 2015 qui invitent les États membres à mettre en place des initiatives pour atteindre 17 objectifs contre le changement climatique et les inégalités sociales d'ici 2030. Une économie de la mode circulaire touche aux éléments de l'objectif 12 (établir des modes de consommation et de production durables) et de manière sous-jacente aux 5 (égalité entre les sexes), 6 (gestion durable des ressources en eau), 7 (efficacité énergétique et utilisation des énergies renouvelables), 8 (croissance économique durable et un travail décent) et 13 (lutte contre les changements climatiques) (AEE, 2019).

Chapitre 3 — Approche analytique à trois niveaux

Dans une optique écosystémique, Morana & Seuring (2011), ensuite réinterprété par Hvass (2016), ont développé un cadre d'analyse des modèles commerciaux en boucle fermée dans la mode dans lequel ils mettent en exergue les liens et interdépendances entre trois niveaux : le niveau acteur, le niveau de la chaîne d'approvisionnement et le niveau sociétal. La figure 4 illustre ce modèle en trois niveaux.

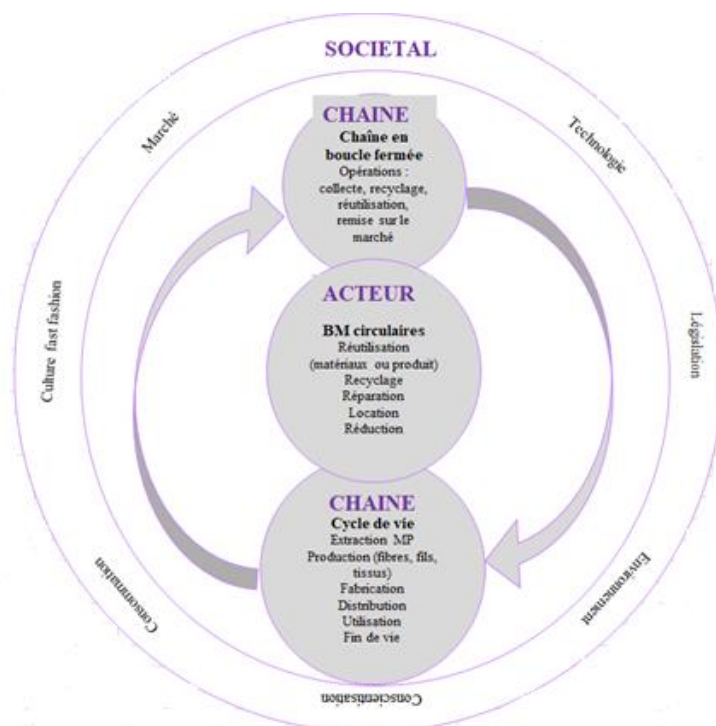
Tout d'abord, selon Hvass (2016), le niveau acteur correspond aux entreprises de mode qui intègrent l'EC au sein de leur business model (BM). Un business model, modèle d'affaires ou modèle commercial circulaire représente « *la manière dont une organisation crée, délivre et capture de la valeur ajoutée avec et au sein d'un système de flux de matériaux en boucle fermée* » (Antikainen, & Valkokari, 2016). Les business models circulaires sont compris comme une sous-catégorie de business models durables dans le sens où ils incluent eux aussi les aspects environnementaux et sociaux au sein de leur proposition de valeur (Antikainen, & Valkokari, 2016). Il est mis au centre car ses activités constituent le moteur principal de la transition vers l'EC (Morana & Seuring, 2011).

Le premier niveau interagit étroitement avec celui de la chaîne logistique en boucle fermée. L'idée sous-jacente est qu'un business model circulaire ne ferme pas nécessairement la boucle dans son système interne, mais peut faire partie d'un réseau de business models qui le font

conjointement et se prétendent donc « circulaire ». C'est pourquoi il peut inclure plusieurs acteurs comme les collecteurs de vêtements, les trieurs, les détaillants de seconde main, les entreprises de recyclages (en boucle ouverte et fermée). La chaîne d'approvisionnement en boucle fermée traite les vêtements retournés post ou pré-consommations, les opérations de recyclage ou réutilisation, la remise sur le marché ainsi que la gestion du cycle de vie (Antikainen, & Valkokari, 2016).

Ces deux niveaux sont placés dans un contexte sociétal ou politique, c'est-à-dire les conditions légales, environnementales, sociales et économiques tant nationales qu'internationales qui influencent l'implémentation efficace de l'EC au sein des BM et de la chaîne d'approvisionnement en boucle fermée.

FIGURE 4 : CADRE ANALYTIQUE À TROIS NIVEAUX DES BUSINESS MODELS EN BOUCLE FERMÉE



Source : Inspiré de Morana & Seuring, 2011 et Hvass, 2016.

Alors qu'il n'est pas possible de planifier, gérer ou contrôler une transition, anticiper les opportunités et les catalyseurs permet d'accélérer la trajectoire vers la transformation alors qu'identifier les freins rend possible une intervention au niveau approprié (DRIFT, 2018). Dans les sections suivantes, chaque niveau sera passé en revue en partant du cœur du schéma jusqu'à sa périphérie pour montrer la façon dont ils accélèrent la transition vers une économie de la mode circulaire. Les barrières seront énoncées à la fin.

1. Accélérateurs

1.1 Niveau acteur

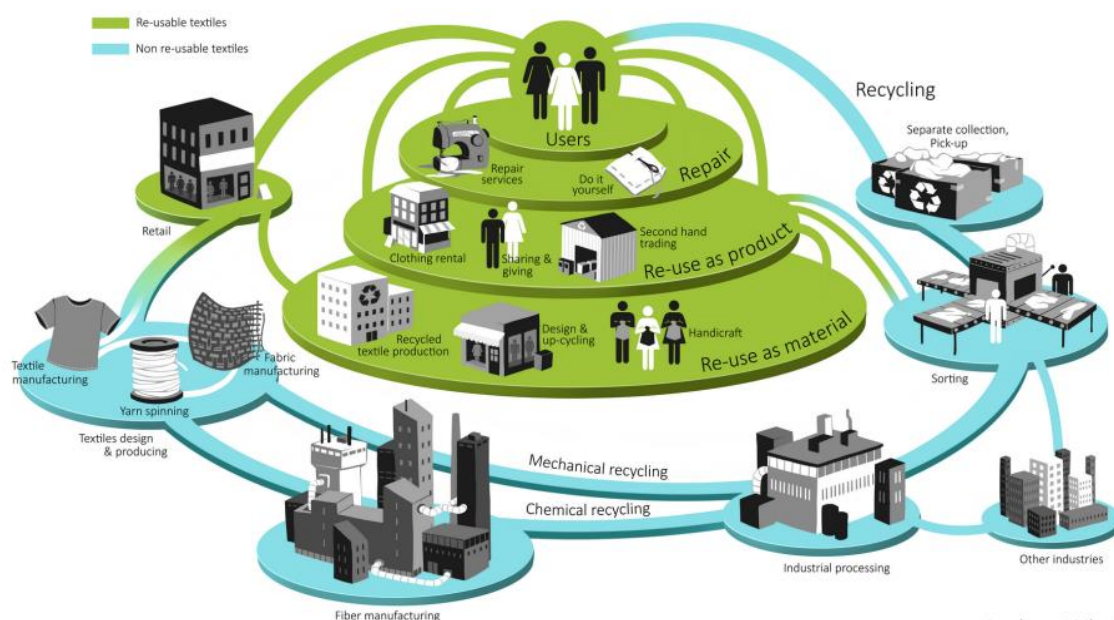
1.1.1 Business models et stratégies circulaires

Sur base des rapports de Accenture (2014) et Circle economy (2015) ayant chacun étudié plus d'une centaine de cas de business models circulaires, cinq d'entre eux sont communs à ces deux auteurs et ressortent comme étant les plus innovants, rentables et impactants aux niveaux environnemental, social et économique. Ceux-ci résultent en cinq actions connues comme les 5 Rs de l'EC : Réutiliser, Recycler, Réparer, Réduire et Louer (Rent). De plus, Circle economy (2015) pointe trois caractéristiques sur lesquelles ces business models sont basés : la circularité, le service, la suffisance. Enfin, les stratégies de conception pour une mode circulaire de Bocken et al. (2016) et les sources de création de valeur de la Fondation Ellen MacArthur (2016) (section 1.2) seront énoncées au regard de la circularité, le service et la suffisance (Circle economy, 2015) dans le tableau récapitulatif de l'annexe 4.

Il n'existe pas de priorisation entre les trois catégories (circularité, service, suffisance), qui peuvent être utilisées seules ou en combinaison, mais ensemble elles contiennent tous les éléments caractéristiques d'un business model de mode circulaire (Accenture, 2014 ; Circle economy, 2015). A contrario, pour Fontell & Heikkilä (2017, p.17) un impact environnemental minimal résulte d'une hiérarchisation entre les cycles de gestion des déchets textiles. En ordre de choix des alternatives, sont citées la réduction, la réparation, puis la réutilisation des vêtements et la location, suivis par la réutilisation des matériaux (chute de tissus). Le recyclage constitue la dernière possibilité à envisager pour un impact environnemental des plus restreint.

La figure 5 illustre les business models circulaires analysés plus bas en mettant en exergue le rôle central de l'utilisateur pour le fonctionnement efficace de la boucle fermée. Son rôle, au-delà de celui d'acheteur, s'étend à celui de fournisseur, sensibilisateur, et même parfois vendeur. Le flux de couleur verte représente les vêtements qui peuvent être réutilisés tandis que le flux de couleur bleu montre les vêtements usagés non réutilisables, qui vont donc être recyclés pour retourner à l'état de matières premières (fibres) pour un nouveau cycle (fils, tissus puis vêtements).

FIGURE 5 : L'ÉCONOMIE DE LA MODE CIRCULAIRE



Source : European Sustainable Business Federation, 2019.

Les modèles commerciaux ci-après constituent une alternative intéressante à la fast fashion. En effet, ils répondent aux besoins de nouveautés perpétuelles des consommateurs tout en augmentant le nombre de fois qu'un vêtement est porté et donc en diminuant la production et ses effets connexes de pollution, de déchets et de consommation d'eau (Circle economy, 2015).

Circularité

Les business models circulaires capturent la valeur de ce que le modèle extraire-produire-consommer-jeter envisage comme sous-produits ou déchets, c'est-à-dire « *collecter ou se procurer des matériaux et des ressources autrement gaspillés pour les transformer en de nouvelles formes de valeur* » (Bocken et al., 2016). Les BM circulaires intègrent donc les processus et les produits conçus pour rendre possible le maintien de la qualité et de la valeur des matériaux quand ceux-ci ne sont plus utilisés, afin de permettre un flux circulaire de ressources et une utilisation sans fin pour éliminer tout gaspillage : la Réutilisation et le Recyclage en sont deux réalités (Circle economy, 2015).

Réutiliser

Les business models de la réutilisation, du recommerce, du commerce inversé ou du réemploi se basent sur la revente de vêtements qui ont déjà été portés mais encore en état d'avoir une vie prolongée (Accenture & Fashion for Good, 2019 ; Circle economy, 2015). Deux types

d'entreprises peuvent bénéficier de ce modèle : les détaillants récupérant leurs produits vendus auparavant et les entreprises reprenant des produits dont l'origine est soit inconnue, soit extérieure à ses infrastructures comme les marques de seconde main, d'occasion ou vintage par exemple. Le vintage est cité ici comme exemple car les collections se doivent d'être intemporelles, classiques et minimalistes pour assurer la réutilisation multiple dans le temps. Plusieurs plateformes de ventes en ligne monétisent les transactions de particuliers à particuliers comme Vinted. Le succès de ce modèle dépend des fournisseurs représentés par les consommateurs et de la capacité de la marque à récupérer de grands volumes de vêtements de haute qualité et dont le style se prête à la réutilisation. Enfin, le prix de revente dépend de plusieurs facteurs, dont la qualité et le taux d'utilisation. Selon l'évaluation de la viabilité des business models circulaires dans la mode effectuée par Accenture & Fashion for Good (2019), le prix imputé à un habit de seconde main doit être 35 % de sa valeur initiale pour que le modèle soit viable. Enfin, ce marché devrait connaître une croissance de 50 % d'ici 5 ans (GFA, 2019).

Il est également possible de réutiliser ou récupérer les matériaux du vêtement usagé ou de tout autre textile encore en bon état pour en créer un nouveau, c'est ce qu'on appelle le reconditionnement ou la refabrication.

Recycler

Selon Circle economy (2015), les business models mettant l'accent sur le recyclage se basent sur la création de valeur à partir des déchets dont la phase d'utilisation est terminée. Ce type de BM se doit de tenir compte de plusieurs aspects importants : « *la recyclabilité inhérente des matériaux, la conception du produit (permettant le désassemblage de ses composants séparés en flux de matériaux "purs"), la reprise des produits et l'infrastructure de traitement pour la fabrication des produits et la récupération des matériaux* » (Circle economy, 2015). Cela requiert des marques qu'elles élargissent leur responsabilité tout au long du cycle de vie d'un vêtement jusqu'à sa fin de vie en mettant en place les partenariats et infrastructures nécessaires à toutes les étapes du recyclage.

L'upcycling, le surcyclage, ou le recyclage « par le haut » consiste à revaloriser des déchets en produits de meilleure qualité, d'où « *le préfixe "up" suggérant une élévation du statut de la pièce d'origine, sortant de sa visée fonctionnelle pour devenir purement esthétique* » (Bocken et al., 2016 ; Burlet, 2017). À l'inverse, le downcycling ou recyclage secondaire, en lien avec l'utilisation en cascade (FEM, 2016), implique que les fibres soient transformées en textiles de

moindre valeur (un isolant pour bâtiment ou un siège de voiture par exemple) (Bocken et al., 2016).

Deux types de recyclage sont à distinguer (Greenpeace, 2017, p.37). Premièrement, le recyclage de textiles à textiles qui consiste à collecter les déchets textiles, à les désassembler ou décomposer, à les trier par types de matériaux (fibres naturelles ou synthétiques) et couleurs, et à les traiter pour créer de nouvelles fibres dont la qualité a été maintenue et qui sont employées comme matières premières dans la fabrication de nouveaux articles. Cela se fait de manière chimique ou mécanique. Il existe trois sortes de flux de déchets textiles à recycler : les textiles post-industriels (chutes de tissus engendrées par les fabricants), les textiles pré-consommations (les vêtements retournés ou invendus des détaillants) et les textiles post-consommations (vêtements usagés non réutilisables des consommateurs). Deuxièmement, le recyclage de déchets provenant d'autres industries, dominant aujourd'hui le marché de la mode circulaire et qui se construit en boucle ouverte. C'est ainsi que le pionnier de l'upcycling dans la mode, le créateur Martin Margiela, a utilisé dès 1989 pour plusieurs de ses défilés des matériaux tels que des bâches, des bouteilles plastiques, des filets de pêche ou encore des sacs poubelles (Leteneur, 2018).

Enfin, Greenpeace (2017) pointe le fait qu'il est aussi possible dès le départ de penser le produit pour l'adapter afin qu'il soit récupéré, désassemblé et recyclé encore et encore à la fin de son cycle de vie sans perdre la qualité des fibres. Stratégie tirée de l'anglais, le « *design for re-disassembly* », signifiant littéralement la conception pour le ré-désassemblage, consiste à concevoir des vêtements dont les pièces puissent aisément être séparées pour entrer dans les cycles biologique ou technique ou réassemblées pour changer de style et augmenter son taux d'utilisation. Cette stratégie est également applicable dans le business model « Réparer », expliqué dans la section suivante. Finalement, la conception mono-matériau (une sorte de fibre) permet de décomplexifier le processus de recyclage.

Service

Dans les business models basés sur le service, les consommateurs ne sont plus nommés comme tels, mais plutôt comme des utilisateurs, et la fonctionnalité et l'accès prennent le dessus sur la possession (Circle economy, 2015). Cette économie de la fonctionnalité change la manière habituelle de consommer, car la proposition de valeur se trouve dans l'expérience. De plus, elle permet pour les marques de générer du profit grâce à la propriété qu'elles gardent de leurs

vêtements et non plus grâce au volume de production comme prôné dans la fast fashion (Accenture, 2014). Leurs coûts des produits vendus (*costs of goods sold*) sont réduits, car ils ne sont engendrés qu'une seule fois, alors qu'un même vêtement génère du revenu plusieurs fois (Accenture & Fashion for Good, 2019). Deux types de business models visent à ralentir la vitesse de la boucle en allongeant la vie des vêtements et en déplaçant le moment l'achat : la Réparation et la Location.

Réparer

La réparation repose sur « *la remise en bon état d'un produit après une détérioration ou un dommage* » (Bocken et al., 2016). Ce BM introduit des boucles de services pendant la phase d'utilisation d'un vêtement pour prolonger sa vie et inclut également sa vente au départ. Allant de pair avec la réparation, une stratégie de revalorisation ou « *design for upgradability and adaptability* » consiste à rendre le vêtement modulable, customisable ou certaines parties remplaçables afin de pouvoir en changer soit sa fonctionnalité, soit son allure. La standardisation vise à rendre des parties du vêtement compatibles avec d'autres vêtements. Ce modèle implique donc un attachement émotionnel du consommateur à la pièce de vêtement et donc à la marque : c'est ce qui le poussera à vouloir allonger sa durée de vie (Bocken et al., 2016).

Louer

La location donne l'accès à plusieurs vêtements aux utilisateurs sur base d'un abonnement fixe mensuel et de frais d'inscriptions de base. Selon les entreprises, une possibilité d'achat est possible. Si ce n'est pas le cas, le vêtement est retourné à l'entreprise qui en assume les coûts de sa remise en circulation pour une nouvelle location (nettoyage, envoi, etc.) ou d'un éventuel recyclage (Accenture & Fashion for Good, 2019). Ce modèle est couramment utilisé pour les vêtements d'enfants, femmes enceintes ou de grandes occasions (Circle economy, 2015).

Suffisance

Une dernière manière de ralentir la boucle est de réduire la consommation et la production de vêtements en encourageant une utilisation efficace des ressources (Circle economy, 2015). La réduction de l'impact environnemental d'un vêtement pendant son cycle de vie (consommation d'énergie, d'eau, émissions de CO₂, produits chimiques, déchets) implique des choix qui vont dans cette direction dès la conception (approvisionnement durable, élimination des produits

chimiques pour la teinture, packaging), ainsi qu'une gestion efficace de la demande (prévision de la demande), et de la co-création (customisation de masse) (Circle economy, 2015, GreenPeace, 2017). Dans le rapport *Pulse of the fashion industry* (GFA & BCG, 2018, p.66), les auteurs ont démontré qu'en améliorant l'efficacité des ressources en eau, énergie et produits chimiques, les entreprises de mode pouvaient augmenter leur marge de BAI (bénéfices avant intérêts et impôts) de 2 ou 3 points de pourcentage d'ici 2030.

Réduire

Tout d'abord, un approvisionnement durable opte pour une source de matières premières renouvelables, durables ou dont les pesticides, les fertilisants, les OGM et la consommation d'eau sont drastiquement réduits, voire inexistants. C'est ainsi qu'au lieu du coton et du polyester seront choisies des fibres vertueuses pour l'environnement, comme le lin, le chanvre, le lyocell, tout coton certifié bio, ou d'autres fibres plus innovantes comme la feuille d'ananas, d'Abaca (bananier), le cactus ou le bambou (INEC, 2018). Comparé à un coton traditionnel, le coton biologique permet de réduire de 46 % les émissions de CO₂, de 13,4 % pour le Tencel, et de 44 % pour le PET recyclé. À ceci s'ajoute le bénéfice de 99,7 % d'utilisation d'eau (Deloitte, 2019).

Ensuite, la gestion de la demande vise à augmenter la marge de bénéfice en assurant qu'une plus grande partie des vêtements soit vendue à prix plein suite à une meilleure prédiction des préférences de styles des consommateurs. Liée à la gestion de la demande, la customisation de masse ou la co-création permet aux marques d'exploiter la créativité du consommateur, cohérente avec l'image de marque, afin qu'une durabilité émotionnelle lie celui-ci et la pièce de mode ainsi créée (Circle economy, 2015).

Enfin, l'offre de vêtements de qualité et durables augmente la satisfaction des consommateurs — l'insatisfaction apparaissant lorsque celui-ci perd sa forme, ses couleurs ou montre un état d'usure après quelques lavages — et réduit donc le besoin d'achat (Henninger, 2017, p.155). C'est ainsi que Patagonia a fait de son slogan «*Don't buy this jacket*» l'opportunité de faire des bénéfices bruts de 600 millions de dollars en 2015 (FEM, 2017).

