

**Thèse délivrée par**

**L'Université de Lille**

N° attribué par la bibliothèque

\_\_\_\_\_

## THÈSE

**Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

**Ilana BOUHAFS**

Le 30 mai 2022

**La fabrique de la transition : construire, diffuser et négocier le sens de la soutenabilité  
au sein des chaînes d'approvisionnement textile**

## JURY

**Directrice de thèse :**

Madame Nil ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE

Professeure à l'Université de Lille

**Membres du jury :**

*Rapporteurs :*

Madame Laure LAVORATA

Professeure à l'Université de Reims

Monsieur Gilles PACHÉ

Professeur à l'Université Aix-Marseille

*Suffragants :*

Madame Amina BÉJI-BÉCHEUR

Professeure à l'Université Gustave Eiffel

Madame Maud HERBERT

Professeure à l'Université de Lille

Monsieur Pierre McDONAGH

Professeur à Bath University (UK)



*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



## Remerciements

*“L’éducation est l’arme la plus puissante qu’on puisse utiliser pour changer le monde” (Nelson Mandela)*

Si le système éducatif est aujourd’hui largement critiqué pour exacerber les inégalités sociales, force est de constater que, sans celui-ci, jamais je n’aurais pu aujourd’hui réaliser cette thèse de doctorat. Ce système par sa gratuité, mais surtout grâce à l’engagement de ses membres, leur bienveillance et leur passion, a su m’offrir une chance inespérée de pouvoir aujourd’hui prétendre au grade de docteur. Pour cette chance, je tiens à remercier l’ensemble des enseignants dont j’ai croisé la route, année après année.

Je tiens tout d’abord à exprimer ma gratitude à l’ensemble des membres de mon jury qui ont accepté de participer au dénouement de ce travail de longue haleine. Je remercie tout d’abord à remercier les Professeurs Gilles Paché et Laure Lavorata qui m’ont fait l’honneur d’être les rapporteurs de ce travail. Je tiens par ailleurs à souligner ma reconnaissance au Professeur Gille Paché, qui dès les prémices de cette thèse m’a conseillé, me permettant notamment de découvrir un auteur clé dans ma réflexion : Nicholas Georgescu-Roegen.

Je tiens également à remercier le Professeure Amina Béji-Bécheur dont j’ai déjà eu la chance de croiser la route à plusieurs reprises et dont les travaux m’ont particulièrement inspirée. Je remercie également le Professeur Pierre McDonagh. Je remercie par ailleurs chaleureusement, le Professeure Maud Herbert, qui après m’avoir connue comme étudiante puis collègue, me fait aujourd’hui l’honneur d’être membre de mon jury de thèse. Nos échanges récurrents et bienveillants ont structuré ma démarche et n’ont cessé de me motiver au cours de ces dernières années.

*Last but not least*, je tiens à témoigner par ces quelques mots mon infinie reconnaissance au Professeure Nil Özçaglar-Toulouse qui m’a fait l’honneur d’être ma directrice de thèse. Son expertise, sa vision du monde et ses précieux conseils n’ont cessé de me faire progresser et évoluer, me poussant toujours à donner le meilleur de moi-même. Je tiens par ailleurs à la remercier pour sa confiance indéfectible, m’offrant des opportunités dont je n’aurais pu rêver avant de la rencontrer.

Si je ne peux citer tous les enseignants dont j'ai croisé la route, j'ai une pensée toute particulière pour mes enseignants du secondaire : M. Milon, Mme Corrière et Mme Fromont sans qui rien n'aurait été possible.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement mes enseignants du supérieur, aujourd'hui devenus pour certains des collègues. Je pense notamment au Professeure Marie-Hélène Fosse-Gomez, au Professeure Isabelle Collin-Lachaud, ou au Professeur Mbaye Fall Diallo. J'ai également une pensée particulière pour Ghislain Cornillon. Je remercie également Hélène, Marie, Ahmed, Nguyen, Cristina, Chantal, Yasmine et tous les autres. Je remercie tout particulièrement Méléa Press et Isabelle Robert pour leur soutien et les opportunités qu'elles m'ont offertes, mais aussi pour toutes nos discussions stimulantes et nos projets futurs.

Je tiens par ailleurs à formuler des remerciements appuyés au Professeur Hélène Konzler qui par sa rigueur, son exigence et sa passion du métier ont su insuffler en moi l'envie d'entreprendre un doctorat.

Je n'oublie évidemment pas toutes les personnes, qui chaque jour, et dans l'ombre, m'ont permis d'exercer mes missions sans accroc. Je remercie, entre autres, "*les Ingrid*" et "*les Catherine*" qui se reconnaîtront, mais également Sophie Ranchy et Françoise Vanhulle de l'école doctorale SJPG de l'Université de Lille.

Je profite par ailleurs de ces remerciements pour témoigner ma reconnaissance auprès des financeurs de cette thèse, l'Université de Lille, l'école doctorale SJPG et le laboratoire LUMEN sans qui la conduite de ce travail n'aurait pas été possible.

I want to thank Professor Jeff Murray - *Head of Department, Professor, Walton College, University of Arkansas* - for his inspiring courses, his benevolence, and for sharing his passion. Although he speaks perfect French, I would like to thank Professor Søren Askegaard for his support and advice during those last years. These few words in English are also an opportunity to thank all the internationals I had the opportunity to meet during those years and who helped me walk through the thesis: Dr Olga Kravets, Dr. John Schouten, Professor James Fitchett, Professor Eric Arnould, and so many others.

Au cours de ces dernières années, et en parallèle de l'exercice qu'est la thèse de doctorat, j'ai également eu la chance de participer et de contribuer à un projet multi-acteurs ambitieux :

MECAPERF<sup>1</sup>. Toujours en cours, ce projet s'intéresse à la performance énergétique des équipements électroménager domestique. Particulièrement stimulant et aussi enrichissant sur le plan intellectuel, scientifique, qu'humain, ce projet n'a cessé de me faire gagner en compétence, m'initiant à une recherche très opérationnelle et collaborative.

Pour cette opportunité, je renouvelle évidemment mes remerciements au Professeure Nil Özçağlar-Toulouse qui m'a invité à rejoindre le projet, et tiens à remercier Thérèse Kreitz et l'ADEME pour leur financement et leur suivi. Je remercie également le Dr Gaëtan Brisepierre, Sophie Attali, consultante et experte en consommation énergétique, mais également le Professeur Dominique Desjeux qui nous a également fait l'honneur de suivre ce projet. Si je ne peux citer l'ensemble des parties prenantes de ce projet tant elles sont nombreuses, je tiens à leur exprimer ma gratitude.

De manière peut-être un peu moins solennelle mais tout aussi chaleureuse, je tiens à remercier les doctorants, aujourd'hui docteurs, qui m'ont accompagné tout au long de ce périple. Simples compagnons de voyage, ils sont aujourd'hui de véritables amis avec lesquels je partagerai pour des années cette expérience unique, bien qu'exigeante, qu'est la thèse.

Lucie, je manque de mots pour qualifier ces dernières années tant ta présence a été salvatrice. A nos péripéties, nos soirées de conférences et de séminaires, à nos fou-rires, pour ton humour, ta sagesse, ta disponibilité et ta bienveillance, merci. Marine, compagnon de révolution, pour ton soutien inconditionnel, ton écoute et ta folie rafraichissante, merci. Enfin, merci à Alex, parrain de Big-Mac<sup>2</sup>, qui m'a soutenu avec gentillesse tout au long de cette thèse. Je ne peux bien-sûr pas oublier Lionel, protagoniste incontournable de cette quête, devenu au fil du temps un véritable ami. S'il connaît déjà le fond de ma pensée, ma reconnaissance et ma gratitude, je me limiterai ici à ces quelques mots empruntés à Nietzsche, dont il saura sans nul doute apprécier la portée: « *L'amitié naît lorsqu'on a pour l'autre une estime supérieure à celle qu'on a pour soi-même* ».

A tous ses doctorants, docteurs, professeurs, professionnels, croisés en conférence, au détour d'un séminaire, d'un workshop ou d'une réunion avec qui j'ai eu la chance d'échanger ces dernières années et qui m'ont permis de mûrir et d'avancer, merci.

---

<sup>1</sup> Mécanique de la décision d'Équipement des Consommateurs en Electroménager Performant

<sup>2</sup> Que je remercie affectueusement également pour sa compagnie.

A ma famille, à ma mère, mon petit-frère, ma grande sœur, ma cousine, et tous les autres que je ne peux malheureusement pas citer tant ils sont nombreux, à ma belle-famille, sans qui je n'aurais jamais pu traverser tout ça, qui ont suivi et subi ce périple mais qui m'ont toujours soutenue avec amour et bienveillance : merci. Une mention particulière à JJ, avec qui nous avons expérimenté, tout au long de ces années, que « *nos connaissances étaient une goutte, et notre ignorance, un océan* », sans jamais abandonner.

« *When all are one and one is all, to be a rock and not to roll* »

Enfin, à la personne qui partage ma vie et qui m'a toujours soutenue, épaulée, réconfortée et poussé à donner le meilleur de moi-même, merci. Sans son soutien indéfectible, rien de tout cela n'aurait été possible.



*À ma grand-mère, Andrée Auburtin Bosselet,*



# SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	23
<b>PARTIE I - REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre 1 : Évolution du management des chaînes d’approvisionnement textile .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : La <i>fast fashion</i>, vecteur de transformation du management des chaînes d’approvisionnement.....</b>	<b>43</b>
<i>Sous-section 1 : La fast fashion, un nouveau modèle de management des chaînes au lourd tribut environnemental et social.....</i>	<i>43</i>
<i>Sous-section 2 : L’essor du sustainable supply chain management.....</i>	<i>46</i>
<i>Sous-section 3 : Les limites du sustainable supply chain management.....</i>	<i>51</i>
<b>Section 2 : Allier <i>slow fashion</i> et circularité pour penser la soutenabilité forte au sein du management des chaînes d’approvisionnement .....</b>	<b>59</b>
<i>Sous-section 1 : La slow fashion.....</i>	<i>59</i>
<i>Sous-section 2 : Management des chaînes d’approvisionnement circulaires.....</i>	<i>62</i>
<b>Chapitre 2 : Comprendre l’évolution du management des chaînes d’approvisionnement du secteur textile à l’aune de la perspective multi-niveaux.....</b>	<b>75</b>
<b>Section 1 : Comprendre la transition.....</b>	<b>77</b>
<i>Sous-section 1 : La transition, les transitions studies et ses approches.....</i>	<i>77</i>
<i>Sous-section 2 : La perspective multi-niveaux .....</i>	<i>79</i>
<i>Sous-section 3 : Les trajectoires de transition.....</i>	<i>82</i>
<b>Section 2 : Comprendre les relations entre acteurs du système en situation de transition.....</b>	<b>89</b>
<i>Sous-section 1 : Stratégies des niches d’innovations vis-à-vis du régime .....</i>	<i>89</i>
<i>Sous-section 2 : Stratégies de réaction du régime face à la transition.....</i>	<i>91</i>
<i>Sous-section 3 : Le système : un espace de lutte entre régime et niche.....</i>	<i>95</i>
<b>Chapitre 3 : Identifier et comprendre les interactions au sein du système .....</b>	<b>107</b>
<b>Section 1 : Les individus et le changement organisationnel.....</b>	<b>109</b>
<i>Sous-section 1 : Le changement, un processus social .....</i>	<i>109</i>
<i>Sous-section 2 : Des individus qui construisent et diffusent le sens du changement .....</i>	<i>114</i>
<b>Section 2 : Les interactions au sein de la chaîne d’approvisionnement.....</b>	<b>119</b>
<i>Sous-section 1 : Les pressions des parties prenantes pour une chaîne durable.....</i>	<i>119</i>
<i>Sous-section 2 : Vers plus de collaboration.....</i>	<i>124</i>
<i>Sous-section 3 : Le sens dans les chaînes d’approvisionnement.....</i>	<i>126</i>
<b>Conclusion PARTIE I .....</b>	<b>133</b>
<b>PARTIE II – ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>135</b>
<b>Chapitre 4 : Épistémologie .....</b>	<b>139</b>
<b>Section 1 : Les ancrages épistémologiques en sciences de gestion.....</b>	<b>141</b>
<i>Sous-section 1 : Le positivisme .....</i>	<i>141</i>
<i>Sous-section 2 : L’interprétativisme .....</i>	<i>144</i>

<i>Sous-section 3 : Le constructivisme</i> .....	145
<b>Section 2 : L'apport de l'interactionnisme symbolique</b> .....	<b>149</b>
<i>Sous-section 1 : Du pragmatisme à l'interactionnisme symbolique</i> .....	149
<i>Sous-section 2 : L'interactionnisme symbolique, un état d'esprit</i> .....	151
<i>Sous-section 3 : Quelques principes fondateurs</i> .....	152
<i>Sous-section 4 : Les implications épistémologiques et méthodologiques de l'interactionnisme symbolique</i> .....	153
<b>Section 3: Interagir et agir pour construire et diffuser le sens</b> .....	<b>157</b>
<i>Sous-section 1 : Le processus de sens selon Karl Weick</i> .....	157
<i>Sous-section 2 : Les propriétés du sensemaking</i> .....	160
<b>Chapitre 5 : Méthodologie</b> .....	<b>171</b>
<b>Section 1 : Mettre en place une étude de cas compréhensive</b> .....	<b>173</b>
<i>Sous-section 1 : L'étude de cas</i> .....	173
<i>Sous-section 2 : Définition de notre étude de cas</i> .....	174
<b>Section 2 : Construction de l'étude de cas par une collecte de données multiples</b> .....	<b>187</b>
<i>Sous-section 1 : Méthodes de collectes de données retenues</i> .....	187
<i>Sous-section 2 : Déploiement de la collecte de données</i> .....	192
<b>Section 3: Analyse et interprétation des données</b> .....	<b>205</b>
<i>Sous-section 1 : Une analyse intra-textuelle et inter-textuelle</i> .....	205
<i>Sous-section 2 : Codage des données</i> .....	206
<i>Sous-section 3 : Critères de rigueur et de qualité scientifique</i> .....	213
<b>Conclusion Partie II</b> .....	<b>219</b>
<b>PARTIE III – RÉSULTATS</b> .....	<b>221</b>
<b>Chapitre 6 : Les micro-fondations de la transition</b> .....	<b>225</b>
<b>Section introductive : Inscrire l'individu dans son environnement, une analyse historique de la presse (2005 – 2019)</b> .....	<b>227</b>
<i>Sous-section 1 : Des chocs du paysage, entre opportunités et menaces pour les acteurs du régime</i> .....	228
<i>Sous-section 2 : Un régime sous pression croissante</i> .....	233
<b>Section 1 : Des informants en quête de sens</b> .....	<b>239</b>
<i>Sous-section 1 : Les changements écologiques, déclencheurs du processus</i> .....	241
<i>Sous-section 2 : Promulgation de l'environnement</i> .....	246
<i>Sous-section 3 : La sélection des indices et la rétention</i> .....	253
<b>Section 2 : Des informations aux trajectoires d'actions variées</b> .....	<b>263</b>
<i>Sous-section 1 : Les trajectoires individuelles de transition</i> .....	264
<i>Sous-section 2 : Des individus qui peuvent réajuster leur trajectoire</i> .....	268
<b>Section 3 : D'une initiative individuelle à une démarche collective</b> .....	<b>273</b>
<i>Sous-section 1 : Les interactions internes à l'organisation</i> .....	274

<i>Sous-section 2 : Les interactions avec les associations</i> .....	277
<i>Sous-section 3 : Les interactions avec les paires</i> .....	279
<i>Sous-section 4 : Les interactions avec les clients et les consommateurs</i> .....	280
<i>Sous-section 5 : Les interactions avec les dirigeants industriels</i> .....	283
<b>Chapitre 7 : Transformation du management des chaînes d’approvisionnement</b> .....	<b>295</b>
<b>Section 1 : Repenser les flux physiques</b> .....	<b>297</b>
<i>Sous-section 1 : Anticiper la production de déchets</i> .....	297
<i>Sous-section 2 : Capturer les déchets</i> .....	304
<i>Sous-section 3 : Transformer les déchets</i> .....	308
<i>Sous-section 4 : Optimiser les flux</i> .....	310
<i>Sous-section 5 : Allonger la boucle de vie du produit</i> .....	317
<i>Sous-section 6 : Ralentir la boucle de vie</i> .....	320
<b>Section 2 : Pour un nouveau modèle de croissance et de développement participatif</b> .....	<b>330</b>
<i>Sous-section 1 : Des modes de financement éthiques et participatifs</i> .....	330
<i>Sous-section 2 : Une redéfinition du rapport à la croissance</i> .....	338
<i>Sous-section 3 : Repenser la tarification des produits et transformer le paradigme relationnel</i>	341
<b>Chapitre 8 : Des dispositifs d’interactions au service de la transition</b> .....	<b>352</b>
<b>Section 1 : Le blog</b> .....	<b>354</b>
<i>Sous-section 1 : Un dispositif d’interactions</i> .....	354
<i>Sous-section 2 : Un espace de diffusion, de narration et de justifications</i> .....	358
<i>Sous-section 3 : Compléter et réactualiser le processus de sens</i> .....	363
<b>Section 2 : Le forum</b> .....	<b>374</b>
<i>Sous-section 1 : Le forum, un espace physique pour interagir</i> .....	375
<i>Sous-section 2 : Donner la parole à l’ensemble des acteurs du système</i> .....	378
<i>Sous-section 3 : Un dispositif qui réunit les acteurs du système mais qui en limite la mixité</i> .....	384
<b>Section 3 : Le groupe de travail</b> .....	<b>390</b>
<i>Sous-section 1 : L’association Nordcréa, comme acteur dans le cadrage du processus de sens</i>	391
<i>Sous-section 2 : Construire et diffuser la transition</i> .....	394
<i>Sous-section 3: L’association Nordcréa, garante et protectrice du sens produit par les participants</i>	399
<b>Conclusion Partie III</b> .....	<b>410</b>
<b>DISCUSSION</b> .....	<b>414</b>
<b>Section 1 : Comment les individus construisent-ils le sens de la transition ?</b> .....	<b>416</b>
<b>Section 2 : Comment le sens influence-t-il la transition du management des chaînes d’approvisionnement ?</b> .....	<b>424</b>
<i>Sous-section 1 : Produire mieux</i> .....	428
<i>Sous-section 2 : Produire moins</i> .....	431
<i>Sous-section 3 : Produire avec</i> .....	432

<b>Section 3 : Comment les dispositifs d'interactions influencent-ils la transition ? .....</b>	<b>436</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>442</b>
<i>Contributions théoriques.....</i>	<i>442</i>
<i>Implications managériales .....</i>	<i>446</i>
<i>Limites et voies de recherche .....</i>	<i>452</i>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>456</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>490</b>
<i>Annexe 1 : La distribution d'habillement en France en valeur (Kantar Wordpanel pour IFM, 2018).....</i>	<i>490</i>
<i>Annexe 2 : Progression du jour du dépassement au fil des ans .....</i>	<i>491</i>
<i>Annexe 3 : Retranscription table ronde 9 Fashion Green Days 2018 (durée 1h04).....</i>	<i>492</i>
<i>Annexe 4 : Programme Fashion Green Days 2018 .....</i>	<i>507</i>
<i>Annexe 5 : Niveau de certification cradle to cradle .....</i>	<i>520</i>
<i>Annexe 6 : Article de blog « Quid de l'export » .....</i>	<i>521</i>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Conséquences de la fast fashion sur le management des chaînes d'approvisionnement.....	45
Tableau 2 : Principes bioéconomiques et leurs implications sur le management des chaînes d'approvisionnement (d'après Georgescu-Roegen (1979, p.139-149)) .....	54
Tableau 3 : Complémentarité de la slow fashion et de l'économie circulaire pour répondre aux principes clés de la bioéconomie (d'après Georgescu-Roegen, 1979, Weetman, 2016 et Hussain et Malik, 2020). .....	69
Tableau 4 : Descriptif des niveaux du système (d'après Audet, 2015). .....	82
Tableau 5 : Matrice des trajectoires de transition au sein du système (D'après Geels et Schöt, 2007). .....	83
Tableau 6 : Illustration des relations entre les niveaux du système en fonction des différentes trajectoires de transition (d'après Geels et Schöt, 2007). .....	86
Tableau 7 : Stratégies mobilisées par le régime de l'industrie automobile entre 1979 et 2012 (d'après Penna et Geels, 2015). .....	92
Tableau 8 : Activités génériques déployées par le régime de l'industrie automobile entre 1979 et 2012 (adapté de Penna et Geels, 2015) .....	94
Tableau 9 : Exemple de storylines de dé légitimation et de légitimation du régime (Rosenbloom, 2018). .....	97
Tableau 10 : Influence de la catastrophe de Fukushima sur les récits dominants et les réactions des pouvoirs publics (d'après Hermwille, 2016) .....	99
Tableau 11 : Idéaux types des identités en situation de changement selon Sainsaulieu (1996) .....	111
Tableau 12 : Jeu social à l'œuvre en situation de changement selon Alter (1990) .....	112
Tableau 13 : Les processus de changement dans la littérature .....	113
Tableau 14 : Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (Perret et Séville, dans Thietart 2003, p.14) .....	141
Tableau 15 : Implications méthodologique de l'interactionnisme symbolique (d'après Le Breton, 2004). .....	154
Tableau 16 : Objectifs sous-jacents à la problématique et aux différentes questions de recherche .....	174
Tableau 17 : Individus étudiés au sein du système textile dans le cadre de notre étude de cas .....	180
Tableau 18 : Précautions prises pour garantir la validité et la fiabilité de notre étude de cas	183
Tableau 19 : Intérêt scientifique du phénomène scientifique étudié .....	184
Tableau 20 : Justification de la période temporelle retenue pour l'analyse histoire de la presse exploratoire.....	193
Tableau 21 : Titres de presse retenus pour l'analyse historique exploratoire entre 2005 et 2019 .....	193
Tableau 22 : Données récoltées suite à l'analyse historique de la presse entre 2005 et 2019	194
Tableau 23 : Présentation des informants interviewés .....	194
Tableau 24 : Thématiques du guide d'entretien .....	195
Tableau 25 : Exemples de sources pour reconstituer les trajectoires de vie .....	196
Tableau 26 : Etapes de déploiement des méthodologies de collecte selon les informants ....	196
Tableau 27 : Statut et position du chercheur lors des différentes collectes de données.....	197

Tableau 28 : Synthèse des données collectées à l'issue des <i>Fashion Green Days</i> 2018 et 2019 .....	198
Tableau 29 : Description des réunions du groupe de travail dédié à « L'atelier du futur »....	200
Tableau 30 : Données collectées à l'occasion de la netnographie des blogs tenus par des entrepreneurs du système .....	201
Tableau 31 : Éléments phares des grilles d'observations.....	202
Tableau 32 : Type de notes collectées par le chercheur .....	202
Tableau 33 : Récapitulatif des contextes d'observation des interactions.....	203
Tableau 34 : Synthèse des collectes de données retenues pour répondre aux questions de recherche .....	204
Tableau 35 : Lecture intra-textuelle et inter-textuelle du corpus de données .....	205
Tableau 36 : Codage ouvert d'un verbatim et catégorisation des codes .....	209
Tableau 37 : Double codage à visée théorique d'un verbatim .....	210
Tableau 38 : Agglomération des différentes vagues de codage .....	212
Tableau 39 : Identité des individus à l'origine d'initiatives de transition .....	225
Tableau 40 : Menaces et opportunités induites sur les acteurs du sous-régime marché et du sous-régime industriel à la suite des chocs du paysage .....	232
Tableau 41 : Conséquences des chocs pour les acteurs selon les pressions formulées.....	238
Tableau 42 : Informants et leur organisation .....	239
Tableau 43 : Exemples de changements écologiques induits par une expérience personnelle .....	242
Tableau 44 : Exemples de changements écologiques vécus au cours d'expériences professionnelles .....	244
Tableau 45 : Exemples de problématiques identifiées par les individus au cours de la phase d' <i>enactment</i> .....	251
Tableau 46 : Critique formulée par la niche marché 4 dans son article de blog "la mode pas chère n'est pas solidaire" (10 juin 2019).....	255
Tableau 47 : Critiques formulées par les informants issus de niches d'innovation à l'égard de la <i>fast fashion</i> .....	256
Tableau 48 : Exemples de stratégies de sélection des indices déployées par les informants.	258
Tableau 49 : Informants ayant empruntés une trajectoire de d'adaptation .....	265
Tableau 50 : Informants ayant empruntés une trajectoire de réadaptation .....	265
Tableau 51 : Initiatives intrapreneuriales identifiées au cours de notre collecte .....	266
Tableau 52 : Informant ayant empruntés une trajectoire entrepreneuriale.....	267
Tableau 53 : Trajectoires des individus.....	267
Tableau 54 : Rôle des interactions entre nos informants et les membres de leur organisation sur l'action .....	274
Tableau 55 : Gestion des ressources humaines des entrepreneurs .....	276
Tableau 56 : Interactions entre le consommateur et les entrepreneurs.....	282
Tableau 57 : Ancrage géographique des chaînes d'approvisionnement des répondants .....	314
Tableau 58 : Extrait de la liste de fournisseurs proposée par l'enseigne 1 sur son site officiel .....	315
Tableau 59 : Gammes de produits proposées par les entrepreneurs et les intrapreneurs (2019) .....	322
Tableau 60 : Les « Dark pattern » (Blog Niche marché 4, Ne tombez pas dans le piège des dark pattern, 17 juillet 2019) .....	325



Tableau 61 : Récapitulatif des campagnes de financements participatifs réalisées par les entrepreneurs .....	331
Tableau 62 : Rétributions proposées par la niche marché 2 lors sa campagne de crowdfunding (Campagne T-shirt 100 % recyclé, 2016, Ulule.fr).....	332
Tableau 63 : Facteurs d'échecs de la campagne participative de l'unité de production A (2014) .....	334
Tableau 64 : Détails des calculs des prix de trois produits de la niche marché 2 (Site officiel, niche marché 2) .....	344
Tableau 65 : Décomposition des prix des jeans conventionnels vs jeans Niche marché 3 (adapté de Blog Niche marché 3, comment créer 58 % d'emplois en plus en France ? 12 novembre 2014).....	344
Tableau 66 : Actions déployées par les informants selon leur interprétation de « produire mieux » .....	347
Tableau 67 : Actions déployées par les informants pour « produire moins » .....	348
Tableau 68 : Dispositifs d'interactions observés .....	352
Tableau 69 : Articles publiés dans la section «Family » .....	355
Tableau 70 : Aperçu de l'identité des lecteurs à l'origine des commentaires.....	357
Tableau 71 : Exemples d'articles publiés par Niche marché 4 en 2019 justifiant des choix en matière de management des chaînes d'approvisionnement .....	360
Tableau 72 : Articles de blog les plus commentés par les lecteurs .....	366
Tableau 73 : Premiers commentaires suscités par l'article "Quid de l'export" .....	369
Tableau 74 : Commentaires publiés suite à la mise à jour de l'article "Quid de l'export" .....	370
Tableau 75 : Tables rondes donnant la parole aux différents acteurs des sous-régimes .....	378
Tableau 76 : Tables rondes animées par des membres du sous-régime scientifique .....	380
Tableau 77 : Tables rondes donnant la parole aux différents acteurs des sous-niches .....	380
Tableau 78 : Description de l'action des tiers-lieux présents aux <i>Fashion Green Days</i> 2019 .....	382
Tableau 79 : Solutions déployées par différents intervenants lors des <i>Fashion Green Days</i> 2018 et 2019 .....	386
Tableau 80 : Participants aux réunions du groupe de travail observées.....	390
Tableau 81 : Vocations, rôles et cibles de l'association NordCréa et de son projet "atelier du futur" .....	391
Tableau 82 : Identification des enjeux par l'animatrice du groupe de travail.....	393
Tableau 83 : Post-it une fois labélisé et catégorisé suite à la question « un atelier pour quoi faire ? » .....	395
Tableau 84 : Transformations induites par le projet sur le management de la chaîne d'approvisionnement.....	397

## Liste des figures

Figure 1 : Emergence de la problématique.....	31
Figure 2 : Structuration du manuscrit.....	34
Figure 3 : Opérationnalisation du développement durable : le « triple bottom line » (d’après Elkington, 1998).....	48
Figure 4 : Typologie de parties prenantes (Mitchell et al., 1997). .....	50
Figure 5 : Domaines d'actions de l'économie circulaire selon l'ADEME (2014).....	64
Figure 6 : Points de contacts entre management durable des chaînes d'approvisionnement et économie circulaire (d’après Hussain et Malik., 2020).....	66
Figure 7 : Représentation du système et ses niveaux (adaptée de Geels, 2006, 2011 ; Geels et Schöt, 2007) .....	79
Figure 8 : Trajectoires de luttes discursives (adapté de Rosenbloom, 2016).....	97
Figure 9 : Le cycle du management de la transition (adapté de Loorbach, 2010) .....	100
Figure 10 : Processus de sensegiving et de sensemaking au sein de l'organisation du point de vue de la direction (d'après Gioia et Chittipeddi, 1991).....	116
Figure 11 : Modèle conceptuel des pressions des parties prenantes sur le déploiement d’un management durable (d’après Meixell et Luoma, 2015). .....	123
Figure 12 : Processus de construction du sens (adapté de Weick, 1979, p.132).....	158
Figure 13 : Individu enchâssé dans l'organisation, la chaîne d'approvisionnement et le système .....	177
Figure 14 : Répartition des informants sélectionnés de notre échantillon dans le système textile.....	179
Figure 15 : Processus de codage ouvert du corpus de données collectées.....	208
Figure 16 : Processus de codage à visée théorique du corpus de données.....	210
Figure 17 : Articulation des vagues de codage .....	211
Figure 18 : Structure du chapitre 6 de résultats.....	226
Figure 19 : Processus de construction du sens de nos informants .....	261
Figure 20 : Trajectoires de transition initiées par les informants.....	264
Figure 21 : Trajectoires successives empruntées par Stéphanie.....	270
Figure 22 : Hexagone interactionnel des collaborateurs d'enseignes (trajectoire d’adaptation) .....	286
Figure 23 : Hexagone interactionnel des dirigeants industriels (trajectoire de réadaptation) .....	286
Figure 24 : Hexagone interactionnel des entrepreneurs (trajectoire entrepreneuriale) .....	287
Figure 25 : Hexagone interactionnel des intrapreneurs (trajectoire intrapreneuriale).....	287
Figure 26 : Importance transversale de « l’autre » dans le processus de construction du sens de nos informants .....	289
Figure 27 : Structure du chapitre 2 de résultats.....	296
Figure 28 : Actions engagées par nos répondants pour anticiper les déchets .....	303
Figure 29 : Actions engagées par nos répondants pour capter les déchets .....	307
Figure 30 : Chaîne d'approvisionnement des produits "Earth Color" (Site officiel, Archroma) .....	308
Figure 31 : Actions déployées par les informants pour transformer les déchets.....	310
Figure 32 : Actions déployées par les informants pour optimiser les flux.....	316
Figure 33 : Actions déployées par les informants pour allonger la boucle de vie du produit .....	320
Figure 34 : Actions déployées par les informants pour ralentir la boucle.....	326
Figure 35 : Actions déployées par les informants pour repenser les flux physiques .....	329

Figure 36 : Structure du chapitre 8 de résultats.....	353
Figure 37 : Processus de construction et de diffusion du sens intermédié par le blog (d'après Gioia et Chitippedi, 1991).....	372
Figure 38 : Continuité des actions menées par l'Association Nordcréa.....	392
Figure 39 : Résultats des votes permettant de répondre à la question « un atelier pour faire quoi ? » (réunion 1).....	396
Figure 40 : Processus à l'œuvre pour construire et diffuser le sens au sein du groupe de travail.....	396
Figure 41 : Descriptif du projet "Ateliers du futur" diffusé aux participants.....	401
Figure 42 : Rôle des dispositifs d'interactions dans les processus de construction et de diffusion du sens des participants.....	409
Figure 43 : Articulations des acteurs et des dispositifs intermédiaires de transition .....	438

## **Liste des photographies**

Photographie 1 : Effondrement du Rana Plaza (Le Monde, 26 mai 2013).....	230
Photographie 2 : Capture d'écran des résultats du questionnaire adressé aux consommateurs de Niche marché 4 en vue du développement de chaussettes (Blog Niche marché 4, comment on a fait les chaussettes les plus résistantes du marché, 11 janvier 2019).....	312
Photographie 3 : Capture écran des résultats des tests de résistance des chaussettes produites par Niche marché 4 (Blog Niche marché 4, Comment on a développé les chaussettes les plus résistantes du marché, 11 janvier 2019). .....	321
Photographie 4 : Capture d'écran de l'illustration dédiée à expliquer les soldes responsables proposées par la Niche marché 5 (Blog Niche marché 5, nos soldes responsables, 25 juin 2019) .....	324
Photographie 5 : Capture d'écran de la levée de fonds participative de la niche marché 4...	335
Photographie 6 : Salle dédiée aux tables rondes, pitch innovation et keynotes .....	376
Photographie 7 : Salon d'exposition commercial des <i>Fashion Green Days</i> 2018.....	376

## Liste des encadrés

Encadré 1 : Un zoom régional sur l'industrie du textile et de l'habillement dans le Nord-Pas-de-Calais.....	32
Encadré 2 : Biographie de Nicholas Georgescu-Roegen .....	52
Encadré 3 : Lois physiques qui fondent le programme bioéconomique minimal (d'après Georgescu-Roegen, 1979, p.139-149).....	53
Encadré 4 : Le rôle des responsables publics .....	94
Encadré 5 : De la lutte à la collaboration entre régime et niches d'innovation .....	100
Encadré 6 : Mise en perspective des apports de la littérature organisationnelle avec la perspective multi-niveaux .....	117
Encadré 7 : De la construction à la diffusion du sens .....	159
Encadré 8 : Le choix d'un système unique, le textile.....	176
Encadré 9 : Des allers-retours dans les méthodologies de collecte .....	196
Encadré 10 : Parcours de vie de Sébastien (Sébastien, 2019).....	245
Encadré 11 : Une rupture des interactions avec les clients historiques des dirigeants industriels : les enseignes .....	283
Encadré 12 : Lettre expédiée par ECO-TLC à Niche marché 3 pour informer du financement du projet de recyclage des jeans (Blog Niche marché 3, Lauréat ECO-TLC, 13 février 2017) .....	301
Encadré 13 : L'initiative d'un chercheur (Archroma).....	308
Encadré 14 : Reconstituon de la section « commentaire » sur le blog de Niche marché 4	356
Encadré 15 : Une réactualisation effective et immédiate (Quid de l'export, 23 mai 2015)...	369
Encadré 16 : Questionnaire 1 sur la mobilisation de l'atelier du futur par les participants ...	402
Encadré 17 : Questionnaire 2 sur la création responsable.....	403
Encadré 18 : Questionnaire 3 sur la production responsable .....	404
Encadré 19 : Améliorer notre compréhension du système textile.....	434

# INTRODUCTION GÉNÉRALE



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'industrie textile et de l'habillement constitue un secteur capital de l'économie française. Selon l'INSEE (2016), elle représentait près de 154 milliards d'euros de chiffre d'affaires directs (de la fabrication jusqu'à la vente au détail) et près de 35,7 milliards d'euros de valeur ajoutée répartie entre l'industrie (12,9 milliards) et la distribution (24,6 milliards). Au total, l'industrie représente près de 1,7% du PIB français, contre 1,5% pour l'automobile et 0,7% pour l'aéronautique (INSEE, 2016). À lui-seul, l'habillement représente 66,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit plus de 40% du chiffre d'affaires total de l'industrie réparti entre la vente au détail (49%), la fabrication (26%), la vente en gros (22%).

Cette industrie est par ailleurs particulièrement génératrice d'emplois puisqu'elle fait vivre directement plus de 100 000 personnes (INSEE, 2018). Ce chiffre est néanmoins en recul. Autrefois haute place de la production industrielle textile, la France a vu sa production en volume chuter de 51% entre de 1996 et 2015 et perdu 40% de sa valeur ajoutée et 66% des emplois (INSEE, 2015). Parallèlement au déclin de la production, on assiste à une montée en puissance des donneurs d'ordres (dominés par la grande distribution<sup>3</sup>) qui de 21% des entreprises du secteur passent à 35% et totalisent en 2006 près de 65% du chiffre d'affaires de l'industrie (Ammar et Roux, 2009).

Ces mutations du paysage de l'industrie française traduisent en réalité des bouleversements profonds du marché qui ont redéfini la cartographie mondiale de l'approvisionnement textile. Les donneurs d'ordres, avec pour objectif de minimiser leurs coûts de production et de produire en volume, se sont en effet progressivement tournés vers l'étranger pour confectionner leurs vêtements au détriment des industriels français. Cet élan a largement été confirmé à la suite des Accords de Marrakech (2005) qui lèvent les derniers quotas à l'importation du secteur. Ces importations sont telles que l'on estime aujourd'hui la part des vêtements fabriqués en France à 3% seulement<sup>4</sup>. Or, comme le soulignait récemment le président de l'Union Française des Industries de la Mode et de l'Habillement, le doublement de ce chiffre<sup>5</sup> pourrait créer entre 10 000 et 15 000 emplois par an (Ouest-France, 31 août 2020)<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Chaînes de distribution généralistes et spécialisées

<sup>4</sup> L'enseigne de distribution spécialisée Kiabi s'approvisionne par exemple à hauteur de 95% à l'étranger, avec 39% des pièces acheminées de Chine, 26% du Bangladesh ou encore 13% d'Inde. Dans le même temps, seul 1,1% des volumes sont acheminés directement de l'Union européenne (Rapport de performance extra-financier Kiabi, 2019). Il n'est donc pas étonnant de constater qu'en 2015, la France importait pour 36,5 milliards d'euros de produits textile (INSEE, 2015) dont près de la moitié directement d'Asie. En tête des pays producteurs, on retrouve la Chine, avec près de 5,6 milliards d'euros de vêtements exportés vers notre territoire en 2019 (INSEE, 2019).

<sup>5</sup> Soit passer de 3 à 6%

<sup>6</sup> Ouest-France, 31 août 2020, « *Le textile français veut créer 10 000 emplois par an* »

Les enseignes de distribution, donneuses d'ordres, se sont donc progressivement imposées comme les acteurs dominants du secteur<sup>7</sup> et se répartissent aujourd'hui la grande majorité du marché (voir l'annexe 1). Engluées dans une guerre de prix, et victimes d'un manque de différenciation, elles portent le plus souvent une stratégie de volume et de prix bas. A titre illustratif, l'étude Kantar « *Référence Expert Fashion* »<sup>8</sup> (2021) estime que la moitié des acteurs du Top 10 de l'univers prêt-à-porter proposent un prix moyen d'achat de 10 euros ou moins. Le prix moyen proposé chez Kiabi est par exemple de 7,30 euros ou de 5 euros chez Primark (Challenge, 12 mars 2017)<sup>9</sup>.

En proie à des problématiques économiques structurelles, le modèle des enseignes de grandes distribution d'habillement doit également faire face à de nouveaux enjeux sociaux et environnementaux. En effet, plus qu'un secteur de poids dans notre économie, l'industrie textile est à l'échelle mondiale, la deuxième industrie la plus polluante du monde (Le Figaro, 7 septembre 2018)<sup>10</sup>. Là encore, le modèle d'importations massives à bas coûts pour abreuver des ventes en volume n'est pas étranger à un tel constat, en atteste un récent article publié dans Forbes (21 avril 2021)<sup>11</sup>: « (...) *Ce sont aujourd'hui plus de 100 milliards de vêtements qui sont vendus dans le monde tous les ans, dont la plupart ne seront portés que trois ou quatre fois... Cette accélération frénétique des cycles de vente est responsable d'une pollution extrême— comme l'a brillamment illustré un récent documentaire réalisé par la chaîne Arte sur la fast fashion. Mais plus largement, c'est tout le secteur qui doit se réinventer devant l'impératif environnemental, car malgré l'apparition du mot éthique sur toutes les étiquettes, il demeure l'un des pires élèves de la transition vers un modèle circulaire. (...) Certaines dérives, comme la fast fashion, sont bien sûr incurables, mais lorsqu'un progrès réel et substantiel est possible, il est préférable de favoriser une approche inclusive, d'éduquer et d'accompagner ces entreprises vers des pratiques circulaires. Bien qu'elles soient en partie responsables de la situation actuelle, un nombre croissant de marques commence à reconnaître qu'un changement radical est nécessaire. Il faut les aider à imaginer un système viable basé sur trois principes : l'élimination de la pollution et des déchets ; une filière qualité qui permet*

---

<sup>7</sup> Cette domination des enseignes de distribution textile et habillement cachent néanmoins un marché atomisé, où aucun acteur ne parvient à véritablement à dominer. Avec des parts de marché inférieures à 5%, des dizaines d'acteurs se partagent alors le marché. On peut notamment citer les chiffres d'affaires en 2019 des enseignes : Kiabi (1,1 milliard), H&M France (1,15 milliard), ZARA (1,02 milliard) ou encore Camaïeu (570 millions), selon le site « *societe.com* ». A noter que ces chiffres ne tiennent pas compte de la logique de groupes d'enseignes : le Groupe Mulliez totalise à lui-seul près de 12% des parts de marché en valeur (Kantar Wordpanel, 2021).

<sup>8</sup> <https://fr.zone-secure.net/233311/1388159/#page=1>

<sup>9</sup> Challenge, 12 mars 2017, « *Comment Kiabi fait plus que résister à Primark* »

<sup>10</sup> Le Figaro, 7 septembre 2018, « *La mode en crise de conscience* »

<sup>11</sup> Forbes, 21 avril 2021, « *La mode, mauvaise élève de la transition écologique* »



*un usage prolongé ; une production qui permet de régénérer les écosystèmes naturels habituellement impactés. La tendance n'est pas neuve. Des marques comme Patagonia montrent la voie depuis le début des années 70 »* (Forbes, 2021). Ce long extrait met parfaitement en perspective les enjeux socio-environnementaux auxquels sont aujourd'hui confrontés la *fast fashion*, et *a fortiori* le secteur textile et ses acteurs.

Née dans les années 1990, la *fast fashion* (ou « *mode rapide* ») est tantôt considérée comme une « *stratégie industrielle et marketing* », un « *business model* » ou un « *modus operandi entrepreneurial* » (Ammar et Roux, 2009 ; Bhardwaj et Fairhurst, 2010 ; Todeschni et al., 2017). Elle suppose une production massive, standardisée, à bas prix, rapide à produire, et est caractérisée par un renouvellement rapide des produits (Barnes et Lea-Greenwood, 2006 ; Fletcher, 2010). Rendu possible par un nouveau modèle de management des chaînes d'approvisionnement (Giunipero et al., 2001 ; Birtwistle et al., 2003 ; Bruce et al., 2004 ; Christopher et al., 2004), l'essor de la *fast fashion* a engendré dans son sillage de nombreuses externalités négatives tant sur le plan environnemental que social (Fletcher, 2008 ; De Brito et al., 2008 ; Morgan et Birtwistle et al., 2009 ; Cline, 2012 ; Biehl-Missal, 2013 ; Özdamar-Ertekin et al., 2015).

Face à ces externalités, les entreprises de la *fast fashion* ont progressivement transformé leur management des chaînes d'approvisionnement pour y intégrer des préoccupations sociales et environnementales et ont permis l'essor du « *sustainable supply chain management* » (Hall, 2000 ; Bowen et al., 2001 ; Srivastava, 2007 ; Carter et Roger, 2008 ; Seuring et Müller, 2008 ; Miemczyk et al., 2012 ; Beske et Seuring, 2014). Le « *sustainable supply chain management* » (SSCM dans la suite de notre propos) se définit comme « *le management des flux de matières, d'informations et de capitaux ainsi que la coopération au fil de la chaîne entre les acteurs en prenant en compte les trois dimensions du développement durable, c'est-à-dire, économique, sociale et environnementale, eux-mêmes dérivés des demandes des parties prenantes* » (Seuring et Müller, 2008, p.1700). Un tel concept, s'il permet l'intégration de nouvelles pratiques pour répondre aux enjeux socio-environnementaux, peine néanmoins selon certains chercheurs à engendrer une transformation structurelle du management des chaînes d'approvisionnement textile (Pagell et Shevchenko, 2014). Le concept est en effet accusé de déboucher sur un aménagement des pratiques traditionnelles plus qu'à un véritable bouleversement du management des chaînes, sans questionner le système économique sur lequel il repose (Quairel et Capron, 2013).

Dans la lignée des travaux remettant en cause la croissance (Georgescu-Roegen, 1979, Meadows, 1972), des alternatives porteuses de changements structurels émergent pour manager les chaînes d’approvisionnement textile. Deux modèles alternatifs ont été retenus dans cette recherche. Le premier modèle est inspiré de la *slow fashion*, nous le qualifions de “*slow supply chain management*” (Clark, 2008 ; Fletcher, 2010 ; Jung et Jin, 2014 ; Özdamar-Ertekin et al., 2015). Un second est lui inspiré de l’économie circulaire et qualifié par la littérature de “*circular supply chain management*”<sup>12</sup> (Rapport Fondation Ellen Mac Arthur, 2004, 2013 ; Fletcher, 2008 ; Weetman, 2016 ; Bocken et al., 2016 ; Fulconis et al., 2016 ; Farooque et al., 2019 ; Hussain et Malik, 2020).

Le *slow supply chain management*<sup>13</sup> suppose de “*concevoir, produire, consommer et vivre mieux en tenant compte de la soutenabilité environnementale et sociale et en produisant des vêtements beaux et responsables à une vitesse inférieure* » (Jung et Jin, 2014, p. 512) et possède selon Clark (2008, p.444) le potentiel de transformer le système textile. Il suppose notamment d’adopter une approche locale, distributive et transparente qui permet un ralentissement de la production et de la consommation. La *slow fashion* engendre en effet une véritable rupture avec la *fast fashion* dans la mesure où elle remet en cause la centralité de la croissance : « *la slow fashion représente une rupture flagrante avec les pratiques du secteur d’aujourd’hui ; une rupture avec les valeurs et les objectifs de la mode rapide (basée sur la croissance). C’est une vision du secteur du secteur textile construite à partir d’un point de départ différent (...) la culture « slow » est une invitation à réfléchir au changement de système dans le secteur et à s’interroger sur le rôle de la croissance économique* » (Fletcher, 2010, p.262-264). Elle propose par ailleurs une intégration plus large des acteurs dans le management de la chaîne (Fulconis et al., 2016).

Le *circular supply chain management* (Weetman, 2016 ; Farooque et al., 2019 ; Hussain et Malik, 2020) s’appuie lui sur l’économie circulaire entendue « *comme un changement de paradigme par rapport à l’économie dite linéaire* » (ADEME, 2014)<sup>14</sup>. Il s’agit alors « *d’intégrer la pensée circulaire dans le management de la chaîne d’approvisionnement* » (Farooque, 2019, p.9) en remplaçant le modèle traditionnel « *extraire, produire, consommer, jeter* » par une boucle vertueuse régénératrice et restauratrice de l’environnement, à même de

---

<sup>12</sup> Usuellement traduit par « *management circulaire de la chaîne d’approvisionnement* »

<sup>13</sup> Terminologie que nous proposons pour désigner le modèle de management des chaînes d’approvisionnement propre à la *slow-fashion* : soit des chaînes locales, distributives, transparentes et prônant le ralentissement de la production et de la consommation (Clark, 2008).

<sup>14</sup> Fiche technique ADEME (2014) « *Economie circulaire : notions* »

permettre la réutilisation continuelle des produits et des ressources (Hussain et Malik, 2020). Cela suppose notamment de réduire, réutiliser, recycler, mais également de repenser, de ralentir et de rallonger la boucle des flux physiques (Haas et al., 2015 ; Ghisellini et al., 2016 ; Weetman, 2016 ; Bocken et al., 2016).

En réponse aux limites inhérentes du SSCM (Pagell et Shevchenko, 2014), d'autres modèles de management des chaînes d'approvisionnement semblent donc émerger. Appréhendés conjointement, ces modèles permettent de migrer vers une interprétation différente de la transition du management des chaînes d'approvisionnement. Elle semble même offrir une interprétation à même de migrer d'une compréhension faible de la soutenabilité pour manager les chaînes d'approvisionnement (soit une chaîne dominée par les considérations économiques et la dissolution de l'environnement dans l'économie) à une soutenabilité forte ayant la capacité de remettre en cause l'impératif de croissance pour répondre prioritairement aux questions environnementales et sociales (Daly, 1992).

La coexistence de différents modèles de management des chaînes d'approvisionnement au sein d'une même industrie visant, en théorie, tous à engager la transition interroge donc sur les conditions d'émergence de ces derniers, leur cohabitation, leur articulation et leur influence mutuelle. Il interroge par ailleurs sur la dimension éminemment interprétative du sens de la transition.

Pour comprendre comment ces différents modèles cohabitent et s'influencent mutuellement au sein de l'industrie textile, nous nous sommes appuyés sur la littérature propre aux *transitions studies* (Audet, 2015) et nous sommes particulièrement intéressés à la perspective multi-niveaux développée dans de nombreux travaux de Geels (2002, 2005, 2006, 2007, 2010, 2011, 2016). Ces derniers nous ont permis d'appréhender l'industrie textile comme étant un système composé de trois niveaux : le paysage (l'environnement global dans lequel évoluent les acteurs du système), le régime (le modèle dominant, ses acteurs et infrastructures) et les niches d'innovation (les solutions alternatives au modèle dominant et les acteurs qui les portent). Ces travaux offrent une grille de lecture pour comprendre la transition du système comme étant « *le processus de transformation, en profondeur, multidimensionnel et à long terme permettant au système dominant de se transformer pour adopter des modes de production et de consommation plus soutenables* » (Markard et al., 2012, p.956).

Au cœur de ce processus de transition se trouvent pour Geels et Schöt (2007) les interactions entre les différents niveaux du système. Autrement dit, la transition du système textile émergerait de l'interaction entre l'environnement, les acteurs du régime et les acteurs de niches. Particulièrement éclairante pour apprécier des dynamiques systémiques à l'œuvre en situation de transition, et notamment pour en identifier les trajectoires génériques (Geels et Schöt, 2007), la perspective multi-niveaux peine néanmoins à véritablement se saisir du rôle des individus et des groupes d'individus, et ignore à ce jour les fondations micro-individuelles d'une telle dynamique (Geels, 2020).

Cette capacité et cette volonté des individus à influencer les pratiques environnementales et sociales, et ainsi à contribuer à la transition, sont pourtant de plus en plus saillantes dans nos sociétés. De nombreux sondages et études publiés récemment attestent de cette situation. En 2019 déjà, un quart des Français aspirait à avoir un « *travail qui fait sens* » et « *être utile à la société* », en hausse de 6 points depuis 2015 (Kantar TNS pour Randstad, 2019)<sup>15</sup>. Pour cela, ils étaient près de 23% à songer à l'entrepreneuriat. Dans le même temps, la transition écologique constitue un enjeu croissant pour ces collaborateurs : 88% estiment qu'elle est un sujet important pour l'entreprise. Ils sont par ailleurs près de 71% à déclarer agir personnellement pour la transition au sein de l'entreprise, et 54% à avoir la possibilité de porter leurs idées pour la faire avancer (Institut CSA pour LinkedIn et ADEME, 2021)<sup>16</sup>. Ces initiatives pour la transition peuvent notamment amener les collaborateurs à transférer des comportements de la sphère privée à la sphère professionnelle et sont le plus souvent stimulées par la volonté de ces collaborateurs d'être cohérents avec leurs valeurs personnelles (ADEME, 2020)<sup>17</sup>.

### **Comprendre les micro-fondations de la transition : une approche par le *sensemaking***

En dépit d'une volonté croissante des individus de participer à la transition, la *perspective multi-niveaux* ne propose pas d'investiguer les micro-fondations de la transition, et ignore dès lors, au moins partiellement, le rôle de ces derniers (Geels et al., 2020). Inexplorée à l'échelle systémique, le rôle des individus sur le changement est pourtant largement documenté tant à l'échelle organisationnelle, qu'inter-organisationnelle.

---

<sup>15</sup> Etude Randstad (2019) réalisée par Kantar TNS

<sup>16</sup> Etude de l'Institut CSA (2021) pour LinkedIn et l'ADEME

<sup>17</sup> Etude Transphères (2021) pour l'ADEME

A l'échelle organisationnelle, les individus et les groupes d'individus sont identifiés comme étant actifs dans tout changement (Kets de Vries, 2006). Ils peuvent en ces termes tenter de le freiner, ou l'initier (Alter, 1990) en se nourrissant de leurs apprentissages (Senge et Gauthier, 1991 ; Argyris, 1995), de leurs expériences (Kolb, 1984, 2014), ou de leurs connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997). Cette littérature met par ailleurs en lumière le caractère éminemment social du changement organisationnel (Alter, 1990, 2015 ; Sainsaulieu, 1996 ; Moscovici, 1996) et nous éclaire sur la variété des individus impliqués dans le changement (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Allard-Poesi et Meire, 2000 ; Autissier, 2010, 2018).

Si les individus et les groupes d'individus s'avèrent particulièrement actifs à l'échelle organisationnelle, ils ont également un rôle clé à l'échelle inter-organisationnelle. Ainsi, indépendamment du modèle de management déployé (*sustainable, circular ou slow*), les individus et groupes d'individus sont identifiés comme des vecteurs de transformations importants. Ils peuvent, selon leur identité, exercer des pressions et ainsi contribuer à la sensibilisation, à l'adoption, et à l'implémentation de pratiques durables au sein de la chaîne d'approvisionnement (Meixell et Luoma, 2015). Les individus et groupes d'individus peuvent également être amenés à collaborer pour transformer le management de la chaîne (Zhu et Sarkis, 2004 ; Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Ramanathan et Gunasekaran, 2014 ; Bocken et al., 2016 ; Fulconis et al., 2016 ; Leising et al., 2018). Cette collaboration est d'autant plus importante qu'elle permet « *les rencontres, le partage des idées, l'exploration et l'implémentation de nouvelles approches pour le développement durable et développement des relations importantes et des capacités qui permettent l'accomplissement mutuel de leurs missions durables* » (Sharma et Kearins, 2011, p.194).

A l'échelle organisationnelle comme inter-organisationnelle la capacité des individus à interagir pour construire, diffuser et négocier le sens du changement est donc centrale (Weick, 1989, 1995). Particulièrement investiguées à l'échelle organisationnelle (Weick, 1989, 1995 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Balogun, 2003 ; Alter, 2015) ce processus est décrit comme étant « *la manière dont les individus, comprennent, interprètent et créent du sens à partir de l'information qu'ils reçoivent de l'extérieur. C'est le processus par lequel ils construisent des explications qui permettent de donner du sens aux situations nouvelles* » (Rouleau, 2007, p.143). La question de la construction et de la diffusion du sens se retrouve également à l'échelle inter-organisationnelle. Bien moins explorée, les rares travaux pointent la complexité de développer un sens commun à l'échelle inter-organisationnelle

(Sharma et Kerins, 2011), mais également l'importance de la formalisation pour y parvenir (Vlar et al., 2006) et de l'implication des « *agents du changement* » (van der Hiedjen et al., 2017) qui, par leurs interprétations et leurs interactions, participent à l'agir collectif (Maitlis, 2005).

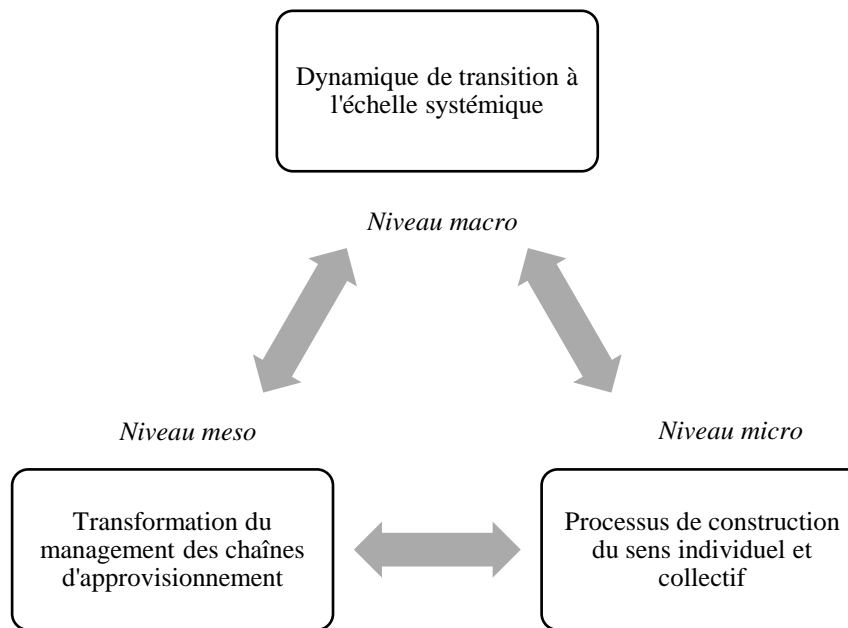
Comprendre le rôle des individus et des groupes d'individus consiste donc avant tout à s'intéresser aux processus de construction et de diffusion du sens sous-jacents à leurs actions. Ces derniers ont été théorisés par Karl Weick (1989, 1995, 2005). Ils supposent que la construction du sens repose sur trois étapes clés : l'activation, la sélection et la rétention. Celles-ci permettent successivement aux individus d'agir, de collecter des indices, d'interagir et d'identifier rétrospectivement ce qui doit être expliqué et comment selon un principe de plausibilité et après soumission à l'intersubjectivité (Weick, 1995). Social dans sa construction, le sens l'est également dans sa diffusion puisqu'il suppose des boucles itératives de *sensemaking* (construction du sens) et de *sensegiving* (diffusion du sens) au service de la réactualisation du sens.

Particulièrement mobilisés en sciences de l'information, les travaux de Karl Weick demeurent sous-mobilisés en sciences de gestion : « *la littérature managériale ne s'intéresse guère à la question de l'élaboration du sens... on doit à Karl E. Weick d'avoir constitué le sensemaking en un thème de réflexion à part entière dans les sciences des organisations* » (Autissier et Wacheux, 2006 dans Tahri et Elkadiri, 2016, p.74).

### **Émergence de la problématique et questions de recherche**

L'action des individus comme étant le reflet de leur processus de construction de sens est reconnue par la littérature organisationnelle (Weick, 1989, 1995, 2005 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Balogun et al., 2003), et esquissée à l'échelle inter-organisationnelle. Cependant, les travaux existants ne permettent à ce jour pas de les lier aux dynamiques de transition à l'échelle systémique (Geels, 2020), pas plus qu'ils ne permettent de véritablement comprendre leurs conséquences sur le management des chaînes d'approvisionnement. Il s'agit pour nous d'articuler les liens entre : processus de construction du sens, transformation du management des chaînes d'approvisionnement et transition du système textile (Figure 1).

**Figure 1 : Emergence de la problématique**



Ce cheminement nous conduit à poser la question suivante :

« *Comment les individus contribuent-ils à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile ?* »

Afin de répondre à cette problématique, trois questions de recherche ont été formulées :

- *Comment les individus construisent-ils le sens de la transition ?*
- *Comment ce sens influence-t-il le management des chaînes d'approvisionnement ?*
- *Comment les interactions influencent-elles le sens de la transition du management des chaînes d'approvisionnement ?*

Pour répondre à ces différentes questions et compte tenu de notre cadre théorique et épistémologique, nous avons fait le choix d'adopter une étude de cas compréhensive (Lincoln et Guba, 1985 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Dumez, 2011 ; Yin, 2012 ; Alexandre, 2013). Nous avons par conséquent multiplié les sources de données et les méthodologies de collecte (Le Breton, 2004). Ont notamment été mobilisés à cette occasion une analyse historique exploratoire de la presse, des entretiens semi-directifs, une large collecte de données secondaires, ainsi qu'une approche d'inspiration ethnographique. Le travail empirique a été pour l'essentiel réalisé dans le Nord de la France (voir l'encadré 1). Il s'agit par ces collectes de capter simultanément les processus de construction du sens des individus sur la base de leurs récits à même de justifier rétrospectivement leurs actions, mais également d'identifier les

transformations effectives induites par ces processus de construction du sens sur le management des chaînes d’approvisionnement et les logiques interactionnelles sous-jacentes à ces processus.

**Encadré 1 : Un zoom régional sur l’industrie du textile et de l’habillement dans le Nord-Pas-de-Calais<sup>18</sup>**

Le constat dressé à l’échelle nationale est particulièrement valable dans la région Nord-Pas-de-Calais. Berceau historique du secteur textile et de l’habillement, la région était en 1954 déjà, la première région textile de France avec près de 171 000 emplois (CCI, 2013). Depuis pourtant, les effectifs n’ont cessé de décroître pour atteindre en 2013, 12 000 emplois. En dépit de cette forte baisse, la région reste néanmoins un territoire porteur pour la production textile puisqu’elle est aujourd’hui la deuxième région du secteur française (après la région Rhône-Alpes) et totalise près de 10% des effectifs nationaux de l’industrie. Ainsi de nombreux industriels perdurent dans la région, nous pouvons notamment citer Lemahieu, Lemaitre-Demeestere, la Manufacture Française du Textile ou encore UTT Tourcoing.

Si la région a été témoin de la désindustrialisation textile, elle l’a également été de l’émergence et de l’essor des enseignes de distribution (généralistes et spécialisées). En effet, on retrouve sur le territoire du Nord-Pas-de-Calais, de nombreux sièges sociaux de ces donneurs d’ordres. Parmi les plus emblématiques, nous pouvons mentionner Pimkie (Villeneuve d’Ascq), Camaïeu (Roubaix), IDKIDS (Roubaix), le groupe Happychic – Jules, Brices, Bizbee – (Roubaix), ou encore Promod (Marcq-en-Baroeul), Kiabi (Hem), Décathlon (Villeneuve d’Ascq) ou Auchan (Croix).

La restitution de ce travail de thèse s’organise autour d’un plan en trois parties, elles-mêmes subdivisées en chapitres (Figure 2).

Dans une **première partie**, nous explorons la littérature disponible à même de répondre à notre questionnement initial, et posons les jalons de notre cadre théorique.

Le **premier chapitre** propose de rendre compte des évolutions du management des chaînes d’approvisionnement textile et d’en décrire les différents modèles que sont le *sustainable supply chain management* (Seuring et Müller, 2008), le *circular supply chain management* et le « *slow supply chain management* » (Clark, 2008 ; Fletcher, 2010 ; Cline, 2012 ; Jung et Jin, 2014 ; Weetman, 2016 ; Bocken et al., 2016 ; Farooque et al., 2019 ; Hussain et Malik, 2020).

Le **deuxième chapitre** a pour objectif de saisir les évolutions du management des chaînes d’approvisionnement, et les interactions entre les différents modèles de management à l’aune de la perspective multi-niveaux. Il propose de considérer le secteur textile comme un système

---

<sup>18</sup> Si aujourd’hui la région a été redécoupée et renommée en région « *Hauts-de-France* », l’utilisation de statistiques antérieures à la réforme territoriale de 2015 nous a conduit à mobiliser l’ancien découpage du territoire.



composé d'un paysage, d'un régime et de niches d'innovations dont les interactions déterminent les trajectoires de transition (Geels, 2006 ; Geels et Schöt, 2007 ; Audet, 2015).

Le **troisième chapitre** enrichit la compréhension de la transition systémique en mobilisant la littérature organisationnelle et inter-organisationnelle pour tenter d'identifier et de comprendre le rôle des individus et de leurs interactions sur la transition. Il détaille ainsi la littérature permettant d'apprécier le rôle des individus et de leurs interactions à l'échelle organisationnelle (Weick, 1989, 1995 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004, 2005 ; Alter, 2005). Il s'emploie par ailleurs à rendre compte du rôle des individus, des groupes d'individus et de leurs interactions à l'échelle inter-organisationnelle sur la transition du management de la chaîne d'approvisionnement (Meixell et Luoma, 2015).

Dans une **deuxième partie**, nous détaillons notre positionnement épistémologique et rendons compte de nos choix méthodologiques.

Notre **quatrième** chapitre propose de détailler notre positionnement épistémologique. A cette occasion, nous justifions le choix d'un positionnement constructiviste, directement inspiré du pragmatisme et de l'interactionnisme symbolique (Le Breton, 2004). Nous proposons par ailleurs d'ancrer nos travaux dans la pensée Weickienne (1989, 1995, 2005) et nous attachons plus précisément à détailler les processus de construction et de diffusion du sens sous-jacents à l'action des individus pour transformer le management des chaînes d'approvisionnement.

Notre **cinquième** chapitre expose les choix méthodologiques réalisés pour répondre à notre problématique et nos questions de recherche. Il détaille la mise en place d'une étude de cas compréhensive (Yin, 2012 ; Dumez, 2016), et ses différentes méthodologies de collecte (Wacheux, 1996 ; Kozinets, 2002 ; Gavard-Perret et al., 2012). Il détaille par ailleurs les processus de codage et d'analyse des données mobilisées (Allard-Poesi, 2003 ; Dumez, 2016).

Dans cette troisième partie, nous proposons de restituer les résultats de l'analyse de nos données et proposons à cette occasion de répondre à nos différentes questions de recherche.

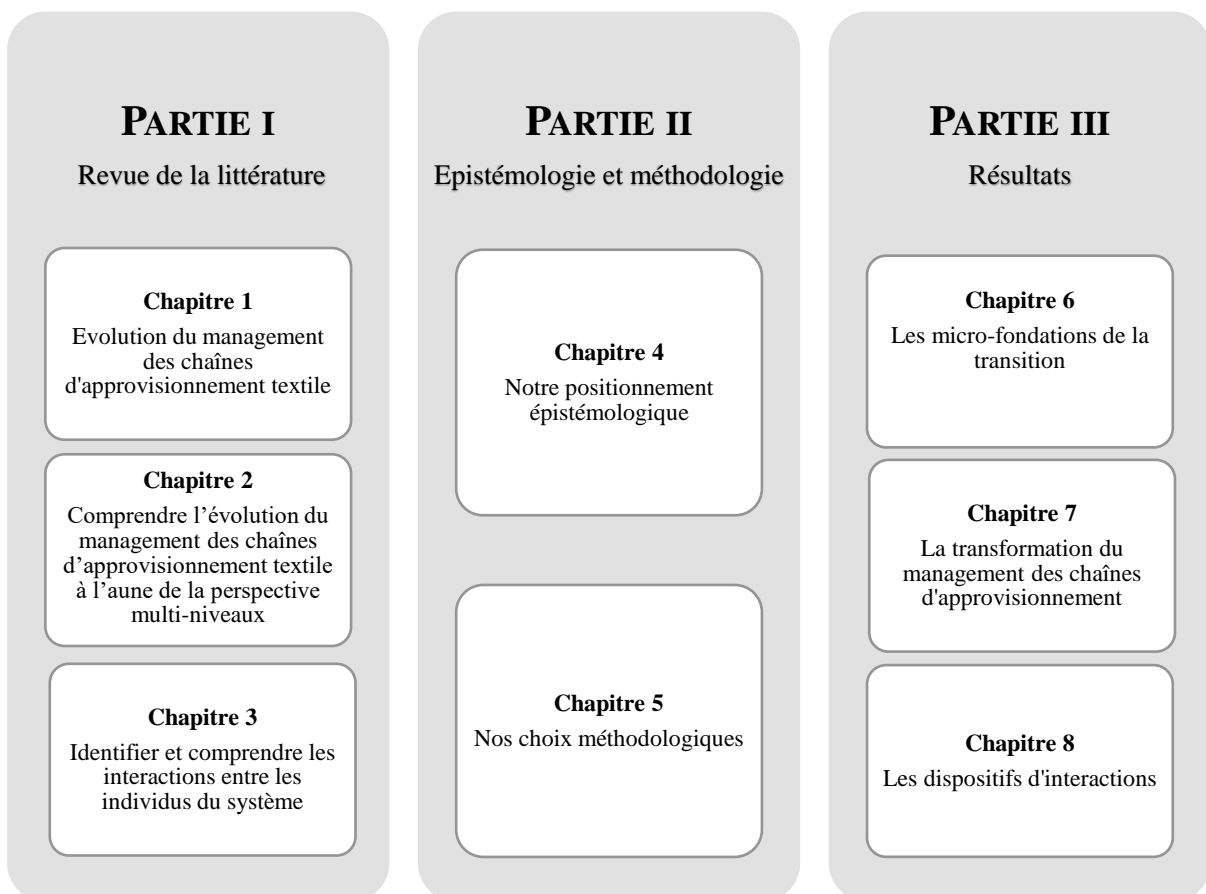
Notre **sixième** chapitre répond à notre première question de recherche (« *comment les individus construisent-ils le sens de la transition ?* ») et permet d'identifier les micro-fondations de la transition. Il propose pour cela de restituer le processus de construction du sens traversé par les informants selon leur propre narration et les ayant amenés à agir pour transformer le management des chaînes d'approvisionnement textile.

Notre **septième** chapitre propose de répondre à notre deuxième question de recherche (« *comment le sens construit transforme-t-il le management des chaînes d’approvisionnement textile ?* »). Il identifie les transformations effectives du management des chaînes d’approvisionnement textile engagées par les informants en quête de sens.

Notre **huitième** chapitre répond, quant à lui, à notre troisième et dernière question de recherche (« *comment les interactions influencent-elles le sens de la transition du management des chaînes d’approvisionnement ?* »). Il s’attache à analyser différents dispositifs d’interactions et leurs conséquences simultanées sur le management des chaînes d’approvisionnement et le processus de construction du sens des informants.

Nous terminons par une **discussion** qui replace nos résultats par rapport à la littérature existante et permet de présenter nos contributions théoriques, méthodologiques et des implications managériales. Cette discussion est suivie par ailleurs par une conclusion, pour aborder les limites de notre recherche ainsi que les futures voies de recherches possibles.

**Figure 2 : Structuration du manuscrit**



## PARTIE I - REVUE DE LA LITTÉRATURE

REVUE DE LA  
LITTÉRATURE



ÉPISTÉMOLOGIE ET  
MÉTHODOLOGIE



RÉSULTATS



# **Chapitre 1 : Évolution du management des chaînes d'approvisionnement textile**



# Chapitre 1 : Évolution du management des chaînes d'approvisionnement textile

## Introduction du chapitre 1

Le secteur textile et ses chaînes d'approvisionnement ont connu depuis les années 1990 une accélération sans précédent. Pour répondre à cet impératif de vitesse, le management de ces chaînes a dû répondre à de nouveaux défis de flexibilité et d'agilité, tout en proposant des coûts de production toujours plus bas (Christopher et al., 2004). En favorisant la réactivité et les coûts bas, les chaînes d'approvisionnement de la *fast fashion* ont alors progressivement fait face à des externalités négatives croissantes tant au niveau environnemental que social (Fletcher, 2010 ; Özdamar-Ertekin et al., 2015).

Pour répondre à ces problématiques, les chaînes d'approvisionnement ont graduellement intégré à leur management des préoccupations sociales et environnementales. Pour cela, et conformément à l'opérationnalisation du développement durable proposée par Elkington (1998), le management des chaînes d'approvisionnement a intégré de nouveaux objectifs de performance sociale et environnementale, en plus de ses objectifs historiques de performance économique, tout en incluant d'avantage les différentes parties prenantes dans ce processus (Freeman, 1984). Ces évolutions ont permis l'essor d'un « *management durable des chaînes d'approvisionnement* », populaire dans la littérature anglo-saxonne sous la terminologie « *sustainable supply chain management* »<sup>19</sup> (SSCM) (Seuring et Müller, 2008).

Tenant d'une soutenabilité dite faible, le SSCM voit dans le développement durable une nouvelle forme d'efficacité économique. Dans ces circonstances, la croissance est perçue comme nécessaire, et est donc priorisée dans le management des chaînes d'approvisionnement, bien que sous contraintes des questions environnementales et sociales. Il s'agit alors à l'image des économistes néoclassiques de penser la « *non-décroissance du temps du bien-être individuel, lequel peut être mesuré par le niveau d'utilité, le revenu ou la consommation* » (Vivien, 2009, p.76) Une telle perspective repose sur des hypothèses de substituabilité parfaite entre les différents types de capitaux. Autrement dit, la dégradation de l'environnement ou l'épuisement des ressources, soit le *capital naturel*, peuvent être compensés par des investissements sous d'autres formes de capitaux. Comme le souligne Robert Solow (1992), il

---

<sup>19</sup> Afin de faciliter la lecture, d'être fidèle aux articles cités, et d'éviter les confusions entre durabilité et soutenabilité liées à des nuances de traduction, nous faisons le choix de garder « *sustainable supply chain management* » (SSCM) en anglais et d'utiliser le mot générique « *soutenabilité* » dans la suite de notre propos. Nous jugeons en effet la terminologie « *soutenable* » comme étant plus large que la durabilité, la durabilité n'étant qu'une compréhension de la soutenabilité (faible).

s'agit alors pour la génération présente, qui prélève ce « *capital naturel* » (services environnementaux, ressources naturelles...), de léguer des capacités de production à même de le remplacer. Cette conception repose alors sur la capacité des hommes, grâce au progrès technique, de proposer des capitaux de substitution au capital naturel (équipements productifs, éducation, recherche).

L'inscription dans une soutenabilité faible pour manager les chaînes d'approvisionnement est largement explicitée dans la littérature, mais également critiquée notamment par Pagell et Shevchenko (2014) dans leur article "*Pourquoi les recherches en SSCM ne devraient pas avoir d'avenir ?*". Face à cette critique, nous nous sommes intéressés à identifier ce que pourrait être un management des chaînes d'approvisionnement adoptant une soutenabilité forte. Celle-ci suppose d'intégrer l'économie à l'environnement et non l'inverse. Les questions environnementales et sociales sont dès lors prioritaires sur les considérations économiques. La nécessité de la croissance est ici remise en cause (Meadows, 1972). En effet, une telle pensée ne postule pas la substituabilité parfaite des capitaux (capital naturel et capital physique), mais appelle à maintenir un niveau de capital naturel constant (Daly, 1992).

Aspirant à explorer l'adoption d'une définition empreinte d'une soutenabilité forte du management des chaînes d'approvisionnement, nous nous sommes intéressés aux travaux de Georgescu-Roegen et plus spécifiquement à son "*programme bioéconomique minimal*" (1979). En tenant compte des lois physiques régissant le capital naturel, l'auteur propose une liste d'adaptations de notre modèle de production et de consommation.

Particulièrement éclairants, de tels écrits nous ont amenés à nous intéresser à la fois à la *slow fashion* comme un modèle alternatif s'inscrivant dans la soutenabilité forte dans la mesure où celle-ci propose un ralentissement et une forme de frugalité de la consommation vestimentaire ; ainsi qu'à la circularité dans sa capacité à réduire les pressions exercées sur les ressources naturelles et favoriser le réemploi de celles-ci.

Ces nouveaux modèles que sont la *slow fashion* et l'économie circulaire semblent offrir une application intéressante des prérogatives proposées par Georgescu-Roegen (1979).

Ainsi, cette littérature sur l'évolution du management des chaînes d'approvisionnement nous a conduit à proposer successivement deux sections.

- Une première section permet de mettre en lumière les transformations engendrées par la *fast fashion* sur le management des chaînes d'approvisionnement. A cette occasion, nous nous intéressons plus spécifiquement aux transformations imposées par le modèle en lui-même et en soulignons les externalités négatives, environnementales et sociales (sous-section 1). Nous mettons par la suite à jour les conséquences de telles externalités



sur le management de la chaîne d'approvisionnement, et revenons sur l'essor du « SSCM » comme modèle de référence du management durable des chaînes d'approvisionnement (sous-section 2) ; avant d'en pointer les limites (sous-section 3). Sont mis en évidences à cette occasion, la primauté de la dimension économique et la prédominance des impératifs de croissance dans le management des chaînes d'approvisionnement ; permettant d'attester d'une compréhension faible de la soutenabilité inhérente au SSCM.

- La seconde section tente de répondre aux limites du SSCM, et identifie les modèles de management alternatifs, à même de répondre simultanément et prioritairement aux enjeux environnementaux et sociaux, et ainsi proposer un management des chaînes empreint d'une soutenabilité forte. Conformément aux travaux de Georgescu-Roegen, nous proposons d'identifier *la slow fashion*, et plus généralement le *slow-management* (sous-section 1) comme une alternative à même d'encourager le ralentissement, la redistribution et l'équité. Nous proposons de compléter les travaux relatifs à la *slow fashion*, en nous appuyant sur l'essor du management circulaire des chaînes, comme modèle alternatif, complémentaire de la *slow fashion*, pour atteindre une soutenabilité dite forte (sous-section 2).



## **Section 1 : La *fast fashion*, vecteur de transformation du management des chaînes d’approvisionnement**

Cette première section propose d’éclairer le lecteur sur les transformations engendrées par la *fast fashion* et ses conséquences sur le management des chaînes d’approvisionnement.

A cette occasion, nous proposons de revenir sur la définition de cet anglicisme et de mettre en perspective ses implications sur le management des chaînes d’approvisionnement, mais également les externalités négatives induites par son développement (sous-section 1).

Face à ces externalités, nous mettons en évidence comment le management des chaînes d’approvisionnement de la *fast fashion* s’est progressivement réformé pour intégrer de nouveaux enjeux environnementaux et sociaux permettant l’essor d’un management durable des chaînes, le SSCM (sous-section 2)

En dépit des efforts d’adaptation des chaînes d’approvisionnement de la *fast fashion*, nous concluons en mettant en évidence les limites d’une telle démarche, et proposons de mettre en lumière l’usage instrumental et limité du SSCM (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : La *fast fashion*, un nouveau modèle de management des chaînes au lourd tribut environnemental et social**

Pour mieux comprendre les évolutions induites par la *fast fashion*, tant par son apparition que son développement, sur le management des chaînes d’approvisionnement, nous procédons en trois temps. Un premier temps sera dédié à la définition du terme *fast fashion*. Une fois la terminologie clarifiée, nous mettons en lumière comment la *fast fashion* a transformé le management des chaînes d’approvisionnement et terminons par en souligner les externalités négatives.

#### *1. La fast fashion*

Le secteur textile est marqué depuis les années 1990 par l’essor d’un nouveau modèle dominant : la *fast fashion*. Pouvant être traduite par « *mode rapide* », l’expression anglo-saxonne *fast fashion* est considérée tantôt comme une « *nouvelle stratégie industrielle et marketing* » (Ammar et Roux, 2009), un nouveau *business model* (Bhardwaj et Fairhurst, 2010), ou encore plus récemment comme un « *modus operandi entrepreneurial* » (Todeschini et al., 2017, p.760). En dépit des différentes conceptualisations existantes, la *fast fashion* est décrite par l’ensemble des auteurs comme une production massive, standardisée, caractérisée par un renouvellement rapide (Fletcher, 2010). Un tel modèle suppose de commercialiser des produits à bas prix, rapides à produire, et ce grâce à des matériaux et une main d’œuvre à bas coûts (Fletcher, 2010). Quant aux designs, ils sont directement inspirés des défilés de mode de luxe,

et proposés aux consommateurs très régulièrement en magasin. Un tel modèle repose donc sur la capacité de l'entreprise à maximiser les économies d'échelle (produire en volume), mais également à minimiser les coûts de production (produire à bas prix). La *fast fashion* nécessite donc des chaînes d'approvisionnement adaptées et suggère le développement d'un nouveau modèle de management dédié.