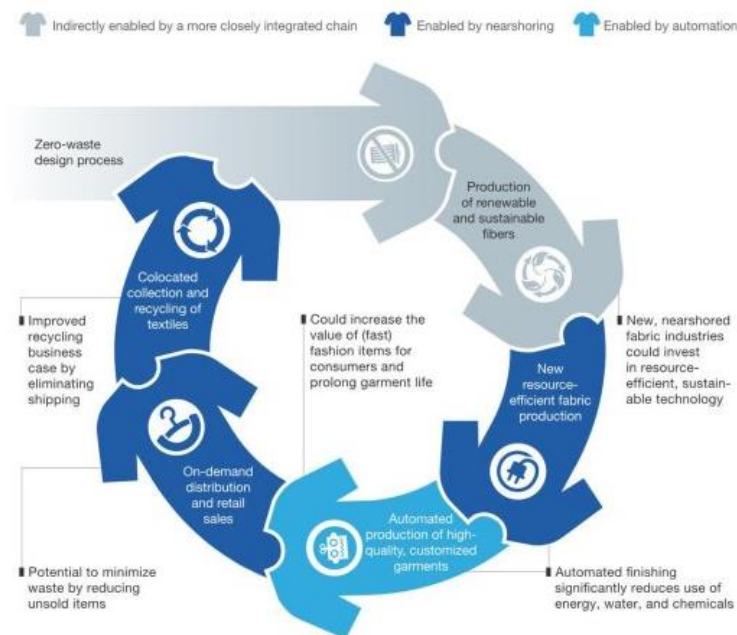
1.2 Niveau chaîne

1.2.1 Chaîne d'approvisionnement en boucle fermée (CLSP)

Plusieurs procédés interagissent dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise de mode circulaire qui peuvent être performés par celle-ci ou par des partenaires externes, dépendant du type de business model intégré (Hvass, 2016). Deux sous procédés sont distingués par Morana et Seuring (2011), le premier étant intégré dans le deuxième : les activités de collectes et retours au sens restreint et le cycle de vie du vêtement en entier.

Tout d'abord, la *closed loop supply chain* (CLSP), littéralement la chaîne logistique en boucle fermée, inclut les processus relatifs aux réseaux en amont et en aval (Morana & Seuring, 2011). La chaîne logistique inversée est propre à la boucle fermée de l'EC et consiste à récupérer les vêtements en fin d'utilisation pour les faire ré-entrer dans la chaîne en amont : soit pour le recycler en matières premières, soit pour le réusiner en fils, soit en le réparer, le louer ou le revendre directement (Oh & Jeong, 2014). La gestion de cette boucle (*CLSP management*) est décrite comme « *la conception, le contrôle et les opérations d'un système visant à maximiser la création de valeur tout au long du cycle de vie d'un produit avec une récupération dynamique de la valeur à partir de différents types et volumes au fil du temps* » (Oh & Jeong, 2014). La figure 7 suivante montre qu'une chaîne d'approvisionnement non seulement intégrée mais aussi locale et automatisée sont des facteurs qui facilitent sa circularité (Segura, 2011).

FIGURE 6 : LES LEVIERS D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT CIRCULAIRE : INTÉGRATION, LOCALISATION ET AUTOMATISATION



Source : McKinsey, 2019.

Légende : Les flux de couleurs représentent ce qui peut être facilité par une chaîne d'approvisionnement intégrée (gris), de proximité (bleu foncé) et automatisée (bleu clair).

Une stratégie possible pour le recyclage de déchets d'autres industries en boucle ouverte est la symbiose industrielle : lorsque des entreprises bénéficient de la proximité géographique, ce processus permet de transformer les déchets de l'un en matières premières pour l'autre (Bocken et al., 2016).

1.2.2 Analyse du cycle de vie (ACV)

Dans une boucle fermée, la responsabilité des stylistes va au-delà du choix de la matière première et du style pour prendre en compte toutes les étapes du cycle de vie du vêtement : l'extraction des matières premières, la production, la fabrication, la distribution, l'utilisation, l'entretien et, éventuellement, le recyclage, la réutilisation, la récupération ou l'élimination finale, et le transport entre les différentes étapes (ADEME, 2018). L'analyse du cycle de vie (ACV) « du berceau à la tombe » (Braungart & McDonough, 2002) est un outil qui prend en compte le potentiel de réduire les impacts environnementaux et sociaux à travers le cycle de vie entier, et d'augmenter la performance pour réduire les coûts (ADEME, 2018). Pour ce faire, les aspects de circularité doivent être pensés à la création du vêtement. L'éco-conception est définie comme « l'intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produits » (ISO/TR 14062, 2002). La conception est le point de départ du

cycle de vie, c'est pourquoi l'Institut National de l'Économie Circulaire (INEC) (2018) pointe le fait que « *les choix stylistiques peuvent considérablement limiter l'impact environnemental d'un vêtement et améliorer sa circularité* ». En effet, 80 % des impacts économiques et environnementaux liés à la qualité, l'apparence, les matériaux, les procédés de fabrication et les coûts y étant associés sont décidés lors de cette étape (Todeschini et al., 2017). La roue de LiDS (Lifecycle Design Strategies) regroupe sept axes de l'éco-conception : le concept de base, le choix des matériaux (durables, recyclés, sans substances toxiques), l'optimisation de la matière (quantité, fonction), la distribution (locale, minimisation des émissions, dimension du packaging), l'utilisation (optimisation du nombre de lavages, réparation), la durabilité (longévité de vie), le traitement en fin de vie (recyclage, réutilisation des matériaux) (Eco-conception, 2010).

1.3 Niveau sociétal

1.3.1 Instruments politiques

« Governments have the possibility to become powerful actors in the fashion industry; they can ask for a different future.¹⁴ »

Ecopreneur (2019) ressort cinq piliers sur lesquels les instruments politiques devraient se tenir pour une implémentation efficace de l'EC au sein des entreprises de mode. Alors qu'ils ont été pensés pour une échelle européenne, ceux-ci peuvent être traduits nationalement et régionalement.

Premièrement, des politiques d'innovations doivent être mises en place afin de soutenir, par des subsides et/ou déductions de taxes, les initiatives qui viennent challenger le business-as-usual et accélérer l'économie de la mode circulaire. C'est le cas des pionniers qui intègrent l'EC au cœur de leur business model ou des ingénieurs développant des technologies de recyclage et d'amélioration de l'efficacité des processus. Ces politiques doivent faciliter les partenariats entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et les marques.

Deuxièmement, le pilier des incitations financières influence la demande des consommateurs vers des vêtements issus de l'EC parce que ceux-ci sont vendus au même prix que l'habillement traditionnel. Pour cela, à la source, il faut rendre intéressant l'approvisionnement circulaire. À

¹⁴Jason Kibbey, Sustainable Apparel Coalition. Citation retirée de Mathews (2015).

la fin du cycle de vie, la responsabilité élargie des producteurs (REP) consiste à allouer les responsabilités à chaque partie prenante de la chaîne de valeur dans les limites de leur influence dans un objectif commun de minimisation de l'impact environnemental. Donc, alors qu'actuellement plus de la moitié des revenus publics dans les pays de l'OCDE sont générés par les taxes sur la main-d'œuvre, un glissement de la charge fiscale vers l'utilisation des ressources et de l'impact environnemental (écotaxe) intégrerait les coûts réels des vêtements fabriqués linéairement dans leur prix, rendant plus attractifs ceux circulaires. Suivant cette mesure, il est recommandé d'appliquer un taux minoré de TVA (5,5 % ou 10 %) sur les activités de mode circulaire, ce qui est déjà le cas en Belgique, France, Suède et Pays-Bas pour la réparation (INEC, 2019).

Le troisième pilier se base sur l'harmonisation d'un cadre réglementaire européen pour améliorer la transparence, la traçabilité, la gestion des déchets en fin de cycle de vie et les audits. Par exemple, le fond européen de 3,6 millions d'euros dédié au plan d'action européen pour l'habillement (ECAP) prétend éviter que 90 tonnes de déchets ne s'amassent dans les décharges ou ne soient incinérés chaque année (GFA & BCG, 2018).

Quatrièmement, les barrières commerciales devraient être éliminées, sans que cela n'ait un impact négatif sur l'environnement, afin que les pays producteurs soient autorisés à récupérer les vêtements post-consommations et en faire leurs matières premières.

Le dernier pilier concerne les actions volontaires, c'est-à-dire les pactes, engagements et standards entre les parties prenantes actrices dans l'industrie de la mode accompagnés d'objectifs clairs et ambitieux, un suivi de ceux-ci et des mesures en cas de non-réalisation. Alors qu'une réglementation peut prendre du temps à être harmonisée et adoptée, les actions volontaires accélèrent la transition.

1.3.2 Technologies et innovation

« Similar to the excitement of the space race over 60 years ago, fashion & textile brands are now anxiously looking left and right at the competition to see “who's doing what” in the recycling technology rat race¹⁵. »

La mise en place de business models en boucle fermée est appuyée par l'innovation et les nouvelles technologies disruptives. Accenture (2014) cerne trois catégories de technologies

¹⁵Prof. Rebecca Earley, Université des Arts de Londres. Citation retirée de Mathews (2015).

utilisées au service de la mode et centrées sur le consommateur : numériques (technologies de l'information), mécaniques (ingénieries physiques) et hybrides (mélange des deux). Elles ont un rôle de facilitatrices pour la traçabilité, la transparence, la standardisation, l'automatisation des procédés et la commercialisation (Sandvik & Stubbs, 2019).

Les technologies numériques permettent un échange de flux d'informations en temps réels dans toute la chaîne d'approvisionnement et une communication entre marques et fournisseurs. Le traçage de l'empreinte environnementale dans le cycle de vie d'un vêtement et les conditions de travail peuvent être contrôlés facilement (Accenture, 2014). C'est également le moyen pour les marques de garder un lien avec les consommateurs, ce qui est particulièrement crucial dans les business models comme la réparation, la location ou la seconde main (Accenture, 2014).

Les technologies physiques jouent un rôle élémentaire dans les méthodes de collecte, recyclage, tri, réusinage et de teinture. La biotechnologie s'inspire de la nature pour optimiser des processus ou fabriquer des textiles innovants, à base de fibres biosourcées et recyclables.

Enfin, la dernière catégorie se compose des technologies hybrides : digitales et physiques. Par exemple, les solutions de modélisation 3D, après un design envoyé numériquement, impriment physiquement un produit fini. Elles facilitent la gestion just-in-time et l'expérience sur-mesure ainsi que la production locale (le nearshoring), le zéro déchet et réduisent le besoin en transports (Accenture & Fondation H&M, 2018).

Néanmoins, les investissements en capital dans les technologies de la mode sont relativement faibles (1,3 milliard \$ en 2016 et 0,8 milliard \$ en 2017). Non seulement ils sont plus limités pour les fashiontech circulaires que ceux pour les technologies de la mode, jugées moins risquées, mais également loin derrière les montants injectés dans d'autres industries telles que les technologies de la finance (fintech) avec 4 milliards \$ en 2017 (Annexe 5) (Accenture & Fondation H&M, 2018).

1.4 Collaboration et partenariat

« Transitioning towards a circular textile industry requires innovation, risk-taking and collaboration in a highly traditional industry. Not impossible but challenging!¹⁶ »

¹⁶Dr Kate Goldsworthy, Université des arts de Londres. Citation retirée de Mathews (2015)

Divers types de collaborations entre les niveaux acteur, chaîne et sociétal ressortent de la littérature comme primordiales pour un changement systémique de la fast fashion vers une économie de la mode circulaire (Sandvik & Stubbs, 2019).

Un haut degré de collaboration entre les collecteurs, les trieurs, les fournisseurs, les régulateurs et les marques est essentiel pour mettre en place des systèmes de collectes à grande échelle (GFA & BCG, 2018 ; Mathews, 2015). Par exemple, H&M collabore avec le collecteur I:CO depuis 2013 pour un système de collecte en magasins, triée ensuite par cette entreprise dans le but d'être réutilisée, reconditionnée ou recyclée pour qu'aucun vêtement ne termine dans les décharges. 55 000 tonnes de vêtements ont déjà été récoltés grâce à ce partenariat (H&M, 2018). Des plateformes s'adonnent à la tâche de regrouper l'offre de textiles voués à être jetés et la demande. C'est le cas du marché global en ligne de *Circle economy* qui connecte les surplus post et pré-industriels et post-consommateurs avec les entreprises demandeuses de réutiliser ou de réparer des textiles existants.

Comme le pointe Mathews (2015, p.56), le fait qu'un vêtement soit recyclable ne signifie pas qu'il va être recyclé à la fin du cycle de vie. C'est pourquoi une nouvelle relation entre les consommateurs et les marques est créée afin que celui-ci ait la motivation de ramener ses vêtements usagés pour être collectés et recyclés. Il convient à la marque d'élargir son rôle en éduquant les consommateurs à propos de la valeur intrinsèque des vêtements ainsi que les opportunités que peuvent offrir leurs « déchets » (Sandvik & Stubbs, 2019). L'éducation se fait également durant l'utilisation afin de les pousser à allonger le cycle de vie de leurs vêtements (par la réparation et la diminution du nombre de lavages par exemple) (Sandvik & Stubbs, 2019).

Les alliances stratégiques entre les start-ups ou PME innovantes en circularité et les grandes enseignes facilitent la mise en place à plus grande échelle pour les uns et la guidance vers des savoir-faire pour les autres (Accenture & Fashion for Good, 2019). Par exemple, le réseau Fashion For Good, composé de grandes enseignes de la fast fashion comme C&A ou Adidas, mais aussi des pionniers de l'EC comme Stella McCartney, met en relation les acteurs de niche et les grandes enseignes afin de favoriser leur financement et leur lancement à plus grande échelle.

Finalement, un changement systématique requiert une collaboration de tous les acteurs multisectoriels influençant positivement la transition industrielle vers l'EC. C'est le cas de

notamment de l'apport des chercheurs, universitaires, ingénieurs, ONG, médias, régulateurs, marques qui apportent chacun un savoir-faire et une expertise complémentaire (Sandvik & Stubbs, 2019). Un exemple de collaboration entre experts et régulateurs est le suivant. Ensemble, la coalition d'experts dans le textile EURATEX, Fédération de l'industrie européenne des articles de sport (FESI) *Global Fashion Agenda* (GFA), Fédération internationale de l'habillement (IAF), *Sustainable Apparel Coalition* (SAC) se concertent afin d'élaborer des recommandations aux responsables politiques européens visant à promouvoir la circularité dans l'industrie des vêtements et de la chaussure (GFA, 2020). Sur cette base, la Commission européenne a lancé un nouveau plan d'action pour booster l'économie circulaire et promouvoir une croissance économique durable dont l'industrie textile en fait partie. Celui-ci fait suite à celui de 2015 dont les investissements s'élevaient à 6 milliards d'euros toutes industries confondues. Les mesures visent notamment à établir un cadre pour l'éco-conception, des incitations et soutiens financiers pour les business models et chaînes d'approvisionnement fondés sur l'EC, des aides aux États pour la collecte des déchets textiles et la stimulation par l'innovation et la technologie des techniques de tri, réemploi et recyclage (Commission européenne, 2020). Un autre acteur majeur dans l'élaboration d'un écosystème d'affaire circulaire est Fondation Ellen MacArthur. Son initiative « *Make fashion circular* » regroupe plusieurs noms de la fast fashion H&M Group et Inditex et d'autres de l'EC comme Stella McCartney (FEM, 2017).

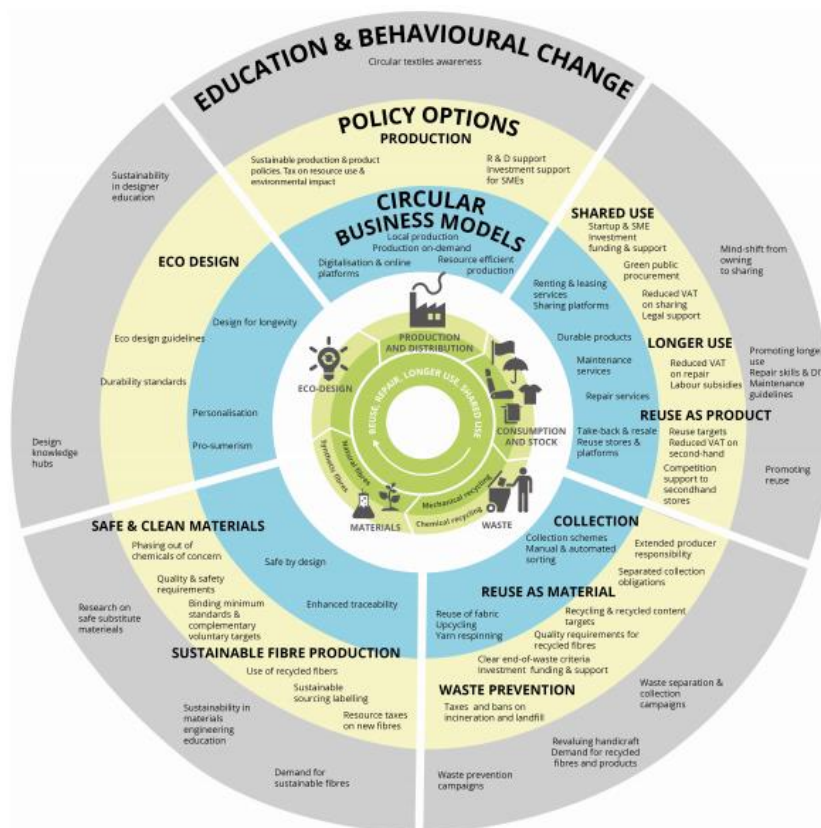
Plusieurs outils sont mis à la disposition des entreprises par des parties prenantes indépendantes externes dans l'optique de les mener à être plus transparentes sur leurs pratiques et produits, pour les faire progresser vers une mode durable et circulaire : *Modint Ecotool* (aperçu du cycle de vie et des processus des produits), *Made-by Benchmark* (benchmark des 28 fibres les plus répandues sur le marché classées selon six critères :écologiques), *Higg Index* (mesure des performances environnementales d'un vêtement). D'autres naissent de la volonté des marques elles-mêmes comme l'index des matériaux durables (MSI) mis en place par Nike et rendu public sous une application appelée *Making* qui guide les designers dans leur décision de conception circulaire et durable (FashionUnited, 2017). Enfin, des instruments sont également tournés vers le consommateur, de plus en plus en attente d'une transparence sur l'origine des vêtements (producteurs, prix des matières premières, substances chimiques) pour les guider dans leur décision d'achat et augmenter la demande de produits circulaires. Le *Clothpency* donne un score aux vêtements sur base de huit critères : impact carbone, pollution de l'eau,

recyclage, conditions salariales, origine et savoir-faire, toxicité, bien-être animal et agriculture biologique (Deloitte, 2019).

En général, les labels et certifications durables et circulaires sont des outils d'aide aux consommateurs qui les éclairent dans leurs décisions d'achats avec des données vérifiées par des parties tierces indépendantes (FEM, 2017). La certification *Cradle to Cradle* par exemple évalue entre autres les aspects de non-toxicité des matériaux pour la santé et l'environnement (comme l'OEKO-TEX) ainsi que la possibilité de maximisation des boucles consécutives (FEM, 2017).

En conclusion, la figure 8 ci-dessous illustre la manière dont l'éducation de la société et des politiques efficaces englobant le cycle de vie entier du vêtement peuvent avoir une influence positive sur l'implémentation de la circularité au sein des business models de mode (AEE, 2019).

FIGURE 7 : LE RÔLE DES BUSINESS MODELS CIRCULAIRES, DES POLITIQUES EFFICACES ET DE L'ÉDUCATION POUR UNE ÉCONOMIE DE LA MODE CIRCULAIRE



Source : Agence européenne pour l'environnement, 2019.

2. Freins

Cependant, la trajectoire sur laquelle l'industrie de la mode est lancée ne traite que des symptômes et ne montre que des progrès lents vers une économie de la mode circulaire (DRIFT, 2018). Cela est dû à plusieurs barrières qui vont être énoncées ici au regard de la littérature et mis en pratique dans la deuxième partie de ce mémoire. Il est à noter qu'au vu de la dichotomie du concept, certains des accélérateurs mentionnés ci-dessus, lorsqu'ils ne sont pas mis en œuvre de façon efficiente peuvent devenir des barrières : c'est le cas notamment du manque de technologies, de régulations appuyant une logistique circulaire, de collaboration et partenariats de long terme et du manque de traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement (Rizos et al., 2015). Ces barrières, sous-barrières et accélérateurs ainsi que leurs abréviations¹⁷ sont résumées dans la figure 9. Afin de faciliter la compréhension, les barrières sont d'abord catégorisées et ensuite intégrées dans le modèle à trois niveaux.

2.1 Culture, valeurs, vision organisationnelle

Alors que la pression pour une industrie de la mode plus transparente et moins impactante est visible du côté des ONG, consommateurs et gouvernements, certaines entreprises de mode n'ont pas encore intégré l'EC dans leurs KPIs, mission, culture et stratégies, car elles ont toujours fonctionné de manière linéaire avec une vision de court terme (BA1) (FEM, 2017 ; Kirchherr, 2018). Cette stratégie d'optimisation des coûts bloque l'introduction d'indicateurs de performance basés sur le bénéfice environnemental de plus long terme (FEM, 2017). La culture d'entreprise hésitante constitue la deuxième barrière la plus complexe à surpasser selon Kirchherr (2018).

2.2 Considérations financières

Le manque d'accès à des sources de financements privés adaptés aux modèles économiques circulaires est un frein bloquant la transition de plusieurs entreprises voulant se lancer dans l'EC (BS1) (Kirchherr, 2018 ; Snoek, 2017). En effet, le SPF économie (2018) indique que « *le secteur bancaire est souvent frileux pour accorder ce type de financement (propre aux initiatives circulaires) en raison de la complexité à évaluer les risques [...] (modèle peu*

¹⁷La première lettre de l'abréviation signifie soit le fait que ça soit un accélérateur (A) ou une barrière (B) et la seconde le niveau dans lequel il se trouve : acteur (A), chaîne (C) ou sociétal (S).

conventionnel, hors normes, inconnu) ». Ceux-ci n'adaptent pas leurs outils d'évaluation en fonction du type de business model (circulaire ou traditionnel) (SPF économie, 2018).