## 2. *Un nouveau modèle de management des chaînes d'approvisionnement*

A l'heure de la *fast fashion*, les chaînes d'approvisionnement du secteur textile sont passées d'une gestion de la production selon un calendrier fixe, anticipé, fondé sur les ventes (Birtwistle et al., 2003) à une démultiplication des collections dirigées par la demande (Christopher et al., 2004). Une telle accélération a notamment été rendue possible grâce au développement juste-à-temps (Bruce et al., 2004), des *quick response system* (Giunipero et al., 2001), ou encore de chaîne agile (Christopher et al., 2004). Nous proposons de décrire brièvement ces notions.

Le juste à temps est une méthode d'organisation et de gestion de la production qui permet d'améliorer la productivité globale d'une entreprise en réduisant les stocks. On parle alors de production tirée par la demande ou de production en flux tendus. Le *quick response system* (ou système de réponse rapide) désigne une procédure de gestion des approvisionnements gérée par le biais des technologies de l'innovation (Hines, 2004). Il permet notamment de développer de nouvelles stratégies, de nouvelles relations et de nouvelles procédures visant à accélérer le flux d'informations et de marchandises entre les différents acteurs de la chaîne. Une telle approche est reconnue pour améliorer la performance, mais également permettre le développement d'un avantage concurrentiel (Giunipero et al., 2001). La chaîne agile suppose enfin une chaîne d'approvisionnement plus flexible et guidée par la demande. Encouragée tant par la mondialisation de l'approvisionnement et de la distribution, que par la recherche de coûts toujours plus bas, la *fast fashion* a dans le même temps entraîné une délocalisation de la production dans des pays éloignés, aux faibles coûts de main-d'œuvre (Christopher et al., 2004). En imposant des délais plus courts, une rotation des produits plus rapides mais également des volumes de production importants (Barnes et Lea-Greenwood, 2006), la *fast fashion* a donc amené les chaînes d'approvisionnement du secteur textile à se restructurer.

Rappelons-le : la *fast fashion* a pour objectif la minimisation des coûts de production et la production en volume rapide en vue de proposer aux consommateurs un flux de nouveauté ininterrompu et d'ainsi stimuler les ventes (Christopher et al., 2004). Celle-ci, a fortement transformé le management des chaînes d'approvisionnement tant sur le plan géographique, que sur la nature des produits ou la vitesse des flux (Tableau 1).

**Tableau 1 : Conséquences de la *fast fashion* sur le management des chaînes d'approvisionnement**

Objectifs de la <i>fast fashion</i>	Conséquences sur le management de la chaîne d'approvisionnement
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Minimiser les coûts de production</li> <li>● Vendre plus et plus rapidement</li> <li>● Développer un avantage concurrentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Délocalisation de la production</li> <li>● Baisse qualitative des matières premières et des chaînes de production</li> <li>● Accélération et renouvellement permanent des flux</li> <li>● Flexibilité et agilité de la chaîne</li> </ul>

Les externalités environnementales induites par le transport, l'accroissement de la quantité de biens produits, les déchets, au même titre que les externalités sociales comme les conditions de travail des ouvriers du secteur, se sont considérablement accrues entraînant des pressions croissantes à l'égard des donneurs d'ordres des chaînes d'approvisionnement et les poussant à intégrer de nouveaux objectifs environnementaux et sociaux au management de leur chaîne.

### 3. Les externalités de la *fast fashion*

La *fast fashion*, en tant que modèle de management des chaînes d'approvisionnement, engendre simultanément des conséquences négatives sur l'environnement, la société et l'économie (Biehl-Missal, 2013). Une littérature critique et abondante atteste de ces impacts (Mc Robbie, 1997 ; Morgan et Birtwistle, 2009).

a) **Les conséquences sociales** : la *fast fashion* a tout d'abord des conséquences directes sur la main-d'œuvre du secteur textile, en France comme à l'international. Pour rappel, la production de la *fast fashion* est principalement délocalisée pour des impératifs de coûts, dans des pays éloignés, à faible coûts de main-d'œuvre et ne bénéficiant, le plus souvent, pas d'une législation du travail stricte (Christopher et al., 2004). Une telle situation suppose donc pour les salariés du secteur textile des niveaux de rémunération très bas et des conditions de travaux précaires, voire dangereuses (Fletcher, 2008 ; Ichimura, 2011). En parallèle, la délocalisation de la production a des conséquences négatives sur le tissu industriel des pays occidentaux, qui voient leurs emplois industriels détruits et leur taux de chômage augmenter (Taplin, 2006 ; De Brito et al., 2008).

b) **Les conséquences environnementales** : la *fast fashion* représente par ailleurs un fardeau important pour l'environnement. Le renouvellement permanent des collections, et les incitations répétées à l'égard du consommateur pour accroître sa consommation ont des conséquences directes sur les volumes produits et les quantités de déchets générés (Fletcher, 2008, 2010 ; Morgan et Birtwistle, 2009). On estime qu'entre 2000 et 2014 la consommation annuelle de vêtement mondial a doublé pour atteindre plus de 100 000

milliards de pièces (ADEME, 2018)<sup>20</sup>. Ce même rapport évalue à 70% la proportion de vêtements dans les garde-robes qui ne sont pas portés. Lorsqu'ils sont utilisés, les vêtements ne le sont qu'entre 7 et 10 fois, et finissent pour 80% d'entre eux incinérés ou enfouis. En plus d'encourager la surconsommation et de générer des déchets en quantité, la *fast fashion* offre des vêtements moins résistants (Cline, 2012). Principalement réalisée à partir de coton ou de fibres synthétiques issues de l'industrie pétrochimique<sup>21</sup>, la production de vêtements contribue par ailleurs à accroître la pression sur les ressources naturelles (ADEME, 2018). Le coton nécessite par exemple des quantités très importantes d'eau pour être cultivé, mais également des quantités importantes d'engrais et de fertilisants qui participent à la contamination et la pollution des sols. Avec près de 1,2 milliards de tonnes de gaz à effet de serre relâchés par an dans l'atmosphère, transport et fabrication combinés (ADEME, 2018), le secteur textile se positionne comme le deuxième secteur le plus polluant au monde.

### ***Conclusion sous-section 1***

En se développant, la *fast fashion* est progressivement devenue le modèle dominant du secteur textile. Pour y parvenir, elle s'est appuyée sur un management des chaînes d'approvisionnement fondé sur la rapidité, la flexibilité et la production à bas coûts. En parallèle, le développement et l'avènement d'un tel modèle a engendré de nombreuses externalités négatives tant au niveau environnemental que social, externalités qui doivent désormais être considérées pour manager la chaîne d'approvisionnement.

### **Sous-section 2 : L'essor du sustainable supply chain management**

Face aux externalités négatives évoquées précédemment, les chaînes d'approvisionnement se transforment. Un tel changement est capté dans la littérature au travers du concept de *sustainable supply chain management (SSCM)*, ou management des chaînes d'approvisionnement durable. De multiples définitions à même de capter le SSCM ont pu être identifiées au fil des années (Hall, 2000 ; Bowen et al., 2001 ; Srivastava, 2007 ; Carter et Roger, 2008 ; Seuring et Müller, 2008 ; Miemczyk et al., 2012 ; Pagell et Shevchenko, 2014 ; Turker et Atluntas, 2014). Parmi ces définitions, la plus populaire est sans doute celle proposée par Seuring et Müller (2008) qui proposent de définir le SSCM comme « *le management des flux de matières, d'informations et de capitaux ainsi que la coopération au fil de la chaîne entre les acteurs en prenant en compte les trois dimensions du développement durable, c'est-à-dire, économique, sociale et environnementale, elles-mêmes dérivées des demandes des parties*

---

<sup>20</sup> Le revers de mon look (2018), livre édité par l'ADEME

<sup>21</sup> Près de 40 millions de tonnes de polyester, et 17,7 tonnes de coton en 2015 (ADEME, 2018)

*prenantes* » (Seuring et Müller, 2008, p.1700). Deux points d’ancrage peuvent être mis en évidence : (1) la prise en compte du développement durable au travers du « *triple bottom line* », et (2) celle de l’intégration des parties prenantes.

### 1. *Le développement durable*

La question du lien entre activités productives et problématiques socio-environnementales n’est pas récente. Dès 1972, et avant même que le concept de développement durable ne soit créé, les chercheurs du Club de Rome<sup>22</sup> alertaient sur l’incompatibilité à long terme d’un système économique fondé sur une croissance illimitée dans un environnement naturel aux ressources limitées. Plusieurs variables avaient alors été mobilisées (la croissance économique, la consommation de ressources, la production de déchets et la pollution générée) en vue d’une modélisation mathématique (Meadows, 1972). À l’issue des projections réalisées, les chercheurs avaient mis en évidence une évolution de ces variables selon une logique de « *croissance exponentielle* ». Pour les scientifiques, le problème résidait alors dans la logique globale de croissance qu’il convenait de stopper pour pallier à l’effondrement, généré notamment par une pression démographique et industrielle trop forte. Le terme développement durable n’existait pas encore, de telles conclusions se rapprochaient alors davantage de la notion d’écodéveloppement, notion qui développe également, et *a contrario* du développement durable, un point de vue critique vis-à-vis de la croissance (Sachs, 1993, p.22-23).

En 1987, s’est réunie la Commission mondiale sur l’environnement et le développement, plus communément appelée « *Commission Brundtland* ». Dans son rapport final, « *Our Common Future* »<sup>23</sup>, elle propose le concept de développement durable pour se saisir des problématiques environnementales et sociales. Il est défini comme : « *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion: le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d’accorder la plus grande priorité, et l’idée des limitations que l’état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l’environnement à répondre aux besoins actuels et à venir* » (Brundtland, 1987, p.40).

Dans cette perspective, la croissance n’est pas vue comme une fin en soi mais comme un procédé susceptible de contribuer à l’amélioration des conditions de vie humaine (pauvreté,

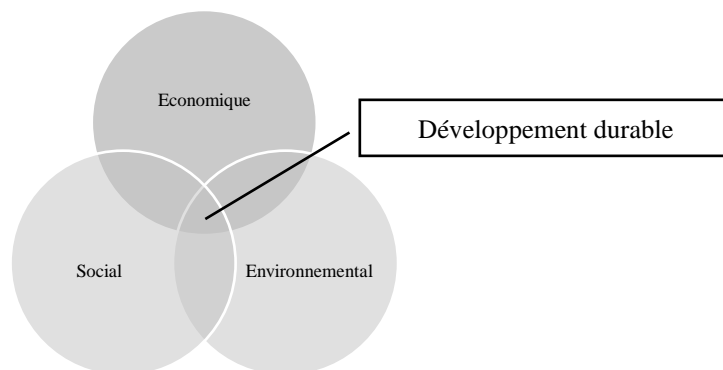
---

<sup>22</sup> Le Club de Rome est un groupe de réflexion (*think tank*) international fondé en 1969 et composé d’économistes, de scientifiques et de hauts fonctionnaires. Il devient mondialement connu à la suite de la publication du rapport intitulé « *The Limits to Growth* » (1972) traduit en français par « *Halte à la croissance ?* ».

<sup>23</sup> Brundtland, G. H., & Khalid, M. (1988). *Notre avenir à tous*. Editions du Fleuve, Montréal, QC, CA.

inégalités...) et à la protection de l'environnement. Il s'agit de s'intéresser au bien-être économique, à l'équité sociale ou encore à la santé environnementale (Hitchcock et Willard, 2008). Avec une orientation morale et politique prononcée, ainsi qu'une approche macroéconomique, le développement durable peine néanmoins à être opérationnalisé par les entreprises (Wang et Lin, 2007). Il faut attendre la conférence de Rio (1992)<sup>24</sup> et la contribution d'Elkington (1998) pour véritablement permettre aux entreprises de se saisir de la notion.

**Figure 3 : Opérationnalisation du développement durable : le « triple bottom line » (d'après Elkington, 1998)**



Au travers du *triple bottom line*, Elkington (1998) propose de transposer le concept de développement durable au niveau microéconomique (Wang et Lin, 2007 ; Fowler et Hope, 2007 ; Carter et Rogers, 2008 ; Gimenez et Tachizawa 2012). A cette occasion, il propose d'apprécier la performance organisationnelle au travers de trois sphères interdépendantes (Figure 3) : la prospérité économique (*profit*), la qualité environnementale (*planet*) et la justice sociale (*people*). Le développement durable se situe alors au croisement de ces trois sphères de performance.

Plus conciliante que les premières recommandations du rapport Meadows (1972) avec l'impératif de croissance, et plus facile à cerner que le rapport Brundtland, le *triple bottom line* s'impose progressivement comme une grille de lecture pour intégrer les préoccupations sociales et environnementales au management de la chaîne d'approvisionnement et ainsi opérationnaliser le développement durable.

## 2. Les parties prenantes

Théorisée par Freeman, la théorie dite des parties prenantes est une notion centrale de la définition du SSCM (Vachon et Klassen, 2006 ; Seuring et Müller, 2008 ; Park-Poaps et Rees, 2010 ; Touboulic et Walker, 2015). Cette notion permet d'identifier et d'apprécier le rôle de

---

<sup>24</sup> Le Sommet de la Terre (Rio de Janeiro, 3 juin au 14 juin 1992) est une conférence organisée par les Nations Unies sur l'environnement et le développement qui se conclue par la signature de la Déclaration de Rio et une convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, entrée en vigueur en 1994.



« *n'importe quel groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman et Reed, 1983, p. 91).

En dépit de racines anciennes (Dodd, 1932), la notion est popularisée sous l'impulsion de l'ouvrage de Freeman publié en 1984. Ces travaux proposent un cadre renouvelé pour apprécier des pratiques managériales des organisations et constituent en ces termes une véritable alternative aux théories contractuelles des organisations. La théorie des parties prenantes est devenue une référence de la littérature portant sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise (Jones et Wicks, 1999). En opposition avec la théorie de la valeur actionnariale (Friedman, 1970<sup>25</sup>), elle appelle les entreprises à penser au-delà de la seule fonction de maximisation du profit et d'inclure à leur gouvernance les intérêts sociaux et environnementaux de groupes ou d'individus tiers, les parties prenantes. La théorie des parties prenantes prône donc la prise en compte des intérêts d'individus ou de groupes d'individus, mais pour quels objectifs ? Trois réponses à cette question sont identifiées par Donaldson et Preston (1995). Selon eux, les objectifs de la prise en compte des parties prenantes reposent sur trois dimensions : descriptive, instrumentale et normative.

L'approche descriptive, ou empirique, suppose de s'intéresser au comportement actuel de l'organisation et d'en décrire les interactions avec les parties prenantes. Elle permet de comprendre de quelles façons les parties prenantes affectent les décisions organisationnelles, sont prises en compte et gérées par les entreprises. A cette occasion, les auteurs ont proposé diverses typologies (Carroll, 1989 ; Goodpaster, 1991 ; Clarkson, 1995) qui envisagent le plus souvent d'identifier et de hiérarchiser les parties prenantes sur la base de leurs liens contractuels ou financiers avec l'organisation. Clarkson (1995) propose de distinguer les parties prenantes volontaires (acceptation contractuelle du risque) des parties prenantes involontaires (subissent le risque). Carroll (1989), avant lui, proposait déjà de distinguer les parties prenantes primaires directement impliquées dans le processus économique (salariés, actionnaires, fournisseurs) des parties prenantes secondaires le plus souvent volontaires (associations, collectivités).

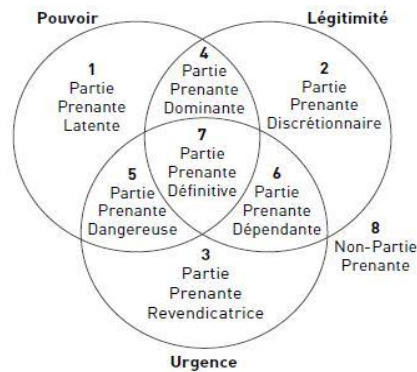
De leurs côtés, Mitchell, Agle et Wood (1997) s'attachent à identifier les parties prenantes qui « *comptent véritablement* ». Ils proposent pour cela d'identifier les parties prenantes prioritaires selon leur pouvoir, leur légitimité et leur urgence (Mitchell et al., 1997). Le pouvoir est alors entendu comme la capacité des parties prenantes à influencer les décisions de l'organisation. La légitimité repose sur le système de normes et de valeurs dictant un comportement désirable et approprié (Schuman, 1995). Enfin, l'urgence est associée simultanément à la contrainte de

---

<sup>25</sup> Friedman, M, 13 septembre 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine.

temps et à la gravité des demandes exprimées par les parties prenantes. Sur la base de ces trois critères, les auteurs distinguent 7 types de parties prenantes (Figure 4).

**Figure 4 : Typologie de parties prenantes (Mitchell et al., 1997).**



La dimension instrumentale propose quant à elle un cadre pour examiner les relations entre le management des parties prenantes et les objectifs de l'organisation : la performance organisationnelle (Donaldson et Preston, 1995). Dans cette perspective, le management des parties prenantes est appréhendé comme un moyen d'obtenir un avantage compétitif et d'atteindre une performance financière supérieure. Clarkson (1995) soutient dans cette tradition que la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à générer de la valeur pour les parties prenantes et à les satisfaire.

Enfin la dimension normative s'intéresse à la prescription des comportements sur la base de principes éthiques et moraux (Evan et Freeman, 1988). Prospective, elle vise à identifier la façon dont les organisations devraient traiter les parties prenantes. Elle repose notamment sur une approche holistique des parties prenantes, qui, plus qu'un moyen stratégique, constituent ici une aide pour se transformer de façon éthique.

### ***Conclusion sous-section 2***

La théorie des parties prenantes apparaît comme un cadre d'analyse descriptif, instrumental et normatif adéquat pour apprécier des relations de l'entreprise avec son environnement tant d'un point de vue stratégique, qu'éthique (Freeman, 1984). Elle permet à ce titre d'identifier les parties prenantes pertinentes pour manager la chaîne d'approvisionnement et de répondre à leurs demandes sociales, environnementales et économiques (Elkington, 1998). Alors que le *supply chain management* reposait déjà sur la capacité des acteurs de la chaîne à agir, interagir et collaborer ensemble, le SSCM étend le spectre des acteurs impliqués dans la chaîne

d'approvisionnement et intègre à la chaîne des objectifs sociaux et environnementaux en plus des objectifs économiques.

### **Sous-section 3 : Les limites du sustainable supply chain management**

En dépit de la popularité du SSCM, de nombreuses critiques émergent dans la littérature pour attester des limites d'une telle notion. Celles-ci s'attachent à mettre en lumière des transformations des chaînes principalement instrumentales, et le plus souvent dictées par des impératifs économiques de croissance. En conséquence, on assiste à une prise en considération partielle des parties prenantes, amenant les partisans du SSCM à une compréhension faible de la soutenabilité. De telles limites posent dès lors la question de la compatibilité des impératifs de croissance économique, et des prérogatives environnementales et sociales pour permettre l'essor de chaîne « véritablement » durable.

#### *1. Des initiatives instrumentales et circonscrites aux impératifs économiques*

Les limites du SSCM ont été mises en évidence par Pagell et Shevchenko (2014). Le SSCM est ainsi identifié comme un moyen de réduire les externalités négatives plus que de les supprimer notamment en réduisant les émissions et la consommation de ressources (King et Lenox, 2002 ; Zhu et Sarkis, 2004). Par ailleurs, la littérature ne s'est intéressée qu'à la transformation de chaînes « non durables » en chaîne durables, sans étudier la construction de nouvelles chaînes d'approvisionnement constituées en vue d'être durables. En parallèle, le SSCM, en dépit d'une intégration croissante des demandes des parties prenantes, ne le fait que partiellement et de façon inéquitable. On observe en effet une prédominance d'un usage instrumental des parties prenantes visant à lier rentabilité et transformation durable de la chaîne (Carter et Dresner, 2001 ; Acquier et Aggeri, 2007 ; Carter et Roger, 2008). Une telle démarche conduit à une étude limitée des parties prenantes, concentrée sur les parties prenantes économiques et leur capacité à influencer la performance économique (Pagell et Shevchenko, 2014 ; Meixwell et Luoma., 2015).

L'ancrage du SSCM dans le *triple bottom line* pose dès lors question. Plus conciliante que les premières recommandations du rapport Meadows avec l'impératif de croissance, et plus facile à opérationnaliser que la modélisation du développement durable du rapport Brundtland, le *triple bottom line* propose aux entreprises de s'inscrire dans une démarche dite de soutenabilité faible. De ce point de vue, le développement durable consiste en un « moyen d'aménager les pratiques traditionnelles de management en vue de maintenir le système économique plus qu'un vrai bouleversement » (Quairel et Capron, 2013, p.142). Une telle approche est ainsi régulièrement entendue comme « un pansement symbolique » pour désigner la compréhension

moderne du développement durable (Laufer, 2003 ; Acquier et Aggeri, 2007). Dans cette configuration, la dimension économique prédomine le plus souvent sur les dimensions environnementales et sociales, et la prise de conscience relève principalement d'une perspective instrumentale, permettant notamment de se positionner sur des nouveaux marchés, de développer un avantage concurrentiel ou d'accroître son profit.

## 2. *Quid de la croissance dans le management des chaînes d'approvisionnement*

Déjà pointée du doigt en 1971, la question de la croissance trahit les limites du concept de SSCM. Au centre du système de pensée moderne, la croissance constitue l'indicateur clé de référence des institutions comme des organisations. Le SSCM encourage en ces termes à penser « *une croissance verte* »<sup>26</sup> et en propose un exemple édifiant dans le textile. Développer un management des chaînes d'approvisionnement empreint d'une soutenabilité forte supposerait dès de repenser le statut de la croissance, impératif incontournable pour répondre aux problématiques environnementales.

Un tel propos a été développé et étayé par Nicholas Georgescu-Roegen (voir Encadré 2) qui tente d'apprécier des liens entre système économique et raréfaction énergétique en liant biologie et économie.

### **Encadré 2 : Biographie de Nicholas Georgescu-Roegen**

#### **Nicholas Georgescu-Roegen**

Né le 4 février 1906, Constanta (Roumanie)

Mort le 30 octobre 1994, Nashville (Tennessee, USA)

Après avoir étudié les mathématiques et l'économie, Nicholas Georgescu-Roegen étudie les statistiques à l'Université de Paris et devient docteur en statistiques. Sa thèse (1927-2930) finit de le convaincre qu'il est impossible de capter les phénomènes sociaux par des méthodes « *mécaniques* » et statue rapidement sur l'incompatibilité des mathématiques avec l'économie. De 1930 à 1932, il suit les cours de Karl Pearson au University College of London (Royaume-Uni), avant de rejoindre Harvard (USA) en 1934, expérience qui l'amène à fréquenter l'ensemble de l'équipe de Joseph Schumpeter. C'est durant cette période qu'il s'affirme comme économiste.

Inspiré par les travaux de scientifiques comme Darwin ou Sadi Carnot, il considère l'économie comme devant être l'extension du vivant et fonde la bioéconomie. Ses travaux l'amène à publier plusieurs ouvrages dont le plus emblématique est sans nul doute « *The entropy Law and the Economic Process* » (1971)<sup>27</sup> où il met en évidence l'impasse d'une croissance illimitée dans un monde fini.

Ses travaux, pluridisciplinaires, hétérodoxes, adoptant une pensée systémique, par ses préconisations, et son plébiscite de la décroissance sont autant de raisons qui font de Georgescu-Roegen un précurseur.

<sup>26</sup> Selon le site officiel de l'OCDE : « *La croissance verte signifie promouvoir la croissance économique et le développement tout en veillant à ce que les actifs naturels continuent de fournir les ressources et services environnementaux dont dépend notre bien-être* ».

<sup>27</sup> Nous utilisons dans notre développement les textes de Georgescu-Roegen rassemblés, traduits et présentés par Jacques Grinevald et Ivo Rens dans « *Demain la décroissance* » (1979) et réédités successivement en 1995 et 2006.

A la manière de Boulding (1966), Georgescu-Roegen considère notre planète comme un « *vaisseau spatial* » au sein duquel l'Homme ne dispose que d'une quantité de ressources limitées. Georgescu-Roegen propose ainsi de tirer des lois physiques (synthétisées dans l'encadré 3) les règles supposées régir la production et la consommation.

**Encadré 3 : Lois physiques qui fondent le programme bioéconomique minimal (d'après Georgescu-Roegen, 1979, p.139-149)**

« *Lorsqu'on brûle un morceau de charbon, son énergie chimique ne subit ni diminution ni augmentation. Mais son énergie libre initiale s'est tellement dissipée sous forme de chaleur, de fumée et de cendres, que l'homme ne peut plus l'utiliser. Elle s'est dégradée en énergie liée* » (Georgescu-Roegen, 1979, p.41).

**L'énergie peut donc se présenter sous deux états différents : l'énergie libre et l'énergie liée.**

La distinction entre ces deux états est anthropomorphique. En effet il s'agit là en réalité de distinguer le charbon ayant une valeur économique du charbon comme déchet.

**L'énergie libre est de basse entropie alors que l'énergie liée de haute entropie.**

Nous savons grâce aux travaux de Sadi Carnot que la chaleur s'écoule par elle-même du corps le plus chaud au corps le plus froid : c'est la **thermodynamique**. Cette diffusion de chaleur ne peut être inversée. Ainsi un glaçon fondu dans un verre ne peut se re-former de lui-même, pas plus que le charbon une fois brûlé ne peut redevenir consommable.

Or, nous vivons dans un système clos. La Terre est notre seule source d'approvisionnement, les combustibles fossiles ayant mis des milliers d'années à se former, elle constitue *de facto* une ressource limitée. De la même façon, l'air que nous respirons est lui aussi inscrit dans un système clos.

**La Terre est un système clos.**

Si nous chauffons de l'eau et mettons l'eau bouillie dans une pièce cloisonnée, la chaleur de l'eau se diffuse dans l'ensemble de l'espace entraînant une hausse de l'entropie (utilisation de l'énergie liée). La température devient dès lors uniforme. Si nous ouvrons une hypothétique fenêtre, alors une baisse d'entropie aura lieu dans la pièce, et ce, au profit d'un accroissement de l'entropie ailleurs.

**D'une façon générale, l'énergie libre dans un système clos se dégrade continuellement et se transforme irrévocablement en énergie liée.**

Pratiquement tous les organismes vivants se suffisent de basse entropie, autrement dit en consommant des ressources trouvées sous leur forme initiale dans l'environnement. L'homme semble être la seule exception. Il se nourrit majoritairement de produits cuits et mobilise le travail mécanique pour transformer les ressources naturelles. On peut donc conclure que le coût de toute entreprise biologique ou économique est toujours plus grand que son produit.

**En termes d'entropie, les activités économiques se traduisent donc nécessairement par un déficit.**

Ces règles donnent lieu à un programme bioéconomique minimal au sein duquel la modération, la frugalité, la sobriété, au même titre que la circularité, apparaissent comme des concepts centraux (Rabhi, 2010 ; Latouche, 2011 ; Hirsch, 2016).

Sous contraintes des lois physiques préalablement explicitées (voir encadré 3), Georgescu-Roegen (1979) propose donc des lignes directrices pour repenser simultanément la production et la consommation à l'aune des contraintes imposées par notre environnement. Tenant de la décroissance, l'auteur propose 8 grands principes, dont seuls 7<sup>28</sup> seront approfondis ici (Tableau 2).

**Tableau 2 : Principes bioéconomiques et leurs implications sur le management des chaînes d'approvisionnement (d'après Georgescu-Roegen (1979, p.139-149))**

Principe bioéconomique	Implications du principe sur le management des chaînes d'approvisionnement	Mots-clés
« Grâce aux forces de production, il faut aider les nations sous-développées à parvenir à une existence digne d'être vécue, mais non point luxueuse. »	Ce point met en avant un besoin d'équité et de solidarité entre les différentes nations impliquées dans les chaînes d'approvisionnement. Les mieux dotées doivent alors aider les autres à se développer de façon frugale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equité</li> <li>● Solidarité</li> <li>● Frugalité</li> </ul>
« L'humanité devrait diminuer progressivement sa population jusqu'à un niveau où une agriculture organique suffirait à la nourrir convenablement. Bien entendu les pays qui connaissent à présent une très forte croissance démographique devront faire des efforts tout particuliers. »	Sans nous attacher à la question démographique qui dépasserait le cadre de notre recherche, nous prenons ici en considération le besoin de développer une agriculture biologique pour produire des biens, amenant à reconsidérer les matières premières mobilisées dans les chaînes d'approvisionnement. Cela suppose notamment de renoncer à l'utilisation de pesticides, d'engrais ou tout autre produit chimique nocif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recours à l'agriculture biologique</li> </ul>
« En attendant que l'utilisation directe de l'énergie solaire soit entrée dans les mœurs, il convient d'éviter soigneusement et, si nécessaire, de réglementer strictement tout gaspillage d'énergie tels que les excès de chauffage, de climatisation, de vitesse, d'éclairage, etc. »	Plusieurs éléments peuvent ici être mis en évidence. Tout d'abord, l'auteur prône un recours aux énergies renouvelables, plus particulièrement à l'énergie solaire. Il prône par ailleurs une sobriété et une frugalité énergétique qui passe notamment par la suppression des excès et par le ralentissement notamment. La chaîne d'approvisionnement doit donc veiller aux sources d'énergie mobilisées, mais également surveiller scrupuleusement sa consommation afin de la minimiser. La chaîne d'approvisionnement doit également être ralentie si cela lui permet des économies d'énergie. La logique d'excès proposée par Georgescu-Roegen laisse par ailleurs à penser qu'il convient de se prémunir de toute forme de gaspillage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Energie renouvelable</li> <li>● Sobriété</li> <li>● Frugalité</li> <li>● Suppression de gaspillage</li> <li>● Ralentissement</li> </ul>

<sup>28</sup> Le premier principe n'est pas pertinent par rapport au sujet traité dans la thèse : « Il faudrait interdire totalement non seulement la guerre elle-même, mais la production de toutes les instruments de guerre. Les pays qui sont tellement développés qu'ils sont devenus les principaux producteurs d'armement devraient être capables de parvenir sans difficulté aucune à un consensus sur une telle interdiction si, comme ils le prétendent, ils possèdent de surcroît assez de sagesse pour guider l'humanité. L'arrêt de la production de toutes les instruments de guerre libérera des forces de production fantastiques en faveur de l'aide internationale sans pour autant abaisser le niveau de vie des pays intéressés ».

<p>« Nous devons nous guérir nous-mêmes de notre soif morbide de gadgets extravagants, si bien illustrés par la voiture de golf et les grosses voitures. Les fabricants devront cesser de fabriquer de tels « biens » ».</p>	<p>L'auteur souligne ici l'importance de réfléchir à la nature des biens produits et consommés en plus de la manière dont ils le sont. Il propose à cette occasion de se recentrer sur l'utilité et l'usage des biens, et de bannir toute production ou consommation sortant d'une logique de frugalité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilité et nature des biens produits</li> </ul>
<p>« Nous devons aussi nous débarrasser de la mode. C'est une maladie de l'esprit que de jeter une veste ou bien un meuble alors qu'ils sont en mesure de rendre les services que l'on est en droit d'en attendre. Et c'est même un crime bioéconomique que d'acheter une nouvelle voiture chaque année et de réaménager sa maison tous les deux ans. D'autres auteurs ont avancé que les marchandises devraient être construites de façon à durer davantage. Mais il est plus important que les consommateurs se réduisent eux-mêmes dans le mépris de la mode. Les constructeurs devront bien alors se concentrer sur la durabilité. »</p>	<p>Le renouvellement induit par la mode est également vivement critiqué par l'auteur qui suggère de privilégier des produits durables. Il souligne à cette occasion les changements nécessaires dans les modes de consommation, mais également dans les modes de production.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suppression de la mode et du renouvellement</li> <li>● Durabilité</li> </ul>
<p>« Il est nécessaire que les marchandises durables soient rendues plus durables encore en étant conçues comme réparables. »</p>	<p>La durabilité évoquée préalablement doit, être étendue par une conception intégrant la réparabilité des produits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Durabilité</li> <li>● Réparabilité</li> <li>● Recyclabilité</li> </ul>
<p>« Il nous faut nous guérir du circumdrome du rasoir électrique, qui consiste à se raser plus vite afin d'avoir plus de temps pour travailler à un appareil qui rase plus vite encore, et ainsi de suite à l'infini. Ce changement conduira à un émondage considérable des professions quoi ont piégé l'homme dans le vide d'une régression infinie. Nous devons nous faire à l'idée que toute existence digne d'être vécue a comme préalable indispensable un temps suffisant de loisir utilisé de manière intelligente. »</p>	<p>Georgescu-Roegen recommande enfin de privilégier des biens plus simples, qui bien que ralentissant notre quotidien, permettent l'économie de ressources importantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Simplicité</li> <li>● Ralentissement</li> </ul>

Appliqué au management des chaînes d'approvisionnement, un tel programme a des implications majeures. Adopter une perspective bioéconomique supposerait tout d'abord de redéfinir la relation entre les membres des chaînes d'approvisionnement et du système en général afin de privilégier une relation reposant sur l'équité et la solidarité. Ce faisant, il propose de rompre avec des logiques concurrentielles et compétitives. Il met par ailleurs l'accent sur la nécessité de repenser simultanément la conception et la consommation en proposant aux consommateurs des produits plus simples, réparables, pensés pour leur usage et leur utilité. Selon lui, concevoir de tels biens permettrait de produire des produits plus durables dans le temps, à même d'être conservé par le client. Plus que la durée de vie de produit, Georgescu-Roegen propose également de prévenir leur transformation en déchet grâce au recyclage. Un

tel cheminement passe enfin par la transformation des matières premières et des sources d'énergie nécessaires à la production. L'auteur recommande à cet égard l'utilisation d'énergies renouvelables mais également le recours à l'agriculture biologique.

### *Conclusion sous-section 3*

Bien que nos lectures mettent en évidence la prise considération des problématiques environnementales et sociales dans le management des chaînes d'approvisionnement (Seuring et Müller, 2008), elles mettent également en évidence les limites de la notion de SSCM pour y répondre (Pagell et Shevchenko, 2014). En choisissant de s'appuyer sur le *triple bottom line*, et en repensant leur management au regard des demandes des parties prenantes, avec comme impératif constant la croissance, le SSCM se confrontent à ses limites, et ne permet que l'opérationnalisation d'une compréhension faible de la soutenabilité. Les défis environnementaux comme sociaux nécessitent néanmoins, et selon Georgescu-Roegen (1979), une compréhension forte de la soutenabilité passant notamment, mais non exclusivement, par une redéfinition du rapport à la croissance.



### ***Conclusion section 1***

Sous l'impulsion de la *fast fashion*, rendu possible grâce à un management des chaînes d'approvisionnement permettant une baisse des prix, ainsi qu'une augmentation des volumes commercialisés, les enseignes de distribution ont prospéré. Fondé sur un système de production et de consommation linéaire, le secteur textile est aujourd'hui le deuxième plus polluant au monde, et génère des externalités négatives tant au niveau environnemental que social (Özdamar-Ertekin et al., 2015).

Face à ces externalités négatives croissantes, le management des chaînes d'approvisionnement a dû se réformer pour devenir durable (Seuring et Müller, 2008). Un tel basculement suppose dès lors de redéfinir le management des chaînes d'approvisionnement à l'aune du développement durable, entendu comme la recherche d'une triple performance : environnementale, sociale et économique (Elkington, 1998). Cela implique une meilleure reconnaissance et implication des parties prenantes en présence (Freeman, 1984). La mise en place du SSCM comme réponse à ces externalités pose néanmoins question : est-elle tout à fait suffisante ? En ne s'interrogeant pas sur la croissance, en privilégiant la dimension économique, et en n'intégrant que partiellement les parties prenantes, le SSCM s'inscrit dans une soutenabilité faible, et peine en conséquence à véritablement se saisir des problématiques environnementales et sociales de la chaîne d'approvisionnement (Pagell et Shevchenko, 2014). Ces problématiques apparaissent en effet comme étant assujetties aux prérogatives économiques de croissance limitant le SSCM à un déploiement instrumental.

Ces lectures nous ont ainsi conduits à remettre en question le cadre usuel déployé pour manager durablement les chaînes d'approvisionnement de la *fast fashion* (SSCM) et poussés à identifier des alternatives permettant de répondre aux limites préalablement évoquées. En effet, passer d'une logique de soutenabilité faible (SSCM) à une logique de soutenabilité forte, suppose pour Georgescu-Roegen (1979) de penser un modèle alternatif garantissant simultanément équité, solidarité, frugalité, ralentissement, énergie renouvelable ou encore suppression du gaspillage. Ces différentes prérogatives résonnent avec deux tendances faibles du secteur textile : la *slow fashion*, et la circularité, dont les implications sur le management des chaînes d'approvisionnement seront explicitées dans la section suivante.



## **Section 2 : Allier *slow fashion* et circularité pour penser la soutenabilité forte au sein du management des chaînes d’approvisionnement**

Alors que le SSCM ne permet qu’une prise en considération partielle des impératifs sociaux et environnementaux et assujettis aux prérogatives économiques, d’autres modèles de management émergent pour intégrer ces impératifs au management de la chaîne d’approvisionnement. Ces perspectives nouvelles offrent dès lors une voie pour une opérationnalisation d’une soutenabilité forte dans le management des chaînes d’approvisionnement.

En nous fondant sur le programme bioéconomique minimal proposé par Georgescu Roegen (1979), nous proposons d’apprécier de la pertinence de deux tendances clés du secteur textile : la *slow fashion* et la mode circulaire qui s’inscrivent respectivement dans des tendances plus larges et transectorielles, le *slow* et l’économie circulaire.

Réunies, ces deux tendances possèdent le potentiel pour proposer une vision de la soutenabilité forte, en accord avec les principes explicités par Georgescu-Roegen dans son « *programme bioéconomique minimal* » (1979). Pour mieux comprendre dans quelles mesures ces deux tendances offrent un terreau fertile à l’opérationnalisation de la soutenabilité forte selon Georgescu-Roegen (1979), nous proposons dans la suite de notre propos :

- De revenir sur la définition de la *slow fashion* et sur ses implications au regard des chaînes d’approvisionnement (sous-section 1).
- Puis, nous continuerons par nous intéresser à la littérature relative à l’économie circulaire, et plus spécifiquement au management circulaire des chaînes ou « *circular supply chain management* » (Rapport Fondation Ellen Mac Arthur, 2004 ; Fletcher, 2008 ; Hussain et Malik, 2020).

### **Sous-section 1 : La *slow fashion***

Alors que le management des chaînes d’approvisionnement de la *fast fashion* tente de s’adapter aux prérogatives environnementales et sociales en adoptant le SSCM ; de nouveaux acteurs développent en parallèle des formes de managements alternatifs.

Véritable « *antithèse de la fast fashion* », la *slow fashion* signifiant en français « *mode lente* », propose ainsi de “*concevoir, produire, consommer et vivre mieux en tenant compte de la soutenabilité environnementale et sociale et en produisant des vêtements beaux et responsables à une vitesse inférieure* » (Jung et Jin, 2014, p. 512). Considéré comme un mouvement ayant

« au moins le potentiel de repositionner le système textile (ou au moins des composantes de ce dernier) » (Clark, 2008, p.444), celui-ci participe à repenser le management des chaînes d'approvisionnement à l'aune des problématiques sociales et environnementales.

### 1. Les piliers de la *slow fashion*

Si l'on se fie aux travaux de Clark (2008), trois piliers permettent de définir la *slow fashion* : l'approche locale et la redistribution, le développement de systèmes de production transparents et plus directs entre le producteur et le consommateur, et une offre de produits plus durables et sensoriels.

- a) **L'approche locale et la redistribution** : dans le cadre de la *fast fashion*, les vêtements sont le plus souvent produits dans des pays à faibles salaires, aux conditions d'emplois précaires, grâce à de vastes réseaux logistiques au sein desquels la sécurité et la rémunération des ouvriers sont le plus souvent négligées. Pour remédier à ces problématiques, la *slow fashion* propose d'adopter une vision « locale » de la chaîne d'approvisionnement que nous caractérisons ici par une zone géographique spécifique (Parkins et Craig, 2006). Cet ancrage, qui constitue le premier pilier de la *slow fashion* suppose de mobiliser des ressources physiques et sociales locales pour produire et consommer. La relocalisation implique *de facto* de repenser les stratégies de standardisation, de centralisation et la production de masse et ouvre par ailleurs la voie à une économie distributive, permettant d'alimenter des systèmes locaux (Clark, 2008).
- b) **Développer des systèmes de production transparents et plus directs entre le producteur et le consommateur** : la transparence, deuxième pilier de la *slow fashion* suppose l'absence de zones d'ombre sur les conditions de conception, de production et de distribution des vêtements. Une telle transparence est particulièrement complexe à atteindre dans les chaînes d'approvisionnement mondialisées (Clark, 2008). Ce deuxième pilier est en cela complémentaire du premier, le local permettant à la fois de mieux suivre la chaîne d'approvisionnement, et d'en réduire le nombre d'intermédiaires.
- c) **Offrir des produits sensoriels et durables**: dans le cadre de la *slow fashion*, la « *sensorialité durable* » décrite par Ceppi (2006, p.20)<sup>29</sup> suppose pour le consommateur de comprendre et d'avoir connaissance du processus de fabrication du produit de sa matière première jusqu'au produit fini. C'est notamment le cas dans l'industrie du luxe ou le design, où le processus artisanal est particulièrement valorisé. Proposer des produits sensoriels et

---

<sup>29</sup> *Slow design manifesto* (2006)

durables permettrait alors de définir une nouvelle forme de consommation textile, développer l'attachement émotionnel au produit et favoriser sa conservation.

## 2. *Ralentir la consommation et la production*

La *slow fashion*, suppose, comme son nom l'indique, le ralentissement de la consommation et de la production. Ce mouvement s'inscrit dans une tendance plus globale dites du « *slow* » qui prône un ralentissement global de nos modes de vie (restauration rapide, tourisme de masse, mobilité, parentalité...). La *slow fashion* résonne particulièrement en ces termes avec la *slow-food* (Petrini, 2003 ; Rombach et Bitsch., 2015), le *slow-tourism* (Heitmann et al., 2011) ou encore les *slow-cities* (Mayer et Knox, 2006). Les vertus du ralentissement pour justifier d'un nécessaire changement de rythme dans le secteur textile sont multiples.

Alors que la *fast fashion* repose sur l'accélération de la mise sur le marché de collections de faibles qualités produites en séries et commercialisées à bas prix (Christopher et al., 2004 ; Bhardwaj et Fairhurst, 2010 ; Fletcher, 2010), la *slow fashion* propose de renoncer à la production en série pour privilégier des séries plus courtes. Il s'agit ici d'éviter les stocks résiduels entraînant du gaspillage et des déchets (Cline, 2012). Elle propose ainsi de ralentir et ce afin de donner le temps à l'environnement de se régénérer et lui permettre de renouveler les ressources prélevées<sup>30</sup> (Fletcher, 2008 ; Cataldi et al., 2017).

Sur le plan social, le ralentissement de la production a également des effets bénéfiques. Il permet notamment de réduire la pression des ouvriers, et d'améliorer significativement leur qualité de vie au travail (Jung et Jin, 2014). En offrant une meilleure visibilité des commandes, et des plannings de production grâce au ralentissement, la *slow fashion* favorise la création d'emplois stables et améliore la qualité d'exécution des produits. Cela permet en outre de prendre le temps d'intégrer les consommateurs à la création du produit, offrant de surcroît une occasion supplémentaire de sensibiliser ces derniers aux problématiques environnementales et sociales inhérentes au secteur textile. La *slow fashion* suppose donc de repenser notre rapport à la consommation en plus de nos schémas de production. Un enjeu majeur est à ce titre la durée de vie des produits et la maximisation de leur utilisation pour en ralentir la consommation. Il s'agit dès lors pour les tenants de la *slow fashion* d'encourager les consommateurs à consommer

---

<sup>30</sup> La dimension régénératrice résonne avec un concept à la notoriété croissante, celui de « *jour du dépassement* ». Inventé dans les années 70, le jour du dépassement identifie le jour où l'humanité a consommé toutes les ressources que les écosystèmes peuvent produire en un an. En 1971, ce jour arrivait le 20 décembre et n'a depuis cessé d'avancer, jusqu'à atteindre le 22 août en 2020 (voir Annexe 2).

moins, mais de meilleure qualité en vue de pouvoir conserver leurs achats dans le temps. Un tel positionnement nécessite donc également de transformer les designs des vêtements, qui doivent pour être conservés, être moins empreints des tendances qui conduisent à une obsolescence rapide.

### 3. *Changer le rapport à la croissance*

Le succès de la *fast fashion* tient à sa capacité à réaliser simultanément des économies d'échelle et à minimiser les coûts. Penser pour maximiser la croissance économique, la *fast fashion* permet ainsi pouvoir et prospérité pour ceux qui l'adoptent (Fletcher, 2010).

Le mouvement *slow fashion* propose cependant une perspective alternative fondée sur des valeurs et des objectifs différents. Fletcher (2010, p. 262-264) écrit ainsi : « *la slow fashion représente une rupture flagrante avec les pratiques du secteur d'aujourd'hui ; une rupture avec les valeurs et les objectifs de la mode rapide (basée sur la croissance). C'est une vision du secteur textile construite à partir d'un point de départ différent* » avant d'ajouter « *la culture « slow » est une invitation à réfléchir au changement de système dans le secteur et à s'interroger sur le rôle de la croissance économique* ». La *slow fashion* propose donc de rompre complètement avec les préceptes de *fast fashion* et constitue, en ces termes, un véritable changement de paradigme au regard de la croissance, sans pour autant statuer sur le sujet.

#### **Conclusion sous-section 1**

La *slow fashion* propose donc de transformer en profondeur le management des chaînes d'approvisionnement textile. S'il n'existe pas à ce jour de littérature propre au « *slow supply chain management* », nous proposons ici de lister ce qui pourrait être de premiers éléments de définitions de cette dernière et sur la base de la littérature que nous venons d'examiner : proposer des vêtements à la durée de vie accrue, relocaliser la production au plus proche de la consommation, contribuer à une économie redistributive, encourager la transparence, réduire la consommation et remettre en cause l'impératif de croissance.

Les impératifs du mouvement résonnent tout particulièrement avec la littérature ayant attiré à la circularité, littérature que nous proposons de vous détailler dans la sous-section suivante.

#### **Sous-section 2 : Management des chaînes d'approvisionnement circulaires**

En parallèle de la *slow fashion*, de nombreuses recherches témoignent du potentiel d'un développement du management circulaire des chaînes d'approvisionnement ou « *circular supply chain management* » (CSCM) (Farooque et al., 2019 ; Hussain et Malik, 2020 ; Lahane

et al., 2020). Avec la capacité de proposer des solutions concrètes pour transformer la conception, les matières premières, les ressources mobilisées, mais également en permettant de penser la réparabilité, la recyclabilité et la durabilité des produits, l'économie circulaire propose des solutions clés pour permettre d'engager le management de la chaîne d'approvisionnement dans une opérationnalisation forte de la soutenabilité (Georgescu-Roegen, 1979).

Pour comprendre dans quelles mesures le CSCM pourrait, de façon complémentaire à la *slow fashion*, permettre de répondre aux prérogatives imposées par Georgescu-Roegen (1979), nous proposons de revenir dans un premier temps sur les influences théoriques de l'économie circulaire avant de revenir sur la notion en elle-même et d'en mettre en lumière les implications sur le management de la chaîne.

### 1. Les influences théoriques de l'économie circulaire

Depuis les années 1970, le concept d'économie circulaire n'a cessé de prendre de l'ampleur (Ellen MacArthur Foundation, 2013). La parentalité du concept est parfois attribuée à Pearce et Turner (1990), qui s'intéressaient alors à la gestion des ressources naturelles, en s'inscrivant eux-mêmes dans les travaux de Boulding (1966) qui décrivait alors la Terre comme un système fermé (« *le vaisseau spatial Terre* »).

Depuis, de nombreuses influences théoriques sont venues enrichir ce concept.

Parmi les plus importantes, on retrouve notamment l'écologie industrielle et sa capacité à aider les entreprises à utiliser, tracer et gérer les flux de ressources et de matériaux dans une perspective cycle de vie du produit. La discipline a particulièrement été influencé par les travaux de Stahel et Reday (1977)<sup>31</sup> et leur notion « *d'économie en boucle* » pour décrire les stratégies industrielles de prévention des déchets. C'est également à Stahel que l'on doit d'ailleurs quelques années plus tard (1981, 1997) les premières réflexions sur le recours à l'utilisation plutôt qu'à la propriété comme un modèle économique pertinent dans une logique circulaire. Plus récemment (2006), l'auteur, en s'appuyant cette fois sur l'économie de la performance, propose cinq piliers qui supposent : (1) la conservation de l'environnement, (2) la limitation de la toxicité, (3) la productivité des ressources (réduction), (4) l'écologie sociale (paix, égalité, dignité, démocratie, sécurité...) et enfin (5) l'écologie culturelle (éducation, connaissance, valeurs, attitudes...).

A la fin des années 1990, les travaux de Hawken et al. (1999) autour du capitalisme naturel marquent un nouveau tournant dans la théorisation de l'économie circulaire. Les auteurs

---

<sup>31</sup> Rapport pour la Commission Européenne : « *The Potential for Substituting Manpower for Energy* : », 30 juillet 1977

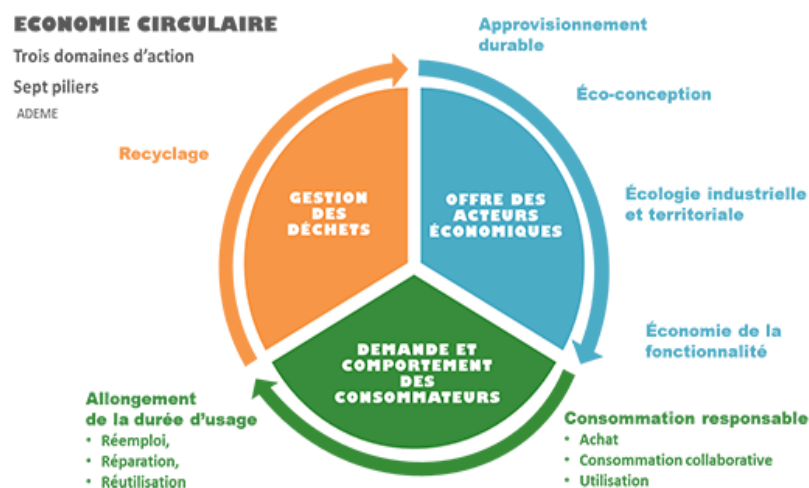
proposent à cette occasion quatre principes clés: la productivité des ressources naturelles, le recours à des modèles de production inspirés de la nature, des business models structurés autour du service et des flux, et enfin la question du réinvestissement dans le capital naturel.

Notre compréhension de l'économie circulaire a été également influencée par les travaux de McDonough et Braungart (2002, 2010) qui proposent au travers de leur concept de « *cradle-to-cradle* »<sup>32</sup> une nouvelle façon de produire. Ils promeuvent ainsi une boucle continue offrant la possibilité de réutiliser continuellement les matériaux, et ce en veillant à mobiliser des énergies renouvelables, à optimiser les ressources mobilisées et garantir l'équité sociale.

## 2. L'économie circulaire

L'économie circulaire est définie par l'ADEME comme « *un changement de paradigme par rapport à l'économie dite linéaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental, et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits* » (ADEME, 2014). L'ADEME identifie à cette occasion trois champs d'actions : la production de l'offre de bien et de services, la consommation au travers de la demande et du comportement du consommateur et la gestion des déchets (Figure 5). Ces trois champs amènent selon l'ADEME à repenser l'approvisionnement, la conception des produits, développer la symbiose industrielle, la consommation responsable, mais également à allonger la durée d'usage des produits en plus d'en penser et anticiper leur recyclage.

Figure 5 : Domaines d'actions de l'économie circulaire selon l'ADEME (2014).



Une telle démarche suppose dès lors de repenser les chaînes d'approvisionnement et leur management, notamment en développant des modes d'approvisionnement qui permettent de limiter les rebus, le gaspillage et l'impact environnemental de la production. Elle suppose

<sup>32</sup> « *du berceau au berceau* »



également de redéfinir les modalités de conception et de prendre en compte l'ensemble du cycle de vie du produit et ses impacts. Elle nécessite de développer des logiques inter-organisationnelles qui passent par exemple par la mutualisation des besoins ou l'échange d'information. Elle amène enfin à repenser le statut du consommateur et son niveau d'information, au même titre que son usage du produit qui doit être allongé et maximisé par le biais du recyclage, du réemploi ou de la réutilisation.

### 3. *Les chaînes d'approvisionnement circulaires*

Contrairement au SSCM (Seuring et Müller, 2008), la chaîne d'approvisionnement circulaire intègre une dimension restauratrice (MacArthur, 2013). En ces termes, elle suppose la capacité à transformer les produits et les matériaux en fin de vie en ressources grâce à leur réparation, leur remise à neuf ou leur recyclage. Elle suppose par ailleurs une capacité régénérative qui suppose de penser les déchets comme des nutriments biologiques réutilisables (MacArthur, 2013).

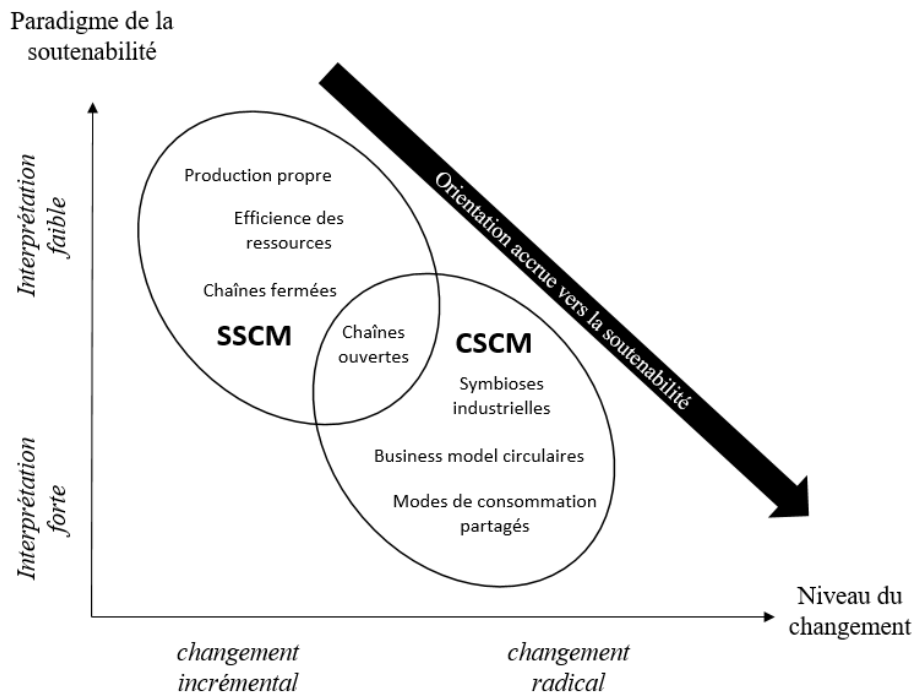
De nombreuses recherches plaident ainsi en faveur de l'intégration de l'économie circulaire au management des chaînes d'approvisionnement (Canning, 2006 ; Fulconis et al., 2016 ; Genovese et al., 2017; Nasir et al., 2017).

Farooque (2019, p.9) propose de définir le management circulaire des chaînes d'approvisionnement (CSCM) comme étant « *l'intégration de la pensée circulaire dans le management de la chaîne d'approvisionnement et de ses écosystèmes industriels et naturels environnants. Il restaure systématiquement les matériaux techniques et régénère les matériaux biologiques vers une vision zéro déchet grâce à l'innovation à l'échelle du système dans les modèles commerciaux et les fonctions de la chaîne d'approvisionnement, de la conception du produit/service à la fin de vie et aux déchets, impliquant toutes les parties prenantes dans un cycle de vie de produit/service y compris les fabricants de pièces/produits, les fournisseurs de services, les consommateurs et les utilisateurs* ». Une telle définition implique une transformation des modes de pensées du management de la chaîne et en étend le champ en intégrant les écosystèmes industriels et naturels. Elle suppose par ailleurs de repenser l'intégralité des flux de produit, les *business models* et les fonctions de la chaîne, et ce en impliquant l'ensemble des parties prenantes en présence.

Alors que le SSCM est perçu comme opérationnalisant une soutenabilité faible et entraînant principalement des changements incrémentaux, le CSCM suppose une approche plus radicale des changements à opérer pour parvenir à une soutenabilité forte (Hussain et Malik, 2020).

La chaîne d’approvisionnement circulaire (CSCM) suppose donc de migrer d’un modèle de production dominé par « *extraire, produire, consommer, jeter* » à un système circulaire où les produits et les ressources nécessaires pourront être continuellement réutilisés. Un tel basculement implique de reconsidérer de façon radicale le management de la chaîne d’approvisionnement en comparaison du SSCM (Hussain et Malik, 2020) (Figure 6) :

**Figure 6 : Points de contacts entre management durable des chaînes d'approvisionnement et économie circulaire (d'après Hussain et Malik, 2020)**



Trois principes clés permettent de mieux appréhender ces transformations peuvent être identifiés : réduire, réutiliser et recycler (Haas et al., 2015 ; Ghisellini et al., 2016). A ces trois principes, les travaux de Weetman (2016) et de Bocken et al. (2016) ajoutent : « *repenser* », « *ralentir* », et « *rallonger la boucle* ».

Ces derniers supposent dès lors de repenser les stratégies de design et de conception des produits, les business models<sup>33</sup>, ou encore le choix des matériaux, mais également de repenser le rapport aux écosystèmes naturels et à la société en général (McDonough et Braungart, 2002, 2010 ; Urbinati et al., 2017). De façon beaucoup plus concrète, intégrer la circularité dans le management des chaînes d’approvisionnement suppose de concevoir des produits à la durée de

<sup>33</sup> Urbinati et al. (2017) proposent trois business models emblématiques : (1) la circularité aval qui suggère des nouveaux modèles de capture de la valeur et des nouvelles interfaces de contacts avec le consommateur (location par exemple), (2) la circularité amont qui implique de changer le système de création de valeur (logistique inversée), ou (3) le modèle circulaire intégrant la phase amont et la phase aval.

vie accrue, à partir de matériaux sécurisés, non toxiques, renouvelables, de préférence recyclés et recyclables (Weetman, 2016). Cela suppose par ailleurs de favoriser un management des ressources orienté vers la minimisation, mais également d'envisager le ralentissement des flux physiques en pensant des produits au cycle de vie étendu. Ces initiatives doivent par ailleurs s'étendre à l'emballage du produit (Fulconis, 2016 ; Meherishi et al., 2019)

Il n'est donc pas étonnant que l'économie circulaire, en proposant un management régénératif et restaurateur de l'environnement, s'appuie sur un changement des matières premières et des sources d'approvisionnement (Blome et al., 2014 ; Genovese et al., 2017), mais également sur une production propre impliquant des économies d'énergie et de nouvelles sources d'énergie (Ghisellini et al., 2016), une meilleure gestion des déchets et une réduction des émissions. Les implications pour la logistique (transport, stockage, packaging) sont également importantes (Seroka-Stolka et al., 2019), imposant notamment de mettre en place tout un nouveau pan pour permettre la logistique inversée.

Le déploiement de chaînes d'approvisionnement circulaires suggère par ailleurs l'enrôlement de nombreux acteurs dans le processus. Fulconis et al. (2016) mettent par exemple en lumière le rôle potentiel des pouvoirs publics, des organisations industrielles, des consommateurs et des pouvoirs publics dans une telle démarche et appellent à poursuivre les investigations à ce sujet. Ils soulignent par ailleurs le rôle potentiel d'autres parties prenantes comme les investisseurs, les fournisseurs, les salariés, la communauté locale ou encore les citoyens.

### ***Conclusion sous-section 2***

En parallèle de la *slow fashion*, l'économie circulaire se développe. Les racines théoriques de l'économie circulaire sont plurielles, mais tendent à converger vers une compréhension de la soutenabilité forte (Boulding, 1966 ; Stahel et Reday, 1977, 1982<sup>34</sup>, 1997 ; Georgescu-Roegen, 1979). Conformément à ces origines, l'économie circulaire plaide donc pour un « *changement de paradigme* » (ADEME, 2014) à même de refondre nos modes de production et de consommation. Il s'agit alors de passer d'une logique fondée sur « *extraire, produire, consommer, jeter* » à une vision régénératrice et restauratrice de la production et de la consommation. Une telle proposition amène dès lors à transformer le management des chaînes d'approvisionnement, vers un « *circular supply chain management* » (CSCM) dont les implications sont importantes sur la gestion des flux physiques, relationnels, ou d'informations.

---

<sup>34</sup> The Product-Life Factor; available at <http://www.product-life.org/en/major-publications/the-product-life-factor>

Il s'agit par exemple d'étendre le spectre des acteurs impliqués dans le management de la chaîne d'approvisionnement, d'en transformer les matières et les sources d'approvisionnement, de transformer la conception ou encore de compléter la chaîne pour la rendre circulaire (recyclage, réparation, suppression des déchets...).

## Conclusion section 2

Le SSCM s'est avéré à l'issue de notre première section de revue de la littérature comme permettant de mettre en place un management empreint d'une compréhension faible de la soutenabilité (Laufer, 2003 ; Acquier et Aggeri, 2007 ; Quairel et Capron, 2013). Une telle compréhension ne permet donc pas de relever les défis environnementaux et sociaux auxquels la société, et *a fortiori* le secteur textile sont confrontés. Nous nous sommes donc attachés dans cette seconde section à identifier les alternatives au SSCM à même de permettre un management des chaînes d'approvisionnement cette fois-ci empreint d'une compréhension forte de la soutenabilité (Clark, 2008 ; Fletcher, 2010 ; Hussain et Malik., 2020).

En nous reposant sur les travaux de Georgescu-Roegen (1979) pour apprécier de la soutenabilité forte, deux tendances complémentaires à même de remplir les impératifs explicités par l'auteur ont émergé : le « *slow management* » et le « *circular management* » des chaînes.

Clés pour une tentative d'opérationnalisation plus exigeante de la soutenabilité, la *slow fashion* propose le ralentissement, la redistribution, la relocalisation des chaînes d'approvisionnement, mais également une profonde remise en question des impératifs de croissance.

En parallèle, la circularité propose une vision régénératrice et restauratrice de l'environnement. Elle offre des solutions d'approvisionnement, de conception, mais également de gestions des déchets et répond également aux impératifs de Georgescu-Roegen (1979).

Le tableau ci-dessous atteste, en guise de conclusion, de la complémentarité de la *slow fashion* et de la circularité, pour permettre l'émergence d'un management des chaînes empreint d'une soutenabilité forte (Tableau 3).

**Tableau 3 : Complémentarité de la slow fashion et de l'économie circulaire pour répondre aux principes clés de la bioéconomie (d'après Georgescu-Roegen, 1979, Weetman, 2016 et Hussain et Malik, 2020).**

Principes clés de la bioéconomie	Slow fashion	Économie circulaire
Équité et solidarité	Redistribution et développement de relations de proximité	Collaboration entre les acteurs
Frugalité et sobriété	Réduire et ralentir la production et la consommation, supprimer les logiques de renouvellement artificielles	Optimiser les ressources mobilisées
Recours à l'agriculture biologique		Recours à des matières premières biologiques ou recyclées
Mobiliser des énergies renouvelables		Mobiliser des énergies renouvelables
Proposer des produits durables	Produits qualitatifs, résistants et intemporels	Proposer des produits écoconçus, réparables et recyclables
	Transparence et relocalisation de la production	



## Conclusion chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de mettre en lumière les évolutions des chaînes d'approvisionnement du secteur textile.

Une telle démarche nous a amené à identifier le modèle dominant dit de la *fast fashion* comme un vecteur de l'accélération des chaînes et de leur éclatement géographique. Elle nous a par ailleurs permis de mettre en exergue les conséquences environnementales et sociales de l'essor d'un tel modèle. Ce constat nous a dès lors amené à explorer la littérature à même d'intégrer les préoccupations environnementales et sociales au management de la chaîne d'approvisionnement. Notre intérêt s'est alors porté sur le concept populaire de SSCM. Inspiré des travaux de Freeman (1984) sur la prise en compte des parties prenantes, et la conceptualisation du développement durable d'Elkington (1998) supposant l'équilibre entre la performance environnementale, sociale et économique, le SSCM s'inscrit dans une intégration de la soutenabilité dite « *faible* ». En effet, une telle conceptualisation du management de la chaîne d'approvisionnement suppose d'une part une substituabilité parfaite des différents types de capitaux (ici économique et naturel) et confère par ailleurs à la croissance une place centrale. Or, comme le rappellent les travaux de Georgescu-Roegen (1979), la croissance est incompatible avec les lois physiques qui régissent notre environnement.

Il convient donc pour véritablement se saisir des problématiques environnementales et sociales au sein de la chaîne d'approvisionnement de remettre en cause la croissance et de s'inscrire dans une perspective de soutenabilité « *forte* », qui reconnaît, elle, l'existence de ces règles (Daly, 1992). Georgescu-Roegen (1979) nous livre pour y parvenir des pistes de lecture très intéressantes, permettant de repenser nos modes de production et de consommation grâce notamment à un programme bioéconomique minimal.

En misant sur le ralentissement, l'équité, la simplicité ou encore la réparabilité en vue de rendre les produits plus durables, le programme bioéconomique minimal résonne tout particulièrement avec le mouvement de la *slow fashion*. Ce mouvement propose en effet de penser la soutenabilité forte au sein du management des chaînes d'approvisionnement en remettant en cause la croissance, en ralentissant la production et la consommation mais également en développant la transparence et un ancrage local.

Plusieurs grands modèles du management des chaînes d'approvisionnement visant à répondre aux externalités négatives semblent donc coexister au sein du secteur textile:

- Le SSCM tente, sans transformer le modèle initial de la *fast fashion*, d'intégrer les problématiques sociales et environnementales.

- Un management que nous pouvons qualifier de « *slow* » qui promeut un ralentissement et une réduction de la production et de la consommation.
- Le CSCM, soit le management circulaire de la chaîne d’approvisionnement qui propose de transformer les flux de la chaîne pour favoriser notamment la recyclabilité, la réparabilité et l’optimisation des ressources.

Il s’agit dès lors de mieux comprendre comment ces modèles cohabitent, s’influencent et permettent d’amorcer le passage d’une compréhension faible de la soutenabilité, à une compréhension forte, et les implications sur le management des chaînes d’approvisionnement. Un tel changement d’approche de la soutenabilité suppose des changements structuraux profonds du secteur textile (Geels, 2011). Ces derniers peuvent alors être considérés comme une transition, dans la mesure où ils impliquent une transformation en profondeur, multidimensionnelle et à long terme vers des modes de production et de consommation plus soutenables (Markard et al., 2012, p.956). Pour apprécier cette transition, nous proposons donc de dédier notre deuxième chapitre de revue de la littérature aux apports des “*transitions studies*”, et plus spécifiquement de la perspective multi-niveaux développée par Geels (2011). Un tel ancrage nous permettra alors d’identifier le processus par lequel le secteur se transforme sur le long terme et à grande échelle (Geels, 2002).



## **Chapitre 2 : Comprendre l'évolution du management des chaînes d'approvisionnement du secteur textile à l'aune de la perspective multi-niveaux**



## **Chapitre 2 : Comprendre l'évolution du management des chaînes d'approvisionnement du secteur textile à l'aune de la perspective multi-niveaux**

### **Introduction chapitre 2**

Le premier chapitre a permis de mettre en évidence la coexistence de plusieurs modèles de management des chaînes d'approvisionnement, traduisant chacun des interprétations différentes de la soutenabilité. Deux compréhensions de la soutenabilité apparaissent comme susceptibles de régir le management des chaînes d'approvisionnement : une compréhension faible de la soutenabilité (SSCM), et une compréhension forte de la soutenabilité (*circular supply chain management* et *slow management*).

Ce constat nous a conduit à nous interroger sur l'articulation de ces différentes interprétations et leur influence mutuelle sur l'évolution du secteur textile. Tenant à proposer une compréhension dynamique de ces articulations, nous nous sommes plus spécifiquement intéressés à la dynamique de transition d'une compréhension faible de la soutenabilité à une compréhension forte.

Pour nous éclairer sur celle-ci, nous avons alors mobilisé les *transitions studies* (Markard et al., 2012 ; Audet, 2015 ; Hölscher et al., 2018). Visant à répondre aux limites du développement durable, *les transitions studies* se sont avérées particulièrement éclairantes, et à même de proposer une approche renouvelée qui questionne nos modèles, et en développe la résilience. Elles s'intéressent ainsi tout particulièrement au processus à long terme de changement radical et structurel vers des modes de production et de consommation plus soutenables. On retrouve ainsi les *transitions studies* dans de multiples disciplines comme la sociologie (van Lente et Rip, 1998 ; Geels, 2005), les sciences politiques (Scrase et Smith, 2009 ; Avelino et al., 2016), l'économie (Trutnevte et al., 2015), l'ingénierie (Davis et al., 2013), la psychologie (Axsen et Kurani, 2014 ; Sorrell, 2015), ou encore le management (Walrave et Raven, 2016 ; Walrave et al., 2018).

Parmi les approches suggérées par les *transition studies*, c'est la perspective multi-niveaux (Geels, 2006, 2007, 2011) que nous avons retenue comme offrant un cadre intégrateur des différentes approches. Souvent mobilisée à l'échelle sectorielle, la perspective multi-niveaux nous a amené à penser le secteur textile comme étant un « système » au sein duquel différents niveaux interagissent et influencent la transition (Geels, 2006, 2011 ; Geels et Schöt, 2007). Composé de trois niveaux superposés, le paysage, le régime et les niches d'innovations, le

système évolue selon la perspective multi-niveaux au gré des interactions entre les niveaux qui le composent.

Il s'agissait dès lors de mieux comprendre comment les interactions entre le modèle de management dominant (SSCM), pouvant être assimilé au régime, et les nouveaux modèles alternatifs, assimilables aux niches d'innovation (CSCM et *slow management*) étaient susceptibles d'influencer l'évolution du système textile, et sa transition (Geels, 2011).

Mobilisant un cadre particulier, nous avons fait le choix de dédier notre première section à une littérature descriptive permettant de mieux comprendre la transition, et ses dynamiques (section 1). A cette occasion, nous proposons de revenir sur les différentes approches de la transition, et retenons la perspective multi-niveaux comme un cadre de référence à l'étude des transitions, avant d'identifier les trajectoires possibles de transition.

Cette étape nous a ainsi conduit à identifier les interactions entre les différents niveaux comme une donnée clé dans la dynamique de transition du système (section 1). Elle nous pousse à investiguer davantage les relations et les interactions entre ces derniers (section 2). Il s'agissait alors d'identifier les stratégies respectives déployées par les niches et le régime et d'apprécier plus en détail des interactions entre les niveaux en situation de transition.

## **Section 1 : Comprendre la transition**

Pour mieux comprendre les évolutions du management des chaînes d'approvisionnement et plus spécifiquement, la coexistence d'un management empreint d'une soutenabilité faible (SSCM) à une soutenabilité forte (CSCM et *slow management*), nous mobilisons un cadre théorique inspiré des *transitions studies*.

Nous rendons à cette occasion compte des différentes approches (sous-section 1) et proposons de nous focaliser sur la perspective multi-niveaux dans la mesure où celle-ci offre le potentiel pour penser une approche unifiée. Une telle démarche nous a conduit à appréhender le secteur textile comme un système constitué de trois niveaux, le paysage, le régime et les niches d'innovation, et à le décrire (sous-section 2). Cette étape descriptive de la perspective multi-niveaux nous a permis de nous focaliser ensuite sur les dynamiques à l'œuvre entre les différents niveaux, et d'identifier les trajectoires de transition possibles. A cette occasion, nous avons pu constater l'importance et la centralité des interactions entre les niveaux (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : La transition, les transitions studies et ses approches**

Migrer d'une compréhension faible à une compréhension forte de la soutenabilité dans le cadre du management des chaînes d'approvisionnement suppose d'adopter de nouveaux modes de production et de consommation plus soutenables (Georgescu-Roegen, 1979 ; Clark, 2008 ; Fletcher, 2010 ; Markard et al., 2012 ; Hussain et Malik, 2020). Un tel changement de paradigme (ADEME, 2014) suppose dès lors pour le secteur textile de s'engager dans une véritable transition.

#### *1. La transition*

Le concept de transition s'est progressivement imposé au cours des années 1990 comme un moyen de saisir des changements à large échelle (Geels, 2002). Il permet de comprendre l'émergence d'innovations environnementales et sociales, et leur capacité à remplacer, transformer ou restructurer le système existant (Kemp, 1994 ; O'Riordan et Voisey, 1997 ; Geels, 2011). La transition est ainsi définie comme le « *processus de transformation en profondeur, multidimensionnel, et à long terme permettant au système dominant de se transformer pour adopter des modes de production et de consommation plus soutenables* » (Markard et al., 2012, p.956). Il s'agit donc pour nous de comprendre le processus de transformation des chaînes d'approvisionnement linéaires vers des chaînes d'approvisionnement circulaires et *slow* permettant des modes de production et de

consommation plus soutenables. Héritière du Rapport Meadows qui prônait dès 1972 « *une transition vers l'équilibre* », une telle notion permet notamment une meilleure compréhension des trajectoires de changements historiques et futurs des secteurs, ici le secteur textile, face à des défis environnementaux ou sociaux majeurs.

## 2. *Les approches des transitions studies*

Les *transitions studies* constituent un courant théorique riche doublement enraciné dans l'étude sociale des sciences et des technologies, mais également dans l'économie évolutionniste (Geels, 2005, 2020). Combinées, de telles perspectives permettent simultanément d'apprécier des évolutions de la technologie et de la société, tout en s'intéressant aux dynamiques économiques et d'innovation. Elles proposent dès lors un cadre pertinent pour étudier les processus de changement intervenants sur le long terme et à grande échelle (Geels, 2002).

Quatre grandes approches émergent de ce courant (Audet, 2015).

- La première approche s'intéresse au management stratégique des niches d'innovations (*strategic niche management*) et se concentre sur le rôle des niches et les décrit comme des moteurs du changement (Kemp et al., 1998). Les niches constituent comme nous le verrons dans la suite de notre propos, des espaces protégés, en marge du modèle dominant (incarné par le régime), où les innovations sont susceptibles de se développer (Audet, 2015). Elle met pour cela l'emphase sur l'innovation et les facteurs de réussite des niches.
- La deuxième s'intéresse davantage au management de la transition et aux dynamiques de gouvernance, d'accompagnement et de promotion du changement au service de la soutenabilité (Kemp et al., 2007 ; Rotmans et Loorbach, 2009).
- La troisième se concentre quant à elle sur l'émergence des nouvelles technologies et des changements institutionnels et organisationnels. Elle s'intéresse plus spécifiquement aux systèmes d'innovations technologiques (Carlsson et Stankiewicz, 1991 ; Jacobsson et Bergek, 2011).
- Enfin, la dernière approche, dite perspective multi-niveaux, s'intéresse plus spécifiquement à l'articulation des acteurs du système pour comprendre les dynamiques de grandes ampleurs (Geels, 2002 ; Geels et Schöt, 2007).

### ***Conclusion sous-section 1***

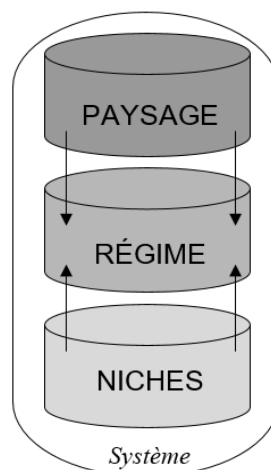
Appréhender le passage d'une soutenabilité faible à forte au sein du management des chaînes d'approvisionnement suppose donc de considérer les logiques de transition à l'œuvre. Conformément aux *transitions studies*, plusieurs approches coexistent. Plus que concurrentes,

elles apparaissent plutôt comme complémentaires, et peuvent être intégrées à la perspective multi-niveaux en vue de développer une compréhension plus fines des dynamiques systémiques (Rimp et Kemp, 1998 ; Geels, 2002, 2011 ; Smith et al., 2010). En effet, celles-ci proposent en réalité de segmenter le système pour en proposer une analyse plus fine, mais peuvent toutes être lues dans un cadre plus global proposé par la perspective multi-niveaux.

## Sous-section 2 : La perspective multi-niveaux

La perspective multi-niveaux a pour objectif de comprendre comment les innovations, qu'elles soient sociales, techniques, ou technologiques, sont amenées à remplacer, transformer ou restructurer un système existant (Kemp, 1994 ; O'Riordan et Voisey, 1997 ; Geels, 2011). Pour ce faire, elle appréhende le système comme l'articulation de trois niveaux superposés (Figure 7) : le paysage, le régime et les niches d'innovation (Rip et Kemp, 1998 ; Geels, 2002, 2011 ; Geels et Schöt, 2007 ; Smith et al., 2010). Nous proposons de décrire ces différents niveaux.

Figure 7 : Représentation du système et ses niveaux (adaptée de Geels, 2006, 2011 ; Geels et Schöt, 2007)



### 1. Le paysage

Le paysage désigne l'environnement dans lequel le régime et les niches évoluent. Il est défini comme « l'ensemble des forces structurelles qui peuvent exercer des pressions sur la transformation des régimes » (Audet, 2015, p.83).

Long à se transformer, le paysage peut être affecté tant par des phénomènes chocs comme les guerres, les crises économiques, sanitaires ou pétrolières que par des tendances à long terme comme la démographie ou le changement climatique. Pour rendre compte de la multiplicité de ces phénomènes, diverses classifications, complémentaires, ont été proposées. En 2005, Van Driel et Schöt proposent ainsi de distinguer trois types de changements : les changements très lents, les changements à long terme et les chocs soudain. La même année, Suarez et Oliva

(2005) proposent quant à eux de s'intéresser plus spécifiquement à l'amplitude des changements, leur vitesse, leur rayon et leur fréquence pour les distinguer. Une telle démarche les amène à proposer cinq types de changements majeurs :

- Le changement régulier entendu comme des changements graduels qui génèrent des pressions de faibles intensités de la part de l'environnement,
- L'hyper turbulence qui suggère des changements rapides et fréquents,
- Les chocs spécifiques, rapides, mais relativement rares, qui engendrent des pressions de fortes intensités.
- Les changements disruptifs eux aussi graduels, rares mais qui génèrent des pressions importantes sur une seule dimension et enfin ;
- Les avalanches de changements, très rares, rapides, multidimensionnelles et qui génèrent des pressions de fortes intensités.