De plus, les coûts de capital des entreprises circulaires sont souvent plus élevés qu'une entreprise traditionnelle, et le retour sur investissement (ROI) intervient plus tard (BA2) (SPF économie, 2018 ; Kirchherr, 2018). En effet, la mise en place d'une chaîne logistique inversée est coûteuse dans le sens où elle implique des systèmes de collectes et de retours sur base d'incitations financières des consommateurs, ainsi qu'un suivi du cycle de vie et le contrôle des flux de matériaux (Snoek, 2017). Le tri est une tâche effectuée manuellement, ajouté à cela le coût du développement d'un système de recyclage et les technologies connexes, le recyclage n'est pas une alternative viable, car le processus coûte plus cher que l'achat de matières premières vierges (Kirchherr, 2018).

D'ailleurs, alors que le coût des matières premières issues du recyclage de déchets ou de la réutilisation de matériaux existants semble être un incitant économique, celui des matières premières innovantes et durables telles que le coton biologique ou la feuille d'ananas reste en moyenne 20 % plus élevé que des matières premières vierges conventionnelles (Centre du commerce international, n.d.). Ces dernières années ont été décisives pour le marché des matières premières durables dont la demande a augmenté. Alors qu'entre 2012 et 2013, la part de coton durable demandée a augmenté de 6 %, cette proportion est passée à 19 % en 2016 et 2017 (EPRS, 2019). Le même phénomène s'est produit pour le polyester recyclé qui a vu ses parts de marché augmenté de 6 % en 10 ans (EPRS, 2019). Cela est dû au fait qu'ils ont pu bénéficier des économies d'échelle, de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et des prix fixés par les entreprises pour voir son prix s'équilibrer, malgré qu'il soit toujours plus cher qu'une fibre conventionnelle pour assurer un prix équitable (Centre du commerce international, n.d.).

Selon les conclusions du GFA (2019) concernant l'engagement dans la mode circulaire 2020, les entreprises de mode sont frileuses de se lancer, car les preuves de faisabilité et de viabilité financière (« *proof of concept* ») des business models circulaires ne sont pas encore assez tangibles et développées. Plusieurs auteurs appuient le fait que les business models circulaires innovants sont viables financièrement pour certains segments de la mode, à savoir ceux premium et de luxe, mais pas pour celui du marché de masse (Accenture & Fashion for Good, 2019).

2.3 Informations, éducation et conscientisation

La littérature met en exergue comme barrière la plus oppressante le manque de conscientisation de la société à propos des conséquences de leurs achats de produits issus de la fast fashion, se traduisant par un manque de motivation pour l'achat des vêtements circulaires (BS8) (Kirchherr et al., 2018). Les acteurs concernés n'incluent pas seulement les consommateurs, mais aussi les entreprises de mode. En effet, malgré que la circularité soit un concept largement utilisé de nos jours, une définition détaillée comprenant les caractéristiques exactes n'est pas encore harmonisée et rendue accessible ce qui bloque l'engagement de nombreuses entreprises de mode (GFA, 2019).

2.4 Ressources techniques et technologiques

Le mélange des fibres (artificielles, naturelles et synthétiques) tel que pratiqué par le modèle de la fast fashion, qualifié de « *monstrueusement hybride* » par Braungart et McDonough (2002), rend ardu la possibilité de recyclage ou de biodégradabilité (BC5). De surcroît, les substances chimiques ajoutées suite à leur transformation compliquent la réintroduction comme nutriments dans l'écosystème dans le cycle biologique (INEC, 2018). Actuellement, boucler la boucle dans la mode apparaît donc souvent dans le cycle technique (Henninger et al. (2017, p.151). Le challenge réside également dans la qualité des fibres recyclées qui ont été dégradées durant l'utilisation et le déssablembeage (Sandvik & Stubbs, 2019).

L'imprévisibilité des volumes et de la qualité de vêtements qui vont être récupérés, dépendants des fournisseurs (qui peuvent être les consommateurs dans le cas de recyclage de textile à textile), complique la planification et les flux logistiques liés comme l'expédition, le tri ou le nettoyage (BC6) (Sandvik & Stubbs, 2019).

2.5 Tendances du marché

Les tendances du marché consumériste et de la fast fashion bloquent l'implémentation de l'EC, ces facteurs ont été passés en revue dans le chapitre 1 (BS10). Le manque d'intérêt et de conscientisation des consommateurs semble être une des barrières les plus difficiles à surmonter (Kirchherr, 2018). En effet, ceux-ci sont au centre de l'impulsion pour l'EC et cela requiert de leur part un changement de comportements d'achats vers des services basés sur l'utilisation plutôt que la possession, ainsi qu'une relation de long terme avec leurs vêtements, et beaucoup ne semblent pas prêts à s'engager dans un tel changement (Kirchherr, 2018).

En conclusion, après une revue littéraire, 6 catégories répertorient 16 barrières dont 4 au niveau acteur, 6 au niveau chaîne et 10 au niveau sociétal. Finalement, les moteurs sont au nombre de 12, dont 3 au niveau acteur, 4 au niveau chaîne et 9 au niveau sociétal. Notons que le nombre de barrières et moteurs n'atteignent pas le chiffre total car certains peuvent se retrouver dans plusieurs niveaux à la fois.

FIGURE 8 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA LITTÉRATURE DES BARRIÈRES ET ACCÉLÉRATEURS À L'IMPLEMENTATION DE L'EC DANS LES BUSINESS MODELS EN BOUCLE FERMÉE DE LA MODE, INTÉGRÉS DANS LE CADRE D'ANALYSE DE MORANA ET SEURING (2011) ET HVASS (2016)

Catégories	Barrière	Barrière ou accélérateur	Accélérateur	Niveau
CULTURE, VALEURS VISION ORGANISATIONNELLES	Culture d'entreprise hésitante BA1			Acteur
		Traçabilité et contrôle de la chaîne d'approvisionnement BC1 ; AC1		Chaîne
CONSIDERATIONS FINANCIERES	Manque de financement privé BS1			Sociétal
	Investissements et retour sur investissement (ROI) BA2			Acteur
		Coûts des matières premières BC2 ; AC2		Chaîne
			Avantage compétitif des business models circulaires AA1	Acteur
INSTRUMENTS POLITIQUES		Politiques d'innovations BS2 ; AS1		Sociétal
		Incitations financières BS3 ; AS2		Sociétal
		Régulations harmonisées BS4 ; AS3		Sociétal
		Politiques commerciales, d'échange BS5 ; AS4		Sociétal
		Actions volontaires BS6 ; AS5		Sociétal
INFORMATION, EDUCATION ET CONSCIENTISATION			Gain environnemental AS6	Sociétal
		Collaboration et partenariat BS7 ; AS7 ; BC3 ; AC3 ; BA3 ; AA2		Acteur/Chaîne/Sociétal
		Education, conscientisation BS8 ; AS8 ; BA4 ; AA3 ; BC4 ; AC4		Acteur/Chaîne/Sociétal
RESSOURCES TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES	Processus de recyclage (textile à textile) complexe BC5			Chaîne
	Imprévisibilité des volumes et de la qualité de vêtements retournés BC6			Chaîne
		Technologies digitales, mécaniques, hybrides BS9 ; AS9		Sociétal
TENDANCES DU MARCHÉ	Caractéristiques du marché : fast fashion, consommérisme BS10			Sociétal

PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE

Chapitre 4 — Approche méthodologique

1. Angle d'approche

Les barrières décelées par Kirchherr et al. (2018) et accélérateurs de la transition vers l'économie circulaire dans l'industrie de la mode ont été intégrés dans le cadre analytique à 3 niveaux (acteur, chaîne et sociétal) de Morana et Seuring (2011) et Hvass (2016) dans la figure 8. Celle-ci va nous servir de structure fondamentale à l'étude de cas. Le concept de business model circulaire est également utilisé pour analyser la manière dont les entreprises « *créent, délivrent et capturent de la valeur ajoutée avec et au sein d'un système de flux de matériaux en boucle fermée* » (Antikainen, & Valkokari, 2016) et sera catégorisé selon les 5 Rs (Réutiliser, Recycler, Réparer, Louer, Réduire).

2. But de la recherche

Le but de la recherche est de répondre à la question de recherche principale : « *Comment accélérer la transition de la fast fashion vers une économie de la mode circulaire ?* ». La mode en boucle fermée sera étudiée ici sous l'angle d'un système qui connecte les entreprises de mode circulaire (Acteurs) avec leur chaîne d'approvisionnement (Chaîne) dans un contexte sociétal et politique (Sociétal). Pour ce faire, les barrières et accélérateurs énoncés dans la littérature sont confrontés avec la réalité, les différences et similarités entre les points de vue et expériences des intervenants clés du système de la mode sont décelées. Chacun, à leur niveau, apporte une expertise complémentaire. En effet, comme mentionné précédemment par DRIFT(2018), le fait d'identifier les barrières aux niveaux adéquats va permettre une compréhension de leur complexité, fréquence et donc des interventions ciblées futures. Les réactions en chaîne sous-jacentes qui bloquent ultimement l'implémentation efficace de l'EC au sein des modèles commerciaux en boucle fermée sont mises en lumière. Tandis que les catalyseurs sont développés pour pouvoir être déployés et accélérer la transition vers l'EC dans l'industrie de la mode.

3. Canevas d'entretien

Afin de collecter des informations de qualité pour répondre à la question de recherche, une recherche qualitative va être conduite au regard d'études de cas. L'étude de cas est pertinente, car elle permet une proximité avec son objet d'étude. Pour ce faire, douze entretiens semi-directifs vont être menés afin que d'un côté la liberté de parole et d'expression soient laissées à l'interlocuteur et d'un autre qu'il soit guidé vers des interrogations spécifiques avec une possibilité de relancer des questions pour l'émergence de nouvelles hypothèses (Saldaña, 2015).

Le point de départ d'une étude de cas est le choix de ses entités d'études par rapport à leurs particularités (Saldaña, 2015). Dans cette recherche, les parties prenantes clés du système, avec des antécédents et rôles différents, sont choisies sur base de leur statut de facilitateur de la transition vers l'EC dans l'industrie de la mode.

La *première* catégorie, les entreprises de mode intégrant l'EC au cœur de leur business model, situées en Europe sont sélectionnées car elles participent activement, peu importe leur taille et leur maturité sur le marché, à l'impulsion nécessaire pour la transition car étant considérées comme des « preuves de concept ». Chacune introduit avec succès un ou plusieurs des 5 Rs de l'économie circulaire, qui seront tous représentés au moins une fois.

La *deuxième* catégorie inclut les consultants qui accompagnent les entreprises de mode dans leur transition vers l'EC en leur apportant les informations et l'expertise nécessaires à cette fin.

Les interlocuteurs inclus dans la *troisième* catégorie sont engagés car ils sont experts en matière de transparence, traçabilité et qualité des textiles, aspects cruciaux pour une implémentation efficace de l'EC dans la chaîne d'approvisionnement de la mode.

Finalement, la *quatrième* catégorie réunit des concepteurs de technologies facilitant le processus de fermeture du flux de matériaux dans la boucle de la mode.

4. Collecte des données

Trois questionnaires en questions ouvertes sont réalisés pour chacune des parties prenantes engagées¹⁸ : les entreprises de mode circulaire, les consultants, les experts et les innovateurs.

¹⁸Le même questionnaire est utilisé pour les consultants et experts.

Le questionnaire est divisé en quatre parties : une explication du business model ou de l'innovation relatif à un des 5 Rs, les motivations au processus de transition, barrières et accélérateurs, les facteurs de succès des entreprises de mode circulaire et enfin l'avenir de l'EC dans la mode au regard du modèle dominant de la fast fashion. Les consultants et experts ne répondent qu'aux trois dernières sections.

Les intervenants ont été contactés via e-mail ou LinkedIn puis appelés par téléphone entre mars et avril 2020. Seul Ecoalf a répondu de manière écrite et par e-mail. Les interviews ont été réalisées soit en français soit en anglais.

5. Analyse des données

Le guide d'entretien a pour objectif d'explorer, valider ou réfuter et classer les facteurs accélérateurs et freins à la transition vers l'économie circulaire dans l'industrie de la mode par niveau.

La recherche qualitative est donc analysée sur base des codes du tableau récapitulatif de la figure 8 introduit dans la transcription des interviews. La codification est « *un processus qui permet de séparer, regrouper et relier des données afin d'en consolider le sens et l'explication* » ainsi que de classer des idées et les placer ensuite dans un système (Saldaña, 2015, p.9). Le fait de réaliser cette tâche manuellement et sur papier permet de manipuler les données qualitatives et donner un contrôle et une possession plus élargie de la matière étudiée (Saldaña, 2015, p.26).

Chapitre 5 — Présentation des interlocuteurs

1. Entreprises de mode circulaire

Les entreprises suivantes ont en communs d'être des pionniers de l'EC au sein de leur business model. Les 5Rs seront tous représentés au moins une fois. Tous ont adopté l'EC au sein de leur BM dès leur création et la considèrent comme un pilier stratégique.

❖ ECOALF

« *Because there is no planet B* ». C'est à partir de ce constat que Ecoalf fut créée en 2009 par Javier Goyeneche dans le but de répondre aux besoins du présent, sans compromettre la planète des générations futures. Ecoalf s'inscrit dans une démarche de recyclage d'un large éventail de

déchets : filets de pêche, tapis, pneus, bouteilles en plastiques et même marc de café. Le recyclage de ceux-ci permet la confection de vêtements durables certifiés comme tels. Le recyclage des déchets et la production de vêtements sont réalisés au même endroit que la récupération des déchets pour minimiser les émissions dues au transport.

Par le biais de sa Fondation, Ecoalf organise depuis 2015 une initiative nommée « *Upcycling the oceans* » qui regroupe des pêcheurs volontaires d'Espagne et de Thaïlande pour le nettoyage des déchets dans les fonds marins.

Mónica Oliart est responsable chargée du marketing et de la communication. Le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise n'est pas divulgué. Elle compte 80 employés et se déploie sur la toile ainsi que par le biais de partenariats avec des détaillants et des marques qui souhaitent inclure une collection circulaire dans leur panel d'offres. Pour s'offrir un vêtement Ecoalf, il faut compter entre 50 et 300 euros.

❖ ECCLO

Ecclo propose des vêtements « *désimpactés* », c'est-à-dire écartés des conséquences environnementales et humaines négatifs. L'entreprise de mode circulaire s'inscrit dans la réutilisation des tissus de fabricants issus de surproductions, soumis à de légers défauts, à des coloris ou matières ne correspondant pas à la demande initiale ou résultats de commandes avortées. Tout est réalisé localement. La récupération ainsi que la confection sont réalisées en France par des fabricants avec un savoir-faire et rémunérés justement. En fin de cycle de vie, Ecclo souhaite dans un futur proche organiser un service de seconde main pour sa marque.

Rémy Renard, le fondateur et seul employé actuellement, possède sa boutique en ligne. La marque est également proposée dans diverses boutiques partenaires (Lille, Dijon, Lyon, Paris, Marseille et Bordeaux). Celle-ci est née en 2018 et affiche un chiffre d'affaires de 100 000 euros par an. Les fourchettes de prix tournent autour de 35 € pour un t-shirt et 130 € pour un pantalon.

❖ JUKEBOX

« *Be conscious, be fun* », c'est sur cette idée que Jukebox se base pour la location de vêtements féminins originaux et fun. En général, ceux-ci ne sont pas achetés car ils lassent vite les consommateurs (imprimés, coupe ou style extravagants). Une des fondatrices, Catherine

Detaille, est partie de l'envie d'être précurseur dans l'enclenchement d'un nouveau mode de consommation chez les femmes dont le besoin de renouvellement de sa garde à robe est omniprésent.

Il est donc possible de louer des pièces originales pour une durée d'un mois sous forme soit d'un prix pour une pièce unique « coup de cœur », soit d'abonnement à prix dégressifs selon le nombre de pièces. Les marques à louer sont choisies sur la base de 3 critères : l'esthétique, le design durable et le potentiel de recyclage en fin de cycle (design 100 % mono-matériau). Les droits humains et la transparence des pratiques sont également des critères importants de sélection des fournisseurs chez Jukebox. Jukebox met l'accent sur la qualité des vêtements proposés afin de maximiser le nombre consécutif de locations. À la fin du cycle de vie d'un vêtement, celui-ci est recyclé soit en nouvelle pièce, soit downcyclé en isolation sur base de plusieurs partenariats entretenus. Il n'est pas possible, ou en tout cas pas conseillé aux clients, d'acheter les pièces pour que Jukebox garde un contrôle total sur ses vêtements entrés dans le cycle.

Jukebox compte trois employés et occupe pour l'instant les murs de WeCo Store, boutique durable et éthique bruxelloise, dont elle vient pimenter la collection de basiques. Il n'est pas possible pour le moment de parler de chiffre d'affaires étant donné que la marque est née en décembre 2019 mais il est prédit à 10 000 €/mois au départ et 20 000 € après trois ans d'activités. Les gammes de prix se trouvent autour de 49 € pour une pièce unique et un abonnement de 35 €, 60 € et 75 € pour respectivement une, deux ou trois pièces par mois, ayant une valeur initiale entre 150 € et 200 €.

❖ NUDIE JEANS

« Les jeans, portés quotidiennement, font partie de nous comme une seconde peau. Le laver le moins souvent possible et le porter longtemps le rendra magique, car il sera personnalisé selon le style de vie de chacun. Jeans et jetable ne devraient pas être associés ». C'est sur ce principe que Maria Erixon a fondé Nudie Jeans en 2001 à Göteborg en Suède dans l'optique d'être l'entreprise pionnière en matière d'économie circulaire dans la mode. Nudie jeans se base sur quatre aspects circulaires qui comprennent l'ensemble du cycle de vie du jeans : Réutiliser, Recycler, Réparer et Réduire.

Tout d'abord, les jeans sont fabriqués à partir de matériaux 100 % durables et biologiques, certifiés comme tels. Nudie Jeans met également l'accent sur la transparence et les relations durables qu'il entretient avec ses fournisseurs dont il garantit des conditions de travail et une rémunération juste. Par ses services, Nudie Jeans propose à ses clients de rapporter leur jeans qui sera ensuite remis en vente pour de nouveaux utilisateurs. Si l'état ne s'y prête pas, des morceaux du jeans seront utilisés par bouts pour la réparation, ou le jeans sera recyclé en fibres pour la fabrication de nouveaux denim ou downcyclés pour en faire des carpettes. Finalement, après avoir pris soin d'expliquer à ses utilisateurs la manière de chérir leur jeans, NJ propose un service gratuit de réparation des jeans de la marque ou pas, ce qui a permis à 55 173 pièces d'avoir une vie prolongée en 2018.

NJ a atteint un chiffre d'affaires de 34,9 millions € en 2018 dont 80 % sont attribués à la vente de jeans dans une gamme de prix entre 100 et 150 €.

❖ WABI-SABI

Tout d'abord, par son nom d'origine japonais, Wabi-Sabi signifie « *l'art de mettre en valeur la beauté des choses imparfaites, irrégulières, modestes, simples ou atypiques* ». C'est sur ce fondement que la Namuroise Lucie Poumay a créé son entreprise en 2017 avec pour objectif de prolonger la vie des textiles à travers la récupération, la réparation ou la transformation. La création de valeur est fondée sur la revalorisation des tissus que notre société considère comme « indésirables » en mettant en évidence l'originalité et la beauté de ceux-ci et éviter qu'ils soient jetés. Les matières premières de Wabi-Sabi sont les vêtements récupérés dans des dépôts de textiles, des magasins de seconde main ou directement via ses clients qui apportent leurs pièces. Artisanalement et localement, Lucie les transforme ensuite en pièces de mode uniques et durables.

Lucie anime également des ateliers créatifs « réparation et customisation » où elle enseigne différentes techniques pour non seulement prolonger la durée de vie du vêtement en le réparant, mais aussi l'embellir et le rendre unique (par exemple via des techniques de broderie), réflexes que selon elle, beaucoup ont oublié avec l'ère industrielle. C'est pourquoi elle sensibilise ses intervenants à la slow fashion et l'écoresponsabilité.

Comptant actuellement une seule employée, la fondatrice Lucie Poumay, Wabi-Sabi expose un chiffre d'affaires de 10 000 € en 2019 dont $\frac{2}{3}$ sont attribués aux commandes basées sur la

personnalisation de vêtements. Les gammes de prix se situent entre 70 € pour un short et 120 € pour une veste réversible que Lucie confectionne elle-même soit sur commandes personnalisées et cocréations, soit via sa boutique namuroise ou sur des marchés de créateurs.

2. Consultants

❖ CONSULTANT INDÉPENDANT ACHATS RESPONSABLES ET ÉTHIQUES

Thomas Radal est consultant indépendant en achat responsable et économie positive pour les entreprises de mode dont plusieurs start-ups ayant intégré la circularité au sein de leur BM comme Asphalt. Il travaille également pour Ulula, une application pour les entreprises de mode d'auto-évaluation de leur impact social.

❖ GREENY BIRD DRESS

Caroline Lejambe est experte en approvisionnement textiles durables et innovants à Greeny Bird Dress dont elle est la fondatrice. Elle aide les entreprises de mode dans leur transition écologique, du sourcing en matières innovantes (comme la feuille d'ananas ou le cactus) au packaging, à l'intégration de la RSE, du développement durable et de l'EC dans leur stratégie. Elle met en relation les fournisseurs de ces matières avec les marques.

3. Experts

❖ CELIO

Sophie Pruvost est experte en qualité textile (amélioration du processus de fabrication, produits chimiques) et en gestion de la transparence dans la chaîne d'approvisionnement. Elle exerce cette fonction dans le département sustainability de l'entreprise de mode Celio. Avant cela, elle pratiquait cette même fonction chez Décathlon. Elle intervient également sur des missions pour des entreprises de mode qui souhaitent améliorer leur traçabilité ou mettre en place des initiatives pour réduire leurs impacts sociaux et environnementaux.