Le paysage n'est donc pas composé d'acteurs, mais rend plutôt compte d'un contexte exogène, susceptible de mettre le régime ou les niches d'innovation du système sous pression, ou de leur ouvrir des « *fenêtres d'opportunités* » (Geels et Schöt, 2007).

## 2. *Le régime sociotechnique*

Le régime est défini par Audet (2015, p.81) comme « *une configuration d'acteurs, de technologies et d'infrastructures et de ressources dont le fonctionnement est organisé par des règles et des pratiques institutionnalisées* ». Il constitue en ces termes un ensemble cohérent et dynamique de normes, de connaissances, de règles et de réglementations ainsi que d'acteurs politiques. Dans le secteur textile, le régime regroupe ainsi les enseignes de distribution spécialisées, les associations industrielles ou les instances gouvernementales, ou encore les chaînes d'approvisionnement mondialisées... Ces acteurs forment ensemble des réseaux de relations autour d'infrastructures, mais aussi de technologies stables dans le temps. Cette stabilité est le résultat d'un ensemble de règles de trois types : *cognitives* (croyances, représentations, répartition des rôles), de *régulation* (droit, organismes internationaux, réglementation) et *normatives* (valeurs partagées). Ces différentes règles permettent ensemble d'assurer le verrouillage et donc la stabilité du régime (Geels et Schöt, 2010).

Au sein du régime, des multiples sous-régimes peuvent être identifiés (Geels, 2004, 2012), chacun partageant un ensemble de règles définies. On peut ainsi citer de façon non exhaustive plusieurs sous-régimes complémentaires comme le sous-régime industriel (les fournisseurs et producteurs), le sous-régime financier (les banques et les financeurs), ou encore le sous-régime marché (les distributeurs).



Sans contrainte du paysage ou des niches d'innovation, le régime évolue peu et se limite généralement à des changements incrémentaux. Les changements radicaux nécessitent pour se produire l'intervention de deux autres niveaux répondant à des logiques et des temporalités différentes, le paysage, préalablement décrit, et les niches d'innovation, objet de notre point suivant.

### 3. *Les niches d'innovation*

Les niches d'innovation constituent des espaces protégés, relativement autonomes, qui émergent en marge du régime (Geel, 2002, 2011 ; Schöt et Geels, 2008). Elles sont généralement portées par des acteurs aux valeurs nouvelles et proposant des solutions alternatives incompatibles avec les règles de ce dernier (Audet, 2015). Elles prennent le plus souvent la forme de projets expérimentaux, d'innovations sociales, techniques ou technologiques et constituent de véritables moteurs du changement systémique, même si leur impact reste limité par les verrouillages imposés par le régime (Geels, 2011).

Nous nous concentrerons ici et conformément au périmètre détaillé au cours du premier chapitre sur les niches d'innovations tournées vers la *slow fashion* et la mode circulaire. De ce point de vue, sont considérées dans notre étude les niches d'innovation telles que des nouvelles marques textiles, de nouvelles techniques de gestion des flux comme la production à la demande, le recyclage ou encore la mise en place de business models fondés sur l'économie de la fonctionnalité. Véritables alternatives au régime de la *fast fashion*, les niches d'innovations se proposent de le transformer ou de le remplacer.

### 4. *Le système sociotechnique*

Superposés, ces trois niveaux forment un système. Le système se compose d'un assemblage de technologies, de politiques, de réglementations, d'infrastructures, de significations culturelles, de marché, d'aménagements de l'espace ainsi que de configurations pratiques et mentales (Audet, 2015). Le système textile recoupe par exemple une grande multitude de composantes parmi lesquelles : la maintenance et les réseaux de distribution (vendeur, magasin), les structures industrielles (usines, fournisseurs), le marché et les utilisateurs (préférences, habitude de consommation), le vêtement (artefact), la culture et le sens symbolique (liberté, individualité), et enfin la régulation et les politiques (règles, taxes, contraintes légales). Le système génère à ce titre des interactions entre différents groupes sociaux comme les utilisateurs, les entreprises, la recherche, les associations ou encore les institutions et les financiers (Geels et Kemp, 2007). Ce dernier n'existe donc pas en autonomie des acteurs, au contraire, il est directement influencé par les acteurs qui le constituent et leurs interactions. Ces

acteurs n'évoluent cependant pas en toute liberté et sont contraints par un ensemble de règles et de régulation qui vont guider leurs actions ; qui est lui-même produit par le système et incarné par des artefacts, conditionnés par les solutions techniques existantes.

### **Conclusion sous-section 2**

Le système sociotechnique du secteur textile est donc composé de trois niveaux superposés et interdépendants (Tableau 4):

- Le paysage qui désigne l'environnement dans lequel évoluent les acteurs et caractérisé par des changements séculaires et soudain, à même de mettre les autres niveaux sous pression ou de leur ouvrir des fenêtres d'opportunités
- Le régime, niveau central du système, à la fois soumis à la pression du paysage et des niches, est composé d'acteurs et d'infrastructures dont l'objectif est de garantir leur stabilité.
- Les niches qui visent à intégrer, remplacer, ou transformer le régime en proposant des solutions alternatives à celui-ci

**Tableau 4 : Descriptif des niveaux du système (d'après Audet, 2015).**

Niveau	Description du niveau
Paysage	Niveau supérieur incarné par le paysage qui désigne « <i>l'ensemble des forces structurelles qui peuvent exercer des pressions sur la transformation des régimes sociotechniques</i> » (Audet, 2015, p.82). Cet ensemble de forces s'exerce sur l'ensemble des autres niveaux du système. On parle pour cette raison également « <i>d'environnement exogène</i> » (Audet, 2015, p.82).
Régime	Niveau central du système, dans la mesure où c'est généralement le régime qui fait l'objet de la transition sous la pression du niveau supérieur (le paysage) et/ou sous la pression du niveau inférieur (les niches). Il est défini comme « <i>une configuration d'acteurs, de technologies et d'infrastructures et de ressources dont le fonctionnement est organisé par des règles et des pratiques institutionnalisées</i> » (Audet, 2015, p.81).
Niches d'innovation	Niveau inférieur du système, les niches d'innovation désignent généralement des « <i>espaces de relative autonomie, évoluant en marge des régimes</i> » (Audet, 2015, p.83) développant des solutions alternatives incompatibles avec le régime.

Les différents niveaux du système identifié, il convient désormais dans quelles mesures les dynamiques entre ces derniers permettent soit de stabiliser le régime, soit pour les niches de le transformer ou de le remplacer.

### **Sous-section 3 : Les trajectoires de transition**

Les différents niveaux du système préalablement décrits (paysage, régime et niche) permettent, par leur articulation et leurs interactions, la transition du système. Plusieurs trajectoires mettent en perspective des postures et des interactions différentes entre le régime, les niches d'innovation et le paysage.

La littérature identifie à cet égard quatre trajectoires distinctes (Geels et Schöt, 2007). Elles sont les suivantes (Tableau 5) : la reconfiguration, la substitution technologique, le désalignement / réalignement et la transformation.

**Tableau 5 : Matrice des trajectoires de transition au sein du système (d'après Geels et Schöt, 2007)**

	ATTITUDE VIS-À-VIS DU RÉGIME	
	COLLABORATION AVEC LE RÉGIME	REMPLACEMENT DU RÉGIME
NICHES BIEN DÉVELOPPÉES	RECONFIGURATION	SUBSTITUTION TECHNOLOGIQUE
NICHES PEU DÉVELOPPÉES	TRANSFORMATION	DÉSALIGNEMENT / REALIGNEMENT

Leur occurrence dépend principalement de deux variables clés : le niveau de développement des niches d'innovation (bien ou peu développées), et l'attitude adoptée par les niches d'innovation vis-à-vis du régime (collaboration ou remplacement). Nous proposons maintenant de détailler ces différentes trajectoires.

### *1. La trajectoire de reconfiguration*

La trajectoire de reconfiguration suppose des niches d'innovations bien développées prêtes à collaborer avec le régime. Elle a généralement lieu lorsque le régime mobilise les niches d'innovations pour résoudre des problèmes locaux. La niche devient alors une nouvelle composante du régime, le plus souvent motivée par un intérêt économique.

Cette trajectoire ne conduit à aucune modification des règles principales du régime, mais permet cependant de développer des solutions combinant nouveautés et anciens éléments (Geels et Schöt, 2007). Le régime est dans ce cas de figure particulièrement actif, dans la mesure où il développe grâce aux niches des innovations parcellaires et cumulatives qui participent à renforcer la concurrence.

Un exemple de reconfiguration peut être trouvé dans le passage des usines traditionnelles à la production de masse. Explorée par Geels (2006), une telle transition est constituée de changements séquentiels et cumulatifs, eux-mêmes rendus possibles par le développement continu de nouvelles machines, de plus en plus précises, ou encore de nouvelles technologies (comme les appareils à batterie).

### *2. La trajectoire de substitution technologique*

La trajectoire de substitution technologique nécessite également des niches bien développées qui vont cette fois tenter de remplacer le régime existant. Pour y parvenir, les niches d'innovation profitent le plus souvent de chocs spécifiques, de changements disruptifs, ou d'avalanche de changements générés par le paysage. Ces chocs et changements participent alors à créer des fenêtres d'opportunités pour les niches d'innovation. Cette trajectoire renforce la concurrence et la compétition entre le régime et les niches d'innovation et aboutit à la chute et au remplacement du régime par les niches (Tushman et Anderson, 1986 ; Geels et Schöt, 2007).

On observe notamment une trajectoire de substitution technologique dans le cas du passage des bateaux à voile au bateau à vapeur (Geels, 2002). Alors que le bateau à voile était dominant est stable au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle ; dans les décennies suivantes, il a progressivement été remplacé par le bateau à vapeur. Répondant mieux aux besoins de l'Empire Anglais de communiquer rapidement, mais également suite aux révolutions, et aux famines ayant entraînées des vagues d'émigration massives, ainsi qu'à l'émergence de nouvelles voies maritimes comme le Canal de Suez, les bateaux à vapeur permettent un transport plus rapide tout en offrant des économies d'échelles importantes.

### *3. La trajectoire de désalignement / réalignement*

La trajectoire de désalignement / réalignement est le résultat d'avalanches de changements soudains et importants, ayant pour conséquence directe d'accroître les problèmes internes du régime. Le régime perd alors espoir dans sa capacité à se réinventer et abandonne les investissements, conduisant à son érosion. Dans le même temps, les niches d'innovation se multiplient, mais restent insuffisamment développées pour remplacer le régime (Geels, 2005b, Geels et Schöt, 2007).

Après une période de tâtonnement, une niche d'innovation finit par s'imposer et permet un réalignement du régime. La dynamique implique ici uniquement les niches. Néanmoins, les pressions exercées sur le régime par le changement des structures participent à saper la légitimité du régime.

Un exemple de trajectoire de désalignement / réalignement a été observé par Geels (2005b) dans son étude de la transition d'un système de transport par traction animale (ou hippomobile) à l'automobile. Une telle transition se déroule à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle aux États-Unis. A cette époque, la société est en proie à une avalanche de changements politiques, sociaux et culturels. Le transport par traction animale doit alors faire face à de nouvelles problématiques (urbanisation, éloignement des villes, coûts ou hygiène). Au même moment, l'électricité se développe, faisant émerger de nouvelles niches d'innovation avec la bicyclette tout d'abord puis l'automobile qui viendra remplacer le régime, notamment avec le lancement de la Ford-T (1908).

### *4. La trajectoire de transformation*

La transformation survient lorsque les pressions du paysage sont modérées et le développement des niches insuffisant. Dans cette configuration, les niches ne peuvent pas remplacer le régime ou tirer avantage du paysage. On assiste cependant à un accroissement des pressions sociétales et notamment l'émergence de mouvements sociaux, de scientifiques, d'entrepreneurs ou encore

d'activistes qui réclament des solutions, une réglementation plus sévère et plaident pour des ajustements du régime (Geels, 2006, Geels et Schöt, 2007). Les niches d'innovation développent des solutions et constituent des sources d'inspirations pour les le régime. Dans un premier temps, ces outsiders bien qu'importants et permettant la mise en perspective des externalités négatives du régime, sont négligés par le régime (Van de Poel, 2000, 2003). La démonstration d'alternatives viables influence cependant le régime à réorienter leurs activités et à adopter les innovations de niches. A cette occasion, les règles du régime sont ajustées (objectifs, vocabulaire, ligne directrice). Les pratiques et les routines des niches d'innovation finissent par influencer le régime qui engage alors des ajustements et des réorientations qui aboutissent à une transformation du régime (Geels et Schöt, 2007).

Une telle trajectoire a notamment été décrite dans le secteur alimentaire la transition vers des aliments biologiques (Smith, 2006 ; Smith 2007).

A son lancement, l'agriculture biologique est peu développée et portée essentiellement par des activists et des niches d'innovation. L'agriculture biologique a néanmoins progressivement infiltrée le régime, amenant notamment les supermarchés à proposer des produits issus de l'agriculture biologique. Ce faisant, ces derniers ont progressivement adapter les règles du régime. De façon similaire, Geels (2006b) s'intéresse à la transition hygiénique des Pays-Bas et au développement des systèmes d'égouts. Il met à cette occasion à jour les évolutions graduelles adoptées par le régime à mesure que les perceptions concernant la santé, la maladie ou le traitement des déchets ont évolué.

### ***Conclusion sous-section 3***

Au travers des différentes trajectoires, illustrées d'exemples dans le tableau présenté ci-dessous (Tableau 6), nous pouvons observer la multiplicité des cas de figure possibles pour amener un système à évoluer (Geels, 2002, 2005, 2006 ; Smith, 2006). Ceux-ci semblent dépendre de plusieurs facteurs parmi lesquels le niveau de développement des niches d'innovation ou leur attitude vis-à-vis du régime. Ils dépendent par ailleurs des niveaux de pression exercés par le paysage sur le régime.

**Tableau 6 : Illustration des relations entre les niveaux du système en fonction des différentes trajectoires de transition (d'après Geels et Schöt, 2007).**

Typologie de trajectoire	RECONFIGURATION	SUBSTITUTION TECHNOLOGIQUE	DEALIGNEMENT / RÉALIGNEMENT	TRANSFORMATION
Sources	Geels, 2006a	Geels, 2002	Geels, 2005	Smith, 2006
Exemple	Transition de l'usine traditionnelle à la production de masse	Transition du bateau à voile au bateau à vapeur	Transition d'un système de transport par traction animale à l'automobile	Transition d'une agriculture conventionnelle à une agriculture biologique
Nature des relations entre les niveaux du système	Les niches d'innovation mobilisent le régime pour résoudre des problèmes internes. Les relations sont collaboratives.	Le régime est mis en péril par des changements du paysage (changement socio-démographique, pressions économiques). En parallèle les niches d'innovation remplacent le régime.	Le paysage est traversé par une avalanche de changements qui mettent en péril le régime. En parallèle, on assiste à l'émergence de solutions alternatives émanant des niches.	Le paysage exerce des pressions modérées sur le paysage (pressions sociétales notamment). En parallèle des scientifiques, ingénieurs, entrepreneurs ainsi que des activistes exercent également une pression sur le régime.
Développement des niches	Niches bien développées	Niches bien développées	Niches peu développées	Niches peu développées
Statut du régime	Changement progressif du régime	Remplacement du régime	Remplacement du régime	Changement progressif du régime

Les différentes trajectoires identifiées dans la littérature (Geels et Schöt, 2007) mettent ainsi en évidence la nécessaire interaction des différents niveaux du système pour permettre au régime d'évoluer (changement progressif ou remplacement).

- La reconfiguration suppose des interactions particulièrement fortes entre les niches et le régime qui collaborent pour transformer le régime.
- Dans le cas d'une substitution technologique, le paysage interagit simultanément avec le régime, le mettant en péril, et avec les niches d'innovations ouvrant des fenêtres d'opportunités à ces dernières.
- La transformation suggère également des interactions entre le paysage et le régime, mais aussi entre les niches et le régime, toutes mettant le régime sous pression.
- Enfin le désalignement/réalignement a lieu lorsqu'il existe des interactions entre le paysage et le régime, les niches et le régime mais également entre les niches.

### ***Conclusion section 1***

S'intéresser au basculement d'une compréhension de la soutenabilité faible à la soutenabilité forte pour manager les chaînes d'approvisionnement du secteur textile relève d'une véritable transition, entendue comme un changement profond de nos modes de consommation et de production (Markard et al., 2012). Pour mieux comprendre cette transition, nous avons fait le choix de nous reposer sur le champ des *transitions studies*, et plus spécifiquement de la perspective multi-niveaux (Geels, 2002, 2005, 2006, 2010, 2011).

Cette seconde section nous a ainsi conduits à appréhender le secteur textile comme un système composé de trois niveaux : le paysage, le régime et les niches d'innovation. En nous appuyant sur la perspective multi-niveaux proposée par Geels (2002, 2004, 2006, 2010, 2011), nous proposons ainsi de considérer la *fast fashion* comme étant représentative du régime, et la *slow fashion* et l'économie circulaire comme représentatives des alternatives proposées par les niches d'innovation. Ces niveaux sont influencés par l'environnement (le paysage) qui au travers de chocs soudains ou séculaires offrent soit des fenêtres d'opportunités ou déstabilisent le régime.

À partir de cette grille de lecture, nous avons pu mettre en évidence plusieurs trajectoires possibles susceptibles d'engendrer une transition du système et qui dépendent des interactions au sein du système. Il s'agit des trajectoires de reconfiguration, de substitution technologique, de désalignement-réalignement et de transformation dans la conduite d'une transition (Geels et Schöt, 2007).

Au terme de cette section, il apparaît clair que l'articulation entre les différents niveaux, et plus spécifiquement entre le régime et les niches d'innovation est un facteur déterminant de la trajectoire de transition. Un tel constat nous encourage dès lors à approfondir notre compréhension des dynamiques de transition, et à nous intéresser aux relations et interactions entre régime et niches d'innovation à l'occasion de la section suivante.





## **Section 2 : Comprendre les relations entre acteurs du système en situation de transition**

En nous inscrivant dans le champ des *transitions studies* (Audet, 2015) et en adoptant la perspective multi-niveaux (Geels, 2002, 2006), nous avons caractérisé le secteur textile comme un système composé du paysage, du régime et de niches d'innovation. Un tel ancrage nous a amenés à identifier plusieurs trajectoires de transition possibles (Geels et Schöt, 2007), celles-ci semblant varier selon les interactions et la nature des relations entre les niveaux du système. Nous avons ainsi pu constater que selon les trajectoires, les relations entre niches et régimes pouvaient par exemple être collaboratives (Geels, 2006), ou à l'inverse marquées par des pressions importantes (Smith, 2006).

Nous proposons à l'occasion de cette seconde section de nous intéresser plus en détail à ces relations, et proposons en prenant appui sur la littérature d'identifier les stratégies déployées à la fois par les niches d'innovation et par le régime pour influencer la transition.

Nous nous attachons dans un premier temps à mettre à jour les stratégies déployées par les niches d'innovation vis-à-vis du régime (sous-section 1) avant de détailler les stratégies déployées par le régime vis-à-vis des niches d'innovation (sous-section 2). Ces stratégies amènent niches et régime à s'engager dans des luttes de sens véhiculés par les discours et visant à se légitimer ou délégitimer l'autre (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : Stratégies des niches d'innovations vis-à-vis du régime**

Les niches d'innovation peuvent adopter deux postures principales vis-à-vis du régime qui peuvent reposer, soit sur la collaboration (Geels, 2005, 2006), soit sur l'exercice de pression (Geels, 2005 ; Smith, 2006). De façon beaucoup plus précise, la littérature identifie alors quatre stratégies majeures déployées par les niches d'innovation face au régime : la traduction sélective (Smith, 2007), la lutte politique (Hess et al., 2014), l'*empowerment* (Geels et al., 2016), la collaboration (Bui et al., 2016)

#### *1. La traduction sélective*

Une première stratégie identifiable est celle de la traduction sélective (Smith, 2007). Celle-ci suppose d'amener le régime à réinterpréter et adopter les pratiques des niches d'innovation. Dans ses travaux de 2007, Smith souligne ainsi, au travers d'une double étude de cas portant sur l'alimentaire et l'habitat, les stratégies de traduction sélective de l'alimentation biologique et des habitations écoresponsables dans le régime, soit sur les pratiques dites « *conventionnelles* ». Il identifie à cette occasion les conditions propices à une stratégie de traduction sélective : l'existence de terrains d'ententes entre niches et régime, une solution

proposée par les niches flexible et transférable au régime, et enfin recourir à un projet inter-médié pour permettre une adaptation mutuelle des niches et du régime.

## 2. *La lutte politique*

En vue de lever les verrous du régime, et de le réformer (Hess, 2013, 2014, 2016), les niches d'innovation peuvent se livrer à une lutte politique. Étudiées dans le cadre d'une transition vers des énergies bas carbone aux États-Unis, Hess (2014) met à jour que les niches sont amenées à lutter politiquement contre le régime. Pour cela les niches s'emploient à trouver des sources d'investissements alternatifs, former des coalitions avec des partis politiques et mobiliser des mouvements sociaux. Elles peuvent également s'unir à d'autres niches ou obtenir le soutien d'industriels pour influencer la transition du régime.

## 3. *Des stratégies d'empowerment*

Les niches peuvent également développer une stratégie d'*empowerment* qui vise soit à adopter les règles du régime (*fit and conform*) soit à diminuer l'influence du régime pour le restructurer (*stretch and transform*). Cette seconde stratégie confère aux niches un rôle de modèle.

Dans leur article, Geels et ses collègues (2016) s'intéressent à la transition énergétique bas carbone entre 1990 et 2014. Ils mettent à jour le caractère évolutif des stratégies mobilisées par les niches dans le temps. Ainsi, ils ont pu observer que les niches d'innovation étaient susceptibles d'évoluer d'une logique de *fit and conform*, vers une logique de *stretch and transform* lorsque celles-ci gagnent en pouvoir pour influencer davantage le système. La réciproque est également observée. Autrement dit, les niches d'innovation peuvent également passer d'une stratégie de *stretch and transform*, à une stratégie de *fit and conform* lorsque les acteurs du régime ripostent, imposant de nouvelles règles à suivre pour les niches.

## 4. *La collaboration*

La collaboration est également identifiée comme une stratégie clé pour les niches en vue d'impacter le régime (Bui et al., 2016). Dans leur recherche portant sur le système agricole, Bui et al. (2016) explorent ainsi les interactions entre quatre niches d'innovation parmi lesquelles on retrouve notamment un incubateur et une association. Sont ainsi mis en avant l'importance de la collaboration entre les niches, mais également entre les niches, les autorités locales et les services gouvernementaux pour faire évoluer le système. En développant la collaboration, les niches multiplient et diversifient les acteurs impliqués permettant des changements de pratiques, de stratégies et d'alliances plus profonds.

### ***Conclusion sous-section 1***

Les niches d'innovation peuvent donc mobiliser des stratégies multiples et évolutives vis-à-vis du régime. Quatre stratégies ont pu être identifiées : la traduction sélective (Smith, 2007), la lutte politique (Hess, 2013, 2014, 2016), la stratégie d'*empowerment* (Geels et al., 2016), et la collaboration (Bui et al., 2016). Ces différentes stratégies ont des implications très différentes quant aux interactions qu'elles mobilisent, et à la nature de la relation qu'elles entretiennent avec le régime.

### **Sous-section 2 : Stratégies de réaction du régime face à la transition**

Le régime n'est pas passif face aux tentatives des niches de réformer le système. En effet, il peut en réponse mobiliser différentes stratégies socioculturelles, politiques, d'innovation, ou encore marketing (Penna et Geels, 2015). Celles-ci dépendent alors du contexte, des pressions exercées sur le régime et de leur intensité. En réponse à ces pressions, le régime peut alors adopter des attitudes variées à l'égard des niches d'innovation (Van Mossel et al., 2018). Il peut faire le choix de l'inertie, retarder leur émergence, les dissuader, les capter, ou décider de créer ou de suivre une niche.

#### *1. Des stratégies diverses et évolutives*

Les stratégies déployées par le régime visent à assurer sa pérennité et sa stabilité. Penna et Geels (2015) proposent dans leurs travaux d'identifier les stratégies déployées par le régime de l'industrie automobile entre 1979 et 2012. À partir de leurs travaux, 5 phases consécutives ont pu être identifiées. Celles-ci témoignent du déploiement de stratégies diverses et évolutives par le régime en fonction des pressions exercées à son encontre, tant par leur nature que par leur intensité (Tableau 7).

Au cours de ces différentes phases, quatre types de stratégies sont mobilisées par le régime : des stratégies socioculturelles (formation de coalitions, reconnaissance du problème), des stratégies politiques (signature d'accords, opposition ou soutien aux réformes), des stratégies d'innovation (lancement de nouveaux véhicules, développement de nouvelles technologies), et des stratégies marketing (prime à la reprise de voitures polluantes, commercialisation de nouveaux produits).

**Tableau 7 : Stratégies mobilisées par le régime de l'industrie automobile entre 1979 et 2012 (d'après Penna et Geels, 2015)**

	<b>Groupe exerçant une pression sur le régime</b>	<b>Intensité des pressions</b>	<b>Exemples</b>	<b>Réponse de l'industrie automobile</b>
<b>Phase 1 :</b> Émergence et indifférence (1979-1988)	Scientifiques Mouvements sociaux Activistes	Faibles	Débat scientifique Pas de pression sur l'industrie	Aucune
<b>Phase 2 :</b> Montée des préoccupations (1988-1997)	Scientifiques Mouvement sociaux Activistes	Moyennes	Premières preuves du changement climatique, problématiques grandissantes	<u>Stratégie socioculturelle</u> : création de coalition d'entreprises (Global Climate Coalition)  <u>Stratégie politique</u> : alignement des positions des entreprises de régime, argumentaire fondé sur le manque de demande et d'infrastructure (Johnson, 1999), opposition aux propositions fédérales, rémunération de politiciens
	Opinion publique		Soulève l'attention du public	
	Responsables politiques	Moyennes à fortes	Premières réactions politiques et régulations	
<b>Phase 3 :</b> Impasse politique et stratégie défensive (1997-2005)	Scientifiques Mouvements sociaux Activistes	Fortes	Pétitions de groupes environnementaux Accumulation de preuves scientifiques	<u>Stratégie socioculturelle</u> : reconnaissance du changement climatique, changement de positionnement des acteurs (crainte pour la réputation, attractivité des constructeurs étrangers proposant une offre plus verte)
	Opinion publique	Moyennes	Intérêt stable	
	Responsables politiques	Faibles à fortes	Refus de la signature de Kyoto, engagement pour d'autres	<u>Stratégie politique</u> : opposition aux réformes fédérales, prône l'engagement volontaire et progressif  <u>Stratégie d'innovation</u> : les changements incrémentaux restent majoritaires, mais des investissements pour des alternatives sont réalisés sans vocation à être commercialisés  <u>Stratégie marketing</u> : commercialisation de véhicule hybride, baisse des parts de marché
	Demande	Faibles	Faible demande et vente	
<b>Phase 4 :</b> Changement de vitesse (accélération) (2005-2009)	Scientifiques Mouvements sociaux Activistes	Très fortes	Mouvements forts, manifestations, prix Nobel	<u>Stratégie socioculturelle</u> : Reconnaissance du changement climatique, intégration aux rapports annuels, nouveaux messages durables
	Opinion publique	Très fortes	Sensibilité croissante, nombreuses catastrophes	
	Responsables politiques	Fortes	Décision de justice	

	Demande	Moyennes	Croissance de la demande et des ventes	<p><u>Stratégie politique</u> : les constructeurs rejoignent une organisation pour le climat mettant le marché au premier plan</p> <p><u>Stratégie d'innovation</u> : échec de l'hydrogène et développement de voitures électriques</p>
<b>Phase 5 :</b> La durabilité à la croisée des chemins (2009-2012)	Scientifiques Mouvements sociaux Activistes	Moyennes	Amoindrissement de la légitimité du discours scientifique Mouvements sociaux pour les problématiques économiques	<p><u>Stratégie socioculturelle</u> : prise d'engagement afin de gagner en légitimité</p> <p><u>Stratégie politique</u> : signature des accords initialement refusés afin de résoudre des tensions économiques mêmes si irréalisables</p>
	Opinion publique	Moyennes	Déclin de l'attention et de la sensibilité, crise économique	
	Responsables publics	Très fortes	Nombreuses régulations, pacte, charte	<p><u>Stratégie d'innovation</u> : lancement de nouveaux véhicules, mais reste concentrer sur l'essence et les innovations techniques liées</p>
	Demande	Moyennes	Stagnation du marché	<p><u>Stratégie marketing</u> : prime de reprise des voitures polluantes</p>

#### Encadré 4 : Le rôle des responsables publics

La présence de pressions fortes émanant des responsables publics apparaît comme déterminante dans la capacité du régime à s'engager dans la transition (Hillman et Hitt, 1999) au même titre que l'opinion publique. La capacité de ces responsables s'est en effet considérablement développée depuis les années 1970 en réponse à l'émergence d'un modèle libéral et à la mobilisation croissante pour des régulations sociales et environnementales (Fligstein, 1996 ; Geels, 2014). Certains considèrent que les législateurs peuvent former avec le régime un « *bloc hégémonique* », susceptible de freiner ou de résister aux changements (Levy et Newell, 2002, p.87).

#### 2. Des stratégies cumulatives

Ces stratégies diverses et évolutives apparaissent par ailleurs comme étant cumulatives ; leur combinaison nourrissant des objectifs variés (Tableau 8). Il apparaît à cette occasion que plus le régime déploie de stratégies variées et complémentaires simultanément, plus ce dernier tend à s'engager dans la transition.

**Tableau 8 : Activités génériques déployées par le régime de l'industrie automobile entre 1979 et 2012 (adapté de Penna et Geels, 2015)**

	Stratégies socioculturelles	Stratégies politiques	Stratégies d'innovation	Stratégies marketing	Objectifs
<b>Phase 1</b>					Refuser la transition
<b>Phase 2</b>	Former des coalitions d'entreprises	Aligner les positions des acteurs du régime et faire du lobbying			Structurer la résistance
<b>Phase 3</b>	Reconnaissance du problème et changement du positionnement	Lobbying	Changements incrémentaux et investissement	Commercialisation de solutions partielles	Gagner du temps pour s'adapter
<b>Phase 4</b>	Reconnaissance du changement et nouveaux messages	Légitimer l'engagement	Échecs et développement de nouvelles solutions		Développer des nouvelles solutions et préparer la transition
<b>Phase 5</b>	Engagement pour se légitimer	Les acteurs cèdent aux pressions	Lancement de nouveaux produits	Incitation à l'achat	S'engager dans la transition

L'existence de stratégies d'innovation met par ailleurs en exergue la capacité du régime à innover, au même titre que les niches d'innovation. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous proposons de décrire les stratégies que peut suivre le régime vis-à-vis des niches.

### 3. *Stratégies des régimes vis-à-vis des niches*

Si les niches d'innovations peuvent tenter d'intégrer le régime, de le transformer, ou de le remplacer (Geels, 2005, 2006 ; Smith, 2007), le régime peut lui aussi adopter des postures diverses à l'égard des niches d'innovation (Van Mossel et al., 2018 ; Turnheim et Geels, 2019) :

- (1) Il peut choisir de rester inerte face aux niches.
- (2) Le régime peut également tenter de retarder l'émergence des niches par des actions politiques, les dissuader ou les capter.
- (3) Il peut aussi décider par lui-même de créer une nouvelle niche (Lieberman et Montgomery, 1998) ou de suivre les niches.

Alors que le régime et les niches d'innovation sont décrits dans la perspective multi-niveaux comme des niveaux différents, et le plus souvent concurrents, de telles recherches mettent davantage en évidence un phénomène d'estompement entre niches d'innovation et régime (Berggren et al., 2015). Les niches d'innovation peuvent ainsi intégrer le régime, ou le remplacer devenant le régime, quand, dans le même temps, le régime peut faire le choix de suivre une niche ou d'en créer une par lui-même.

#### ***Conclusion sous-section 2***

Le régime tente par des stratégies variées, évolutives et cumulatives d'influencer la dynamique de transition du système. Il peut à ce titre mobiliser des stratégies d'innovation, marketing, socioculturelles ou politique pour tenter de ralentir la transition ou à l'inverse de témoigner de leur engagement pour la transition. Le régime peut à cette occasion adopter des postures différentes à l'égard des niches d'innovation. Il peut notamment ignorer les niches d'innovation, en retarder l'émergence, les suivre ou même créer une nouvelle niche.

#### **Sous-section 3 : Le système : un espace de lutte entre régime et niche**

En déployant chacun des stratégies, le régime et les niches d'innovation tentent respectivement d'assurer leur stabilité et pérennité, et de remplacer ou transformer le régime. La déstabilisation entendue comme le « *processus d'affaiblissement des éléments du régime* » (Turnheim et al., 2015, p.35) constitue dès lors une dynamique clé de la transition d'un système. Alors que les niches initient et/ou participent à ce processus, le régime peut lui résister, laissant apparaître tensions, conflits et pressions entre les niveaux, faisant du système un espace de lutte. Ces luttes sont notamment incarnées au travers des discours, qui contribuent à des dynamiques de légitimation et de dé légitimation, au travers desquels s'affrontent des sens concurrents.

### 1. *Les luttes discursives*

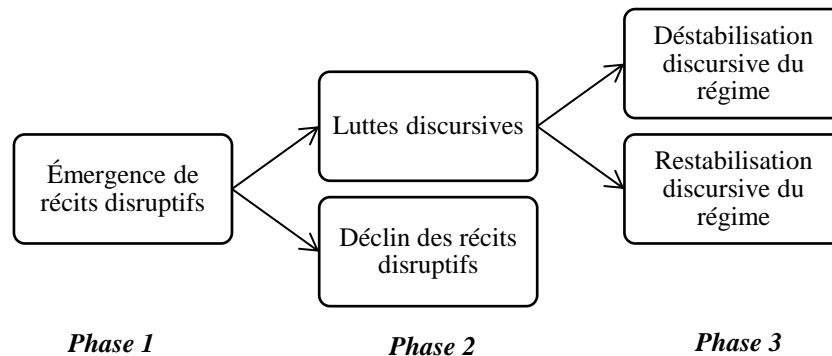
Pour apprécier de tels conflits, la littérature s'est appuyée sur l'étude des luttes discursives permettant de légitimer, ou de délégitimer un modèle plutôt qu'un autre. L'étude des discours c'est en effet imposée ces dernières années comme une approche pertinente à même de comprendre les dimensions politiques de la transition vers la soutenabilité et de révéler des dynamiques d'interprétation et de sens concurrents (Geels et Verhees, 2011 ; Teschner et Paavola, 2013 ; Bosman et al., 2014; Munoz et al., 2014; Rosenbloom et al., 2016 ; Roberts, 2017).

En effet, les discours, permettant d'encapsuler simultanément les luttes politiques, donnent à avoir l'affrontement des niches et du régime au travers de différents récits, en anglais « *storylines* », amenant à la création d'une dichotomie : pour ou contre l'innovation/la technologie (Rip et Talma, 2012). Ces récits sont formulés sur la base des capacités des acteurs, soit leurs ressources, leur créativité ou encore leurs intérêts. Ils sont par ailleurs liés aux revendications contextuelles qui peuvent suggérer une technologie comme solution plutôt qu'une autre (Hermwille, 2016). Grâce à ces récits, le régime comme les niches d'innovation s'emploient dès lors à orienter le débat public (Rosenbloom et al., 2016). Les récits, s'ils permettent l'interaction entre le régime et les niches d'innovation conditionnent dans le même temps l'évolution des récits dans la mesure où ils apparaissent comme le résultat d'un dialogue (Rosenbloom et al., 2016).

Pour mieux comprendre les interactions entre ces différents récits, Rosenbloom et ses collègues (2016) proposent une lecture au travers de trois phases clés (Figure 8). Les luttes discursives émergent généralement lorsqu'un récit ou plusieurs récits disruptifs émergent et attirent progressivement l'attention face à un régime inerte (phase 1). Face à la montée de l'attention accordée à ces récits disruptifs, le régime réagit, et propose des récits concurrents à ces derniers (phase 2). Deux issues sont possibles au terme de la phase 2 : le déclin des récits disruptifs, ou une lutte entre les récits. S'il y a lutte discursive, alors on assiste soit à la déstabilisation du régime, soit à la re-stabilisation du régime (phase 3).



**Figure 8 : Trajectoires de luttes discursives (adapté de Rosenbloom, 2016)**



Ces récits, qu'ils émanent des niches d'innovation ou du régime sont particulièrement influents sur les dynamiques du système. Déployés au travers de la presse, dans des prises de paroles publiques ou encore grâce à la publicité, ils ont la faculté de façonner les perceptions de nombreux acteurs et structures à même de les soutenir comme les investisseurs ou les institutions (Lounsbury et Glynn, 2001).

Les récits sont à ce titre reconnus comme des outils politiques précieux (Roberts et Geels, 2018) à quelques conditions : être réalistes, comparables, avoir une résonance discursive, être formulés par des acteurs crédibles et faire écho à des impératifs macro-culturels (Roberts et Geels, 2018).

## 2. Entre légitimation et dé légitimation

En tant que véritables outils politiques, les récits ont donc le pouvoir d'influencer la légitimité des niches comme du régime. Au travers des luttes discursives, les niches tentent de se légitimer face au régime, et de le délégitimer. Quant au régime, il tente le plus souvent de conserver sa légitimité (Roberts, 2017 ; Rosenbloom, 2018). Cette double dynamique est mise en évidence par Rosenbloom (2018) qui s'intéresse alors aux luttes discursives liées à la transition du système charbon entre 1998 et 2003, et ce grâce à l'analyse de 345 articles de presse (Tableau 9).

**Tableau 9 : Exemple de storylines de dé légitimation et de légitimation du régime (Rosenbloom, 2018)**

<i>Récits qui délégitiment le régime</i>	<i>Récits qui légitiment le régime</i>
La combustion du charbon comme source d'énergie et la crise sanitaire ( <i>dominant</i> )	La combustion du charbon comme une énergie acceptée et inévitable pour les systèmes électriques
La combustion du charbon comme drain de l'économie	La combustion du charbon est un système fiable et bon marché ( <i>dominant</i> )
La combustion du charbon comme responsable du changement climatique	La combustion du charbon n'est pas si mal

En s'affrontant, les récits peuvent alors aboutir à la déstabilisation du régime (lorsque les récits qui délégitiment le régime dominant), ou à la restabilisation du régime (lorsque les récits qui légitiment le régime sont dominants). Dans la première situation, les récits concurrents à celui du régime vont s'accroître et rencontrer la résistance du régime. Ils vont ainsi challenger le régime et sa configuration actuelle, gagner en force politique et potentiellement le remplacer. En cas de restabilisation, les récits des niches d'innovation visant à délégitimer le régime vont renforcer la trajectoire du régime et progressivement perdre leur force politique, entraînant leur déclin face au récit dominant proposé par le régime (Rosenbloom et al., 2016 ; Rosenbloom, 2018).

Pour parvenir à déstabiliser le régime, les niches d'innovation doivent relever deux défis : le fardeau de la nouveauté (Freeman, 1984), ainsi que le manque de ressources et d'alliés permettant leur développement. Les niches doivent donc se consacrer à se légitimer (Rao, 1994 ; Geels et Verhees, 2011) et obtenir du soutien extérieur pour se développer (Smith et Raven, 2012). Pour ce faire, elles ne peuvent néanmoins pas s'appuyer sur des preuves empiriques ou des succès expérimentaux. Elles doivent en conséquence, s'attacher à développer des histoires et des récits qui résonnent avec le contexte macro, et permettent de mettre en évidence la vision et les normes culturelles qu'elles portent et défendent. Les niches doivent par ailleurs se concentrer sur leur intégration sociétale, et démontrer leur contribution au contexte sociétal plus large (Deuten et al., 1997). Elles peuvent pour cela mettre en avant les ajustements nécessaires pour que leur solution puisse se saisir de problèmes plus larges du régime ou de la société (Greenwood et al., 2012). La solution une fois établie peut faire face à des conflits commerciaux et politiques au sein du régime. On parle alors de phase de « *compétition du régime* ». Durant cette phase, les acteurs historiques vont mobiliser leur force de frappe pour menacer les niches d'innovation notamment au travers de leurs connexions politiques (Geels, 2014; Hess, 2014). Il s'agit alors pour les acteurs de niche de se montrer plus méritant du soutien des acteurs publics que le régime dominant (Geels et Penna, 2015). Enfin, dans la dernière phase dite de consolidation, les nouvelles solutions remplacent l'ancien système et deviennent le régime dominant.

### 3. *Une lutte de sens*

Les récits, plus que des ressorts permettant de faire émerger une lutte politique, constituent également la capsule du sens et donc un véritable intermédiaire entre les différents acteurs du système et la société. Définis comme des « *histoires simples qui décrivent un problème, en soulignent les conséquences et suggèrent des solutions simples* » (Roe, 1994), les récits

permettent de comprendre comment les pressions et les perturbations du paysage sont traduites par les niches et le régime et conduisent à des transformations du régime. Ainsi la quête de légitimité perpétrait au travers de luttes discursives contribuent à mettre en perspective l'existence de plusieurs sens de la transition en compétition. Les luttes discursives sont dès lors le véhicule d'une lutte des sens qui se traduisent par le langage et sont susceptibles d'influencer la transition.

Ces luttes discursives peuvent évidemment être influencées par les chocs et perturbations du paysage (Geels, 2006b, 2011). C'est notamment le cas suite à la catastrophe de Fukushima étudiée par Hermwille (2016). Dans ses travaux, l'auteur s'intéresse à l'interprétation du choc qu'a été cette catastrophe sur les différents récits, réponses politiques, et a fortiori sur la transition énergétique dans trois pays : le Japon, lieu de l'incident, l'Allemagne, et le Royaume-Uni (Tableau 10).

**Tableau 10 : Influence de la catastrophe de Fukushima sur les récits dominants et les réactions des pouvoirs publics (d'après Hermwille, 2016)**

	Récits dominants avant la catastrophe	Réponse à la catastrophe des acteurs
<i>Japon</i>	Le nucléaire comme seul moyen de sécuriser l'approvisionnement en énergie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manifestation antinucléaire</li> <li>2. L'opinion publique est devenue contre le nucléaire</li> <li>3. Début de l'essor des énergies renouvelables</li> <li>4. Réélection du premier ministre</li> <li>5. Réhabilitation du nucléaire</li> </ol>
<i>Royaume Uni</i>	Le nucléaire comme option pour une énergie plus verte et moins chère.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audit de l'industrie nucléaire anglaise</li> <li>2. Aucune altération des plans nucléaire</li> <li>3. Nucléaire opportunité économique (bas coûts)</li> </ol>
<i>Allemagne</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A) Le nucléaire comme catastrophe potentielle</li> <li>B) Le nucléaire est un bon intermédiaire pour migrer vers des énergies renouvelables</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réponse rapide et radicale</li> <li>2. Fermeture temporaire des plus vieilles centrales</li> <li>3. Création d'une commission éthique</li> <li>4. Rapport pour éliminer le risque nucléaire</li> <li>5. Changement de politique autour du nucléaire</li> <li>6. Programmation de la fermeture des centrales</li> </ol>

Il met ainsi en perspective que de tels événements peuvent challenger ou non le régime dominant, et entraîner un ensemble de réponses variées susceptibles de générer des luttes discursives et de sens entre les protagonistes du système.

### **Conclusion sous-section 3**

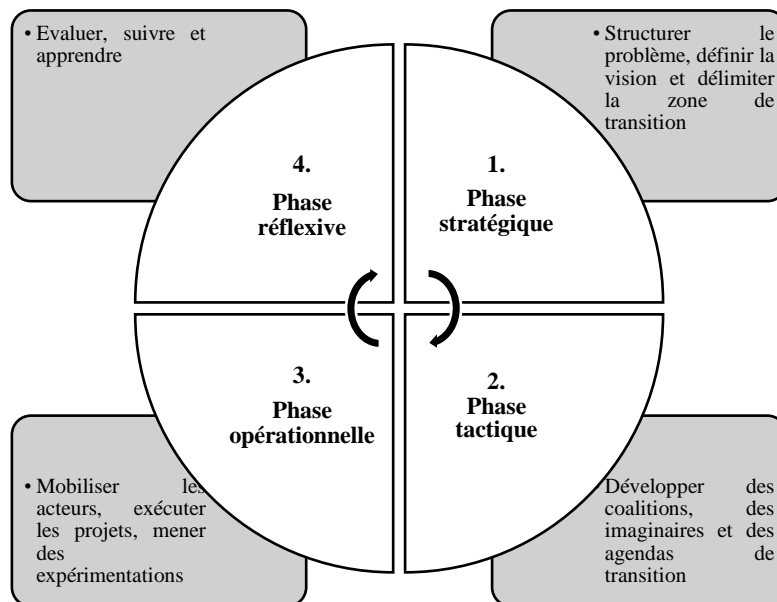
Le système apparaît donc au terme de cette sous-section comme un espace de lutte discursive entre le régime et les niches d'innovation en quête de légitimité. Ces luttes discursives peuvent alors aboutir à la déstabilisation du régime au profit des niches d'innovations, mais peuvent également voir survenir le déclin des niches d'innovation. Le paysage n'est d'ailleurs pas étranger à ces luttes discursives et peut en ces termes largement les influencer. Derrière cette lutte discursive se dessine ainsi une lutte de différents sens de la transition en compétition et

dont l'issue déterminera la trajectoire de transition du système. A noter que si la transition est le plus souvent envisagée sous l'angle de la lutte qu'elle génère, la collaboration pour engager la transition reste néanmoins possible (Encadré 5).

**Encadré 5 : De la lutte à la collaboration entre régime et niches d'innovation**

Bien qu'ayant insisté sur le système comme un espace de lutte, les niches et le régime peuvent également collaborer pour la transition (Geels, 2006). Favorisée lorsque les sens développés par les différents niveaux sont proches ou compatibles (Smith, 2007), la collaboration peut donner lieu à un « *nouveau modèle de gouvernance pour le développement durable* » (Loorbach, 2007). La transition est dès lors entendue comme une expérience collaborative (Rotmans et al., 2001). On observe de telles situations notamment dans le cadre de politiques publiques, et sont rendues possibles par un pilotage spécifique, le plus souvent animé par un chercheur, réunissant des acteurs aux compétences variées dans un territoire donné (Rotman et Loorbach, 2008, Loorbach, 2010 ; Audet, 2015).

**Figure 9 : Le cycle du management de la transition (adapté de Loorbach, 2010)**



Une telle démarche pour Loorbach et Rotman (2006, 2008, 2009) suppose quatre phases (Figure 9) de pilotage « *d'une arène de transition* » définie comme une « *une arène virtuelle ou un réseau qui procure un espace pour la réflexion à long terme et l'expérimentation prolongée* » (Loorbach et Rotmans, 2006, p.238). Les auteurs recommandent à cet égard que celle-ci soit composée de 15 à 20 acteurs réunis pour développer une compréhension commune des problèmes et solutions. Une première phase stratégique, dédiée à la structuration des problèmes, permet aux acteurs de définir une vision à long terme et de formuler des objectifs de transition. Elle est suivie d'une phase tactique permettant de mettre en place un agenda de transition directement inspiré de la première phase. Vient ensuite la phase opérationnelle qui suppose de sélectionner les projets ou expérimentations qui seront développés en cohérence avec la vision commune préalablement déterminée. Elle est également marquée par l'enrôlement d'un ensemble plus large d'acteurs parmi lesquels les citoyens et les consommateurs. Enfin, la phase réflexive ou d'évaluation suppose que les acteurs, forts de leurs apprentissages vont pouvoir évaluer leur démarche, la réactualiser et s'inscrire dans une dynamique de répétition du cycle (Loorbach, 2010 ; Audet, 2015).

## *Conclusion section 2*

Cette seconde section nous a permis de mieux comprendre les relations entre niches d'innovation et le régime en situation de transition. En effet si nous connaissions en amont de cette section à la fois la configuration du système et les trajectoires de transition possibles, notre compréhension des relations entre niches d'innovations et régime demeurerait parcellaire.

Notre revue de la littérature nous a ainsi permis dans un premier temps de détailler les stratégies déployées par les niches d'innovation vis-à-vis du régime pour tenter de l'intégrer, de le déstabiliser et/ou de le remplacer. Quatre stratégies ont pu être mises à jour : la traduction sélective, la stratégie *d'empowerment*, la collaboration et enfin la lutte politique.

En parallèle, nous nous sommes également intéressés à comprendre les stratégies de réaction du régime face aux stratégies déployées par les niches d'innovation. Une telle démarche nous a permis de mettre en lumière des stratégies diverses (marketing, innovation, socioculturelles, politiques), et évolutives dans le temps au gré des pressions qui s'exercent à l'encontre du régime et complémentaires pour amener le régime à s'engager dans la transition. En dépit de quelques situations collaboratives, nos investigations nous ont principalement amenés à considérer le système comme un espace de lutte entre le régime et les niches au sein duquel les luttes discursives permettent de se légitimer ou de délégitimer, et d'influencer le sens de la transition.



## Conclusion chapitre 2

Notre premier chapitre se concentrait sur les évolutions du management des chaînes d'approvisionnement du secteur textile face aux problématiques sociales et environnementales, et les différents modèles de management possibles selon les compréhensions de la soutenabilité. Face à la multiplicité des interprétations de la soutenabilité, et les changements hétérogènes induits sur le management de la chaîne d'approvisionnement, nous souhaitons à l'occasion de ce deuxième chapitre comprendre comment s'articulaient les différentes interprétations de la soutenabilité, et leurs incidences sur la transition du secteur.

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur le champ des *transitions studies*, qui nous a semblé offrir un cadre pertinent pour mieux comprendre les constats réalisés à l'issue de notre premier chapitre.

Ce champ considère en effet la transition comme un « *processus de transformation en profondeur, multidimensionnel, et à long terme permettant au système dominant de se transformer pour adopter des modes de production et de consommation plus soutenables* » (Markard et al., 2012, p.956). Ce processus suppose pour avoir lieu, l'articulation de trois niveaux : le paysage, le régime et les niches d'innovations (Geels, 2006, 2011). Plusieurs trajectoires susceptibles d'amener ces différents niveaux à impacter le système ont alors pu être identifiées (Geels et Schöt, 2007) : la trajectoire de reconfiguration, de substitution technologique, de désalignement-réalignement et enfin de transformation.

Ces différents travaux ont ainsi permis de mettre en lumière l'importance de l'articulation entre les niveaux et leurs interactions comme des facteurs déterminants influençant et permettant des trajectoires de transition (Geels et Schöt, 2007) ; nous poussant à creuser davantage les interactions entre niche d'innovation et régime. En effet, en vue d'impulser la transition, mais également de l'orienter, les niches d'innovations comme le régime déploient des stratégies multiples et évolutives. A cette occasion, le système apparaît comme un véritable espace de lutte entre le régime et les niches, qui au travers des récits tentent respectivement de se légitimer ou de délégitimer l'autre. Ces luttes témoignent ainsi d'une véritable lutte pour le sens de la transition, chacun se battant pour imposer son sens, plutôt que l'autre.

A l'échelle systémique, de telles lectures nous apportent ainsi de véritables éclairages sur les dynamiques à l'œuvre entre les tenants d'une compréhension dite faible de la soutenabilité et d'une soutenabilité dite forte au sein du système textile. Ces travaux ne nous permettent néanmoins pas de comprendre le rôle des individus, et des organisations plus spécifiques du système, qu'ils appartiennent au régime ou aux niches d'innovation ; pas plus qu'ils ne

permettent de saisir les interactions interindividuelles à l'œuvre en situation de transition. Avec une volonté de mettre à jour la capacité d'action pour la transition des individus du système, et l'importance de leurs interactions, nous proposons donc de nous tourner vers des littératures complémentaires à l'occasion d'un troisième et dernier chapitre.



## **Chapitre 3 : Identifier et comprendre les interactions au sein du système**



# Chapitre 3 : Identifier et comprendre les interactions au sein du système

## Introduction chapitre 3

A l'échelle systémique, la transition peut être considérée comme le résultat des interactions entre les trois niveaux qui composent le système : le paysage, le régime et les niches d'innovations. Bien que particulièrement éclairante sur les logiques macro-systémiques, la littérature relative à la perspective multi-niveaux n'offre à notre connaissance aucune compréhension des fondations micro-individuelles de la transition (Geels, 2006, 2011, 2020). Autrement dit, la perspective multi-niveaux ne nous permet pas de comprendre les trajectoires individuelles des acteurs du système (régime ou niches d'innovation). Elle ne nous permet pas non plus d'appréhender les interactions à une échelle microsociale.

Ce troisième chapitre, en se reposant sur des littératures complémentaires, a donc pour vocation de nous éclairer sur les trajectoires et les interactions sous-jacentes à la transition. Il s'agit plus précisément d'identifier dans quelles mesures les individus évoluant au sein du système peuvent, notamment par leurs interactions, tenter d'influencer la transition.

Pour cela, nous nous appuyons sur deux littératures : celle propre au changement organisationnel, et celle propre au management des chaînes d'approvisionnement plus soutenable (*sustainable supply chain management (SSCM) et circular supply chain management (CSCM)*).

Nous proposons pour y parvenir de structurer ce chapitre en 2 temps :

- Une première section est dédiée à la littérature propre au changement organisationnel. Instructive, cette littérature a pour vertu de mettre en évidence le rôle prépondérant des individus ou de groupes d'individus, de leurs interactions sur le processus de changement (section 1). Plus que mettre en perspective la pluralité des processus de changement existants, nous mettons l'emphase sur les complémentarités des différentes grilles de lecture existantes (sous-section 1). Cette démarche nous a conduit à nous intéresser à la question du sens (sous-section 2), et mettre en évidence son rôle central pour transformer l'organisation.
- Une seconde section sera destinée à l'exploration de la littérature propre au management des chaînes d'approvisionnement (section 2). De façon plus spécifique, nous adressons ici les travaux relatifs au SSCM (*sustainable supply chain management*) et au CSCM (*circular*

*supply chain management*). Pour rappel, ces deux concepts nous permettent d'apprécier de l'adoption de pratiques plus soutenables pour manager les chaînes d'approvisionnement, et ce, selon des compréhensions différentes de la soutenabilité. Il s'agit par cette démarche de nous focaliser sur les interactions à l'œuvre cette fois-ci à l'échelle inter organisationnelle et d'identifier comment celles-ci influencent la transition du management des chaînes d'approvisionnement. Nous mettons ainsi en évidence comment les interactions étudiées en SSCM sont principalement circonscrites aux interactions entre la firme focale (donneuse d'ordre de la chaîne d'approvisionnement) et ses parties prenantes (sous-section 1). Nous identifions par ailleurs les différents acteurs dont les interactions sont à même de transformer le management de la chaîne vers plus de durabilité. Ces interactions, comme nous le verrons, ne prennent pas nécessairement la forme de pressions, mais peuvent également donner lieu à des situations collaboratives (sous-section 2). De nettes différences sont à cette occasion mises en perspective entre le SSCM et le CSCM. Développer la collaboration est néanmoins une entreprise complexe dans la mesure où elle suggère un sens partagé. Bien que peu explorée, la question du sens apparaît alors centrale pour transformer le management des chaînes d'approvisionnement (sous-section 3).

## **Section 1 : Les individus et le changement organisationnel**

D'après une récente étude de l'Institut CSA pour LinkedIn et l'ADEME (2021), 71% des salariés affirment « *agir personnellement en faveur de la transition écologique au sein de leur entreprise* ». Un tel chiffre confirme dès lors l'intérêt porté aux fondations micro-individuelles de la transition, et nous encourage à explorer la littérature propre au changement organisationnel. A cette occasion, la transition est envisagée comme une forme spécifique de changement, pouvant être subie ou volontaire.

En explorant cette littérature, notre objectif est alors d'identifier par quel processus les individus influencent la transition à l'échelle organisationnelle.

Particulièrement prolixe, la littérature propre au changement organisationnel nous offre de nombreuses grilles de lectures possibles. Toutes ont en commun d'appréhender le changement comme un processus social, au cours duquel chacun des membres de l'organisation, seuls ou en groupe, peut devenir actif et influencer le changement. Cette influence peut être de nature multiple (initiation du changement, frein au changement, facilitateur du changement, résistance au changement) et est nécessairement dialectique dans la mesure où elle est rendue possible par l'interaction (sous-section 1). Les individus au cours de ce processus tentent alors de donner du sens au changement faisant des interactions un véhicule pour négocier le sens du changement (sous-section 2).

### **Sous-section 1 : Le changement, un processus social**

De nombreuses grilles de lectures existent aujourd'hui pour apprécier du processus de changement organisationnel (Autissier et al., 2018). Plus qu'opposées ou contradictoires, ces différentes perspectives apparaissent en réalité comme complémentaires.

Nous proposons ainsi de mettre en perspective comment l'ensemble de ces travaux considère les individus, ou groupes d'individus, comme ayant le potentiel d'agir sur le changement et de l'influencer. Pour devenir actifs, les individus doivent alors interagir faisant du changement, un processus social impliquant une grande diversité d'individus.

#### *1. Un individu actif dans le changement organisationnel*

Changer une organisation, c'est également faire changer les individus qui la composent (Kets de Vries, 2006). A ce titre, le changement peut parfois susciter pour l'individu des tensions, et être source d'une anxiété importante (Kets de Vries et Miller, 1985). En effet, lorsqu'il est imposé aux individus, sans possibilité de négociation, l'individu n'a d'autre choix que de s'adapter. En s'appuyant sur la psychanalyse, Kets de Vries et Miller (1985) proposent ainsi

d'assimiler le changement à un processus de deuil, au cours duquel l'individu va tout d'abord ignorer le changement, y résister avant de l'accepter. Face au changement, l'identité et les fonctions apparaissent déterminantes pour apprécier l'attitude des individus (Sainsaulieu, 1996). Ainsi, selon leurs fonctions (salariés, cadres, employés de bureau), les individus disposeraient de marges de manœuvre variables ; celles-ci évoluant selon la capacité de ces individus à mobiliser leur réseau de relations, et selon leur niveau de pouvoir dans l'organisation.

Les individus peuvent également initier le changement ou tenter de le freiner. C'est en tout cas la dynamique observée et restituée dans les travaux d'Alter (1990). Il distingue deux grands groupes sociaux, avec chacun leur logique propre : les innovateurs d'un côté, qui vont tenter de redéfinir les règles de fonctionnement et de reconnaissance par l'innovation et les défenseurs de l'ordre établi (initie le changement), qui vont mobiliser une logique dite de la règle en vue de maintenir le *statu quo* (freine le changement). Dans cette dynamique, la direction est clé. Elle permet notamment de réguler les demandes des acteurs et d'atteindre un compromis.

Le changement peut par ailleurs être le produit du quotidien organisationnel des individus et ainsi résulter de logiques d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978 ; Argyris, 1995 ; Senge et Gauthier, 1991), d'expérience (Kolb, 1984, 2001, 2014) ou de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997) (Tableau 13). A cet égard, le processus d'apprentissage est entendu par Senge et Gauthier (1991, p.300) comme « *un processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre* ». Il amène en ce sens les individus à développer une maîtrise personnelle, et une remise en cause des modèles mentaux tant à au niveau personnel et que collectif. Le manager tient dans cette configuration un rôle très spécifique, puisqu'il est en charge de « *manager la transition* » et doit à ce titre assumer pleinement un rôle de « *professeur* » à l'égard des autres acteurs de l'organisation. Il s'agit alors pour le manager de révéler les modèles mentaux, mais également d'encourager la construction d'un point de vue partagé.

Alors que le rôle du manager sur le changement est largement documenté par la littérature, en réalité pléthore d'acteurs organisationnels sont également susceptibles d'endosser un rôle d'agent du changement. Ils peuvent à cet égard se montrer actifs de bien des façons : initier, freiner, résister, manager ou encore négocier le changement.

## 2. *Le changement comme processus social*

Pour être actif face au changement, et pouvoir autant l’initier, le freiner que le manager, les individus doivent s’engager dans de nombreuses interactions, faisant du changement un processus éminemment social.

L’interaction avec un tiers permet par exemple aux individus traversant un processus de deuil d’accepter le changement ; il est pour cette raison recommandé d’accompagner les individus au cours de ce processus (Kets de Vries et Miller, 1985 ; Kets de Vries, 2006). L’autre a dans ces conditions un rôle d’accompagnateur.

L’autre est par ailleurs un vecteur précieux pour influencer le changement. A cet égard, un lien clair semble apparaître entre la capacité des individus à interagir avec leur réseau de relation, le pouvoir et leur influence sur le changement (Sainsaulieu, 1996).

L’autre, et les interactions que l’individu nourrit avec celui-ci sont par ailleurs déterminants dans la capacité des individus à influencer le changement. Sainsaulieu (1996) propose ainsi en fonction des réseaux de relations, du pouvoir des individus et des fonctions en entreprise, d’identifier différents modèles de changement (Tableau 11).

**Tableau 11 : Idéaux types des identités en situation de changement selon Sainsaulieu (1996)**

	<b>Qui ?</b>	<b>Exercice du pouvoir</b>	<b>Interactions mobilisées</b>
<b>Le modèle fusionnel</b>	Employés de bureau Salariés	Faible niveau de pouvoir Pas de capacités de pression Lutte collective	Identification horizontale (pairs) Identification à des leaders
<b>Le modèle négociateur</b>	Cadres Salariés expérimentés ou disposant d’une compétence distinctive	Logique concurrentielle entre les individus	Négociation régulière
<b>Le modèle affinitaire</b>	Salariés	Logique individuelle, atteinte d’un objectif	Par connivence ou intérêt
<b>Le modèle du retrait</b>	Salariés	Absent	Désengagement de l’organisation

En s’appuyant sur les interactions avec le réseau de relations, le changement reflète alors un véritable « *jeu social* » entre les individus. Le changement apparaît dès lors comme le reflet des interactions entre différents acteurs et groupes d’acteurs qui vont tenter d’imposer, de refuser ou de modérer le changement (Alter, 1990, 2015 ; Moscovici et Rivière, 1996).

Alter (1990) identifie par exemple 3 logiques (Tableau 12) : (1) la logique d’innovation qui suppose qu’un groupe d’innovateurs tentent de redéfinir les règles de fonctionnement et de reconnaissance par l’innovation, (2) la logique de la règle conduisant les défenseurs de l’ordre établi au sein de l’organisation à lutter contre les innovateurs, et enfin (3) la logique de direction, amenant les dirigeants à trouver un compromis entre les membres de l’organisation. Le

changement apparaît dès lors comme le résultat de ces logiques interdépendantes et dialectiques.

**Tableau 12 : Jeu social à l'œuvre en situation de changement selon Alter (1990)**

Logiques	Qui ?	Niveau de pouvoir	Interactions mobilisées
La logique d'innovation	Groupe d'acteurs (innovateurs)	Faible	S'entourer d'associations professionnelles et négocier avec la direction et les défenseurs de la règle
La logique de la règle	Groupe d'acteurs (défenseurs de l'ordre établi)	Élevé	Lutter contre les innovateurs, s'appuyer sur la direction et leurs relations
La logique de direction	La direction	Élevé	Compromis entre les innovateurs et les défenseurs

De façon très similaire, Moscovici (1996) identifie lui le jeu social à l'œuvre entre minorités et majorité. D'un côté, la minorité crée et, diffuse une nouvelle norme face à la majorité et impose son point de vue pour remplacer la majorité; de l'autre, la majorité tente d'intérioriser les propositions de la minorité. Le changement suppose dès lors un processus d'influence réciproque entre ces groupes sociaux. Selon leurs interactions, quatre trajectoires émergent :

- (1) Lorsque la minorité ne propose pas de contre-norme, et que la majorité n'a pas de raison de repositionner, les pratiques restent stables.
- (2) Lorsque ni la majorité ni la minorité n'a de revendications fortes, les deux groupes vont coproduire une nouvelle norme, éviter le conflit et ainsi assurer la stabilité.
- (3) La minorité et la majorité peuvent interagir pour construire et modifier les représentations les amenant respectivement à formuler des points de vue plus extrêmes, on parle alors de changement par polarisation.
- (4) La minorité, si elle a des revendications fortes, peut bloquer le compromis avec la majorité en se montrant soudée et cohérente et tenter d'introduire de nouvelles représentations et pratiques pour inciter la majorité à changer. On parle alors d'influence minoritaire vectrice de changement.

Le changement peut également émerger de processus plus naturels, dans la mesure où celui-ci peut être provoqué par l'apprentissage (Argyris et Schön, 1978 ; Argyris, 1995), l'expérience (Kolb, 1984, 2001, 2014) ou la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997). De tels processus supposent alors des interactions en double boucle dans le quotidien organisationnel des individus, et leur permettant de valider, d'invalider ou d'enrichir leur démarche. De tels processus entraînent une remise en cause des modèles mentaux et la construction collective de nouvelles normes (Tableau 13).



**Tableau 13 : Les processus de changement dans la littérature**

Type de processus de changement	Définition du changement	Étapes du processus
Changement par l'apprentissage (Argyris et Schön, 1978 ; Argyris, 1995 ; Senge et Gauthier, 1991)	Le changement comme processus décidé ou subi permettant la remise en cause de nouveaux modèles mentaux grâce à l'apprentissage collectif (« <i>processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chacun des membres</i> » Senge et Gauthier, 1991, p.300)	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) La formulation d'action par certains individus</li> <li>(2) La soumission de ces actions à l'examen et à la vérification d'autres acteurs</li> <li>(3) Le manager doit ensuite guider le changement et accompagner les autres membres de l'organisation à construire un point de vue partagé</li> </ol>
Changement par l'expérience (Kolb, 1984, 2001)	Le changement comme capacité des individus à apprendre	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Expérience concrète et action de l'individu</li> <li>(2) Observation réfléchie au cours de laquelle l'individu va prendre du recul sur l'expérience et mobiliser de nombreuses interactions</li> <li>(3) Conceptualisation abstraite qui permet à l'individu des généralisations sur l'expérience</li> <li>(4) Expérimentation active qui suppose la mise en application des connaissances induites par l'expérience</li> </ol>
Changement par la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997)	Le changement comme « <i>la capacité d'une entreprise dans son ensemble à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser et à les incorporer dans ses produits, services et systèmes</i> » (1997, p.21).	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Le partage d'expérience qui conduit à l'observation, l'imitation et la création de connaissances tacites</li> <li>(2) Interactions (dialogues, réflexions collectives notamment) qui permettent d'extérioriser et de passer d'une connaissance tacite à explicite par l'articulation des connaissances</li> <li>(3) Mise en réseau des connaissances (médias, documents, conversations informatisées)</li> <li>(4) Intériorisation et transformation des connaissances en modèles mentaux partagés ou en savoir-faire techniques</li> </ol>

Les interactions entre les membres de l'organisation constituent dès lors une pierre angulaire de tout changement organisationnel. En conséquence, le changement convient d'être appréhendé comme un processus social.

### 3. Une variété d'individus impliqués dans le processus

Le changement au sein de l'organisation implique une grande variété d'acteurs. Ces derniers, par leurs interactions, participent alors au processus de changement organisationnel. La littérature nous en apprend plus sur les dynamiques à l'œuvre.

Elle met particulièrement en évidence le rôle des managers et des managers intermédiaires. Considérés comme des relais du changement, ces derniers sont invités à aller plus loin, et endosser un rôle « *d'architecte social* » au sein de l'organisation (Autissier, 2018, p.92). Facilitateurs du changement, les managers l'influencent également directement (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004). Ils peuvent à cet égard modifier les intentions de la direction

et développer une interprétation du changement empreinte de leur subjectivité (Balogun et Johnson, 2004 ; 2005). Cette influence échappe alors le plus souvent au contrôle de la direction, et se diffuse par les interactions et le partage d'expérience des managers avec leurs pairs, et les collaborateurs, influençant *de facto* leurs représentations du changement (Balogun, 2003).

Les managers ne sont pas les seuls pourvoyeurs de sens en situation de changement. Les membres de l'organisation peuvent, pour influencer le changement, se regrouper et former des « *groupes sociaux de référence* » (Moscovici, 1996). Réunis pour innover et défendre l'ordre établi, sous forme de majorité ou de minorité, ils peuvent alors contribuer à façonner le changement de leur organisation (Alter, 1990 ; Moscovici, 1996). Des travaux bien plus récents confirment la nécessité de dépasser le rôle des seuls managers, et à considérer n'importe quel individu de l'organisation comme étant potentiellement source ou récepteur de l'influence sociale (Allard-Poesi et Meier, 2000).

### ***Conclusion sous-section 1***

Nous avons ainsi pu mettre à jour que le processus de changement organisationnel amenait les individus de l'organisation à devenir de véritables acteurs du changement. Ils peuvent en ces termes initier, freiner, résister, ou encore négocier le changement. Pour véritablement influencer le changement, ces individus, ou groupes d'individus, dont l'identité peut varier, interagissent avec les autres membres de l'organisation, faisant alors du changement un processus éminemment social.

### **Sous-section 2 : Des individus qui construisent et diffusent le sens du changement**

Si les interactions sont si importantes pour influencer le changement, c'est qu'elles permettent d'influencer les représentations et les interprétations des individus. Ce faisant, le sens est *de facto* au cœur du processus de changement, quant aux interactions des individus, elles constituent à la fois un moyen de construire le sens du changement et de le diffuser.

#### *1. Le sens au cœur du processus de changement*

Les interactions sont identifiées par de multiples auteurs comme des composantes clés du processus de changement organisationnel. Elles permettent selon Alter (2005) de « *trouver du sens* », ou pour Nonaka et Takeuchi (1997) d'attribuer du sens à ce que les autres font. De la même façon, Balogun (2003) souligne l'importance pour les managers intermédiaires de construire le sens du changement afin de pleinement remplir leur rôle et assurer la continuité de l'activité. Ce faisant ils doivent diffuser le sens (Gioia et Chittipeddi, 1991) en aidant

notamment les collaborateurs à se faire une représentation du changement (Balogun, 2003), mais peuvent également le négocier (Balogun et Johnson, 2004). Dans leur démarche, les managers accompagnent alors les collaborateurs dans leur processus de construction du sens, permettant ainsi de répondre aux incohérences ou situations ambiguës expérimentées par les collaborateurs (Weick, 1995 ; Floyd et Wooldridge, 1997). La communication organisationnelle est donc garante du changement (Balogun, 2006). La direction a dès lors un rôle à jouer dans cette communication, et peut favoriser le développement d'initiatives qui conduisent les managers à formuler de nouvelles initiatives. Les managers peuvent par exemple ainsi devenir des « *intrapreneurs* » les amenant à donner du sens à leurs initiatives afin de convaincre la direction de leurs potentiels (Burgelman et Mittman, 1994). Néanmoins, le rôle d'autres acteurs dans le processus de construction du sens est à notre connaissance sous-étudié.

## 2 Construire le sens et le diffuser

Gioia et Chittipeddi (1991), en s'inspirant directement des travaux de Karl Weick (1979), proposent ainsi de se focaliser sur les processus de construction et de diffusion du sens à l'œuvre en situation du changement, et d'en identifier les dynamiques. La construction du sens est alors entendue comme « *la manière dont les individus, comprennent, interprètent et créent du sens à partir de l'information qu'ils reçoivent de l'extérieur. C'est le processus par lequel ils construisent des explications qui permettent de donner du sens aux situations nouvelles* » (Rouleau, 2007, p.143). Le processus de diffusion du sens désigne lui le processus qui vise à influencer le sens construit par les autres « *vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle* » (Gioia et Chittipeddi, 1991, p.442).

En se reposant sur ces deux processus, Gioia et Chittipeddi (1991) tentent alors d'identifier comment ces derniers se répondent en situation du changement organisationnel. Ils proposent à cette occasion un cercle vertueux et continu de réactualisation du sens au sein duquel : (1) la direction construit dans un premier temps une vision (*sensemaking*)<sup>35</sup> qu'elle va ensuite diffuser aux parties prenantes de l'organisation (*sensegiving*)<sup>36</sup>. (2) En réaction, ces dernières vont tenter de faire sens de cette vision (*sensemaking*) avant de tenter de l'influencer (*sensegiving*). Cette dynamique amène alors une nouvelle fois la direction à construire le sens, enclenchant un nouveau cycle.

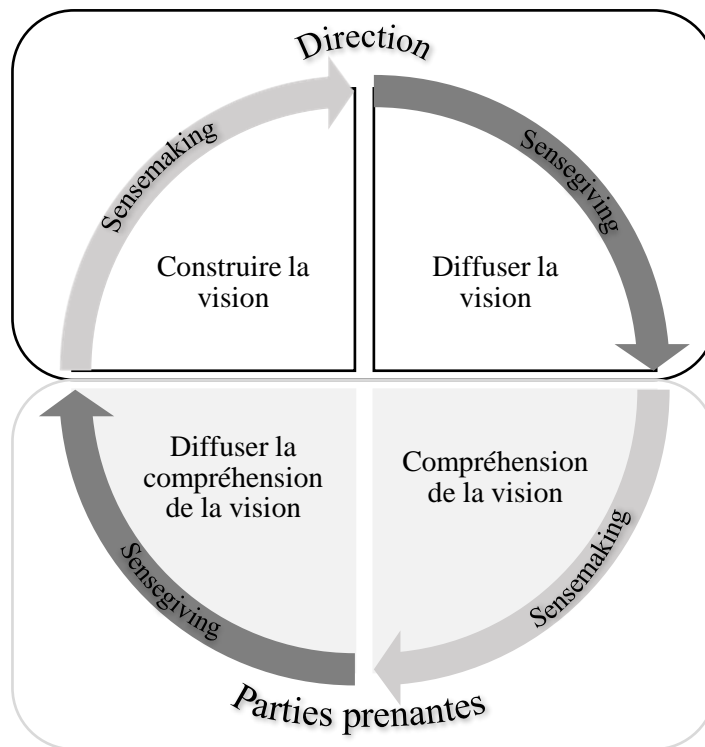
Une telle proposition (Figure 10) permet d'affiner notre compréhension de la construction et de la diffusion du sens à l'échelle intraorganisationnelle.

---

<sup>35</sup> Construction du sens

<sup>36</sup> Diffusion du sens

Figure 10 : Processus de sensegiving et de sensemaking au sein de l'organisation du point de vue de la direction (d'après Gioia et Chittipeddi, 1991)



### *Conclusion sous-section 2*

Le changement qu'il soit subi ou initié par les membres de l'organisation (direction, manager et collaborateurs) nécessite pour les autres acteurs de l'organisation ou ses parties prenantes d'en faire sens. Si les managers ont un rôle particulier à jouer dans ce processus, l'ensemble des membres de l'organisation et ses parties prenantes peuvent se voir impliqués. Le sens du changement apparaît dès lors comme le résultat d'un processus de négociation alternant des phases de construction et de diffusion du sens. Dès lors, une telle perspective invite à considérer les membres de l'organisation comme actifs face au changement dans la mesure où ils peuvent, par leurs interactions, en influencer et en façonner le sens.

### ***Conclusion section 1***

L'exploration de la littérature dédiée au changement organisationnel s'est avérée particulièrement enrichissante dans notre volonté de mieux cerner les micro-fondations de la transition.

Une telle démarche nous a en effet permis de mettre à jour le changement comme un processus au sein duquel l'individu était actif et donc susceptible d'influencer la transition. Pour y parvenir, l'individu, seul ou en groupe, doit alors mobiliser un ensemble d'interactions variées faisant du changement un processus social. Si le rôle de certains acteurs a été particulièrement étudiés (les managers notamment), il convient néanmoins de considérer le spectre des acteurs impliqués de façon exhaustive, chaque individu pouvant être à la fois source ou récepteur de l'influence sociale.

Ce processus de changement, en tant que processus social impliquant une grande variété d'acteurs au sein duquel l'individu est actif, repose sur la capacité des acteurs à faire sens et à donner du sens. Ces derniers s'engagent alors dans une logique dialectique visant à construire le sens du changement, et à le diffuser. Cette logique pousse les acteurs à continuellement réactualiser le sens au grès de leurs interactions.

#### **Encadré 6 : Mise en perspective des apports de la littérature organisationnelle avec la perspective multi-niveaux**

*Cette littérature nous permet donc, à l'échelle du système, de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes à la transition au sein des organisations du système, qu'ils s'agissent a priori d'organisations appartenant au régime ou aux niches d'innovation.*

*Elle permet en outre d'identifier dans quelles mesures les individus, peuvent au sein de leur organisation, tenter d'initier, de freiner, ou encore de négocier le changement. Plus que mettre en perspective un individu acteur de la transition, une telle littérature nous pousse à considérer la transition comme un processus social, impliquant un large spectre d'acteurs, et nécessitant la construction et la diffusion du sens. Plus qu'une trajectoire objective, la transition est donc à ce stade le résultat des interprétations et des représentations négociées des acteurs par l'interaction à l'échelle organisationnelle.*



## **Section 2 : Les interactions au sein de la chaîne d'approvisionnement**

En tentant d'apporter une compréhension plus fine de la transition, et en nous intéressant plus spécifiquement à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile, il était impératif pour nous d'identifier dans quelles mesures les interactions au sein de cette même chaîne étaient susceptibles de contribuer à la transition.

En nous interrogeant sur ces interactions, nous avons donc été amenés à explorer la littérature propre au management des chaînes d'approvisionnement engagées vers plus de soutenabilité, et nous sommes concentrés sur le SSCM et le CSCM. Il s'agissait dès lors de mettre en lumière le rôle des acteurs et groupes d'acteurs, et de leurs interactions sur la transition de la chaîne d'approvisionnement.