❖ GALERIES LAFAYETTE

Thomas Millet a travaillé en tant qu'expert textile et responsable en développement durable chez les Galeries Lafayette, spécialisé en achats responsables et suivi des fournisseurs (Cambodge, Chine et Inde par exemple). Il était notamment chargé des actions *Go for Good* et

Fashion Integrity, pour une mode plus responsable dont un des piliers est l'intégration de l'économie circulaire dans les choix de marques (via des matières recyclées et une production locale par exemple). Actuellement, il est chargé des relations avec les parties prenantes et droits humains chez BNP Paribas.

4. Innovateurs

❖ ESG (EUROPEAN SPINNING GROUP)

«*#Hackyourjeans, made from recycling, designed for upcycling*». L'European Spinning Group a lancé cette initiative afin de conscientiser la société au gaspillage engendré par la fast fashion ainsi qu'aux possibilités offertes pour le design de vêtements à partir de matières circulaires. Elle a donné naissance aux baskets Anna, non seulement fabriquées à partir de textiles recyclés, mais également recyclables. Cette étude s'intéresse également à leur collection de fils appelée ESG Green. Ce fil est conçu à partir de coton, polyester ou denim post-consommation recyclé pour de nouveaux usages améliorés (d'où l'idée d'upcycling).

L'ESG, fournisseur de matières premières, est une entreprise familiale belge flamande comprenant 100 employés dont Julie Lietaer constitue la troisième génération de CEO. La firme ne souhaite pas divulguer son chiffre d'affaires annuel ni la part allouée à sa collection circulaire.

❖ RE:NEWCELL

«*We have closed the loop on fashion. Recycling clothes finally works.*» Cette phrase est tirée de l'objectif de fermeture de la boucle dans la mode entrepris par Re:newcell depuis 2012. Leur technologie de recyclage chimique donne naissance à la pulpe Circulose, une matière première innovante biodégradable fabriquée à partir de coton et viscose post-consommations recyclés (Annexe 6). 7 000 tonnes de Circulose sont ainsi sorties l'année passée de l'usine de recyclage industriel à Kristinehamn en Suède, un point de départ pour un objectif ambitieux de 30 000 tonnes par an. Le premier partenariat avec un détaillant pour le lancement d'une robe conçue à partir de la Circulose a été réalisé avec H&M l'an passé.

Harald Cavalli-Björkman est le directeur général marketing de Re:newcell. L'entreprise suédoise, née d'un partenariat entre scientifiques de l'Université Royale des Technologies (KTH) à Stockholm, compte entre 25 et 50 employés et ne divulgue pas son chiffre d'affaires.

❖ RESORTECS

Cédric Vanhoeck, membre de l'entreprise Resortecs, est le gagnant 2018 du *Global Change Awards*, concours organisé par la Fondation H&M, détaillé comme suit par McDonough (membre du panel) « *Global Change Award celebrates a Cradle to Cradle Circular Economy. By awarding out-of-the-box ideas that break the linear traditions of fashion, it helps accelerate the shift to a circular, waste-free fashion industry* » (Fondation H&M, 2020). La finalité est d'accélérer la mise en place d'idées innovantes en mettant en contact des innovateurs tels que Cédric Vanhoeck avec des investisseurs, des designers, des marques et des fournisseurs.

C'est ainsi qu'avec sa Smart Stitch, un fil de couture qui se dissout au contact d'une température élevée, Cédric Vanhoeck vient simplifier et réduire le besoin en main-d'œuvre pour le processus de recyclage et la réparation (par la séparation des composants ainsi que des accessoires bloquant le recyclage comme les boutons et fermetures éclairées). Son idée se base sur la stratégie *design for disassembly*, qui implique de démonter le vêtement pour en réutiliser certaines de ses parties dans de nouveaux, afin d'éviter d'utiliser des matières premières vierges.

Avec une bourse octroyée par la Fondation H&M de 150 000 €, l'entreprise belge souhaite, de fil en aiguille, réussir à industrialiser le Smart Stitch à grande échelle.

Chapitre 6 — Analyse et discussion

1. Barrières et accélérateurs

1.1 Culture, valeurs et vision organisationnelle

Engagement multi-niveaux

D'un côté, l'intégration au cœur du BM de la circularité, dans l'ADN de l'entreprise, a le pouvoir d'engager les acteurs de chaque niveau hiérarchique dans la mission (Kirchherr et al., 2018 ; Rizos et al., 2015). En réalité, tous les fondateurs des entreprises de mode circulaire interviewés sont partis du postulat que l'industrie de la mode était à bout de souffle et que les conséquences environnementales et sociales n'étaient plus viables à long terme, qu'il était temps d'agir avec de nouveaux modes de consommations circulaires pour un système davantage durable et juste. Dans cette optique d'approche descendante (dites « *top down* »), les fondateurs engagés dans cette cause ont tous inculqué cette notion de circularité aux acteurs de

leur chaîne de valeurs (employés, fournisseurs) qui ont choisi de travailler là notamment pour la mission et les valeurs de l'entreprise. Cavalli-Björkman, Gelsi, Lejambe, Millet et Radal se rejoignent sur le point de vue certifiant que la responsabilité sociétale de l'entreprise favorise la fidélisation des collaborateurs et l'attractivité de nouveaux talents. « *The biggest intangible asset of a company is its brand value, so if the company destroys the climate, [...] people aren't gonna work with them* » (Cavalli-Björkman).

Kevin Gelsi pointe le fait que « *the puzzle hasn't been clear since the beginning, the management has been open to try things [...] that turned out to be profitable and efficient* ». Thomas Millet appuie cette déclaration avec un exemple de concours interne appelé le *Fashion Integrity* chez Galeries Lafayette « *où les collaborateurs pouvaient proposer des idées de nouveaux projets soutenus par la direction [...] ce qui appelait à une mobilisation interne* ». C'est donc également un engagement multi-niveaux, collaboratif, où chaque idée est reçue et valorisée (approche ascendante, dite « *bottom up* »).

Culture d'entreprise hésitante

D'un autre côté, il est plus difficile pour les entreprises de mode déjà établies d'intégrer l'EC à cause d'une culture d'entreprise hésitante, ayant toujours fonctionné de manière linéaire (BA1) (Antikainen & Valkokari, 2016 ; Bocken et al., 2016 ; Kirchherr et al., 2018). Effectivement pour celles-ci, le changement fait peur et l'adaptation se fait progressivement, car un grand nombre d'engagements (commerciaux, bancaires, stratégiques) sont pris en amont et ne peuvent pas être brisés du jour au lendemain (Pruvost), ce qui résulte en des collections circulaires capsules et limitées (Lejambe, Millet).

Cédric Vanhoeck, lui, pointe comme barrière organisationnelle la fragmentation en silos des départements et le manque de communication entre ceux-ci, qui ne permettent pas d'établir une stratégie commune de circularité. Comme la Fondation MacArthur (2017) dans la partie littéraire, Vanhoeck indique que les indicateurs de performance (KPIs) sont définis sur base de la croissance du chiffre d'affaires ou de la réduction des coûts et non pas sur l'impact environnemental positif converti en valeur monétaire, cela à cause d'une stratégie de compression de la marge bénéficiaire. De surcroît, celle-ci est orientée court-terme ne prenant pas en compte le potentiel de l'économie circulaire à long terme (Radal).

Traçabilité et contrôle de la chaîne d'approvisionnement

Afin d'assurer l'entière circularité d'un produit, le contrôle de la chaîne d'approvisionnement et la traçabilité sont deux aspects importants (AC1) (Segura, 2011). Ils sont d'ailleurs observables dans les cas de Nudie Jeans, Ecclo et Jukebox qui contrôlent le cycle de vie entier du vêtement : du choix des matières premières ou marques durables ou recyclées à la fin du cycle de vie en vue de lui offrir « *une fin de vie honorable* » (Detaille) en le recyclant et éviter qu'il ne soit jeté ou brûlé. La proximité des ateliers de confections et des matières premières est également prônée par la plupart des entreprises de mode circulaire (Ecclo, Ecoalf, Jukebox).

Les entreprises de mode établies ont davantage de mal à être transparentes sur leurs pratiques à cause de la fragmentation de leur chaîne d'approvisionnement et le manque de contrôle sur leurs fournisseurs, sous-traités à plusieurs niveaux (BC1) (AEE & ETC, 2019 ; Muthu, 2019 ; OIT, 2014). En effet, en ayant plusieurs milliers de partenaires commerciaux, il est difficile de tracer le trajet exact parcouru par un vêtement ainsi que ses conséquences sur l'environnement et les produits chimiques toxiques utilisés. Cela bloque le potentiel de recyclage en fin de vie ainsi que la réduction de l'impact environnemental et social (Vanhoeck, Pruvost, Radal).

Cependant, Radal, par son expérience dans des usines textiles au Bangladesh, nous informe, comme Muthu (2019) l'a soulevé dans la partie littéraire, que les entreprises se déchargent de la responsabilité des pratiques de leurs sous-traitants (BA1). En effet, Radal raconte « *à chaque fois qu'on échangeait avec des marques, on nous disait toujours que les usines ne voulaient pas mettre en place de projets sociaux ou réduire leur consommation, qu'elles ne voulaient pas investir, mais ce n'est pas vrai du tout. Elles n'ont pas peur d'investir, elles veulent juste voir leur retour sur investissement [...]* ». Cela est également dû au manque de partenariats durables entre les marques et les usines de production, point qui sera abordé plus bas (BC3).

1.2 Considérations financières

Manque de financement privé

Alors que Kirchherr et al. (2018) place l'accès à des financements privés adéquats pour les initiatives circulaires comme une barrière (BS1), la moitié des intervenants le contredisent en le voyant plutôt comme un moteur efficace.

Tout d'abord, ces six interlocuteurs pointent la montée de l'intérêt pour les outils de financement adaptés aux modèles économiques circulaires, par exemple les crédits à taux réduits pour les entreprises à impact social et environnemental (souvent mentionnés sous les noms crédits à impacts, crédits verts ou sous la version anglaise sustainability or ESG linked loan (SLL)). Dans la lignée de l'économie circulaire, ceux-ci consistent à mettre en place des objectifs de performance responsables et à faire varier le taux d'intérêt selon leur réalisation (Millet, Radal). Selon Cavalli-Björkman, « *the more the finance is linked with sustainable goals, the more it becomes a clear lever* ». Comme le SPF économie (2018, p.21), Pruvost et Millet confirment la facilité grandissante pour les initiatives circulaires à être financées par les banques, les investisseurs privés ou en capital risque, qui souhaitent de plus en plus réduire le risque lié à la concurrence de l'offre de financements alternatifs et s'engager dans les ESG dans la lignée de ce que véhiculent les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies de l'Agenda 2030.

En pratique, les entreprises de mode circulaires interrogées (Jukebox, Nudie Jeans et Wabi-Sabi) n'ont pas bénéficié de prêts bancaires adaptés à leur BM circulaire mais ont comme sources de financements un capital risque, des apports personnels ou des investissements privés. Cela est également le cas pour l'initiative #hackyourjeans et le fil recyclé ESG green, faisant partie d'une collection plus large de l'European Spinning Group. Gelsi parle d'un choix de la direction de ne pas faire appel à des investisseurs, en effet, « *Nudie Jeans is profitable and I think that it won't be what it is today, even in its management system, if we have had external shareholders, maybe the agenda would have been different too* ».

Les deux innovations liées au recyclage des vêtements, Circulose (Re :newcell) et Smart Stitch (Resortecs) ont quant à eux, en plus de leurs apports personnels, fait appel à H&M (Group et Fondation). Le premier l'a actionné sous forme d'un financement participatif, le private equity, considérant H&M en tant qu'actionnaire minoritaire à hauteur de 10 %. Le deuxième a gagné un concours organisé par la Fondation H&M¹⁹, le *Global Change Awards*, qualifié de financement hybride. En effet, la Fondation n'a aucun droit de regard sur les activités ou de droit de propriété intellectuelle sur l'innovation, mais verse la somme de 150 000 € pour l'innovation Smart Stitch. Cette collaboration, financière et réseautée d'un côté et de transfert

¹⁹ La Fondation H&M sans but lucratif est conduite par la famille de Stefan Persson, un des principaux fondateurs. Depuis 2013, 144 millions d'euros ont été versés pour récompenser les initiatives accélérant la transition vers l'économie circulaire dans l'industrie de la mode (Fondation H&M, 2017).

de savoir-faire de l'autre, source de win-win entre larges et petites ou moyennes entreprises innovantes, est un vecteur essentiel de la transition vers l'EC dans l'écosystème de la mode. Ce point fait également partie du moteur « collaboration et partenariat » (AA3).

De plus, ils ont tous deux également été lancés par des incubateurs de start-ups. Re:newcell a reçu en 2016 un capital initial de la part d'investisseurs privés en capital-risque, Girincubator et Almi Invest, et d'une société d'investissements possédée par le gouvernement suédois, Fouriertransform, à hauteur de \$5 millions. L'intérêt de marques actives dans la mode (dont H&M et KappAhl) pour cette société capable de fermer la boucle a permis de clôturer ses appels à financement sur une sursouscription à hauteur de 5 millions de dollars (Re:newcell, 2019).

Investissements et retour sur investissement (ROI)

Une autre considération financière considérée comme un obstacle par Kirchherr et al. (2018) concerne les investissements initiaux élevés et un retour sur investissement (ROI) plus lent qu'une entreprise de mode traditionnelle (BA2). Cette barrière apparaît comme obstruante car elle est mentionnée le plus de fois, par huit membres sur douze exactement.

Detaille, Poumay, Millet, Renard admettent que la viabilité financière prend du temps. En effet, le délai pour se faire connaître et élever les services comme la réparation ou les technologies à grande échelle est long (Gelsi, Poumay). Grâce aux services (réparation, réutilisation, customisation, location) offerts aux clients, une relation de confiance et de long terme est tissée entre la marque et ceux-ci. La génération de revenus d'une économie de la fonctionnalité est donc peut-être lente mais équilibrée et pérenne (Detaille, Gelsi, Poumay, Radal). En effet, il est davantage aisé de prédire les cash flows qui reviennent de manière régulière (Millet). La réutilisation (recommerce), la réparation et la location constituent les segments qui génèrent le plus de marge bénéficiaire car le vêtement a déjà été vendu une fois, le reste n'est qu'un revenu additionnel.

Le Smart Stitch, Circulose et ESG Green sont tous encore à échelle de prototypes. Les deux premiers accusent un besoin en investissement élevé pour les infrastructures de production de leur innovation, par exemple pour le moment à hauteur de 800.000 € pour Resortecs. Les trois mettent en exergue le temps jugé long pour se faire connaître à cause des différentes parties prenantes à engager avant une marque en elle-même. « *Most fashion brands buy already made*

garments or perhaps fabrics. They don't buy raw materials, pulps that we produce. But on the other hand, they are the ones who start wanting sustainable raw materials.» (Cavalli-Björkman).

Or, la viabilité économique, également un pilier de l'EC, ne doit pas prendre le dessus sur les décisions environnementales et circulaires (Lejambe). Un obstacle évident réside dans le recyclage et la réutilisation des matériaux, deux des 5 Rs de l'EC. En effet, les tâches de tri et de séparation des boutons et autres accessoires se faisant manuellement, le besoin en main-d'œuvre et en infrastructure sont élevés et la productivité faible (Kirchherr, 2018 ; Poumay, Vanhoeck). Ecclo et Wabi-Sabi, qui ont décidé de mettre en avant le savoir-faire de la confection locale, le répercutent sur un coût relatif à la main d'œuvre élevé, représentant 20 à 40 % du prix produit final contre 4 % en moyenne pour une marque traditionnelle (Ecclo, 2020).

Pour Ecoalf, ce n'est pas le prix des matières premières en soit qui constitue un coût élevé mais les investissements en recherche et développement pour le recyclage en fibres de qualité des bouteilles, filets de pêche et pneus, qu'il juge comme la dépense financière la plus élevée dans la fermeture de la boucle.

Contrairement à ce point de vue, Nudie Jeans, Wabi-Sabi et Jukebox ne parlent pas de coûts de capital élevés. Les trois entreprises de mode circulaire affirment même que les coûts initiaux ne sont pas plus élevés que de produire des vêtements traditionnels. Dans la même optique, Millet affirme qu'il est assez facile de mettre en place un cercle logistique inverse (de valorisation des déchets textiles et de recyclage), le défi est plus technologique (BS9) que financier.

Coût des matières premières

Ensuite, le prix des matières semble être, au vu de la littérature, un frein ou un moteur dépendant du business model circulaire étudié. La réutilisation des matériaux ou des vêtements tels quels (seconde main, recommerce) réduit davantage les coûts des matières premières (AC2). La récupération de ce que certains considèrent comme déchets et jettent facilement et parfois même gratuitement, sont des « *trésors* » (Poumay) pour d'autres. Pour Wabi-Sabi, ses fournisseurs sont également ses clients, qui amènent leurs pièces à réparer ou à customiser.

Pour ses propres créations, l'entreprise compte sur le bouche-à-oreille et le réseautage pour la récupération de tissus sous forme de dons ou d'achats à bas prix.

Bénéficiant d'une symbiose industrielle, Ecclo récupère des rouleaux de tissus inutilisés de fabricants. Cependant, le prix de ceux-ci reste élevé car la qualité y est présente. La réutilisation de textiles existants représente 8 à 12 % du prix total fixé par l'entreprise. Donc, la réutilisation n'apparaît pas plus économiquement rentable que de produire de nouveaux matériaux à moindres coûts. Pour Gelsi et Renard, c'est une question de compromis et de positionnement sur les aspects des produits, « *maybe working with organic cotton is more expensive but it is a decision that we have made, even it is not the most comfortable, it has paid out in the end* » (Gelsi).

En ce qui concerne les business models basés sur la réduction, et plus particulièrement sur les vêtements en matières durables ou recyclés, ils connaissent quant à eux une barrière due aux prix élevés de celles-ci (BC2) (Centre du commerce international, n.d. ; Kirchherr et al., 2018). Caroline Lejambe, experte en textiles durables et innovants, confirme que les prix sont en moyenne 15 % plus chers que les matières conventionnelles. Le fil ESG Green, fabriqué en denim, coton ou polyester post-consommation recyclé, atteint le double du prix d'un fil en coton (Lietaer). Tout comme la courbe de prix descendante du coton biologique (Centre du commerce international, n.d.), c'est au tour des fibres en feuilles d'ananas Piñatex, alternative au cuir²⁰, de voir son prix baisser grâce à la demande croissante (Lejambe). Si celle-ci continue d'augmenter à ce rythme, elle devrait donc, à l'avenir, venir équilibrer les prix des matières durables (Lejambe).

Millet, Pruvost et Lejambe accusent une offre de matières premières durables et innovantes plus petite que la demande. Plusieurs facteurs semblent être à la source de ce problème : le manque de compétences, le manque d'options, l'investissement R&D et l'industrialisation (Pruvost, Lejambe). Pour ces deux interlocutrices, les fournisseurs de matières premières innovantes et durables ne sont actuellement pas capables de suivre le rythme et les quantités imposés par l'industrialisation par manque d'infrastructures adéquates et d'économies d'échelle lentes. C'est pourquoi Lejambe préconise la mise en relation entre fournisseurs,

²⁰Notons que les fibres en feuilles d'ananas ont toujours été en dessous du prix d'un réel cuir.

détenteurs de matières durables et innovantes, et marques, détentrices de financements, afin qu'une entraide naisse entre les deux parties (AC3).

Avantage compétitif des business models circulaires

Enfin, neuf intervenants se rejoignent sur l'idée de l'avantage compétitif acquis par les entreprises de mode circulaires (AA1). Effectivement, « précurseur », « novateur », « avant-gardiste », « pionnier », « progressif », « courageux », « leader », sont autant de mots qui ressortent pour exprimer le statut des entreprises de mode circulaire à s'emparer du marché des consommateurs de plus en plus demandeurs de produits circulaires et éthiques (Gelsi, Lejambe, Poumay, Pruvost).

« *Tout changement a besoin d'une locomotive* » (Radal), cette métaphore résume l'idée d'Accenture & Fashion for Good (2019), de la FEM (2017) et Mathews (2015), selon laquelle ces précurseurs de la mode circulaire vont permettre d'impulser la transition vers l'EC dans l'industrie en prouvant que leur concept circulaire est rentable et viable. C'est également le cas pour les trois innovations de matières premières circulaires, le Smart Stitch, la Circulose et le ESG Green, qui, en attendant d'être industrialisés, ouvrent la voie des possibilités de fermeture de la boucle. La preuve en est, dans un enjeu de positionnement stratégique, Galeries Lafayette a lancé sa collection *Fashion For Good*, en choisissant des marques durables et circulaires parmi son panel d'offres (Millet).

Actuellement, ces exemples d'initiatives circulaires ne semblent pas encore être assez nombreux et significatifs sur le plan financier que pour faire changer une culture d'entreprise hésitante (BA1) (GFA, 2019 ; Radal, Vanhoeck).

Prix premium

Un nouvel aspect est à considérer après avoir révélé les divers coûts associés aux articles circulaires : leur prix. En effet, ceux-ci sont plus élevés que ceux des vêtements issus fast fashion (excessivement bas) et freinent certains dans leurs décisions d'achat (Lejambe, Lietaer, Renard). Les gammes de prix se trouvent entre 50 et 300 € pour les marques étudiées. Les produits circulaires sont souvent considérés comme des achats exceptionnels (Detaille, Poumay). La culture d'entreprise hésitante (BA1) des entreprises de mode à se lancer dans la circularité est donc alimentée par la peur de perdre un segment significatif de leurs acheteurs

(non sensibles à la circularité) en appliquant un prix plus élevé qu'auparavant (Lejambe). Ecclo, quant à lui, est contraint de réduire ses marges bénéficiaires de deux à trois fois par rapport aux marques traditionnelles pour assurer un prix attractif (Renard).

Caractéristiques des consommateurs

Un nouvel aspect retiré de cette recherche démontre que les prix sont à un stade haut à cause de la phase d'adoption des consommateurs encore préliminaire des produits circulaires. Les consommateurs de ces vêtements, tout comme les entreprises de mode circulaire, sont qualifiés d'adopteurs précoces, d'innovateurs, de « *super convaincus* » (Detaille), mais n'atteignent pas le marché de masse nécessaire pour réduire les prix de vente et constituer la majorité du marché. En basant leurs décisions d'achats sur les aspects de circularité plutôt que sur le prix, leur soutien en tant que « *consom-acteurs* » (Millet) permet une fidélisation et une loyauté d'un nouveau public engagé dans une démarche pour une mode circulaire et durable. De ce fait, ainsi que grâce à une relation tissée avec la marque, ceux-ci sont prêts à payer un prix premium pour des articles dans la lignée de leurs valeurs (Detaille, Gelsi, Poumay).

1.3 Instruments politiques

Neufs intervenants sur douze mentionnent, comme la littérature, les instruments politiques (régionaux, nationaux et internationaux) facilitateurs de l'économie circulaire comme étant des moteurs essentiels à la transition (AEE, 2019 ; Ecopreneur, 2019 ; FEM, 2017). Les politiques d'innovations (AS1), soutiens aux initiatives circulaires, ont permis à Renew:cell d'obtenir une subvention de 1,8 million € pour la construction de ses usines nécessaires à la production des fibres circulaires (Cavalli-Björkman). Cette somme fait partie du budget total de 243 millions € alloué par l'Union européenne dans le cadre du programme LIFE en faveur de l'environnement (Commission européenne, 2018). À l'échelle régionale belge, Jukebox a fait appel à Be Circular, aide aux initiatives circulaires de la région Bruxelles-Capitale, pour un financement de son activité (Detaille).

D'avantage rapide par rapport à l'octroi de financements et aux réglementations harmonisées, les actions volontaires initiées par les États poussent l'engagement des marques et met en coalition les différents maillons de la chaîne de l'industrie de la mode (AS5) (Ecopreneur, 2019). À titre d'exemple, la France a initié le *Fashion Pact* dans le but d'établir une coalition avec les acteurs de la mode représentant 20 % du marché mondial (marques parmi lesquelles

Celio, Nike, Adidas, fournisseurs, distributeurs, investisseurs privés, pouvoirs publics par exemple) pour une mode circulaire et durable. Dans ce pacte, trois niveaux d'engagements sont visés : des engagements globaux tels que les Objectifs de Développement Durable (ODD), des initiatives collaboratives et des actions accélératrices telles que l'innovation (G7, 2019).

Au-delà de la motivation à se lancer dans l'EC, la pression pour la compliance réglementaire, traduite notamment par des taxes ou des lois, pousse les entreprises de mode à inclure la circularité dans leur BM (AS2, AS3) (Cavalli-Björkman, Millet, Radal, Pruvost, Vanhoeck). Par exemple, la France a promulgué une loi *relative à la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire* qui banni l'incinération ou le rejet dans les décharges des vêtements et chaussures et agrandi les limites de la REP à la fin du cycle de vie²¹ (Assemblée nationale & Sénat, 2020 ; Cavalli-Björkman, Millet).

En revanche, les trois derniers intervenants citent les supports et outils politiques dans la catégorie de barrière. En effet, lorsque ceux-ci ne sont pas présents ou difficiles d'accès, ils se révèlent être une barrière (Kirchherr, 2018 ; Rizos et al., 2015). Comme l'INEC (2019), Lietaer avance que tant que des motivations pour les consommateurs (telle qu'une diminution sur la TVA pour les activités de mode circulaire répercutée sur le prix des vêtements circulaires) ne seront pas mises en place, la fast fashion ne s'essoufflera pas car elle restera économiquement plus attrayante (BS3). La charge fiscale doit se tourner vers le paiement d'externalités environnementales négatives causées par le système linéaire de la fast fashion (BS3) (Poumay). Les barrières commerciales (BS5) pénalisent Nudie Jeans dans son activité de recyclage de jeans à jeans. En effet, la législation d'imports turque interdit les vêtements de seconde main comme matières premières venus des marchés européens (Gelsi).

Finalement, un nouvel élément relatif à la mise en œuvre des législations dans les pays producteurs est soulevé par cette étude. Selon Radal, il serait naïf de croire, tel que dans la littérature, que les régulations environnementales et sociales sont inexistantes ou moins restrictives dans tous les pays en voie de développement où se trouvent les fabricants. Par exemple, le sud de l'Inde impose le recyclage de l'eau industrielle. Toutefois, la mise en place effective des restrictions réglementaires dépend dans une large mesure du niveau de corruption (Radal).

²¹ Liste non-exhaustive.

1.4 Information, éducation et conscientisation

Gain environnemental

Comme mentionné précédemment, les entreprises de mode ou les innovateurs qui se lancent dans la circularité sont motivés par le gain environnemental qu'offre cette alternative (AS6) et mettent en exergue leur mécontentement face au modèle de la fast fashion. Il est relevé comme le moteur principal de la transition vers l'EC. Comme souligné dans la littérature, en s'éloignant de la dépendance en matières premières nouvelles et/ou non durables, les business models circulaires favorisent un cycle vertueux des matériaux et évitent ainsi l'utilisation de milliers de litres d'eau, de produits chimiques et les émissions de CO₂, performances environnementales que chacune des entreprises de mode et innovations circulaires calcule et publie quantitativement. Plusieurs utilisent les certifications comme Bluesign, Global Organic Textile (GOTS), Organic Content Standard 100 (OCS 100), Global Recycled Standard (GRS) et OEKO-TEX Standard 100 pour assurer la crédibilité de leurs pratiques environnementales et sociales (Ecoalf, Jukebox, Nudie Jeans). De plus, Ecoalf est une B Corp, certification qui assure l'équilibre entre prospérité et durabilité (Ecoalf, 2020). Dans la même optique, Renard, le fondateur d'Ecclo, affirme que « *la démarche n'est pas en premier lieu économique. C'est une démarche qui a du sens pour essayer d'avoir le moins d'impact environnemental possible* ».

Ceux s'adonnant à une activité de recyclage ou de récupération (Circulose, Ecclo, Ecoalf, ESG Green, Smart Stitch, Wabi-Sabi) voient une opportunité dans les 5,8 millions de tonnes de déchets textiles jetés annuellement en Europe (AEE, 2019). En effet, si 1 kilo de vêtement est recyclé plutôt que d'être créé à partir de nouvelles matières premières, 3,6 kg de CO₂, 6000 litres d'eau et 0,5 kg de produits chimiques sont évités (Re:newcell, 2019). Alors que les bouteilles plastiques ont une durée de vie moyenne de 15 minutes et seront en 2050 plus nombreuses dans les océans que les écosystèmes, Ecoalf leur offre une seconde chance de tenir 30 ans upcyclées en vêtement (Ecoalf, 2020). 10 % de leur chiffre d'affaires est versé au soutien à la Fondation Ecoalf qui nettoient les océans (Ecoalf, 2020).

Prise de conscience

Identiquement à Henninger et al. (2017), Detaille et Millet expliquent que le déclencheur de l'intérêt pour la mode circulaire et durable réside dans le drame de l'effondrement du Rana

Plaza en 2013 ainsi que dans les diverses campagnes de sensibilisation aux impacts environnementaux qui ont suivi. Depuis, la prise de conscience semble être un moteur accélérant le revirement vers l'EC (AS8) (Detaille, Millet, Pruvost, Poumay, Radal). Millet le souligne : « *le business model classique de la fast fashion est en train d'être remis en cause à la fois par la société civile, les médias, les ONG, les jeunes consommateurs [...]. Il y a un alignement des planètes où tout le monde, c'est-à-dire les entreprises, leurs clients et la société civile ont réalisé qu'il fallait faire quelque chose* ».

Dans la lignée de « l'engagement circulaire 2020 » (GFA, 2019) présenté dans la partie littéraire, Caroline Lejambe remarque que de plus en plus de budgets sont alloués pour la circularité avec des objectifs associés par exemple des collections 100 % éco-conçues d'ici 2025. Selon elle, ainsi que Radal, Millet et Poumay, la circularité est devenue un enjeu pour toutes les entreprises de mode « *qui ne débutent plus sans y réfléchir* ».

Manque d'informations, d'expertise et de connaissances

En outre, au-delà de la prise de conscience déjà présente, un frein est mentionné par quasi la totalité des intervenants, en accord avec Kirchherr et al. (2018). Comme GFA (2019) l'a constaté dans la littérature, le manque d'informations et donc d'éducation tant du côté des marques et des fournisseurs (qui alimentent une culture d'hésitation (BA1)) que des consommateurs est observable (BS8) (Cavalli-Björkman, Lejambe, Pruvost, Vanhoeck). L'expertise technique est pauvre au niveau acteur (les marques) en termes des options de matières premières circulaires (recyclées et durables), et au niveau de la chaîne (usines de production) sur la façon de recycler (BC4).

Les consommateurs sont quant à eux bercés par des prix bas et ne s'aperçoivent pas des externalités négatives et des rémunérations non payées qui se cachent derrière leurs achats (Lejambe, Lietaer). Beaucoup d'entre eux n'ont jamais entendu parler d'EC, ne se rendent pas compte de la valeur résiduelle de ce qu'ils considèrent comme déchets et ne savent que faire de leurs vêtements à la fin du cycle de vie (Millet).

Vanhoeck compare la mode à l'architecture et pointe le manque d'acteurs dans cette première discipline capables de développer un produit pensé dans sa globalité, de sa fabrication à la fin de son cycle de vie (BA4). La responsabilité du designer, à ce jour limitée à la conception, décidera pourtant à ce stade de 80 % des impacts environnementaux et économiques

(Todeschini et al., 2017 ; Gelsi, Millet). L'enjeu de l'éco-conception est donc inévitable pour assurer la circularité d'un vêtement, tel que l'annonce la Fondation MacArthur (2017) dans la littérature (Gelsi, Millet, Pruvost, Vanhoeck).

Rôle de l'éducation des concepteurs, marques et consommateurs

Pour contrer ce constat, l'éducation de la société sur les éléments de l'économie circulaire est cruciale (AS8) (AEE, 2019). Les diverses campagnes de sensibilisation telles que celles entreprises par *Fashion Revolution* ne semblent toucher qu'une partie de la population déjà sensibilisée pas le sujet (Lejambe, Millet, Poumay, Radal, Renard). C'est pourquoi les marques ont un rôle d'éducation dans la lignée de leur responsabilité sociétale pour la conversion de la société vers l'EC (Detaille, Gelsi, Millet, Renard, Oliart). Par exemple, Jukebox et Ecoalf offrent des conseils sur la manière dont il faille prendre soin des habits loués ou achetés, Nudie Jeans fournit un kit de réparation avec le jeans acheté et Wabi-Sabi organise des ateliers de réparation et customisation. Dans une optique d'extension des connaissances, l'initiative #hackyourjeans tend à créer un écosystème avec les marques et les fournisseurs informés des possibilités des options de design circulaire, et les consommateurs motivés à retourner leurs vêtements usagés (AA3, AC4). En plus de la stratégie de communication éducative sur les opportunités de l'économie circulaire, d'autres, tel que Ecoalf avec sa campagne #recyclingblackfriday, tentent également d'éveiller les consciences quant à la fast fashion et ses effets négatifs multiples. Ecoalf a déjà donné des séances de sensibilisation sur la gestion des déchets et la protection des écosystèmes marins dans 300 établissements à travers le monde (Ecoalf, 2020).

Enfin, des formations éco-circulaires internes aux entreprises de mode données par des organisations indépendantes externes telles que Greeny Bird Dress et Thomas Radal aident à une compréhension approfondie du concept et un engagement futur (AA3) (Lejambe, Radal).

Toutes les entreprises de mode circulaire interrogées ont une valeur commune qui est la transparence, traduite par une communication sur les prix (Annexe 7), la qualité, les pratiques, les conditions de travail des collaborateurs et des partenaires commerciaux, et les impacts environnementaux. Dans le cas de Nudie Jeans, leur mission est d'ailleurs « *to become the most sustainable and transparent brand on the market* ». Les douze interlocuteurs s'accordent sur le fait que la communication transparente, le contrôle de la chaîne d'approvisionnement et la sécurisation du sourcing sont des facteurs de succès pour ces entreprises.

Quatre des parties prenantes manifestent la complexité à éduquer les consommateurs sur les caractéristiques des produits circulaires (Detaille, Oliart, Renard, Poumay). Afin de faire comprendre aux consommateurs la raison pour laquelle un prix premium est fixé, des coloris et des matières sont choisis, que la qualité assure la longévité, cela nécessite une communication fréquente, accrue et transparente (Radal).

Limites de la transparence

Toutefois, deux limitations à la transparence sont retirées de cette recherche. La première concerne le choix des données partagées aux consommateurs susceptibles d'influencer leur décision d'achat est primordial. Or, l'industrie de la mode circulaire, encore en exploration, ne semble pas savoir quelles données divulguer et sous quelle forme (Gelsi). En effet, Cavalli-Björkman relève : « *You can't ask a non-expert to compare garments based on a LCA (lifecyle assessment) implications of a product* » (Cavalli-Björkman). Il émet des doutes quant à la responsabilité déchargée en quelque sorte sur les consommateurs dans leur choix d'achat, basés sur des informations qu'ils ne comprennent pas réellement. La littérature affirme, dans la même lignée, que le challenge lié à la transparence réside dans la confusion des consommateurs causée par la multiplicité des certifications existantes (42 dans le secteur textile) qui utilisent des critères différents de mesure de la circularité et durabilité (AEE & ETC, 2019).

D'un côté, la moitié des intervenants soulignent qu'à cause d'une définition encore vague de la circularité des vêtements, la concurrence émane d'acteurs de la mode pour qui il est aisé de faire du greenwashing (Cavalli-Björkman, Detaille, Gelsi, Lietaer, Radal). Celle-ci est utilisée comme outil marketing pour mettre en avant une collection circulaire représentant une infime partie de leur chiffre d'affaires global ou qui n'amène pas réellement à un impact environnemental et social positif.

D'un autre côté, les marques de la fast fashion sont victimes d'un manque de crédibilité, quel que soit leurs efforts en termes de circularité, à cause du système qu'elles mettent en place depuis deux décennies. H&M et C&A, tous deux acteurs de la fast fashion, suivent par exemple des objectifs ambitieux propres à l'EC et sont placés les premiers dans l'index de transparence

dans la mode²². Toutefois, un choix de positionnement clair est requis à long terme pour garder une identité de marque forte (Cavalli-Björkman).

Rôle de la collaboration entre les maillons de l'industrie de la mode

Tout comme dans la littérature, la collaboration entre les maillons de l'industrie de la mode a été soulevée comme moteur (Sandvik & Stubbs, 2019). Premièrement, tel qu'évoqué lors des financements, la collaboration entre les grandes entreprises incubatrices et les start-ups innovantes en matière de circularité soutient l'accélération de leur mise en place à grande échelle (AA2) (Gelsi, Lejambe, Millet, Vanhoeck). Deuxièmement, la collaboration avec les consommateurs — volontaire ou sur base de motivations financières — dont les rôles se sont multipliés (fournisseur, acheteur, acteur, utilisateur) est cruciale pour le fonctionnement du business model circulaire et de la logistique inversée (AS7) (Gelsi, Poumay). Par exemple, Nudie Jeans offre une incitation financière à ses clients de moins 20 % sur leur prochain achat pour l'échange d'un ancien jeans de la marque. 2900 jeans ont été vendus en seconde main par Nudie Jeans en 2018.

Troisièmement, des partenariats vertueux entre les marques et les fournisseurs sécurisent les conditions de travail et le cycle de vie du vêtement (AC3). En effet, l'économie de la mode circulaire promeut également les aspects de justice sociale (Mathews, 2015). En pratique, Nudie Jeans, membre de la Fair Wear Foundation (audits sociaux) et de la coalition Chetna (viabilité économique des producteurs de coton), s'engage à ne travailler qu'avec des fournisseurs existants pour favoriser une relation stable, de confiance et de long terme avec ceux-ci. Ecoalf possède également des certifications de conformité des pratiques sociales (BSCI et SA 8000) (Ecoalf, 2020). Un exemple d'une telle relation de confiance s'observe chez Jukebox qui achètent à crédit certaines pièces, payées au fournisseur seulement si elles sont louées. Pour Renard (Ecclo), afin de garantir la qualité des tissus récupérés et une sollicitation répétée, il faut qu'il y ait une contrepartie commerciale équitable pour le fournisseur. Il ajoute d'ailleurs que « *fabriquer en France c'est soutenir ces ateliers de fabrication qui existent toujours sur le territoire* ». Puis, quand de nouveaux partenaires commerciaux sont

²²L'index de transparence de la mode réalisé par *Fashion Revolution* classe les 250 marques globales les plus grandes de l'industrie de la mode (selon le chiffre d'affaires annuel) sur base des données publiquement disponibles à propos des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. H&M et C&A ont obtenu 73 % et 70 % respectivement, ce qui les placent en premiers de la liste (Fashion Revolution, 2020).

sélectionnés, le partage de valeurs éthiques et durables avec la marque est le premier critère de choix (Detaille, Gelsi, Millet).

La collaboration entre les marques permet d'atteindre les volumes requis pour la production et un partage vertueux (Detaille, Gelsi). Par exemple, Jukebox partage les infrastructures d'un magasin de basiques durables (WeCo) avec qui la complémentarité des vêtements permet un échange de la clientèle. Wabi-Sabi accueille des créateurs régionaux de la slow fashion dans sa boutique. Ecoalf crée des collections capsules en partenariat avec des marques qui n'intègrent pas l'EC dans leur BM comme Desigual et expose ses vêtements dans des lieux qui ne sont pas directement dédiés à la mode comme chez Starbucks par exemple. Ces coopérations sont mises en place dans une optique d'éducation de la société à la gestion des déchets et aux possibilités offertes par ceux-ci (Oliart).

Dans le cas contraire où aucun partenariat de long terme n'existe entre la marque et ses fournisseurs, la transition vers l'EC semble complexe à inciter, car tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement ne sont pas engagés (BC3) (Radal). Lié au manque d'informations (BC4), certaines entreprises de mode ayant la volonté d'être circulaire ne savent pas vers quels partenaires se tourner pour les activités de recyclage ou de récupération des déchets (Oliart).

Au-delà de partenariats commerciaux, Cavalli-Björkman et Radal parlent d'un engagement des entreprises et fournisseurs dans la co-construction d'une économie de la mode circulaire (AA2, AC3). Dès lors, le partage de données et d'informations (par exemple des audits sociaux et environnementaux des fournisseurs, des options de design circulaire, la composition des vêtements, la localisation des déchets, les expériences d'échecs et de réussites) est un levier considérable à la prise de décisions tournées vers la circularité (Gelsi, Lejambe, Lietaer, Millet, Vanhoeck). Dans cette optique, NJ partage son outil de classement des matériaux durables et non durables pour une décision éclairée lors de la conception (Annexe 8). La démarche volontaire de parties prenantes à s'engager dans les initiatives est importante : Wabi-Sabi récupère des tissus donnés gratuitement par des acteurs tiers et Ecoalf actionne plus de 3000 pêcheurs espagnols pour le nettoyage des océans. La notion d'écosystème d'affaire formant un réseau de savoirs et savoir-faire est visible à l'issue de ces interviews. Par exemple, Re :newcell a été créée en partenariat avec des chercheurs universitaires. Lietaer, Renard et Vanhoeck mentionnent des acteurs tels que La Flandre Circulaire, Creamoda et Slow Yarn.

Néanmoins, Lejambre pointe une nouvelle barrière qui vient contrecarrer le partage d'informations et de bonnes pratiques entre marques. Malheureusement selon elle, les entreprises découvrant une idée de concept circulaire se comportent d'une façon opportuniste en la gardant et l'innovant en interne.

1.5 Ressources techniques et technologiques

Processus de recyclage complexe

Le frein technique du recyclage industriel complexe des vêtements dû à la séparation des fibres et des détails tels que les boutons, poches et fermetures est un réel challenge ainsi que le maintien de la qualité des fibres après leur dégradation (BC5) (Gelsi, Pruvost, Millet, Vanhoeck). Concernant le recyclage de jeans à jeans chez NJ, dernière alternative en fin de vie, il se fait seulement sous la forme de collections capsules. La seule viable commercialement pour l'instant porte le nom de *Rebirth*, dont 80 % contient du coton biologique et 20 % d'anciens jeans recyclés. Cette proportion inégale ainsi que le nombre faible de collections à partir de jeans recyclés est dû à deux facteurs distincts. Le premier est technique et technologique (BS9), encore en cours de recherche pour une augmentation de la proportion de matières recyclées sans détériorer la qualité, ainsi que la séparation du coton biologique et conventionnel. À dire vrai, un vêtement 100 % en fibres recyclées n'a pas les mêmes performances en termes de qualité qu'un 100 % en fibres conventionnelles, c'est pourquoi sont mélangées d'autres matières (Millet, Pruvost, Vanhoeck). Or, une des caractéristiques de l'EC est de consommer moins (réduire), mais mieux, la recyclabilité ne peut donc pas se faire aux dépens de la qualité et de la longévité.