Cette démarche nous a conduits à identifier une large palette de parties prenantes (instances de régulation, médias, ONG, consommateurs, associations professionnelles...) comme étant à l'origine de pressions sur les chaînes d'approvisionnement et les poussant ainsi à s'engager dans la transition (sous-section 1). Nous avons par ailleurs mis en évidence que les interactions pouvaient déboucher vers plus de collaborations avec des acteurs plus ou moins diversifiés selon que l'on parle de SSCM ou de CSCM (sous-section 2). Nous mettons enfin en évidence les quelques travaux existants à notre connaissance et permettant d'apprécier du rôle des individus et de leurs interactions à la fois comme véhicule, producteur et diffuseur du sens (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : Les pressions des parties prenantes pour une chaîne durable**

Si les individus peuvent influencer, par leurs interactions, le processus de changement à l'échelle organisationnelle, ils peuvent de la même manière affecter le changement à l'échelle inter-organisationnelle. Bien que le SSCM mis en pratique ne nous permet pas de répondre aux enjeux de la soutenabilité forte, la littérature qui l'examine permet néanmoins d'identifier l'influence de certains acteurs et groupes d'acteurs sur la transition du management de la chaîne d'approvisionnement. Pour apprécier de cette influence, la littérature en SSCM a principalement mobilisé la théorie des parties prenantes. Des groupes variés à même d'influencer le management de la chaîne d'approvisionnement ont ainsi pu être identifiés. Nous proposons maintenant de détailler l'identité et le rôle de ces parties prenantes, et leur influence sur le management de la chaîne d'approvisionnement.

### 1. *Les instances de régulations (gouvernement, régulateurs locaux et internationaux)*

Les instances de régulations (le gouvernement, les régulateurs locaux, ou internationaux) exercent des pressions coercitives ou normatives sur les entreprises contribuant au déploiement d'un management durable des chaînes d'approvisionnement (Beamon, 1999). En mettant en place des réglementations de plus en plus exigeantes, assorties de sanctions en cas de non-respect, ces instances s'assurent ainsi de la mise en conformité des entreprises (Hall, 2000 ; Preuss, 2005 ; Zhu et al., 2007 ; Dubey et al., 2015). Elles peuvent pour cela imposer des sanctions, des taxes ou des coûts supplémentaires aux organisations ne respectant pas les réglementations en vigueur (Henriques et Sadorsky, 1996 ; Bansal et Clelland, 2004 ; Morali et Searcy, 2013). Il s'agit alors pour ces instances d'assurer le contrôle des impacts des organisations sur l'homme et sur l'environnement (Dunlap et Scarce, 1991 ; Hughes et al., 2001). De par leur capacité à modifier les règles, ces instances constituent dès lors des parties prenantes puissantes (Mitchell et al., 1997) et contribuent à sensibiliser et implémenter des chaînes d'approvisionnement plus durable.

### 2. *Les médias et les ONG*

Les médias traditionnels et les médias sociaux sont à la fois centraux dans la prise de conscience des consommateurs, mais également dans celle des entreprises. Ils incarnent notamment un espace pour relayer l'information liée aux enjeux environnementaux et sociaux et signaler certaines entreprises (Wong et Fryxell, 2004). Si ces pressions ne mènent pas nécessairement à la transformation du management de la chaîne d'approvisionnement, elles pèsent néanmoins dans les décisions des organisations (González-Benito et González-Benito, 2006). Les médias constituent un relais important également pour les ONG qui peuvent par leur biais informer autour de problématiques environnementales et sociales, comme par exemple les conditions de travail (Mont et Leire, 2009). Les ONG sont à ce titre souvent considérées comme des organes de surveillance (*watchdog* en anglais) des organisations et de leurs externalités négatives (Hall et Matos, 2010). La pression des médias, comme des ONG, conduit les organisations à craindre pour leur réputation (Walker, 2010). Elle peut par ailleurs introduire une dimension d'urgence autour d'une problématique précise amenant les organisations à considérer ces demandes (Mitchell et al., 1997 ; Walker, 2014).

### 3. *Les consommateurs*

Les consommateurs sont identifiés dans la littérature comme des acteurs clés ayant un impact sur les activités des organisations (Carter et Carter, 1998). Ils peuvent en ces termes influencer le management (Gifford, 1997), ou les politiques d'achats des chaînes d'approvisionnement



(Min et Galle, 1997). On observe par exemple une demande croissante des consommateurs pour des produits plus responsables, avec pour effet direct l'augmentation des pressions à l'égard des chaînes d'approvisionnement amont et aval (Tate et al., 2010). Ne pas satisfaire les demandes des consommateurs peut alors être dangereux pour l'entreprise, et peut affecter la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise (Zhu et al., 2007 ; Tate et al., 2010 ; Caniato et al., 2012). Cela peut également affecter la réputation de l'entreprise (Mzembe et al., 2016), ou encore entraîner des mouvements de boycotts. L'évolution des télécommunications et l'essor des médias sociaux amènent par ailleurs les consommateurs à s'organiser pour intensifier les pressions pour des pratiques plus responsables (Schrettle et al., 2014). La capacité des consommateurs à former un collectif est en ces termes clés pour renforcer leurs pressions.

#### *4. Les concurrents, les actionnaires et les fournisseurs*

Les concurrents, les actionnaires et les fournisseurs sont le plus souvent animés par une volonté d'améliorer la performance organisationnelle au travers d'actions sur le management de la chaîne d'approvisionnement.

- Les concurrents développent le plus souvent le SSCM en vue d'obtenir un avantage concurrentiel (Meixell et Luoma., 2015). Par effet de mimétisme, l'adoption par les concurrents de chaîne d'approvisionnement durable accroît alors la pression sur les autres organisations (Zhu et al., 2007).
- Conjointement, les actionnaires, les investisseurs ou encore les institutions financières peuvent mettre l'organisation sous pression pour lui faire adopter un management durable des chaînes d'approvisionnement (Ayuso et al., 2006 ; González-Benito et González-Benito, 2010). Ils peuvent notamment menacer de retirer leurs investissements en cas de mauvaise performance environnementale ou sociale (Huang et Kung, 2010).
- Les fournisseurs ont quant à eux un rôle pivot dans le déploiement du SSCM (Gualandris et Kalchshmidt, 2014). Leurs pressions, bien que le plus souvent indirectes, constituent un paramètre clé dans la capacité des organisations à déployer une chaîne durable (Walker et al., 2008). En réalité, la pression infligée par la firme focale est bien plus grande que celle imposée par les fournisseurs à cette dernière. Les organisations veillent ainsi à sélectionner et évaluer minutieusement leurs fournisseurs (Bowersox et al., 2000) qui se voient alors contraints d'intégrer le développement durable à leurs pratiques (Min et Galle, 1997 ; Bai et Sarkis, 2010a, 2010b). Les travaux encouragent par ailleurs à dépasser le prisme des simples pressions pour aborder la question de la collaboration entre fournisseurs et firmes focales (Vachon et Klassen, 2008 ; Glover et al., 2014). Ainsi, la planification collaborative

au même titre que la prévision collaborative, peuvent permettre de dépasser des barrières financières et développer des initiatives durables au sein de la chaîne (Attaran et Attaran, 2007). Cette collaboration permet alors d'améliorer la performance de la chaîne (Zhu et al., 2013), mais également celle de la firme focale (Dyer et Singh, 1998 ; Zhu et al., 2007).

#### 5. *Les associations professionnelles*

Les associations professionnelles jouent également un rôle important dans l'adoption de pratiques durables (Zhu et al., 2007). Elles contribuent notamment à imposer des attentes et des contraintes supplémentaires aux entreprises, attentes qui conditionnent le plus souvent leur appartenance à l'association.

#### 6. *Les parties prenantes organisationnelles*

Actifs à l'échelle organisationnelle, la direction, les managers, ou encore les employés influencent également le changement à l'échelle inter-organisationnelle ; et participent en ces termes à transformer le management des chaînes d'approvisionnement.

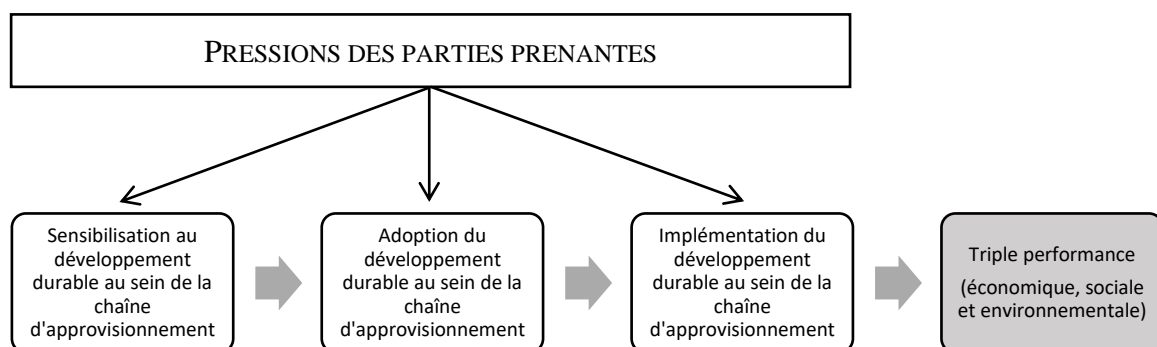
Ainsi la direction des entreprises membres de la chaîne d'approvisionnement, ou encore ses employés permettent la mise en place de pratiques responsables, et ce notamment en transformant les routines des organisations (Carter et al., 2007 ; Carter et Rogers, 2008 ; Gattiker et Carter, 2010 ; Gavronski et al., 2012)

- De nombreuses recherches se sont intéressées au rôle des top managers comme acteur clé dans l'adoption du SSCM (Foerstl et al., 2010 ; Ageron et al., 2012 ; Walker et Jones, 2012). Ils sont notamment reconnus pour leurs capacités à modifier le niveau stratégique de la chaîne d'approvisionnement (Klassen, 2001). Ce rôle peut résulter d'une cohérence avec la vision globale de l'entreprise ou des valeurs du top manager. A ce titre, Zhu et al. (2005, p.453) considèrent que le « *top management doit être pleinement engagé* » dans le succès d'un management durable de la chaîne d'approvisionnement. En effet, en plus d'être décisionnaire, le *top management* constitue un soutien incontournable pour permettre aux collaborateurs de transformer la chaîne d'approvisionnement (Bowen et al., 2001 ; Min et Galle, 2001). Dans leurs travaux, Hoejmose et al. (2012) mettent ainsi en lumière le rôle clé de la confiance dans le top management pour développer une chaîne d'approvisionnement durable.
- Bjorklund (2011) identifie lui les managers comme ayant une influence considérable sur la sélection des transporteurs. De son côté, Ehrgott et al. (2011) soulignent le rôle des managers intermédiaires, et de leurs pressions sur la sélection de fournisseurs responsables

socialement. Les employés sont eux identifiés dans la littérature comme des parties prenantes à même de développer des codes de conduites pour l’approvisionnement et développer une politique d’achats responsables (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Mont et Leire, 2009). Les employés des fournisseurs peuvent quant à eux faire pression pour renforcer la sécurité des ouvriers et des salariés (Awaysheh et Klassen, 2010).

Les pressions des parties prenantes pour favoriser un management durable de la chaîne d’approvisionnement sont donc nombreuses. On retrouve parmi celles-ci des pressions émanant des instances de régulations, des médias et des ONG, des consommateurs, des associations professionnelles, des concurrents ou encore des top managers, des managers et des employés. Ces pressions, plus qu’appréhendées en silos, nécessitent d’être entendues comme étant complémentaires (Meixell et Luoma, 2015). Les parties prenantes peuvent ensemble participer à éveiller la conscience des membres de la chaîne, favoriser l’adoption ou l’implémentation de pratiques durables et ainsi atteindre la triple performance (Figure 11).

**Figure 11 : Modèle conceptuel des pressions des parties prenantes sur le déploiement d’un management durable (d’après Meixell et Luoma, 2015).**



### ***Conclusion sous-section 1***

Les parties prenantes, et les interactions qu’elles entretiennent dans le cadre de la chaîne d’approvisionnement en vue de la rendre durable sont donc principalement envisagées en silos, au travers des pressions qu’elles induisent sur les firmes focales (soit les donneurs d’ordres de la chaîne d’approvisionnement). A cette occasion, le rôle des interactions avec les instances de régulation, les médias, les ONG, les consommateurs, les associations professionnelles, les concurrents, les actionnaires, les fournisseurs et les parties prenantes organisationnelles ont été mises en évidence. Cette littérature témoigne ainsi de l’importance des interactions entre les parties prenantes et la firme focale sur la transformation du management des chaînes d’approvisionnement et met en lumière les pressions régulatrices (faire évoluer le cadre

normatif), sociétales (sensibiliser l'opinion publique) ou par la voie du marché que peuvent exercer les parties prenantes.

## **Sous-section 2 : Vers plus de collaboration**

Au lieu de constituer une pression, les parties prenantes peuvent également, bien que plus rarement, collaborer avec la firme donneuse d'ordre de la chaîne d'approvisionnement, et ce pour permettre un management de la chaîne d'approvisionnement plus durable. Une telle démarche implique logiquement de reconsidérer les modalités relationnelles entre les acteurs de la chaîne et d'adopter une dynamique collaborative (Linton et al., 2007).

Nous proposons à l'occasion de cette deuxième sous-section de mettre en lumière les travaux mobilisant soit (1) le concept de SSCM, soit (2) de CSCM pour apprécier des logiques collaboratives à l'œuvre pour engager la transition du management de la chaîne d'approvisionnement.

### *1. La collaboration pour une SSCM*

Si la littérature est encore balbutiante sur le sujet, on note que les travaux existants se sont portés sur la collaboration entre la firme donneuse d'ordre de la chaîne d'approvisionnement et une typologie variée d'acteurs parmi lesquels : les collaborateurs, les fournisseurs, les clients, la concurrence ou d'autres entreprises (Chen et al., 2017).

Ces différents acteurs ont néanmoins fait l'objet d'une attention inégale. L'investigation de la collaboration entre la firme focale et fournisseur est par exemple nettement favorisée. De nombreuses recherches permettent ainsi d'apprécier du potentiel collaboratif entre ces acteurs (Zhu et Sarkis, 2004 ; Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Ramanathan et Gunasekaran, 2014). Les travaux s'intéressent ainsi particulièrement au potentiel de la collaboration pour permettre la formation et le soutien des fournisseurs (Carter et Carter, 1998 ; Klassen et Vachon, 2003 ; Gimenez et Sierra, 2013 ; Blome et al., 2014), parfaire leur intégration dans la chaîne (de Brito et al., 2008 ; Gimenez et Tachizawa, 2012), ou encore apprécier de l'impact sur la gouvernance et dans la communication (Walker et Brammer, 2012 ; Blome et al., 2014). D'autres processus collaboratifs amenant à un management durable de la chaîne d'approvisionnement sont mis en évidence. On peut notamment souligner la question de la surveillance des fournisseurs (Vachon, 2007), de leur intégration dans la phase de développement des produits (Clark, 1989), mais également dans leur implication dans les achats (Zhu et al., 2012) et dans la mise en place d'un planning collaboratif

La littérature s'intéresse par ailleurs aux processus de collaboration intra-organisationnelle, et souligne à cette occasion l'importance d'intégrer les processus (Schiefer, 2002 ; Zhu et Sarkis,

2004 ; Andersen et Skjoett-Larsen, 2009), et de coordonner les fonctions à l'échelle organisationnelle (Carter et Jennings, 2002 ; Zhu et al., 2008, 2012).

Enfin, de façon beaucoup plus parcellaire, la littérature s'intéresse également aux processus collaboratifs avec les clients (Zhu et Sarkis, 2004 ; Vachon, 2007 ; Gimenez et al., 2012 ; Morali et Searcy, 2013), et les concurrents (Lu et al., 2014). Ces recherches ne permettent néanmoins pas d'apprécier pleinement les logiques collaboratives à l'œuvre, pas plus qu'elles ne permettent de comprendre la collaboration avec des acteurs comme les associations ou les autres entreprises non-concurrentes et concurrentes (Chen et al., 2017).

## 2. *La collaboration dans les chaînes circulaires*

Proposer un management circulaire des chaînes d'approvisionnement suppose comme nous l'avons vu d'intégrer un ensemble encore plus large d'acteurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Fulconis et al., 2016 ; Bocken et al., 2016). A ce titre, le développement de relations collaboratives avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement apparaît comme essentiel (Bocken et al., 2016). Il convient donc pour comprendre la transition vers un management des chaînes circulaire de s'intéresser aux transformations des relations sociales entre les acteurs (Ghisellini et al., 2016 ; Genovese et al., 2017). Leising et al. (2018, p.3) proposent de redéfinir la collaboration dans un contexte de chaîne d'approvisionnement circulaire comme étant « *la connexion d'un réseau d'acteurs d'une chaîne d'approvisionnement rendu possible par une gestion transparente des données, des flux de matériaux et d'échanges, des responsabilités, de la prévisibilité et du partage des bénéfices* ». Une telle démarche permet d'aller plus loin que la simple intégration de la logistique inverse et propose une transformation stratégique et le développement de chaînes d'approvisionnement collaboratives. La collaboration suppose dès lors le développement d'une vision commune entre les différents acteurs. Il s'agit donc d'impliquer des parties prenantes pertinentes avec l'organisation et de redéfinir la vision de cette dernière de façon collaborative. La collaboration permet de guider et de coordonner la vision donnée (Borup et al., 2006 ; Quist et al., 2011). Le développement de relations collaboratives permet par ailleurs de mettre en évidence le rôle de l'apprentissage organisationnel collectif dans la conduite de la transition (Brown et al., 2003 ; Quist, 2007). Les acteurs doivent dès lors faciliter cette collaboration, et ce, en incluant un grand nombre d'acteurs pour leur confiance, leur expertise ou encore leur caractère innovant. La littérature souligne par ailleurs la capacité des nouveaux *business models* à encourager les dynamiques collaboratives dans la construction de chaîne d'approvisionnement (Bocken et al., 2016 ; Leising et al., 2018).

## ***Conclusion sous-section 2***

Pour rendre les chaînes d'approvisionnement plus soutenables, les acteurs peuvent également collaborer. Cette collaboration, bien que limitée principalement aux fournisseurs et à la firme focale de la chaîne d'approvisionnement en SSCM, peut dans le cadre du CSCM être étendue à un spectre d'acteurs beaucoup plus large. En effet, bien que moins développée, la littérature relative au CSCM souligne une volonté d'inclure et d'élargir le spectre des acteurs, et ce afin de dynamiser la transition.

## **Sous-section 3 : Le sens dans les chaînes d'approvisionnement**

Contrairement à la littérature organisationnelle, la littérature en SSCM comme en CSCM n'a que très peu mobilisé le concept de sens (Vlaar et al., 2006 ; Wade et Griffiths., 2021) ; ce en dépit d'appels pour s'intéresser davantage au processus d'interprétation des acteurs (Sharma et Kearins, 2011 ; van der Heijden et Cramer, 2017). Seuls quelques travaux s'interrogent sur le sens dans les chaînes d'approvisionnement et adoptent, les travaux de Karl Weick (1989), à l'image de Gioia et Chittipeddi (1991).

Ces quelques travaux disponibles nous renseignent ainsi sur l'importance de la formalisation pour favoriser la construction du sens, sur la complexité d'appréhender le sens à l'échelle inter-organisationnelle, mais également sur le rôle des agents du changement.

### *1. La formalisation pour favoriser la construction du sens*

L'article de Vlaar et al. (2006) est l'un des premiers articles permettant de lier la question du sens dans un contexte de transition. Celui-ci s'intéresse plus spécifiquement aux « *problèmes de compréhension* » entre les acteurs inter organisationnels. Selon eux, ces problèmes sont induits par des différences relatives à la culture, l'expérience, la structure, l'industrie ou encore l'incertitude et l'ambiguïté induites par la mise en place de relations collaboratives. Ils mettent à cette occasion à jour qu'une des solutions déployées par les acteurs pour pallier ces problèmes repose sur la formalisation.

Elle permettrait en ces termes de focaliser l'attention des participants, de provoquer l'articulation, la délibération et la réflexivité, de susciter et de maintenir l'interaction et enfin de réduire les erreurs de jugement et l'incohérence.

### *2. Le sens à l'échelle inter organisationnelle, un processus complexe*

Plus récemment Sharma et Kearins (2011) ont tenté de décrire la manière dont les individus parvenaient à faire sens du développement durable. Ils se sont plus spécifiquement intéressés à la collaboration entre autorités locales œuvrant pour le développement durable. Pour cela, de

multiples techniques de collecte de données ont été mobilisés sur une période de 2 ans (réunions, entretiens, analyse documentaire...). De tels travaux mettent ainsi en évidence l'importance de la collaboration pour « *permettre les rencontres, le partage des idées, l'exploration et l'implémentation de nouvelles approches pour le développement durable et développement des relations importantes et des capacités qui permettent l'accomplissement mutuel de leurs missions durables* » (Sharma et Kearins, 2011, p.194). Ils témoignent par ailleurs de la complexité de développer des relations inter organisationnelles collaboratives et plus spécialement des différents sens du développement durable de leurs ambiguïtés (Thompson et Stapleton, 2009) ainsi que de la difficulté de saisir spontanément des trois piliers du développement durable (Elkington, 1998). Ils dépeignent à ce titre un processus chronophage pouvant être influencé par des asymétries d'informations entre les acteurs.

### 3 *Le rôle des « agents du changement »*

Dans des travaux publiés en 2017, Van der Heijden et Cramer s'intéressent quant à eux, toujours en se reposant sur les travaux de Karl Weick, au rôle de certains agents, moteurs du changement : les "*agents du changement*" (en anglais, *change agent*). A cette occasion, ils mettent en évidence que leurs interactions formelles, ou informelles, influencent la construction du sens. Leurs travaux permettent d'illustrer les propos de Maitlis (2005, p.21) qui considéraient alors que les agents du changement pouvaient « *interpréter leur environnement dans et à travers les interactions avec les autres, en construisant des répertoires qui leur permettent d'apprécier du monde et d'agir collectivement* ». En fondant leurs travaux sur un concept déjà connu, les agents du changement, les auteurs proposent au travers d'une étude longitudinale de 17 ans de la chaîne d'approvisionnement d'un élevage porcin d'étudier les mécanismes par lesquels ces acteurs engagent le changement. Pour ce faire, et en mobilisant les travaux de Weick, les auteurs s'intéressent aux sens d'après la communication, l'action et les relations. Selon eux, la transition relève dès lors d'une interdépendance réciproque informelle, personnelle et basée sur la confiance entre les organisations.

### ***Conclusion sous-section 3***

Peu populaire, la question du sens (Weick, 1995) à l'échelle inter-organisationnelle a fait l'objet de quelques rares travaux (Wade et Griffiths, 2021). Ces derniers ont ainsi permis de mettre en évidence l'importance de la formalisation pour faciliter la construction du sens (Vlaar et al., 2006), et nous alertent sur la complexité d'un tel processus, et *a fortiori* du développement d'interactions collaboratives (Sharma et Kearins, 2011). Plus récemment, la littérature s'est

attachée à identifier les acteurs à même de faciliter le processus de construction du sens et la transition : les agents du changement (Van Der Heijden et Cramer, 2017).



## **Conclusion section 2**

Cette seconde et dernière section de notre revue de la littérature a pour objectif de mettre en évidence le rôle des interactions des individus et des groupes d'individus sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement. Ont à cette occasion été mobilisées la littérature relative au SSCM ainsi que la littérature en CSCM.

Une telle démarche nous a ainsi permis d'identifier le rôle de plusieurs groupes d'acteurs, qui par leurs interactions vont tenter de mettre sous pressions les chaînes d'approvisionnement, et plus spécifiquement les firmes donneuses d'ordres (sous-section 1). En mobilisant principalement une approche par les parties prenantes, le SSCM apparaît alors comme largement influencé par les pressions exercées par un ensemble de parties prenantes parmi lesquelles : les instances de régulation, les médias, les consommateurs ou encore les concurrents et actionnaires. Ces dernières conduisent, par leurs pressions, à faire évoluer à la fois le cadre normatif, à sensibiliser l'opinion, mais également à influencer le marché.

Ces parties prenantes, bien qu'essentiellement envisagées sous l'angle des pressions qu'elles exercent sur la chaîne d'approvisionnement, peuvent également être amenées à collaborer pour manager la chaîne d'approvisionnement (sous-section 2). De nettes différences se dessinent alors entre SSCM et CSCM. Alors qu'en SSCM, la collaboration est principalement envisagée entre la firme focale et les fournisseurs, elle bénéficie en CSCM d'un cadre beaucoup plus large, et permet l'intégration d'un ensemble plus diversifié de parties prenantes.

Ayant découvert préalablement l'importance des interactions comme véhicule de construction et de diffusion du sens à l'échelle organisationnelle, nous nous sommes donc ensuite interrogés sur la question du sens à l'échelle inter-organisationnelle (sous-section 3). Bien que peu de travaux s'y soient intéressés, le sens apparaît néanmoins là aussi comme central dans la dynamique de transition. Composante clé et déterminante dans la capacité des individus et des groupes d'individus à collaborer, le sens apparaît comme pouvant être facilité par la formalisation et par l'intervention d'agents du changement, mais demeure une entreprise complexe dont les processus sous-jacents sont à notre connaissance ignorés complètement ou partiellement.



### **Conclusion Chapitre 3**

Ce chapitre avait pour objectif d'affiner notre compréhension de la dynamique de transition mise à jour par la perspective multi-niveaux (Geels, 2006, 2011). En effet, bien que proposant une lecture à l'échelle systémique de cette transition, la perspective multi-niveaux ne permettait pas de se saisir pleinement des dynamiques individuelles et microsociales à l'œuvre (Geels, 2020).

Il s'agissait alors pour nous d'explorer des littératures complémentaires, à même d'offrir une meilleure compréhension du rôle des individus membres du système et de leurs interactions sur la transition. Les littératures propres au changement organisationnel, et relatives au management des chaînes d'approvisionnement (SSCM et CSCM) ont été retenues et traitées successivement. Cela nous a conduits à organiser notre propos en deux temps forts.

Le premier a pour objectif d'identifier le rôle des individus et de leurs interactions sur la transition à l'échelle organisationnelle. A cette occasion, la transition est envisagée comme un processus du changement. Cette littérature nous a permis de mettre en évidence la capacité d'agir d'une grande diversité d'acteurs au sein de l'organisation et leur influence sur le processus de changement (initier, freiner, résister, orienter...). Plus que la capacité d'agir, la dimension sociale du changement a pu être mise en évidence, et se révéler essentielle dans la compréhension du processus de changement. Le changement est donc un processus social d'influence mutuelle et réciproque à l'échelle organisationnelle, à l'occasion duquel les membres de l'organisation tentent de donner du sens à leur action, et diffuser ce sens auprès des autres acteurs par l'interaction.

Au regard de la perspective multi-niveaux, cela suggère donc qu'au sein de chacune des organisations du système (régime ou niches d'innovation), les individus sont susceptibles d'influencer la transition en initiant le changement, en le freinant ou encore en le négociant. A cette occasion, les individus tentent par leurs interactions à la fois de construire le sens du changement et de le diffuser à l'échelle organisationnelle.

Dans un second temps, et pour compléter le niveau organisationnel, nous nous sommes plus spécifiquement intéressés aux rôles des individus cette fois-ci sur la transition du management de la chaîne d'approvisionnement, soit à l'échelle inter organisationnelle. Deux littératures ont plus spécifiquement été retenues : la littérature propre au SSCM d'une part, et au CSCM d'autre part.

La littérature en SSCM envisage principalement les interactions à l'échelle inter organisationnelle au travers de la notion de parties prenantes. Elle s'intéresse à ce titre spécifiquement au rôle des interactions entre différentes parties prenantes (instances de régulation, consommateurs, médias, ONG, associations professionnelles...), et plus souvent la firme focale de la chaîne d'approvisionnement (la marque ou le distributeur). Principalement traitées sous l'angle des pressions qu'elles induisent, ces interactions apparaissent comme ayant le potentiel de sensibiliser les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, de conduire à l'adoption de pratiques durables ou à leur implémentation au sein de la chaîne.

Plus qu'exercer des pressions, les parties prenantes peuvent également être amenées à collaborer avec la firme focale pour faire évoluer le management de la chaîne d'approvisionnement. En SSCM, cette collaboration est alors principalement envisagée avec les fournisseurs. Du côté de la littérature en CSCM, le spectre de collaboration apparaît néanmoins comme beaucoup plus large, et important pour permettre la transition. La littérature prône à cet égard une plus large intégration et variété des acteurs impliqués dans la collaboration pour permettre la transition. Sur la question du sens, la littérature s'est avérée beaucoup moins étayée. Si quelques travaux nous permettent ainsi de mettre en lumière que la collaboration est facilitée par le sens partagé, soulignant l'importance de la formalisation, de la complexité d'y parvenir, et le rôle clé des agents du changement, peu d'éléments nous permettent en revanche d'apprécier des processus de construction et de diffusion du sens à l'œuvre permettant la transition.

Les individus, ou plus généralement les groupes d'individus constitués en parties prenantes, sont donc également susceptibles d'influencer la transition à l'échelle inter-organisationnelle. A cette occasion, le rôle de la formalisation et de certains acteurs, les agents du changement, se détachent fortement comme des facilitateurs de la construction d'un sens partagé de la transition.

## Conclusion PARTIE I

Le management des chaînes d'approvisionnement textile doit aujourd'hui répondre aux problématiques sociales et environnementales induites par la *fast fashion*. Pour cela, plusieurs nouveaux modèles de management ont émergé. Le plus répandu repose sur le *sustainable supply chain management*. Empreint d'une compréhension faible de la soutenabilité, il privilégie généralement la performance économique à la performance environnementale et sociale, et ne suppose aucune remise en cause du modèle de la *fast fashion*. En parallèle, on constate l'émergence de nouveaux modèles alternatifs : le management circulaire des chaînes d'approvisionnement (Weetman, 2016 ; Farooque et al., 2019 ; Hussein et Malik, 2020), et le *slow management* (Clark, 2008 ; Fletcher, 2008 ; 2010 ; Jung et Jin, 2014). Ces derniers sont, contrairement, au *sustainable supply chain management* d'avantage tourné vers une compréhension forte de la soutenabilité et proposent un questionnement structurel du système. Ils répondent ainsi au modèle bioéconomique proposé par Georgescu-Roegen (1979).

Pour comprendre l'articulation de ces différents modèles au sein du secteur textile, nous avons fait le choix de nous appuyer sur la perspective multi-niveaux (Geels, 2002, 2004, 2006, 2011, 2012). Enracinée dans les *transitions studies* (Audet, 2015), cette perspective suppose que l'essor de « *nouveaux modes de production et de consommation plus soutenables* » (Markard et al., 2012) repose sur la capacité des différents niveaux d'un système à interagir (Geels et Schöt, 2007). En conséquence, le secteur textile a été appréhendé comme un système composé : du paysage (l'environnement global dans lequel évoluent les acteurs du système), du régime (modèle dominant – *sustainable supply chain management* – répondant à une soutenabilité faible) et des niches d'innovation (solutions alternatives au régime – *circular* et *slow supply chain management* – répondant à une soutenabilité forte).

Les interactions rendant la transition possible ne sont néanmoins envisagées par la perspective multi-niveaux qu'à l'échelle systémique (Geels et Schöt, 2007 ; Penna et Geels, 2015 ; Geels, 2020). Autrement dit, les micro-fondations, soit les individus, leurs interprétations et leurs interactions sont ignorées du spectre de compréhension de la transition. Pourtant, comme le met en exergue notre troisième et dernier chapitre de cette première partie, les individus et leurs interactions sont essentiels pour comprendre le changement, tant à l'échelle organisationnelle qu'inter-organisationnelle. Ils participent, par leurs interprétations et leurs interactions, à en construire et diffuser le sens (Weick, 1979, 1995, 2005 ; Gioia et Chitippedi, 1991).

En adoptant conjointement la perspective multi-niveaux, et les travaux de Karl Weick relatifs aux processus de construction et de diffusion du sens, nous proposons d'identifier comment les individus influencent la transition du système par leurs interprétations, leurs actions et leurs interactions. Nous nous interrogeons à cette occasion sur la dimension éminemment interprétative de la transition, et aspirons à explorer les processus de construction et de diffusion du sens sous-jacent à celle-ci. Pour mener à bien notre démarche, trois questions de recherches nous ont guidés :

- *Comment les individus construisent-ils le sens de la transition ?*
- *Comment ce sens influence-t-il le management des chaînes d'approvisionnement ?*
- *Comment les interactions influencent-elles le sens de la transition du management des chaînes d'approvisionnement ?*

## PARTIE II – ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE

REVUE DE LA  
LITTÉRATURE



ÉPISTÉMOLOGIE ET  
MÉTHODOLOGIE



RÉSULTATS





# **Chapitre 4 : Épistémologie**



## Chapitre 4 : Épistémologie

L'épistémologie a pour vocation « *l'étude la constitution de la connaissance valable* » (Piaget, 1967, p.6). La réflexion épistémologique constitue donc un préalable à toute recherche en lui permettant « *de clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.14). Le Moigne (1995) propose de structurer le positionnement épistémologique autour de trois questions clés : (1) Qu'est-ce que la connaissance ?; (2) Comment cette connaissance s'est-elle constituée ?; (3) Comment apprécier de la valeur ou de la validité de ces connaissances ? Ces questions interrogent successivement sur la nature des connaissances (dimension gnoséologique), la constitution des connaissances (dimension méthodologique) et enfin la valeur ou la validité des connaissances (dimension éthique). Les réponses à ces questions jouent donc un rôle clé dans notre représentation du réel et sont structurées selon des paradigmes épistémologiques (Kuhn, 1962). Un paradigme épistémologique peut-être défini comme « *une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Kuhn, 1970).

Pour expliciter dans quel paradigme épistémologique nous inscrivons nos travaux, nous proposons de revenir de façon consensuelle sur les ancrages épistémologiques en sciences de gestion (section 1) et décrivons le positivisme (sous-section 1), l'interprétativisme (sous-section 2) et le constructivisme (sous-section 3).

Nous ancrons ensuite notre propos dans l'interactionnisme symbolique (section 2). Nous proposons, après avoir montré les racines pragmatiques de l'interactionnisme symbolique (sous-section 1), d'identifier son apport (sous-section 2) et ensuite, nous détaillons les principes fondateurs (sous-section 3) et ses implications méthodologiques (sous-section 4).



## Section 1 : Les ancrages épistémologiques en sciences de gestion

Un paradigme épistémologique désigne la « *conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.23). En sciences de gestion, trois paradigmes sont le plus souvent mobilisés : le paradigme positiviste (regroupant le positivisme logique et le post-positivisme), le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Le Moigne, 1990 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ces différents paradigmes synthétisés dans le tableau ci-dessous se distinguent par le statut de la connaissance qu'ils défendent, la nature de la réalité considérée, le chemin vers la connaissance emprunté, l'objectif de recherche ainsi que par leurs critères de validité (Perret et Séville, 2003).

**Tableau 14 : Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (Perret et Séville, 2003, p.14)**

	LE POSITIVISME	L'INTERPRETATIVISME	LE CONSTRUCTIVISME
<b>Objectif de la recherche</b>	EXPLICATION	COMPRÉHENSION	CONSTRUCTION
<b>Statut de la connaissance</b>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (vision modérée) ou n'existe pas (vision radicale)
<b>Nature de la réalité</b>	Hypothèse déterministe Indépendance du sujet et de l'objet. Le monde est fait de nécessités	Hypothèse intentionnaliste Dépendance du sujet et de l'objet Le monde est fait de possibilités	
<b>Chemin de la connaissance scientifique</b>	La découverte Recherche de l'explication : « pour quelles causes ? »	L'interprétation Recherche de la compréhension : « pour quelles motivations ? »	La construction Recherche de la construction : « pour quelles finalités ? »
<b>Critère de validité et valeur de la connaissance</b>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

Nous proposons dans la suite de notre propos d'explicitier plus en détail ces différents paradigmes, en commençant par décrire rapidement le positivisme, l'interprétativisme et de développer davantage notre posture épistémologique, le constructivisme.

### Sous-section 1 : Le positivisme

Le modèle des sciences de la nature, ou sciences exactes constitue un modèle dominant en physique comme en sciences sociales depuis maintenant plus de deux siècles (Gavard-Perret et

al., 2012). Ce modèle repose sur le postulat qu'une connaissance scientifique est une connaissance vérifiée grâce à la méthode expérimentale. Il s'agit alors de comprendre des « *objets naturels* » et d'en identifier les relations de causes à effets. À partir de constats empiriques, le chercheur formule alors des lois générales.

Devenant référente en matière d'épistémologie et de méthodologie, le modèle des sciences de la nature va alors fortement influencer les sciences sociales et devenir un positionnement dominant. De nombreux philosophes et scientifiques ont progressivement contribué à son développement, parmi eux on peut citer Descartes, Popper ou encore Kuhn. Des nuances existent néanmoins au sein de ce paradigme, on peut distinguer : (1) le positivisme logique et (2) le post-positivisme incluant le réalisme scientifique et le réalisme critique (Gavard-Perret et al., 2012).

### 1. *Le positivisme logique*

Le positivisme logique repose sur plusieurs hypothèses fondatrices. La première, qualifiée d'*ontologie réaliste*, reconnaît l'existence d'un réel indépendant du chercheur. Il existe en ces termes un réel objectif, unique et connaissable que le chercheur va chercher à étudier en toute neutralité. La deuxième hypothèse, dite de *détermination naturelle*, suppose d'observer les faits empiriques pour en déduire des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables. Il ne s'agit donc pas de rechercher la cause profonde des phénomènes (*pourquoi*), mais plutôt les lois les régissant (*comment*). Enfin la troisième hypothèse place le chercheur en position d'extériorité vis-à-vis du phénomène étudié. Il doit en ces termes s'assurer de son objectivité de manière à éviter d'influencer sa démarche. On parle alors d'épistémologie *objective dualiste*.

Le positivisme logique préconise par ailleurs deux principes méthodologiques. Le premier est le principe cartésien de division ou de décomposition analytique. Sa mise en œuvre suppose de décomposer le réel en parties, elles-mêmes connaissables. Le second principe dit de raison suffisante suppose que « *rien n'arrive jamais sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante* » (Leibniz, 1886, p.60).

Deux limites principales peuvent alors être formulées à l'égard du positivisme logique : un tel paradigme suppose que l'objet d'étude soit isolable de son contexte, et n'interagissent pas avec le chercheur. De telles limites ont conduit les chercheurs à développer d'autres paradigmes (Gavard-Perret et al., 2012).

## 2. Du positivisme logique au post-positivisme

Par leurs critiques, Karl Popper au même titre que Thomas Kuhn, ont contribué à faire évoluer le positivisme logique vers le réalisme scientifique. Karl Popper a notamment été particulièrement influent en démontrant que l'induction, soit le fait de tirer des règles générales à partir de l'observation, pouvait conduire à des conclusions erronées. Il propose à la place de favoriser une approche hypothético-déductive et introduit le principe de réfutabilité : une théorie doit, pour être considérée comme scientifique, pouvoir être réfutée par l'expérience. Il ne s'agit pas pour Popper de justifier d'une théorie par la vérification empirique, mais plutôt d'apporter une preuve certaine permettant de la réfuter : « *Le jeu de la Science est en principe sans fin. Celui-là se retire du jeu qui décide un jour que les énoncés scientifiques ne requièrent pas de tests ultérieurs et peuvent être considérés comme définitivement vérifiés* » (1982, p.51). Le chercheur ne pouvant prouver une théorie doit alors préférer un principe de « *corroboration* » qui suppose de corroborer une théorie par des tentatives répétées de réfutation. Ainsi selon Popper, il n'existe pas de critères de vérité mais plutôt des critères de progrès qui permettent progressivement d'obtenir des approximations de la réalité. Kuhn de son côté (1972) suggère que la réfutation amène à comparer les anciennes théories réfutées aux nouvelles et soulève la question de la confrontation théorique. Il s'agit de s'interroger sur « *comment et sur quoi comparer des théories* » (Gavard-Perret et al., 2012, p.12). Il propose à cette occasion l'idée d'incommensurabilité qui suggère que les concepts à même de permettre la comparaison des théories ne partagent aucune mesure commune.