Imprévisibilité de l'apport et de la qualité des ressources

Le deuxième facteur réside dans la difficulté de prédire l'apport stable de matières premières rapportées et collectées (BC6) (Gelsi, Poumay). Pour les PME, le volume récupéré n'est pas assez conséquent que pour considérer une ligne entière de vêtements à base de matières recyclées. Par exemple, 10 557 jeans ont été récoltés par Nudie Jeans en 2018 (parmi lesquels 2900 ont été vendus en seconde main) et 500 tonnes de déchets plastiques marins depuis 2015 pour Ecoalf (Ecoalf, 2020). En plus de la sélection limitée de tissus ou de matières issues du recyclage de qualité, les fournisseurs ordonnent un minimum de commandes à effectuer pour que la production reste économiquement viable (Renard). L'imprévisibilité de la qualité des

vêtements non étiquetés (ainsi que leur taille), des tissus ou déchets venus de sources externes à l'entreprise réemployés dans de nouvelles pièces de mode nécessite la réalisation de tests préalables à leur utilisation pour assurer la durabilité de celles-ci (BC6) (Renard, Poumay). Par exemple pour Ecoalf, la récolte de débris des fonds marins ayant été exposés au soleil et à l'eau salée complexifie la réalisation d'un niveau de qualité adéquat (Oliart). Les étapes susmentionnées combinées augmentent le temps entre la conception d'un vêtement et son lancement sur le marché (Poumay, Renard). Les possibilités de créations sont limitées par le volume, les coloris et la qualité des tissus récupérés (Millet). Pour Poumay et Renard, cette contrainte constitue une nouvelle manière de créer. Comme la logistique, l'inspiration est inversée et vient des tissus et vêtements utilisés.

Rôle des technologies digitales, mécaniques et hybrides

Dans une optique de faciliter le recyclage post-consommation, Jukebox ne choisit que des vêtements 100 % mono-matériaux et les jeans de NJ comprennent 98 % de coton biologique. En plus de cette stratégie circulaire, les technologies physiques viennent faciliter l'optimisation de la production et du recyclage (AS9) (Cavalli-Björkman, Lejambe, Lietaer, Radal, Vanhoeck). C'est le cas du Smart Stitch qui réduit le besoin en main-d'œuvre avec son fil de couture dissolvable désassemblant facilement les vêtements. La Fibersort trie automatiquement de larges volumes de vêtements post-consommations par types de fibres pour assurer une réintroduction fiable dans le cycle et sous une qualité maintenue (Circle economy, 2020). Re:newcell et ESG relèvent le challenge technologique de réussir à recycler chimiquement ou mécaniquement les vêtements post-consommations en une nouvelle fibre puis fils de qualité comparable à celle d'avant le recyclage, la Circulose et le ESG Green. Ces derniers appuient l'importance de rendre leurs technologies accessibles à échelle industrielle de manière à ce qu'elles soient compatibles avec les machines et infrastructures existantes pour éviter un délai d'adaptation long ainsi que des investissements élevés de remplacement de l'équipement (Cavalli-Björkman, Pruvost, Radal).

Pour Gelsi, Millet, Pruvost et Vanhoeck, les technologies physiques ne sont pas encore assez nombreuses et bloquent l'innovation industrielle (BS9). Radal suit l'implication de Kirchherr et al. (2018) dans la littérature : les technologies pour l'implémentation de l'EC sont présentes, mais n'ont pas encore fait leurs preuves que pour être adoptées par la majorité (BS9).

Enfin, les technologies numériques favorisent le partage des données et d'informations au sein de l'industrie ainsi qu'avec les consommateurs, acteurs importants de la viabilité des BM circulaires (AS9) (Accenture, 2014 ; Detaille, Vanhoeck). Jukebox et NJ proposent tous deux des plateformes de partages entre les clients où les vêtements portés pour être remis en vente ensuite acquièrent une histoire grâce à son utilisateur (Detaille). Ecoalf initie son propre hashtag #becausethereisnoplanetB pour créer un mouvement autour de celui-ci et étendre la sensibilisation autour de la protection des océans (Ecoalf, 2020).

1.6 Tendances du marché

Fast fashion et consumérisme

Le succès indéniable de la fast fashion combinée à des habitudes de consommation vestimentaire à outrance est une barrière difficilement surmontable pour la moitié des interlocuteurs (BS10) (Cavalli-Björkman, Millet, Pruvost, Poumay, Radal, Vanhoeck). En effet, la rapidité avec laquelle les collections sortent chaque année rend difficile une étude des possibilités pour une conception circulaire et durable (Radal, Vanhoeck). Detaille avoue devoir s'adapter à ce phénomène de vélocité et évoque comme barrière le besoin de renouvellement des collections fréquentes chez Jukebox pour satisfaire les désirs des clients (BS10). Pour Cavalli-Björkman, la vélocité de la fast fashion n'est pas une barrière, car il est possible de l'adapter à la circularité par des business models comme la location, le recyclage ou la seconde main.

Perception de la mode circulaire

Alors que les consommateurs ne sont étudiés ici que du côté de l'offre, 75 %²³ d'entre-eux se disent insatisfaits de la qualité offerte sur le marché de la mode (Detaille). Contrairement aux vêtements produits en masse, ceux issus de l'économie circulaire sont attachés à la qualité et à la valeur ajoutée grâce à l'artisanat ou le savoir-faire de la confection locale (Poumay). La qualité est au centre de la proposition de valeur de chacune des entreprises de mode circulaire étudiée. Plus que l'offre d'un produit de qualité et de style, les services connexes apportent une expérience (Gelsi).

²³ Étude de marché réalisée par Jukebox en 2020 avec 250 réponses obtenues.

Toutefois, cet avis est mitigé par 40 % des parties prenantes. En effet, le recyclage de déchets, la seconde main et la récupération d'anciens tissus sont perçus négativement (synonyme de qualité inférieure comparé à un nouveau vêtement et de style défectueux) par certains clients (Detaille, Lejambe, Millet, Oliart, Poumay). En effet, Oliart pointe comme barrière la difficulté d'enseigner au public « *that recycled products can look exactly like the best non-recycled ones* ». Le challenge reste donc de faire entrer ces nouveaux produits et modes de consommation dans les mœurs, de les faire devenir le nouveau « normal » et de revaloriser la notion de déchets (Detaille, Poumay).

En conclusion, le tableau ci-dessous (figure 9) reprend les barrières et moteurs à la transition vers l'implémentation de l'EC au sein des modèles commerciaux en boucle fermée catégorisés dans les trois niveaux

FIGURE 9 : TABLEAU RÉCAPITULATIF FINAL DES BARRIÈRES ET ACCÉLÉRATEURS À L'IMPLÉMENTATION DE L'EC DANS LES BUSINESS MODELS EN BOUCLE FERMÉE DE LA MODE, INTÉGRÉS DANS LE CADRE D'ANALYSE DE MORANA ET SEURING (2011) ET HVASS (2016)

Catégories	Barrière	Barrière ou accélérateur	Accélérateur	Niveau
CULTURE, VALEURS VISION ORGANISATIONNELLE	Culture d'entreprise hésitante BA1		Engagement personnel et multi-niveaux	Acteur
		Traçabilité et contrôle de la chaîne d'approvisionnement BC1 ; AC1		Chaîne
CONSIDERATIONS FINANCIERES			Intérêt croissant des financements privés	Sociétal
	Investissements et retour sur investissement (ROI) BA2		Economie pérenne	Acteur
		Coûts des matières premières BC2 ; AC2		Chaîne
			Avantage compétitif des business models circulaires AA1	Acteur
	Prix premium			Acteur
INSTRUMENTS POLITIQUES		Politiques d'innovations BS2 ; AS1		Sociétal
		Incitations financières BS3 ; AS2		Sociétal
		Régulations harmonisées BS4 ; AS3		Sociétal
		Politiques commerciales, d'échange BS5 ; AS4		Sociétal
		Actions volontaires BS6 ; AS5		Sociétal
INFORMATION, EDUCATION ET CONSCIENTISATION			Gain environnemental AS6	Sociétal
		Collaboration et partenariat BS7 ; AS7 ; BC3 ; AC3 ; BA3 ; AA2		Acteur/Chaîne/Sociétal
		Information, éducation et conscientisation BSS ; AS8 ; BA4 ; AA3 ; ASS ; BC4 ; AC4	Formations, partage d'informations et de bonnes pratiques , transparence, ateliers de sensibilisation	Acteur/Chaîne/Sociétal
	Concurrence opportuniste			Acteur
	Besoin en communication accrue		Outil marketing	Acteur
	Greenwashing			Acteur

RESSOURCES TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES	Processus de recyclage (textile à textile) complexe BC5		Importance de l'éco- conception et de l'ACV	Chaîne
	Imprévisibilité des volumes et de la qualité de vêtements retournés BC6 Nombre de commandes minimums			Chaîne
	Manque de personnes qualifiées			Acteur/Chaîne
		Technologies digitales, mécaniques, hybrides BS9 ; AS9		Sociétal
TENDANCES DU MARCHÉ	Caractéristiques du marché : fast fashion, consumérisme BS10		Caractéristiques des consommateurs : loyauté et engagement	Sociétal
			Caractéristiques des vêtements circulaires (style, qualité)	Acteur
	Perception négative des vêtements circulaires (seconde main, recyclé, réutilisation)			Sociétal

Légende : De nouveaux éléments ressortent des interviews et sont ajoutés au tableau confronté de la littérature (figure 8). Il est à noter que certains sont également déplacés tel que le manque de financements privés, considéré comme une barrière dans la littérature mais se révélant être un levier de plus en plus déployé à la suite de la recherche empirique. En rouge sont mis en lumière les obstacles considérés comme les plus difficilement surmontables. En vert, les moteurs et leviers à la transition vers l'EC figurent en évidence. Un seuil de huit mentions sur douze a été choisi pour révéler ceux-ci. Finalement, les instruments politiques ont été regroupés en une seule catégorie car certains interlocuteurs n'ont pas fait la différence entre les sous-catégories du tableau.

2. Avenir de la circularité : obligation, opportunité ?

Toutes les parties prenantes sauf une sont optimistes quant à la question : « *Pensez-vous que l'économie circulaire a un avenir face au modèle dominant de la fast fashion ?* ». Chacune d'entre elles voit une opportunité dans une économie de la mode circulaire, jugée comme un écosystème durable et juste, car découplée de la consommation de ressources naturelles et du désir de profit à n'importe quel prix. La trajectoire de transition est certes encore lente. En effet, la plupart des interlocuteurs placent sur une échelle de 1 à 10 (correspondant à une économie de la mode 100 % circulaire) la situation actuelle de l'EC dans la mode entre 3 et 5.

Seulement quatre personnes sur douze pensent que l'économie de la mode circulaire va surpasser le modèle de la fast fashion (Lietaer, Oliart, Poumay, Renard). Les 5 et 10 prochaines années vont être décisives dans le tournant vers l'EC, du moins en Europe. Les initiatives de mode circulaire se multiplient, tant du côté des start-ups, des acteurs de la fast fashion que des innovateurs en technologies et régulateurs. Le marché n'est pas encore saturé et les consommateurs semblent prêts à ralentir leur consommation et à interagir différemment avec la mode.

Les autres, au nombre de six, présument une combinaison des deux modèles : une fast fashion circulaire (Cavalli-Björkman, Gelsi, Lejambe, Millet, Radal, Vanhoeck). Le nombre d'habitants atteindra 9 milliards en 2050 et additionnellement, tel qu'évoqué dans la littérature par de nombreux auteurs, la croissance du pouvoir d'achat d'une classe moyenne qui s'éveille dans les pays en développement tels que l'Inde ou la Chine accroît le phénomène de consommation (Millet, Pruvost, Radal, Vanhoeck). Les besoins en consommation vont donc devoir être palliés par des BM alternatifs qui maximisent le nombre consécutif de cycles dans la boucle. À cause de la pression engendrée sur les ressources naturelles actuellement avec le modèle linéaire de la fast fashion, celles-ci tendent à se raréfier et leurs prix à devenir volatiles (GFA & BCG, 2018). La dépendance à d'autres continents pour la production des fibres dans un cadre macro-économique incertain augmente les risques de disruptions de la chaîne d'approvisionnement (GFA & BCG, 2018). La circularité ne sera donc plus un choix à l'avenir, mais plutôt une obligation financière (Cavalli-Björkman, Lietaer, Millet, Pruvost, Vanhoeck).

3. Effet rebond

L'effet rebond, fonctionnant comme un contre-effet, illustre la manière dont l'efficacité environnementale est réduite ou annulée par des actions consommatrices de la société (Garric, 2011). En effet, certaines dérives ressortent de cette recherche concernant l'implémentation de l'EC dans la mode. Or, l'économie circulaire ne doit pas être une excuse pour continuer à surconsommer (Cavalli-Björkman, Radal).

D'abord, les business models de réutilisation, sous-entendu de seconde main, déculpabilisent les acheteurs à se procurer des vêtements de première main car ils connaissent l'alternative de la revente (Radal).

Puis, comme indiqué par la FEM (2017), 1 % des habits récoltés sont recyclés en nouveaux. Les vêtements dont la qualité n'est pas garantie, c'est-à-dire la plupart de ceux issus de la fast fashion, finissent leur cycle de vie soit en cascade dans des textiles de moindres valeurs (isolation ou chiffons industriels par exemple) soit jetés ou incinérés soit exportés vers des pays en voie de développement. Par exemple, en Ouganda, les vêtements de seconde main importés d'Europe ont augmenté de 233 % ces dix dernières années, et représentent 81 % des achats, venant de ce fait concurrencer le commerce local (AEE, 2019). Finalement, le concept des bouteilles plastiques recyclées en vêtements n'assure pas une réinjection systématique dans la boucle²⁴ et cela ne fait que retarder le moment où ces vêtements sont jetés. Radal ajoute également que les bouteilles plastiques sont actuellement recyclées efficacement par la population pour de nouvelles, et la demande pour fabriquer des vêtements ne fait que glisser la production et les impacts environnementaux négatifs vers un autre secteur.

En conclusion, afin d'éviter de mettre en place des initiatives étant l'antithèse des principes véhiculés par l'EC, il est recommandé de toujours appliquer un des 5Rs en particulier, celui de la réduction. L'économie circulaire comprise comme le recyclage uniquement ne peut atteindre les objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre à l'échelle industrielle (Quantis, 2018). L'utilisation d'énergie renouvelable et l'efficacité énergétique dans les phases les plus impactantes du cycle de vie (production des fibres, fils et teinture) implique par contre un impact environnemental positif dans une large mesure. Cette hiérarchisation correspond à celle évoquée dans la littérature par Fontell & Heikkilä (2017). Finalement, la production à la source

²⁴Comme expliqué auparavant, la cause de cette difficulté est liée au mélange effectué pour atteindre la qualité attendue et la complexité de recyclage des fibres mélangées.

doit être évitée, et les rythmes de consommation et donc de production ralentis par des vêtements conçus pour une longévité de vie et une réintroduction dans le cycle ad vitam aeternam. Un total changement dans la manière d'interagir avec la mode va devoir être appris aux consommateurs.

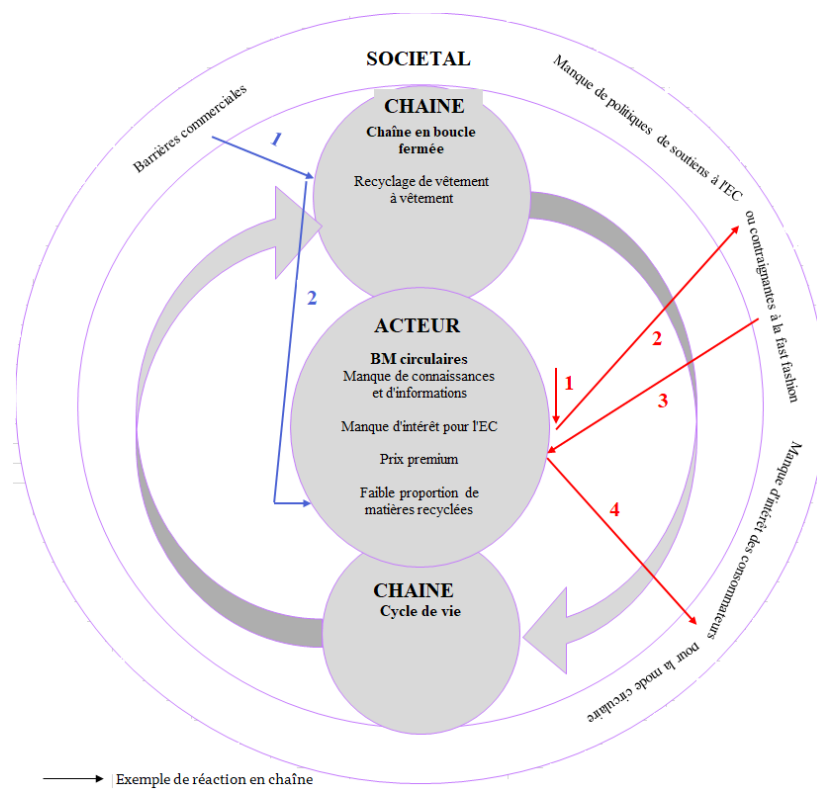
4. Réflexion sur l'approche de recherche

Deux exemples d'obstacles difficilement surmontables sont retenus pour illustrer l'interdépendance entre les trois niveaux du modèle de Morana & Seuring (2011) : celui de l'acteur (business model), de la chaîne (chaîne d'approvisionnement) et sociétal (politiques, technologies, tendances du marché). En effet, sur base des résultats littéraires et des déclarations tirées des interviews, les barrières semblent avoir un effet direct ou indirect sur d'autres et être soumises à une réaction en chaîne débouchant sur l'échec de la modification du système linéaire et de la transition vers l'EC (Kirchherr et al., 2018). Cet exemple est illustré par la figure 10.

L'exemple est retiré des interviews réalisées et de Kirchherr et al. (2018). En rouge sur la figure 10, il est observable que le « manque de connaissances des options de créations circulaires, des fournisseurs et des informations sur les impacts » (BA4) peut se répercuter sur un « manque d'intérêt à s'engager dans l'économie circulaire » (BA1). En cascade, cela encouragerait, au niveau sociétal, une faible pression sur « les politiques de soutien à l'EC » et « les politiques contraignantes pour la fast fashion » (BS2, BS3). À son tour, les prix fixés pour les vêtements issus de la circularité resteraient chers (« prix premium ») et ne toucheraient qu'une petite partie de la société, la majorité étant intéressée par des prix moyens à bas.

Le deuxième, en bleu, déduit de Gelsi, concerne l'obstruction des régulations et plus particulièrement les « barrières commerciales » au niveau sociétal qui bloquent l'import de vêtements de seconde main vers les pays capables et possédant les infrastructures pour recycler (BS5). Finalement, les business models basés sur le recyclage se retrouveraient coincés dans le fonctionnement de leurs activités. Ce qui aboutirait à un « volume limité de vêtements recyclés » et donc un « pourcentage faible utilisé dans de nouvelles pièces sorties sous forme de collections limitées ».

FIGURE 10 : EXEMPLE DE RÉACTIONS EN CHAÎNE DES BARRIÈRES À L'EC



Source : Inspiré de Morana & Seuring, 2011 ; Hvass, 2016 et Kirchherr et al., 2018.

Chapitre 7 — Limites, conclusion et recommandations

1. Limites

Plusieurs limites émanent de ce mémoire. Tout d'abord, le secteur de la mode n'est pas entièrement représenté pour comprendre ce qui freine et pousse à la transition vers l'EC. Cela est dû à l'échantillon limité. La thèse aurait pu être plus enrichissante avec un échantillon étendu à une centaine de participants appartenant aux trois niveaux de notre modèle d'analyse : fournisseurs, collecteurs, entreprises de mode circulaire, innovateurs, régulateurs. Cependant, le temps imparti pour la réalisation de ce mémoire ne le permettait pas.

De plus, de larges enseignes de la fast fashion incluent la circularité au fur et à mesure dans leur BM. Il aurait été intéressant d'intégrer leurs points de vue à cette thèse. Après maintes tentatives, celles-ci ne semblaient pas prêtes à répondre à nos interrogations.

Étant donné que nous nous sommes concentrés sur une approche écosystémique, les barrières et moteurs relatifs à chacun business models (Réutiliser, Recycler, Réparer, Louer, Réduire) n'ont pas été différenciés pour éviter une confusion chez les lecteurs.

Ensuite, à l'issue de ce mémoire, nous avons remarqué que la mode circulaire était encore à ses prémices. En effet, Jukebox, Wabi-Sabi, Ecclo, ESG Green, Resortecs et Re :newcell sont soit à leur début soit encore à l'échelle de prototypes. C'est pourquoi les analyses sont fondées sur des informations qualitatives car il était complexe, à ce stade, de parler de rentabilité concrète et d'appuyer cette thèse sur des données quantitatives.

Finalement, il est à noter que la transition vers l'EC a été étudiée du côté européen et selon ses aspects positifs sur l'économie, l'environnement et la société. Il aurait également été intéressant de comprendre ce qu'il adviendrait des populations productrices dans les pays en voie de développement qui vivent grâce à ce secteur si une telle transition était assurée. Même si ce point n'est pas négligeable, il est hors champ pour ce mémoire.

2. Conclusion et recommandations

En conclusion, nous avons mis en lumière par des faits et chiffres concrets le succès économique et le désastre environnemental et social du modèle de la fast fashion. Sa contribution au changement climatique via une pression sur les ressources, la qualité des

écosystèmes, de l'eau et de la santé humaine ainsi que les risques économiques ont été mis en exergue. Il a permis de faire prendre conscience qu'un changement de paradigme vers une économie qui découple la croissance de l'utilisation des ressources et promeut une justice sociale est requis. Nous avons également illustré le statu quo de la mode circulaire en Europe, encore à ses prémices malgré une attention grandissante. Nous avons pu étendre la compréhension de l'écosystème d'affaire dans l'industrie de la mode dans lequel l'économie circulaire va pouvoir prospérer de manière durable. Tout au long de l'étude des freins et moteurs à la transition vers l'EC, nous avons utilisé le cadre analytique à trois niveaux de Morana & Seuring (2011) et Hvass (2016) qui étudie la mode sous l'angle d'un système qui connecte les entreprises de mode circulaire (Acteurs) avec leur chaîne d'approvisionnement (Chaîne) dans un contexte sociétal et politique (Sociétal).

De manière empirique, nous avons examiné les différents freins et accélérateurs au regard des opinions, perspectives et expériences d'un éventail de parties prenantes clés facilitatrices de la transition vers l'économie circulaire (entreprises de mode circulaire, consultants, experts et innovateurs). Le résultat de l'analyse de ces données visait à répondre à la question de recherche principale : « *Comment accélérer la transition de la fast fashion vers une économie de la mode circulaire ?* »

Il ressort de cette analyse que les entreprises de mode se lancent principalement dans la circularité pour le gain environnemental que celle-ci procure. En effet, toutes sont persuadées que le phénomène de la fast fashion doit être contrôlé par des pionniers prospères qui amorcent un changement dans la façon d'interagir avec la mode en prônant l'usage plutôt que la possession, la qualité plutôt que la quantité. Les technologies Circulose, Smart Stitch et ESG Green ont été mises en avant car elles sont capables d'augmenter les 1% de textiles post-consommations actuellement recyclés en simplifiant la fermeture de la boucle.

18 barrières ont été évoquées, dont 8 au niveau acteur, 6 au niveau chaîne et 4 au niveau sociétal. Toutefois, deux barrières relatives à des considérations financières et à l'éducation semblent être plus difficiles à franchir. La première concerne les coûts de capital et investissements élevés en recherche et développement pour le recyclage (encore en cours d'optimisation), en infrastructures nécessaires à la logistique inversée et les coûts de la main-d'œuvre rémunérée équitablement. De plus, il a été observé que les retours sur investissements (ROI) sont plus lents que pour une entreprise traditionnelle mais que l'économie y est davantage équilibrée et pérenne. Le deuxième obstacle, déployé sur les trois niveaux, est d'une

part le manque d'informations sur les impacts et d'autre part d'expertise et de connaissances sur les options de créations circulaires.

A contrario, 19 leviers et catalyseurs ont été mis en évidence lors de cette étude parmi lesquels 7 au niveau acteur, 5 au niveau chaîne et 7 au niveau sociétal. Les plus mentionnées sont le rôle important de l'éducation des marques, stylistes, fournisseurs et consommateurs aux éléments de l'économie circulaire. Cela ne peut se faire sans un haut degré de collaboration et partenariat entre les acteurs multi-sectoriels et proactifs. Finalement, les institutions ont un rôle majeur à jouer dans la mise en œuvre d'instruments politiques qui soutiennent l'économie circulaire et l'innovation et pénalisent les externalités négatives induites par la fast fashion.

La transition vers l'économie circulaire dans l'industrie de la mode est bel et bien impulsée, du moins en Europe. Toutefois, nous nous prêtons à croire que la mode circulaire ne va surpasser la fast fashion mais plutôt s'y combiner, en y améliorant la qualité des vêtements, leur réintroduction dans la boucle en fin de vie par la mise en place de services ainsi que la transparence sur les pratiques dans la chaîne de valeur. Les actions se mettant en place actuellement, les 5 et 10 prochaines années vont donc être décisives. Enfin, nous avons mis en garde quant à l'effet rebond de l'EC et recommandé de toujours appliquer un des 5R en particulier pour minimiser l'impact environnemental : la réduction.

Grâce à ce mémoire, les causes de blocage aboutissant au ralentissement de la transition vers l'EC, à un niveau déterminé, permettent de concevoir des interventions ciblées et de rompre les réactions en chaîne sous-jacentes. Au contraire, les moteurs axés sur le niveau adéquat peuvent être déployés pour accélérer celle-ci.

Les entreprises et innovateurs interrogés sont tous précurseurs dans la mise en place de l'EC. Bien que de plus en plus de marques dominantes de la fast fashion mettent en place des initiatives circulaires, sont-elles prêtes à renoncer totalement à la production massive à bas prix? Sous quelles formes introduisent-elles l'EC? Quel est le modèle commercial des 5Rs le plus rentable à long terme?

BIBLIOGRAPHIE

- Accenture & Fashion for Good. (2019). *The future of circular fashion : Assessing the viability of circular business models*. En ligne <https://fashionforgood.com/wp-content/uploads/2019/05/The-Future-of-Circular-Fashion-Report.pdf>
- Accenture & Fondation H&M. (2018). *Circular X fashion tech. Trend report 2018*. En ligne https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-74/Accenture-GCA-Circular-FashionTech-Trend-Report-2018.pdf
- Accenture. (2014). *Circular Advantage Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*. En ligne https://www.accenture.com/t20150523t053139_w/us-en/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy_6/accenture-circular-advantage-innovative-business-models-technologies-value-growth.pdf
- Accenture & Fashion for Good. (2019). *The future of circular fashion : Assessing the viability of circular business models*. En ligne <https://fashionforgood.com/wp-content/uploads/2019/05/The-Future-of-Circular-Fashion-Report.pdf>
- Accenture & Fondation H&M. (2018). *Circular X fashion tech. Trend report 2018*. En ligne https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-74/Accenture-GCA-Circular-FashionTech-Trend-Report-2018.pdf
- Agence de la transition écologique, (ADEME). (2019). *Le revers de mon look*. En ligne <https://www.ademe.fr/revers-look>
- Agence de la transition écologique, (ADEME). (2018). *L'analyse du cycle de vie*. En ligne <https://www.ademe.fr/expertises/consommer-autrement/passer-a-l'action/dossier/lanalyse-cycle-vie/quest-lacv>
- Agence européenne pour l'environnement, (AEE) & Centre européen des thématiques sur les déchets et matériaux dans une économie verte, (ETC). (2019). *Textiles and the environment in a circular economy. Eionet report - ETC/WMGE 2019/6*. En ligne <https://www.eionet.europa.eu/etcs/etc-wmge/products/etc-reports/textiles-and-the-environment-in-a-circular-economy>
- Agence européenne pour l'environnement, (AEE). (2019). *Textiles in Europe's circular economy*. En ligne <https://www.eea.europa.eu/publications/textiles-in-europes-circular-economy>
- Aggour, A., & El Hassan, A. A. (2018). Fast fashion business model: Cas de ZARA. *Strategy Management Logistics*, 1(1).
- Alexander, E. (2019). *Introducing circular fashion: the shopping concept that could save the planet*. En ligne sur le site web Harper Bazaar <https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/a27189370/circular-fashion-definition/>

- Ammar, G., & Roux, N. (2009). Délocalisation et nouveau modèle économique: le cas du secteur textile-habillement. *La Revue de l'Ires*, (3), 99-134.
- Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016). A framework for sustainable circular business model innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7).
- Assemblée nationale & Sénat. (2020). *Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire*, JORF n°0035 (2020)1. Paris. En ligne <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2020/2/10/TREP1902395L/jo/texte>
- 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.
- Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.
- Boucher, J., & Friot, D. (2017). *Primary microplastics in the oceans: a global evaluation of sources* (pp. 2017-002). Gland, Switzerland: IUCN.
- Brismar, A. (2019a). *Origin of the concept 'circular fashion'*. En ligne sur le site web Green strategy <https://www.greenstrategy.se/circular-fashion-definition/>, consulté le 18 mars 2020
- Brismar, A. (2019b). *Sixteen principles for a circular fashion industry*. En ligne sur le site web Green strategy <https://www.greenstrategy.se/circular-fashion/key-principles-of-circular-fashion/>, consulté le 18 mars 2020
- Burlet, F. (2017). *L'"upcycling" mode, une démarche éthique qui gagne du terrain*. En ligne sur le site web L'express https://www.lexpress.fr/styles/mode/comment-l-upcycling-mode-redonne-vie-aux-vieux-vetements_1878176.html, consulté le 20 mars 2020
- Business of Fashion, (BoF) & McKinsey. (2018). *The state of fashion 2018*. En ligne <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Renewed%20optimism%20for%20the%20fashion%20industry/The-state-of-fashion-2018-FINAL.ashx>
- Business of Fashion, (BoF) & McKinsey. (2019). *The state of fashion 2019*. En ligne <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx>
- Caro, F., & Martínez-de-Albéniz, V. (2015). Fast fashion: Business model overview and research opportunities. In *Retail supply chain management* (pp. 237-264). Springer, Boston, MA.
- CB Insights. (2019). *Fashion Forward: How Tech Is Targeting Waste & Pollution In The \$2.4T Fashion Industry*. En ligne sur le site web CBInsights <https://www.cbinsights.com/research/fashion-sustainable-technology/#farm>

- Centre du commerce international. (n.d). *Le marché du coton biologique*. En ligne <http://www.intracen.org/Le-marche-du-coton-biologique/>, consulté le 23 avril 2020
- Chinasamy, J. (2019). 'A monstrous disposable industry': *Fast facts about fast fashion*. En ligne sur le site web Unearthed <https://unearthed.greenpeace.org/2019/09/12/fast-facts-about-fast-fashion/>
- Christopher, M., Lawson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- Circle economy. (2015). *Service-based business models & circular strategies for business*. En ligne <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/20160330092502/Service-based-business-models-and-circular-strategies-for-textiles-2015-SITRA-STJM.pdf>
- Circle economy. (2020). *Fibersort*. En ligne <https://www.circle-economy.com/programmes/textiles/fibersort>, consulté le 1 mai 2020
- Cline, E. L. (2012). *Over-dressed, the shockingly high cost of cheap fashion*. New York: Portfolio/Penguin.
- Combe, M. (2020). *Soldes : la fast fashion ruine la planète*. En ligne sur le site web Natura-sciences <https://www.natura-sciences.com/environnement/fast-fashion-pollution.html>
- Commission européenne. (2014). *Vers une économie circulaire: programme «zéro déchet» au Comité économique et social européen et au Comité des Régions, COM(2014) 398 final/2*. Bruxelles. En ligne [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/545704/EPRS_BRI\(2014\)_545704_REV1_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/545704/EPRS_BRI(2014)_545704_REV1_EN.pdf)
- Commission européenne. (2018). *Programme LIFE*. Bruxelles. En ligne https://ec.europa.eu/commission/news/life-programme-2018-oct-25_fr, consulté le 25 avril 2020
- Commission européenne. (2020). *Nouveau plan d'action pour une économie circulaire - Pour une Europe plus propre et plus compétitive, communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM(2020)98*. Bruxelles. En ligne <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1>
- Confédération européenne de l'habillement et du textile, (EURATEX). (2018). *Key figures*. en ligne <https://euratex.eu/wp-content/uploads/2019/05/EURATEX-KEY-FIGURES-2018.pdf>, consulté le 18 juillet 2019
- Deloitte. (2019). *Mode responsable : le guide pour agir*. Paris: Alliance du commerce.
- Domina, T., & Koch, K. (1997). The textile waste lifecycle. *Clothing and Textiles Research Journal*, 15(2), 96-102.
- DRIFT. (2018). *The transition to good fashion*. En ligne https://drift.eur.nl/wp-content/uploads/2018/11/FINAL_report.pdf

- Ecclo. (2020). *La démarche Ecclo*. En ligne <https://ecclo.fr/presentation/>, consulté le 8 mai 2020
- Ecoalf. (2020). *Ecoalf Foundation*. En ligne <https://ecoalf.com/en/p/foundation-33>, consulté le 5 mai 2020
- Eco-conception. (2010). *La roue des stratégies d'éco-conception*. En ligne <https://ec0c0nception.wordpress.com/2010/08/30/la-roue-des-strategies-deco-conception-lids-wheel-lifecycle-design-strategies/>
- Euromonitor. (2018). *Global apparel and footwear valued at US\$1.7 trillion in 2017, yet millions of used clothing disposed of every year*. [Blog]. En ligne <https://blog.euromonitor.com/global-apparel-footwear-valued-us-1-7-trillion-2017-millions-of-used-clothing-disposed-every-year/>, consulté le 10 juillet 2019
- European Sustainable Business Federation, (Ecopreneur). (2019). *Circular fashion advocacy*. En ligne <https://ecopreneur.eu/wp-content/uploads/2019/03/EcoP-Circular-Fashion-Advocacy-Report-28-3-19.pdf>
- Fashion Network. (2019). *Inditex : bénéfice net annuel en hausse de 2 %*. En ligne https://fr.fashionnetwork.com/news/Inditex-benefice-net-annuel-en-hausse-de-2-1078181.html#.XW_mEugzbIU, consulté le 12 juillet 2019
- Fashion Revolution. (2019). *Fashion Revolution written evidence to the 'Sustainability of the fashion industry' inquiry, U.K. Environmental Audit Committee*. En ligne sur le site web Fashion revolution <https://www.fashionrevolution.org/fashion-revolution-written-evidence-to-the-sustainability-of-the-fashion-industry-inquiry-u-k-environmental-audit-committee/>
- Fashion Revolution. (2019). *How to be a fashion revolutionary*. En ligne <https://www.fashionrevolution.org/how-to-be-a-fashion-revolutionary/>
- Fashion Revolution. (2020). *Fashion transparency index*. En ligne <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>
- Fashion United. (2017). *Can the fashion industry calculate its way to sustainability? - The potential of LCA*. En ligne <https://fashionunited.uk/news/fashion/can-the-fashion-industry-calculate-its-way-to-sustainability-the-potential-of-lca/2017061924879>
- Fédération française du e-commerce et de la vente à distance, (FEVAD). (2017). *Les chiffres clés : cartographie du e-commerce en 2016-2017*. En ligne <https://www.fevad.com/chiffres-cles-cartographie-e-commerce-2017/>
- Flandres Circulaires & District de la Créativité des Flandres. (2019). *A guide towards circular fashion*. En ligne <https://www.close-the-loop.be/fr>, consulté le 10 juillet 2019
- Fletcher, K. (2010). Slow fashion: An invitation for systems change. *Fashion Practice*, 2(2), 259-265.
- Fletcher, K. (2012). *Consumerist Fashion: Innovation Repressor*. [Blog]. En ligne <http://katefletcher.com/consumerist-fashion-innovation-repressor/>, consulté le 13 juillet 2019

- Fondation Ellen MacArthur, (FEM). (2016). *Vers une économie circulaire : arguments économiques pour une transition accélérée*. En ligne https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_FR_27-4-16.pdf
- Fondation Ellen MacArthur, (FEM). (2017). *A new textile economy: Redesigning fashion's future* (Rapport n° 6897785). En ligne <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy-Full-Report-Updated-1-12-17.pdf>
- Fondation H&M. (2017). *La fondation H&M aimerait connaître vos idées novatrices*. En ligne https://www2.hm.com/fr_ca/life/culture/inside-h-m/h-m-foundation-wants-your-ground-breaking-ideas.html, consulté le 11 mai 2020
- Fondation H&M. (2020). *Let's make fashion circular*. En ligne <https://globalchangeaward.com/circular-fashion/>, consulté le 1 mai 2020
- Fontell, P., & Heikkilä, P. (2017). *Model of circular business ecosystem for textiles* (VTT TECHNOLOGY 313). En ligne <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T313.pdf>
- Fournier, A. (2013). *Zara, leader incontesté de la "fast fashion"*. En ligne sur le site web Le Monde https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/03/14/zara-leader-inconteste-de-la-fast-fashion_1847943_3234.html, consulté le 12 juillet 2019
- G7. (2019). *Fashion Pact*. Biarritz.
- Gardetti, M. A., & Torres, A. L. (2017). *Sustainability in fashion and textiles: values, design, production and consumption*. Routledge.
- Garric, A. (2011). *L'effet rebond pénalise les économies d'énergie et le climat*. En ligne sur le site web Le Monde https://www.lemonde.fr/planete/article/2011/02/24/l-effet-rebond-penalise-les-economies-d-energie-et-le-climat_5981970_3244.html, consulté le 13 mai 2020
- Global Fashion Agenda, (GFA) & The Boston Consulting Group, (BCG). (2018). *Pulse of the Fashion Industry*. En ligne <https://globalfashionagenda.com/publications/#pulseofthefashionindustry>
- Global Fashion Agenda, (GFA). (2019). *Status report 2019 : 2020 circular fashion system commitment*. En ligne https://www.globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2019/07/Status_report_2019.pdf
- Global Fashion Agenda, (GFA). (2020). *Policy Hub backs EU Commission's new Circular Economy Action Plan*. En ligne https://www.globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2019/07/Status_re, consulté le 1 avril 2020
- GreenPeace. (2017). *Fashion at the cross roads : A review of initiatives to slow and close the loop in the fashion industry*. En ligne <https://issuu.com/greenpeaceinternational/docs/76e05528-fashion-at-the-crossroads>

- H&M Group. (2018). *Sustainability report*.
https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2018_Sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport.pdf
- Henninger, C. E., Alevizou, P. J., Goworek, H., & Ryding, D. (2017). *Sustainability in Fashion: A Cradle to Upcycle Approach*. Springer.
- Hvass, K. K. (2016). *Weaving a Path from Waste to Value: Exploring Fashion Industry Business Models and the Circular Economy*. Frederiksberg: Copenhagen Business School [Phd]. PhD series, No. 06-2016.
- Institut Française de la Mode (IFM). (2018). *Importations UE 28 sur la période janvier-juin 2018*. En ligne <https://fr.fashionnetwork.com/news/L-Europe-contracte-ses-importations-textile-au-premier-semester,1013870.html#.XUG6Q-gzbIU>, consulté le 11 juillet 2019
- Institut Nationale de l'Économie Circulaire (INEC). (2018). *L'économie circulaire dans l'industrie du textiles : Focus*. En ligne <https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2018/10/focus-textile-sept-2018.pdf>, consulté le 12 décembre 2019
- Institut National de l'économie circulaire, (INEC). (2019). *Projet de loi économie circulaire : l'INEC avance 10 propositions*. En ligne <https://www.economiecirculaire.org/articles/h/projet-de-loi-economie-circulaire-l-inec-avance-10-propositions.html>
- Janvier, P. (2013). Textile : une filière plus réactive. *Supply chain magazine*, 1(71), 61-70.
- Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., & Hekkert, M. (2018). Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150, 264-272.
- Laville, S. (2019). *The story of a £4 Boohoo dress: cheap clothes at a high cost*. En ligne sur le site web The Guardian <https://www.theguardian.com/business/2019/jun/22/cost-cheap-fast-fashion-workers-planet>, consulté le 10 juillet 2019
- Leteneur, M. (2018). *L'upcycling va-t-il sauver la mode?* En ligne sur le site web Magazine Antidote <https://magazineantidote.com/mode/lupcycling-va-til-sauver-la-mode/>, consulté le 1 mai 2020
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599-626.
- Majean, E. (2019). *L'économie circulaire et l'industrie de la mode - UniverSud-Liège*. En ligne <http://www.universud.ulg.ac.be/leconomie-circulaire-et-lindustrie-de-la-mode/>, consulté le 12 décembre 2019
- Martin, M. (2013). Creating sustainable apparel value chains. *Impact Economy*, 6.
- Mathews, B. (2015). Close the Loop. *MCL Global*, 54-64.

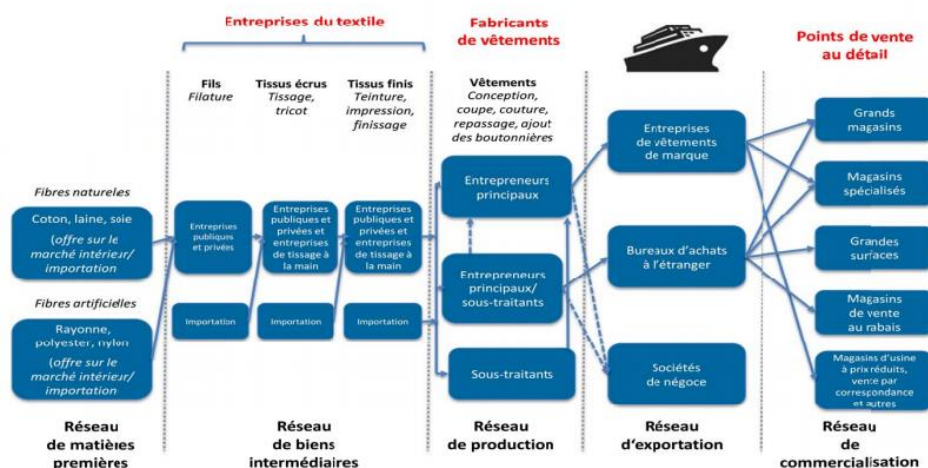
- McDonough, W., & Braungart, M. (2010). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. North point press.
- McKinsey. (2019). *The Circular Fashion Value Chain*. En ligne <https://s3.amazonaws.com/cbi-research-portal/uploads/2019/05/14105157/nearshoring-automation.png>
- Morana, R., & Seuring, S. (2011). A three level framework for closed-loop supply chain management—linking society, chain and actor level. *Sustainability*, 3(4), 678-691.
- Morley, N. (2013). *Closing the Loop for clothing. Closed loop fibre recycling - current status and future challenges*. Oakdane Hollins, Aylesbury, UK.
- Muthu, S. S. (2018). *Detox Fashion*. Springer, 63-64.
- Muthu, S. S. (2019). *Fast Fashion, Fashion Brands and Sustainable Consumption*. Springer.
- Niinimäki, K., & Hassi, L. (2011). Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing. *Journal of cleaner production*, 19(16), 1876-1883.
- Nudie Jeans. (2020). Nudie Jeans sustainable material tool. En ligne https://cdn.nudiejeans.com/media/files/material_tool_site.pdf
- Office québécois de la langue française, (OQLF). (2018). *Le grand dictionnaire terminologique*. En ligne <http://www.granddictionnaire.com/>, consulté le 15 juillet 2019
- Oh, J., & Jeong, B. (2014). Profit analysis and supply chain planning model for closed-loop supply chain in fashion industry. *Sustainability*, 6(12), 9027-9056.
- Organisation internationale de normalisation, (ISO). (2002). *Management environnemental — Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit*. En ligne <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:tr:14062:ed-1:v1:fr>, consulté le 20 mars 2020
- Organisation Internationale du Travail (OIT). (2014). *Salaires et temps de travail dans les industries du textile, des vêtements, du cuir et de la chaussure*. En ligne https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_300642.pdf
- Organisation Mondiale du Commerce, (OMC). (n.d.). *L'accord sur les textiles et les vêtements*. En ligne https://www.wto.org/french/tratop_f/texti_f/texintro_f.htm
- Planétoscope. (2019). *Production annuelle de coton. Statistiques*. En ligne sur le site web Planétoscope <https://www.planetoscope.com/agriculture-alimentation/1178-production-mondiale-de-coton.html>, consulté le 18 décembre 2019
- Preston, F. (2012). *A global redesign?: Shaping the circular economy*. London: Chatham House.

- Quantis. (2018). *Measuring fashion. Environmental impact of the global apparel and footwear industries study*.
- Re:newcell. (2019). *News*. En ligne sur le site web Re:newcell <https://renewcell.com/news/>, consulté le 4 mai 2020
- Rizos, V., Behrens, A., Kafyeke, T., Hirschnitz-Garbers, M., & Ioannou, A. (2015). The circular economy: Barriers and opportunities for SMEs. *CEPS Working Documents*.
- Saviolo, S., & Testa, S. (2005). Dans Niazi, M., & Zahran, S. (2012). Industrial engineering: concepts, methodologies, tools, and applications, chapter software process lines: a step towards software industrialization. *Number, 107*, 1988-2002.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sandvik, I. M., & Stubbs, W. (2019). Circular fashion supply chain through textile-to-textile recycling. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Schilling, A. (2019). *La mode vit au rythme effréné du renouvellement permanent*. En ligne <http://www.slate.fr/story/173910/mode-fashion-week-saisons-temps-rythme-nouveaute>, consulté le 11 juillet 2019
- Segura, A. (2019). *The Fashion Pyramid of Brands*. [Blog]. En ligne sur le site web Fashion Retailer <https://fashionretail.blog/2019/03/11/the-fashion-pyramid-of-brands/f>, consulté le 15 décembre 2019
- Service de Recherche du Parlement européen, (EPRS). (2019). *Environmental impact of the textile and clothing industry: what consumers need to know. (PE633.143)*. En ligne [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)
- Siegle, L. (2011). *To die for: is fashion wearing out the world?*. HarperCollins UK.
- Snoek, S. (2017). *Circular Economy in the Textile Industry*. Wageningen UR.
- SPF Economie. (2018). *Financement de l'économie circulaire. D/2018/2295/22*. Bruxelles.
- Statista. (2019). *Nombre de points de vente pour le groupe Inditex, par marque 2016-2019*. En ligne <https://fr.statista.com/statistiques/543840/inditex-nombre-points-vente-marque-monde/>, consulté le 11 juillet 2019
- Statista. (2020). *Fashion in Belgium*. En ligne <https://fr.statista.com/outlook/244/129/fashion/belgium#market-arpu>
- Sydney. (2008). *Fast fashion is not a trend*. En ligne <http://www.sydneylovesfashion.com/2008/12/fast-fashion-is-trend.html>, consulté le 11 juillet 2019
- Teunissen, J. (2013). *Fashion Data: On the Failing Fashion System and Alternative Solutions*. En ligne sur le site web Tijdelijk mode museum <https://tijdelijkmodemuseum.hetnieuweinstituut.nl/en/fashion-data-failing-fashion-system-and-alternative-solutions-jose-teunissen-0>

- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770.
- Tokatli, N. (2008). Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21-38.
- Vincent, F. (2018). *Soldes : « On peut passer de la mode jetable à un système plus durable »*. En ligne sur le site web Le Monde https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/01/10/soldes-on-peut-passer-de-la-mode-jetable-a-un-systeme-plus-durable_5239892_3244.html#QQlxq4yvW5dafCQH.99, consulté le 11 juillet 2019
- Vogue. (2019). *Can a circular fashion system save us all?* En ligne sur le site web Vogue <https://www.vogue.com.au/fashion/news/can-a-circular-fashion-system-save-us-all/news-story/b0b0f8b39e667923d088b159ddcec606/amp?fbclid=IwAR0FIN7AVOnZCRfx4SIaNSM8qnjTXlg8NXRg4ECb4cL2FoD2XO9Be0V5XIQ>

ANNEXE

Annexe 1 : Chaîne d'approvisionnement des industries textile et de la mode



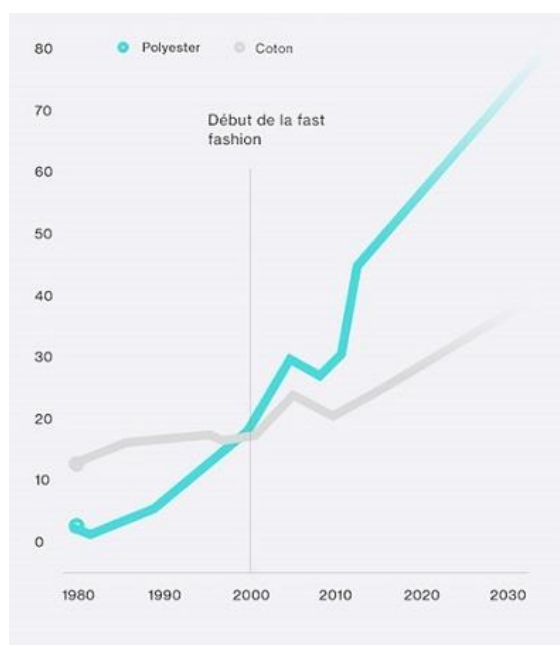
Source : Martin, 2013.

Annexe 2 : Segmentation du marché de la mode selon les prix et la qualité






Source : Segura, 2019.

Annexe 3 : Croissance de la demande mondiale en fibres (millions de tonnes) 1980-2030



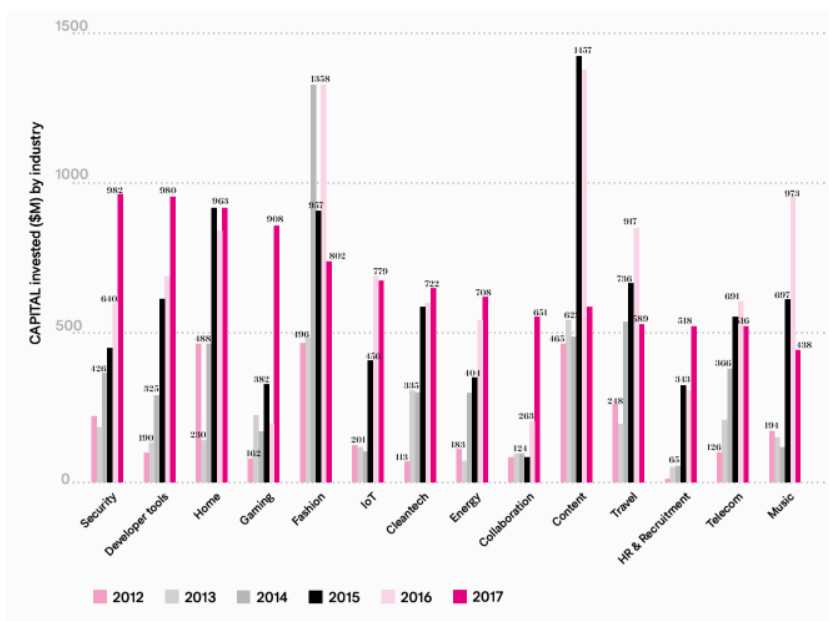
Source : Combe, 2020.

Annexe 4 : Tableau récapitulatif des liens entre les business models circulaires, les stratégies circulaires et les sources de création de valeur dans la mode

	 Circularité	 Service	 Suffisance
Type de business model	Réutiliser Recycler	Réparer Louer	Réduire
Création de valeur	Pouvoir de l'optimisation des cycles Pouvoir du fonctionnement en cascade Pouvoir des intrants purs	Pouvoir de la boucle courte Pouvoir de l'optimisation des cycles	Pouvoir des intrants purs
Stratégies de conception	Dé-réassemblage Cycle technique Cycle biologique	Attachement émotionnel Dé-réassemblage Faciliter la réparation Revalorisation et adaptation Standardisation et compatibilité	Durabilité et fiabilité Attachement émotionnel Satisfaction de long terme Eco-conception
Boucle	Fermée en fin d'utilisation	Ralentie pendant l'utilisation	Ralentie et raccourcie pendant la fabrication et utilisation

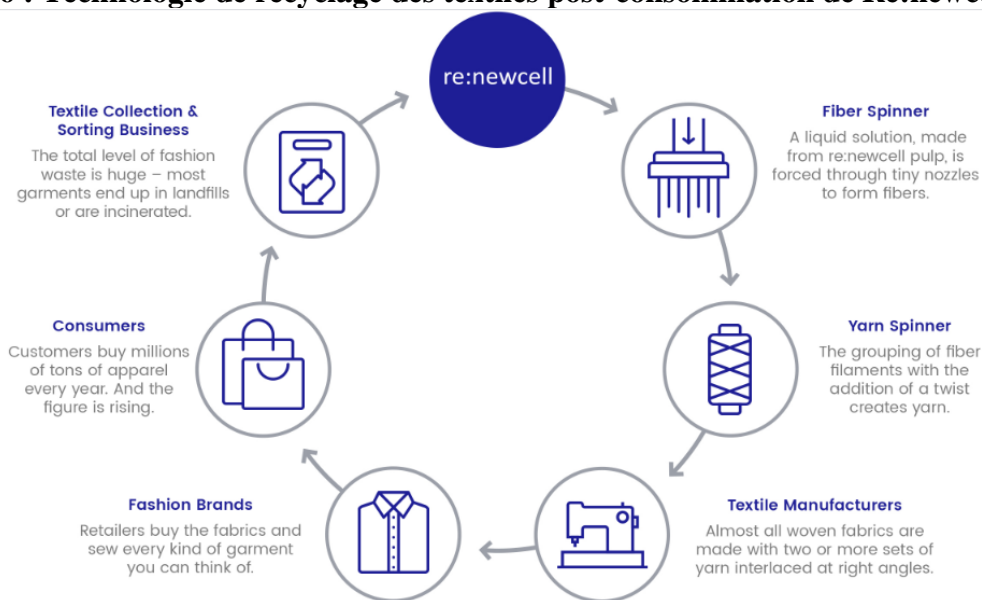
Source : Accenture, 2014 & Circle economy, 2015 ; Bocken et al., 2016 ; Fondation Ellen MacArthur, 2016.

Annexe 5 : Comparaison entre le capital investi dans les technologies de la mode et dans d'autres secteurs en millions de dollars (2012-2017)



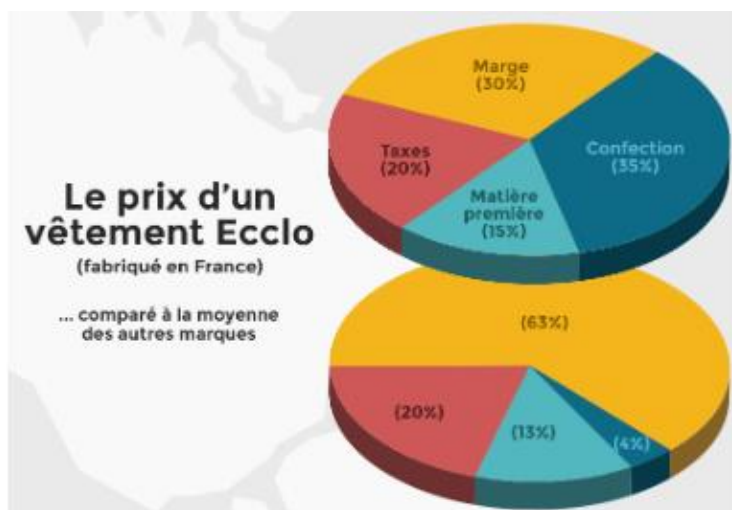
Source : Accenture & Fondation H&M., 2018.

Annexe 6 : Technologie de recyclage des textiles post-consommation de Re:newcell



Source : Re:newcell, 2019.

Annexe 7 : Transparence sur l'allocation des charges sur le prix final : Ecclo



Source : Ecclo, 2020.

Annexe 8 : Outil de classement des fibres durables et non-durables élaboré par Nudie Jeans

SUSTAINABLE FIBERS		
CLASS 1 ¹	CLASS 2 ²	CLASS 3 ³
Recycled cotton	Recycled polyester	Certified alpaca
Reused Nudie Jeans	Recycled nylon	Certified yak
Recycled wool	Certified organic cotton	Certified mohair
Traceable, organic and/or Fairtrade cotton.	Certified wool	Certified organic silk
Certified organic jute	Certified organic linen	Certified and vegetable tanned leather
TENCEL™ Lyocell	Certified organic hemp	

NOT SUSTAINABLE ⁴		DO NOT USE ⁵
Conventional linen	Virgin elastane / spandex	Feather and down
Conventional hemp	Virgin polyester	Leather from aborted animals such as slink, karakul and Persian lamb
Conventional cotton	Virgin nylon	
Fairtrade conventional cotton	Conventional and virgin wool and animal hair	Hair from animals reared in cages
Better Cotton Initiative (BCI)	Virgin acrylic	Fur
Viscose	PLA	Leather and skin from wild-caught animals, exotic animals or vulnerable and endangered species
Bamboo viscose	Leather	
Acetate	Peace silk	Conventional silk
Modal	Cupro	Mohair and Cashmere will be phased out in all Nudie Jeans products with start of collection W19

Source : Nudie Jeans, 2020

Annexe 9 : Guide d'entretien destiné aux entreprises de mode circulaire, consultants, experts et innovateurs

Ce guide d'entretien a pour objectif d'explorer, valider et classer les facteurs accélérateurs et freins à la transition vers l'économie circulaire dans l'industrie de la mode. La mode en boucle fermée sera étudiée ici sous l'angle d'un système qui connecte les entreprises de mode circulaire (Acteurs) avec leur chaîne d'approvisionnement (Chaîne) dans un contexte sociétal et politique (Sociétal). Trois questionnaires vont être réalisés afin de rester cohérent avec la position dans laquelle se trouve l'intervenant, chacun pouvant apporter une expertise et des connaissances différentes.

Certains interlocuteurs désiraient recevoir les questions avant de passer l'interview. Le formulaire ci-dessous leur a donc été envoyé. Toutes les parties prenantes ont reçu le même questionnaire légèrement adapté à leur domaine d'expertise. Les consultants et experts n'avaient pas la section 1 et les sections 2,3 et 4 étaient visées vers les entreprises de mode circulaire. La section 1 était quelque peu différenciée pour s'intéresser soit aux technologies circulaires soit au BM circulaires. Les questions ont également été traduites en anglais si nécessaire.

1. Entreprises de mode circulaire

Le but de ce questionnaire à destination des entreprises de mode circulaire est de faire ressortir leurs points communs selon leur type de business model (réparer, réutiliser, réduire, recycler): les facteurs de réussite, les freins qu'ils ont pu rencontrer et les leviers qui les ont appuyé dans leur démarche. L'objectif est aussi d'analyser les interconnexions qui les lient avec d'une part leur chaîne d'approvisionnement et d'autre part le champ sociétal.



QUESTIONNAIRE PARTIES PRENANTES

Entreprises de mode circulaire

OBJECTIF

Dans le cadre de mon mémoire traitant de la transition vers l'économie circulaire dans l'industrie de la mode, je souhaite recueillir vos avis et expériences quant à vos motivations, ainsi que les freins et les leviers rencontrés lors de votre démarche dans la mode circulaire.

Eléonore Arnould

Master 2 – Corporate Sustainable Management -
LSM



INFORMATIONS GÉNÉRIQUES

Date de l'interview :

Nom de l'intervenant :

Nom de l'entreprise :

Fonction dans l'entreprise :

Type de business model :

- Réparer
- Réutiliser
- Réduire
- Recycler
- Louer

Date de création :

Nombre d'employés :

Chiffre d'affaire annuel :

SECTION 1 : BUSINESS MODEL CIRCULAIRE

1. Sur base de quel concept des 5Rs (Réduire, Réparer, Réutiliser, Recycler, Louer) de l'économie circulaire votre business model se construit-il?
2. En quelques mots, quelle est votre proposition de valeur et votre mission?
3. Quel type de relation entretenez-vous avec vos clients?
4. L'économie circulaire, ou en tout cas le R des 5R correspondant à votre business model, fait-elle partie de votre stratégie marketing?

5. Par quels canaux de distribution vos produits arrivent-ils jusqu'aux clients?
6. Qui sont les acteurs clés de votre chaîne de valeur (fournisseurs, partenaires,...)?
7. Quels sont les éléments et procédés les plus coûteux à mettre en place pour devenir circulaire?
8. Quels sont vos sources de financement?

SECTION 2 : PROCESSUS DE TRANSITION

MOTIVATIONS

9. Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à créer votre modèle commerciale sur base de la circularité et de la durabilité?

FREINS

10. Quelles sont les freins et obstacles que vous avez dû surmonter?
 - Niveau sociétal : régulations, compétition avec les acteurs de la fast fashion,, dominance du modèle consumériste,..
 - Niveau supply chain : qualité des vêtements, quantité, flux des matières, traçabilité...
 - Niveau acteur : financier, infrastructure, ressources,..

LEVIERS

11. Quels sont les leviers qui vous ont soutenu dans la création de votre entreprise de mode circulaire?
 - Niveau sociétal : régulations sur l'économie circulaire, prise de conscience des consommateurs,..
 - Niveau supply chain : innovation, traçabilité,...
 - Niveau acteur : motivation, partenariats,..

ACTEURS ET PARTENARIATS

12. Qui sont les acteurs qui vous ont appuyé lors de votre engagement dans la circularité?
13. Dans quelle mesure pensez-vous que les campagnes telle que *The Fashion Revolution* sensibilisent les consommateurs à la mode circulaire?
14. Comment la collaboration entre les acteurs peut être renforcée afin que les alternatives comme la vôtre soient élevés à plus grande échelle?

SECTION 3 : VIABILITÉ DU BUSINESS MODEL CIRCULAIRE

15. Quels sont les facteurs de succès qui rendent votre entreprise rentable?

SECTION 4 : AVENIR DE LA MODE CIRCULAIRE

16. Quelles sont les opportunités à être une entreprise circulaire dans l'industrie de la mode?

17. Pensez-vous que l'économie circulaire a un avenir face au modèle dominant de la fast fashion? Pensez-vous qu'elle constitue une solution durable au modèle de la fast fashion?

2. Innovateurs

Le but de ce questionnaire à destination de concepteurs d'innovations dans la chaîne d'approvisionnement de l'industrie textile et de l'habillement est d'analyser les freins, leviers et opportunités à préconiser un modèle en boucle fermée. Les sections 2, 3, 4 sont les mêmes pour tous les intervenants.



QUESTIONNAIRE

PARTIES PRENANTES

Concepteurs d'innovation dans la chaîne d'approvisionnement

OBJECTIF

Dans le cadre de mon mémoire traitant de la transition vers l'économie circulaire dans l'industrie de la mode, je souhaite recueillir vos avis et expériences quant à votre expertise dans la mise en place de l'économie circulaire dans la supply chain de l'habillement.

Eléonore Arnould

Master 2 – Corporate Sustainable Management - LSM

SECTION 1 : INNOVATION

1. Sur base de quel concept des 5Rs (Réduire, Réparer, Réutiliser, Recycler, Louer) de l'économie circulaire votre innovation se construit-elle?
2. En quelques mots, à quelle problématique de la supply chain textile votre innovation répond-elle?
3. Quels clients visez-vous avec cette innovation?
4. Quelles sont vos sources de financement?
5. Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à créer votre innovation?

3. Experts et consultants

Le but de ce questionnaire à destination des consultants ou experts en développement durable RSE dans le secteur de la mode est de récolter des informations relatives à la transition vers

l'économie circulaire dans l'industrie de la mode. Il s'agit d'identifier les motivations, freins et leviers que connaissent les entreprises de mode circulaire. Plus largement, il sera question d'exposer les pressions et tendances sociétales qui freinent et accélèrent la transition vers un paradigme circulaire dans l'industrie de la mode. Les sections 2, 3, 4 sont les mêmes pour tous les intervenants.