Plus que les doutes soulevés par Popper et Kuhn, de nombreux chercheurs doutent progressivement de la capacité du positivisme à permettre la production de connaissance en sciences sociales. Martinet (2003, p.7) déclare: « *les sciences de gestion [...] ont cru obtenir une légitimité et une reconnaissance scientifiques en adhérant à des principes épistémologiques et méthodologiques forgés pour la mécanique rationnelle* » avant d'inviter les chercheurs en sciences sociales à être « *plus ouverts et plus créatifs* ». De tels travaux ont progressivement contribué à alléger les contraintes positivistes en sciences sociales et à considérer toute observation empirique comme « *imparfaite, faillible et sujette à des inexactitudes* » (Ricucci, 2010, p. 305). En réaction, deux courants positivistes, tenant compte des limites du positivisme logique, se constituent.

Le premier est incarné par le réalisme scientifique. Il suppose pour Hunt et Hansen (2009) quatre principes fondateurs : (1) l'existence d'un mode indépendant des perceptions et des représentations, (2) les connaissances développées sont incertaines et peuvent se voir

invalidées, (3) l'importance de la critique dans l'évaluation et le test des connaissances et enfin (4) la possibilité de s'appuyer sur des concepts non observables selon le principe de « *réalisme inductif* ». Pour les tenants du réalisme scientifique, la vérité n'est pas « *une entité mais un attribut* » (Hunt, 2005, p. 7). Il est donc impossible d'atteindre une vérité avec certitude.

Souvent présenté comme une alternative au positivisme (Smith, 2006), le réalisme critique a la particularité de s'appuyer sur une vision *a priori* du réel. Conformément à ce positionnement, le réalisme critique suppose au niveau ontologique de répondre à un ordre propre : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond (Bhaskar, 1998). Le réel profond réside dans les mécanismes, les structures et les règles qui gouvernent les actions et les événements. Le réel empirique désigne regroupe les perceptions humaines du réel actualisé. Quant au réel actualisé, il désigne le lieu de l'occurrence d'action et d'événement. Au niveau épistémique, le réalisme critique suppose que ce qui est connaissable appartient au réel empirique.

Le positionnement épistémologique positiviste, et ses dérivés (post-positivisme réaliste ou critique), s'inscrivent tous dans une orientation réaliste, et propose à ce titre de répondre au questionnement ontologique de manière essentialiste. La réalité est donc conçue comme indépendante de son observation et des connaissances établies.

## **Sous-section 2 : L'interprétativisme**

Unifié sous le label « *d'interprétativisme* », ce paradigme épistémologique relève de diverses écoles de pensées. À l'inverse du positivisme, l'interprétativisme défend l'existence de réalités spécifiques qui constituent l'objet de recherche (Gavard-Perret et al., 2012). Il s'agit alors d'aborder des réalités humaines et sociales spécifiques, contingentes des normes, valeurs, conventions et idéologies situées historiquement et spatialement (Allard-Poesi et Perret, 2014). Le paradigme interprétativisme suppose donc de comprendre la réalité et le sens que les acteurs lui attribuent. Dès lors, l'objet de recherche est une construction mentale ou sociale dont il s'agira pour le chercheur d'en appréhender la ou les significations (Allard-Poesi et Maréchal, 2014).

### *1. Les hypothèses fondatrices du paradigme interprétativiste*

De plus en plus mobilisé en marketing, et plus spécifiquement en *consumer research*, l'interprétativisme constitue une voie alternative légitime au positivisme (Hudson et Ozanne, 1988). L'essor de l'interprétativisme conduit Sherry à considérer les années 1990 comme « *un tournant interprétatif* » (1991). Ce paradigme repose sur plusieurs hypothèses fondatrices : (1) le réel ne peut être connu qu'à travers l'expérience vécue (Husserl, 1970), (2) la connaissance



produite par l'expérience vécue est interdépendante du sujet et donc subjective et situationnelle, (3) l'intention tient une place centrale dans la construction de connaissances (Sandberg, 2005), et enfin (4) il n'existe pas de réel objectif indépendant de l'observateur.

Chaque individu expérimente donc le réel à sa manière, il existe en ces termes une interdépendance entre le sujet connaissant (le chercheur) et ce qu'il étudie (objet de recherche et acteurs). Le projet de connaître un « *certain réel* » influence par ailleurs l'expérience et la connaissance qu'on en développe. Dans ces conditions, le réel est donc multiple et il convient d'en reconnaître la contingence et d'en tirer les implications nécessaires dans sa compréhension. Atteindre l'essence de la connaissance est donc impossible. Il convient alors de privilégier une démarche compréhensive et des hypothèses relativistes (Perret et Séville, 2003). Cette démarche amène à privilégier les méthodes qualitatives à même de comprendre la réalité construite par les individus et d'en cerner les significations et symboliques (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

## 2. *Méthodologies de l'interprétativisme*

Les méthodologies induites par l'interprétativisme sont multiples : méthodes herméneutiques, ethnographiques (Garfinkel, 1967), ou phénoménologiques sont autant de pistes pour parvenir à cette compréhension. Les méthodologies qualitatives sont néanmoins largement majoritaires (Gavard-Perret et al., 2012). Il s'agit alors de générer des connaissances de type descriptives permettant des « *descriptions épaisses* » ou selon le terme anglo-saxon « *thick description* » (Geertz, 1998) à même de permettre de communiquer au lecteur le plus d'informations possibles et donc de faciliter la remobilisation de ces connaissances dans un autre contexte.

### **Sous-section 3 : Le constructivisme**

Piaget identifie deux hypothèses fondatrices de l'épistémologie constructiviste (Piaget, 1967). La première repose sur une connaissance phénoménologique, soit une connaissance de l'expérience humaine. Deuxièmement, le phénomène étudié est indissociable du sujet qui l'étudie. Ainsi dans la tradition constructiviste, la connaissance « *n'est pas une représentation unique du monde réel ; elle doit être comprise comme une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension* » (Charreire et Huault 2001, p.5).

Un tel positionnement implique dès lors d'identifier la réalité comme une construction sociale dépendante des interprétations qu'en font les acteurs, mais également de l'observateur de ces interprétations (Perret et Séville, 2003). Dans ce paradigme, l'élaboration de connaissances vise donc à construire des représentations du monde conformes à celles relatées par les individus.

Le constructivisme ne constitue néanmoins pas un paradigme épistémologique homogène. Deux grandes approches peuvent être mises à jour : le constructivisme de Guba et Lincoln (1985, 1989, 1994) et le constructivisme de Le Moigne (1995) et de von Glasersfeld (2001) aussi appelé « *constructivisme radical* ».

### *1. Le constructivisme radical*

Théorisé par von Glasersfeld (2001) et Le Moigne (1995), le constructivisme radical trouve ses racines dans la philosophie pragmatique (Dewey, 1958 ; James, 1975). Dans cette tradition, il n'existe pas d'hypothèse fondatrice permettant d'attester d'un réel en soi. Riegler (2001) qualifie à ce titre le paradigme constructiviste radical « *d'agnostique* ». On postule ainsi que l'humain ne peut appréhender la connaissance au-delà de l'expérience qu'il en a (von Glasersfeld, 2001). À cet égard, le phénomène étudié ne peut être dissocié du sujet connaissant. Dans ces conditions, l'élaboration de connaissances est entendue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, aussi appelées représentations. Elles reposent essentiellement sur les connaissances antérieures et l'expérience. Il ne s'agit ici donc pas de développer des théories du réel, mais plutôt de mettre en ordre et d'organiser un monde appréhendé au travers d'un prisme de l'expérience humaine. Il s'agit dès lors d'élaborer des connaissances adaptées et viables (Avenier, 2011) qui peuvent s'appuyer sur une large variété de méthodes.

Trois principes directeurs doivent néanmoins être respectés (Le Moigne, 1990, 1995 ; Avenier, 2011) : (1) le comportement éthique du chercheur, (2) le regard critique sur le processus de recherche et (3) l'explication détaillée des hypothèses sur lesquelles la recherche s'appuie.

Ses fondateurs préconisent à cet égard les méthodes fondées sur les interactions approfondies entre chercheurs et acteurs interrogés (Avenier, 2011). Initialement développé pour appréhender la construction de l'intelligence sensori-motrice et de la pensée conceptuelle chez l'enfant (Piaget, 1936), le paradigme permet par son ouverture d'étudier tant des phénomènes physiques et biologiques que des phénomènes spécifiques aux sciences sociales.

### *2. Le constructivisme de Guba et Lincoln (1985, 1989, 1994).*

Le constructivisme proposé par Guba et Lincoln se démarque par une hypothèse d'une ontologie relativiste. Autrement dit, il n'existe pas de réalité objective, pas plus qu'un réel unique, mais plutôt une multiplicité de réalités sociales construites qui ne sont pas gouvernées

par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte (1989). Ainsi, il existe selon les auteurs de multiples réalités socialement construites.

De façon assez similaire au constructivisme radical, la connaissance et le sujet connaissant ne peuvent être dissociés. Quant à la notion de vérité, elle est incarnée par la représentation la plus informée et sophistiquée. L'élaboration de la connaissance est donc vue comme un acte de construction de connaissances informées et sophistiquées à même de faire consensus. Le processus de connaissance a ainsi vocation à améliorer la compréhension des situations étudiées. Il suppose des hypothèses méthodologiques plus restreintes qui supposent des méthodes herméneutiques et dialectiques mises en œuvre de manière éthique.

## **Conclusion section 1**

Dans notre recherche, nous tentons de répondre à la question « *comment les individus contribuent à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile ?* ». Ce faisant, nous nous interrogeons sur les fondations micro-individuelles de la transition, et tentons simultanément de comprendre les processus interprétatifs et sociaux à l'œuvre permettant l'action, et donc la transition (Geels, 2020).

Une investigation poussée de la littérature nous a permis de confirmer la capacité d'action et de transformation des individus et nous a amenée à nous interroger plus spécifiquement sur les processus de construction et de diffusion du sens de la transition du management des chaînes d'approvisionnement (Weick, 1979, 1995, 2005 ; Gioia et Chittipedi, 1991). En nous intéressant aux processus d'élaborations des représentations et du sens, et aux processus sociaux à l'œuvre pour diffuser et négocier ce sens, nous nous inscrivons donc dans le paradigme « *constructiviste* » et plus spécifiquement dans le constructivisme radical, et ce en continuité de nombreuses recherches en management affichant un positionnement similaire (Chanal et al., 1997 ; Mir et Watson, 2000 ; Charreire et Huault, 2001 ; Igalens et al., 2005). Nous postulons par ce choix que la connaissance est indissociable du sujet, et que la réalité reflète une construction sociale dépendante des interprétations et des représentations (Charreire et Huault 2001 ; Perret et Séville, 2003). Il s'agit dès lors pour nous de nous interroger sur le processus d'élaboration des représentations, comme étant le résultat de la mise en ordre de l'expérience humaine (von Glasersfeld, 2001) et de porter un intérêt tout particulier aux interactions (Avenier, 2011), nous poussant à préciser notre positionnement épistémologique et à explorer l'interactionnisme symbolique et ses apports.

## Section 2 : L'apport de l'interactionnisme symbolique

L'approche interactionniste peut être rapprochée des approches constructivistes dans la mesure où elle permet d'appréhender les réalités sociales comme des « *constructions historiques et quotidiennes des acteurs individuels et collectifs* » (Corcuff, 2007, p.16) et suppose que le sens des choses se construit et se modifie par l'interaction (Blumer, 1969).

L'interactionnisme symbolique se développe dans un contexte très particulier. Il coïncide avec une période de troubles dans la sociologie américaine alors qualifiée d'indifférente aux acteurs et à leur singularité. L'interactionnisme symbolique émerge dans un contexte politique social et particulier dans la ville de Chicago, considérée comme un « *laboratoire* » pour les chercheurs de ce courant. Ils proposent à cette occasion de mettre en exergue « *le point de vue de l'acteur, la construction du sens dans le moment de l'interaction, la capacité pour l'acteur de se comprendre et de rendre compte de son action et de constituer ainsi la réalité, de renégocier en permanence son rapport au monde* » (Le Breton, 2004, p.46).

Comme le constructivisme, l'interactionnisme symbolique est directement influencé par le pragmatisme (sous-section 1). Il considère en ces termes la connaissance comme expérimentale, et le réel comme une construction sociale dont le langage et les interactions constituent le véhicule. Plus qu'un champ unifié, l'interactionnisme symbolique suppose davantage un état d'esprit (sous-section 2) dont les principes fondateurs peuvent néanmoins être explicités (sous-section 3).

### Sous-section 1 : Du pragmatisme à l'interactionnisme symbolique

À l'image du constructivisme, l'interactionnisme symbolique est directement influencé par le pragmatisme. En ces termes, la connaissance y est perçue comme expérimentale, et résulte donc du résultat d'une expérience provisoire dont la récurrence va permettre de tester le monde. La notion de permanence de la connaissance est *de facto* exclue, au profit d'une continuelle réactualisation de celle-ci (Le Breton, 2004). En conséquence, la connaissance est le plus souvent le résultat d'une construction mutuelle du monde, sans que le « *vrai* » ne le soit dans l'absolu.

#### 1. Le langage au cœur de l'interactionnisme symbolique

Pour comprendre le monde, les individus appliquent donc des logiques déductives, inductives ou hypothétiques qui doivent être traduites en signes, porteurs de sens pour avoir des implications pratiques. Le langage constitue le principal signe dans la mesure où il permet la

communication et contribue à la représentation du monde. Il est considéré par Schütz (1972) comme un moyen « *typifié* » par lequel circulent les savoirs soit « *schéma interprétatif qui nourrit une connaissance familière et immédiate des choses ou des actions de la vie quotidienne* » (Le Breton, 2004, p.206).

Mead (1963) emprunte au pragmatisme cet intérêt pour le langage. Pour lui, le sens des choses est conféré par l'interprétation de l'individu. La réalité n'est donc pas une réalité objective et universelle, mais plutôt un univers de sens fondé sur la pensée des individus ; avec pour instrument essentiel, le langage. Il s'intéresse à cette occasion plus spécifiquement aux interactions, comme un moyen pour l'individu d'échanger des significations avec l'autre : « *l'individu Meadien est un homme ou une femme immergée dans une trame sociale et capable de comprendre ceux qui l'entourent comme les autres sont capables de le comprendre* » (Le Breton, 2004, p.34). Conformément à la pensée de Mead, la relation de l'individu au monde est donc conditionnée par son lien avec les autres individus. Ainsi, en fonction du contexte, de son interlocuteur, l'acteur s'actualisera selon des rôles et mobilisera des attitudes spécifiques. Pour Mead, les paroles, les gestes et les attitudes sont alors perçus comme des symboles pour les autres, symboles auxquels les interlocuteurs s'adaptent.

## 2. *Les rites d'interactions*

Dans la continuité des travaux de Mead (1963), Erving Goffman (1991), considéré comme l'inventeur du regard microsociologique, s'intéresse à la structure de l'expérience individuelle de la vie sociale. Marqué par les recherches de Hughes et de Sartre, Goffman utilise la métaphore du théâtre pour attester de l'importance du langage dans une société entendue comme un spectacle d'apparence où l'acteur est en représentation. L'auteur parle alors de « *rites d'interactions* » et souligne leur contingence en fonction des contextes et des cadres de référence auxquels est confronté l'individu. Il s'agit alors pour l'individu d'exercer un contrôle réflexif sur son attitude et de « *composer un personnage* » pour maîtriser les impressions de son interlocuteur. Différentes typologies d'interactions sont mises en évidence par Goffman (1991) : les interactions focalisées, où il y a un engagement entre les acteurs et une attention soutenue (c'est le cas d'une conversation par exemple) et les interactions non focalisées qui supposent une coprésence vague et une attention flottante (la file d'attente). S'il a un intérêt micro sociologique pour l'acteur, il n'oublie pas que l'acteur est membre d'un collectif possédant son propre réseau d'influence. Il cherche dans ses travaux, les processus sociaux qui conditionnent ces collectifs sociaux en étudiant les interactions qui font et défont le monde social.

## **Sous-section 2 : L'interactionnisme symbolique, un état d'esprit**

L'interactionnisme symbolique plus que « *l'adhésion à des dogmes* » suggère plutôt un « *état d'esprit* » (Chapoulie dans Perrenoud, 2013, p.197) à même d'offrir un « *cadre cohérent et rigoureux approprié à une analyse microsociologique* » (Le Breton, 2004, p.45-46). Il s'agit alors au travers de l'interactionnisme symbolique de « *rendre compte de l'ensemble des interactions par lesquelles [le] caractère partageable de la réalité a été construit* » (Soulet, dans Perrenoud 2013, p.202-203). Considéré par certains comme une « *étiquette ayant réussie à s'imposer* » (Goffman, 1988 dans Le Breton, 2004), et réunissant sous le même label des travaux qui « *ont peu en commun* » (Becker, 1967), la terminologie « *interactionnisme symbolique* » s'est imposée avec Blumer qui en souligne lui-même les limites : « *Le terme « interactionnisme symbolique » est un néologisme un peu barbare que j'ai inventé de manière désinvolte (...) Ce terme a en quelque sorte pris et est maintenant d'usage* » (Blumer, 1969, p.1).

Deux grandes périodes marquent l'interactionnisme symbolique, une première allant de 1918 à 1935, et une seconde entre 1940 et 1960 (Poupart, 2011). Au cours de ces périodes, de nombreux sociologues et philosophes enrichissent le courant, parmi lesquelles John Dewey, George Herbert Mead, Alfred Schütz, Howard Becker ou encore Erving Goffman.

De ces différents travaux, nous pouvons retenir que « *pour comprendre les manières d'agir ou de penser des acteurs, il faut d'abord et avant tout appréhender le sens qu'ils donnent à leur réalité (...) C'est donc au travers des relations avec les autres, que ces relations soient individuelles (face à face) ou collectives (les rapports entre les groupes), que les acteurs découvrent, négocient et produisent le sens qu'ils donnent aux choses de même qu'ils développent leurs perspectives. Les significations, à mettre en rapport avec les « situations réelles », sont susceptibles de se modifier en cours d'action* » (Poupart, 2011, p.187).

Il s'agit alors de considérer les acteurs comme les producteurs du sens qu'ils confèrent aux choses à travers leurs relations avec les autres, faisant du sens un processus d'interactions symboliques (Le Breton, 2004). Un tel paradigme est dès lors particulièrement intéressant pour apprécier de la capacité d'action des individus : il n'est pas un agent passif qui subit les structures sociales, pas plus qu'il ne s'y substitue totalement. Son comportement n'est donc ni tout à fait déterminé, ni tout à fait libre. Il doit donc faire preuve de réflexivité, tout en étant influencé par le contexte pour prendre des décisions (Le Breton, 2004).

### **Sous-section 3 : Quelques principes fondateurs**

En dépit de la grande pluralité des travaux regroupés sous l'étendard de l'interactionnisme symbolique, plusieurs principes fondateurs peuvent néanmoins être dégagés et guider notre réflexion.

#### *1. Un individu actif*

Comme nous venons de l'explicitier, l'individu n'est pas un agent passif et participe activement à déterminer sa réalité en formulant des interprétations du monde mais également en les partageant par l'interaction. En opposition avec les sociologues structuralistes ou fonctionnalistes, l'individu dispose donc de ressources de sens et d'une capacité d'interprétation. Sans tomber dans une autonomie pleine, l'individu n'est néanmoins ni tout à fait libre, ni tout à fait déterminé, mais plutôt inscrit dans un débat permanent entre ces deux extrêmes.

#### *2. L'autre, une figure centrale de l'interactionnisme symbolique*

La figure de l'autre est capitale dans la capacité de l'individu à interpréter et à diffuser son interprétation : *« la société comme ensemble des formes de socialisation, n'est possible qu'à travers les activités de liaison des individus, activités exigeant qu'ils se comprennent, qu'ils s'orientent en fonction de cette compréhension réciproque, qu'ils mettent en œuvre une connaissance des activités auxquelles ils participent. La compréhension entre partenaires interagissant est une condition de l'activité réciproque. Toute liaison sociale consiste en un processus d'influence de l'un sur l'autre, d'orientation de l'un envers l'autre »* (Watier, 2002 dans Le Breton, 2004, p.78). Plus qu'une condition de possibilité, l'autre permet également de poser des contraintes et des limites à l'interprétation.

#### *3. L'interaction, un champ mutuel d'influence*

Dans l'interactionnisme symbolique, l'individu n'est pas le principe d'analyse. Il s'agit plutôt de raisonner en termes d'actions réciproques, les interactions étant considérées comme un champ mutuel d'influences. Ainsi le social est une mise en forme commune, un ordre négocié et la société un réseau d'innombrables acteurs à travers un tissu de sens et de valeurs plus ou moins partagées. Pour être appréhendé, le social doit dès lors être investigué par le biais des relations interindividuelles. Toutefois, rappelons que l'approche interactionniste n'est pas une approche mécaniste, dès lors les statuts et les rôles des acteurs s'ils déterminent un cadre formel ne permettent pas de définir le déroulement de l'interaction. Il s'agit plutôt d'un *« jeu de rôle »*



de la part des acteurs (Strauss, 1992, p.59) qui, par leurs interactions, crée un processus d'interprétation et d'ajustement. Ainsi l'imposition du « *statut* », parallèle à la notion de rôle, est centrale dans l'interactionnisme. L'auditoire d'une interaction peut être physique, il s'agit dans ce cas-là d'un échange en face à face, ou « *fantôme* ». Il est également important de noter que l'interaction ne peut être réduite à un simple échange verbal. Elle incarne n'importe quelle expression qui se donne à voir et qui implique une symbolique. On peut notamment citer : les regards, les gestes, les mimiques, la posture, la distance ou encore le toucher.

#### 4. *La dimension symbolique de l'interaction*

L'interaction est symbolique dans la mesure où elle repose sur le langage et conditionne le rapport au monde. Elle permet aux acteurs de pouvoir interpréter une situation, et d'être une véritable référence sociale et culturelle. Elle régit notamment la communication entendue comme un échange de sens. Lors des interactions, la dimension symbolique permet aux acteurs de s'évaluer et de se positionner ainsi que de produire du sens entre ces derniers.

### **Sous-section 4 : Les implications épistémologiques et méthodologiques de l'interactionnisme symbolique**

La tradition interactionniste rompt pour générer de la connaissance avec l'usage des méthodes quantitatives de la sociologie qui participent selon eux à distordre le réel pour le mettre en forme, et uniformisent les acteurs en dépit de la singularité du sens de leur démarche (Le Breton, 2004). Circourel (1964) écrivait ainsi « *les outils de mesure ne sont pas valables car ils imposent des procédures numériques extérieures à la fois au monde empirique décrit par les sociologues et aussi à leurs conceptualisations basées sur ces descriptions* » (dans Le Breton, 2004, p.177).

#### 1. *Des méthodes qualitatives*

Les méthodes quantitatives étant d'emblée évincées, restait désormais à identifier les méthodes qualitatives pertinentes pour investiguer notre phénomène. Il s'agit pour capter les faits sociaux pour le chercheur de mener une enquête rigoureuse, sur les pratiques et les représentations des acteurs. Il va pour cela pouvoir se livrer à une enquête de terrain, au sein de laquelle il va avancer au grès des rencontres et des événements, ne cherchant pas à vérifier des hypothèses, mais plutôt à en trouver de nouvelles, soumises à l'épreuve de l'observation.

## 2. Une approche inductive

Une telle posture suggère nécessairement une démarche inductive invitant à des aller-retour constants entre la théorie et le terrain, et permettant la réactualisation des hypothèses. La méthodologie interactionnisme en appelle pour collecter des données à la relation immédiate avec les acteurs, impliquant de fait des entretiens, des études de cas, l'usage de lettres, de journaux, documents publics, d'histoire de vie, mais principalement l'observation participante (Tableau 15) (Le Breton, 2014).

**Tableau 15 : Implications méthodologique de l'interactionnisme symbolique (d'après Le Breton, 2004)**

	Objectif	Type de données	Méthode de collecte	Positionnement du chercheur	Mode de raisonnement
<b>Interactionnisme symbolique</b>	Comprendre les significations, les représentations et les points de vue des acteurs en présence.	Données qualitatives	Observation participante, étude de cas, journaux, histoire de vie, entretien...	Réflexivité Distance critique	Inductif

## 3. Observation participante et positionnement du chercheur

L'observation participante est à ce titre considérée comme « *la démonstration concrète de l'accent pragmatique de la pratique* » (Rock, 1979, p.178) dans la mesure où le chercheur devient lui-même une part active du processus social qu'il analyse (Le Breton, 2014). Il est donc simultanément en dehors et en dedans, lui permettant de bénéficier d'une réserve personnelle et de conserver une certaine distance. Une telle posture permet pour le chercheur une plus grande flexibilité dans sa capacité à comprendre les interactions, en lui permettant de faire évoluer son statut. En tant que chercheur, il convient néanmoins de mesurer les conséquences d'une telle posture, en étant réflexif sur le rôle joué, *a minima* celui d'espion (Hughes, 1996, p.278). L'expérience personnelle peut en ces termes constituer une source de données, en témoigne les travaux de Hugues, Becker, Goffman ou Strauss.

Au lieu de considérer le fait social comme une chose, l'interactionnisme renverse la perspective en s'intéressant cette fois uniquement aux processus sociaux. Dans ces circonstances, le chercheur ne peut s'absoudre de sa subjectivité, et aura vocation à développer « *une compréhension des significations mises en œuvre par les différentes parties en présence* » (Le Breton, 2004, p.171). À la place de l'objectivité, est donc préférée la logique de « *distance critique* » qui suppose de saisir les significations telles qu'elles sont vécues par les acteurs, de mettre en évidence les représentations, les points de vue en présence, sans pour autant aspirer à

l'objectivité, mais plutôt en développant un « *point de vue objectif* », évitant ainsi de projeter à son insu des catégories personnelles (Blumer, 1969, p.86). À ce titre, il ne s'agit pas non plus d'établir une distance avec l'objet de recherche, mais plutôt de développer une familiarité avec les acteurs légitimes pour en parler (Le Breton, 2004).

## **Conclusion section 2**

En parallèle du constructivisme, l'interactionnisme symbolique nous a permis de mieux appréhender le rôle des interactions et des processus sociaux sur la construction de la réalité en tant que production sociale.

Directement inspiré du pragmatisme, l'interactionnisme symbolique met le langage et les interactions au cœur de la construction de la réalité. Véritable état d'esprit, l'interactionnisme symbolique est un champ peu unifié dont les principes fondateurs sont particulièrement éclairants à l'aune de notre démarche en plus de nous guider sur le plan théorique et méthodologique. L'interactionnisme symbolique est en effet central pour comprendre les travaux de Karl Weick (1995, 2005), et sa vision renouvelée des processus sociaux et interprétatifs à l'échelle organisationnelle.

### **Section 3: Interagir et agir pour construire et diffuser le sens**

A la manière des interactionnistes, Karl Weick propose une remise en cause des approches positivistes et déterministes pour comprendre les organisations et s'inspire pour cela directement d'une sociologie de l'acteur (Chapoulie, 2001). Il emprunte à l'interactionnisme symbolique ses concepts fondamentaux (l'action, l'interprétation, le sens ou encore la conscience de soi) et développe avec celui-ci une visée commune : l'étude des interactions et des logiques d'influence à l'œuvre. Il s'agit alors de considérer la réalité comme le fruit d'une construction sociale, et pour Weick (1995 ; 2005) tout spécifiquement d'en étudier le processus de construction du sens sous-jacent, et de le lier à l'élaboration du sens des individus, ainsi qu'au changement organisationnel.

Si l'interactionnisme symbolique nous offre une compréhension de la réalité comme étant éminemment sociale et subjective, elle ne nous renseigne que peu sur les modalités d'investigation du sens et sur les processus sous-jacents. Pour affiner notre approche, et la spécifier au champ organisationnel, nous proposons de nous appuyer sur les travaux de Karl Weick à même d'apprécier du processus de construction du sens (1979, 1995, 2005).

Nous décrivons ce processus (sous-section 1) étape par étape en commençant par l'activation (1), la sélection (2) et terminons par la rétention (3). Nous poursuivons en explicitant les propriétés de tout processus de construction du sens (sous-section 2) comme étant un processus : identitaire (1), rétrospectif (2), fondé sur la mise en action (3), social (4), toujours en cours (5), sélectif (6) et guidé par la recherche de plausibilité (7).

#### ***Sous-section 1 : Le processus de sens selon Karl Weick***

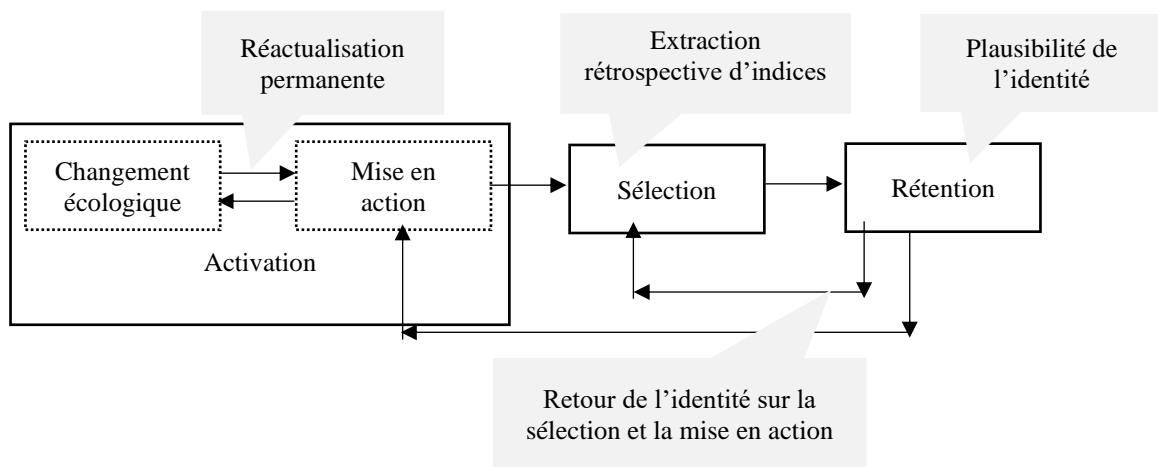
Avec son ouvrage, *The Social Psychology of Organizing* (1979), Karl Weick a révolutionné l'approche pour comprendre le fonctionnement des organisations. Il accorde à cette occasion une place clé aux interactions comme flux ininterrompu au sein duquel les acteurs sont plongés et au cours duquel ils construisent le sens de leurs actions. Le changement est dès lors le résultat de fenêtres d'opportunités qui permettent d'agir et de construire le sens par l'interaction. Les organisations sont en ces termes pensées comme des lieux de construction de vie sociale, où les acteurs, par leurs interactions, construisent et diffusent le sens.

Plus que des lois qu'il conviendrait de suivre, Weick (1979, 1995) propose de grands principes pour comprendre l'action organisationnelle. Il propose une lecture du processus de construction du sens au travers du modèle ASR (Activation – Sélection – Rétention). Il propose de penser l'élaboration du sens comme « *un processus d'échanges réciproques entre des acteurs*

(activation) et leur environnement (changement écologique) auxquels une signification est attribuée (sélection) et conservée (rétention) » (Koenig, 2017, p.536).

Conséquemment à des changements dans leur environnement, aussi appelés changements écologiques par Karl Weick, les individus vont devoir s'adapter. Koenig écrit ainsi « les changements écologiques fournissent donc le substrat à l'élaboration du sens. L'expérience passée au cours de laquelle certains changements écologiques ont déjà été interprétés fournit le reste de cette matière première » (1996, p.65). Ce processus est usuellement représenté de la manière suivante dans la figure ci-dessous (Weick, 1979, p.132) :

**Figure 12 : Processus de construction du sens (adapté de Weick, 1979, p.132)**



### 1. L'activation

Face aux changements écologiques, l'activation de l'environnement, ou *enactment*, va permettre aux individus de « se rapprocher d'un sens déjà connu en délimitant une fraction de flux d'expériences que connaît l'organisation et d'attirer l'attention dessus, soit d'entreprendre une action qui provoque un changement écologique susceptible d'influencer l'activité ultérieure de l'acteur, ainsi que son comportement » (Koenig, 1996, p.66). Un tel mécanisme permet de réduire l'incertitude et l'ambiguïté, mais suppose également de considérer l'environnement comme une production sociale. Les individus produisent alors leur environnement et leurs contraintes dans la mesure où ils « construisent, réarrangent distinguent et détruisent de nombreux aspects « objectifs » de leur environnement » (Koenig, 2017, p.537).

### 2. La sélection

Face à l'environnement *enacté*, de multiples significations restent envisageables. Il s'agit alors pour l'individu de sélectionner une justification parmi « un ensemble, également riche, de dispositifs explicatifs » (Koenig, 2017, p.537). Étendue dans le temps, la phase de sélection voit

l'individu être confronté à un niveau d'équivocité variable (Weick, 1979). En cas de faible équivocité, l'individu va puiser dans les interprétations dont il dispose déjà (réservoir d'interprétations), et sélectionner celle qu'il juge la plus adaptée. Lorsque l'équivocité est forte, l'individu est néanmoins face à de multiples interprétations possibles. Il va alors, en interagissant, tenter de réduire cette équivocité et donner forme à la situation.

### 3. La rétention

Elle suppose de stocker les nouveaux segments d'expériences et les nouvelles interprétations en vue d'un usage ultérieur (Koenig, 1996, 2017). Elle permet notamment aux acteurs de mémoriser des solutions ayant permis la création de sens, et d'enrichir leurs connaissances. Ces souvenirs seront ensuite réactivés dans des situations tierces. La rétention peut en ces termes être à double tranchant : elle peut permettre aux acteurs de s'inscrire dans un apprentissage continu en étant réflexifs sur leur processus, ou venir restreindre la perspective des acteurs face aux prochaines discontinuités (Czarniawska, 2005 ; Koenig, 2017).

De façon synthétique, la construction du sens s'opère à la suite d'un changement écologique et provoque l'action. Le changement écologique et l'action (phase d'activation) doivent ici être entendus comme interdépendants, et soumis à de constantes réactualisations, l'individu étant plongé dans un flux ininterrompu d'expériences. Pour faire sens de l'action, l'individu doit alors sélectionner des indices rétrospectivement (phase de sélection). Seront mémorisés, les indices plausibles avec l'identité, et l'action réalisée. Ces indices une fois stockés pourront alors être remobilisés pour des mises en actions ultérieures (phase de rétention).

#### **Encadré 7 : De la construction à la diffusion du sens**

Parfois perçue comme une partie intégrante du processus de construction du sens, le *sensegiving* suppose de diffuser le processus de construction du sens en cours ou achevé (Weick et al., 2005). Il permet ainsi de répondre à la question que Weick pose « *comment puis-je savoir ce que je pense tant que je n'ai pas vu ce que je dis* ». Il est en ces termes, et au même titre que le processus de construction du sens, le reflet d'un processus social individuel et partagé évoluant au gré des interactions (Lockett et al., 2014).

## ***Sous-section 2 : Les propriétés du sensemaking***

*« Une fois que les individus commencent à agir (mise en action), ils génèrent des résultats tangibles (indices) dans un certain contexte (social), et cela les aide à découvrir (rétrospectivement) ce qui se passe (en cours), ce qui doit être expliqué (plausibilité) et ce qui devrait être fait ensuite (amélioration de l'identité) »*  
(Weick, 1995, p. 55, traduit par nous-même)

L'interactionnisme s'intéresse au caractère social de la connaissance, le pragmatisme à l'action. À la jonction des deux perspectives, Karl Weick (1995) nous propose donc d'identifier le processus par lequel l'action et l'intersubjectivité se combinent pour permettre la construction et la réactualisation permanente du sens. De tels travaux nous permettent ainsi de préciser notre recherche. Nous proposons maintenant de détailler les propriétés de tout processus de construction du sens selon Karl Weick (1995).

Sept propriétés du processus de construction du sens sont identifiées par Weick (1995) : il est ancré dans (1) la construction identitaire, (2) rétrospectif, (3) caractérisé par l'action, (4) fruit d'un processus social, (5) toujours en cours, (6) guidé par l'extraction d'indices, et (7) la recherche de plausibilité.

### *1. La construction identitaire*

*« Le faiseur de sens est lui-même un puzzle en cours de redéfinition continue, coïncidant avec la présentation d'un soi aux autres tout en essayant de décider quel soi est approprié »*  
(Weick, 1995, p. 20, traduit par nous-même)

Affilié à l'interactionnisme symbolique, les travaux de Weick sont héritiers d'une conceptualisation du « soi » entendu comme le résultat d'une construction sociale fondée sur des expériences passées. En ces termes le soi oriente les pensées et les actions de l'acteur, et constitue un « foyer de sens » (Weick, 1995). Le soi n'en est pas moins complexe, Weick le qualifie de multiforme puisqu'il peut « s'exprimer en autant de moi sociaux qu'il existe de groupes distincts d'hommes dont l'opinion importe à notre sujet » (Le Breton, 2004, p.63). L'identité se conçoit donc en référence à l'autre, qu'il s'agisse de conformité, de différenciation, d'impression ou de protection (Giroux, 2001). Il s'agit dans le même temps de maintenir une cohérence entre les différentes facettes du soi. En ces termes, la création de sens tente de répondre à la tension entre le soi dont on se souvient et celui qu'on l'aspire à être dans l'avenir. Au regard de ces informations, la construction du sens engage à la fois la mémoire et l'imagination, le passé et le futur.



## 2. *Une construction rétrospective*

*« La création de sens est un processus attentionnel, mais c'est l'attention à ce qui a déjà eu lieu » (Weick, 1995, p. 26, traduit par nous-même)*

L'expérience est la première source permettant la réflexion productrice du sens (Weick, 1995). C'est la raison pour laquelle l'action précède généralement la réflexion, et le sens précède l'action. En ces termes, la création du sens est une reconstruction du passé dans le présent, présent qui lui permettra de décider de l'action. Dès lors la réinterprétation du passé est toujours sélective car fondée sur la mémoire facilitant une lecture claire et ordonnée de la situation.

## 3. *L'enactment (ou mise en action)*

*« Elle renverse l'idée de mise en œuvre – qui est la mise en œuvre d'un plan – en montrant que les individus sont capables d'agir comme si leurs idées étaient déjà mises en œuvre. Il échange l'idée d'environnement comme donnée pour celle d'un environnement construit » (Czarniawska, 2005, p.267, traduit par nous-même)*

Dans la tradition de l'interactionnisme symbolique, l'énaction consiste en la création de flux d'événements à partir d'un acte autoritaire ayant pour but d'auto-promulguer une nouvelle réalité. Les travaux de Weick suggèrent l'existence de réalités multiples, dynamiques et subjectives. L'environnement constitue donc une construction sociale de l'individu (Weick, 1995).

## 4. *La dimension sociale du sensemaking*

*« Ce sont les gens qui interagissent pour étoffer leurs intuitions. C'est une alternance continue entre les détails et les explications, chaque cycle donnant une forme et une substance supplémentaires à l'autre » (Weick, 1995, p. 133, traduit par nous-même)*

En tant qu'être social, le comportement de l'homme dépend du comportement des autres hommes. La communication (qu'elle soit verbale ou non verbale) tient dès lors une place centrale dans la création de sens et l'agir collectif (Weick, 1995). Les paroles, les discours, les conversations ou les comportements font émerger le sens et permettent ainsi l'action, en plus de participer à en négocier le sens.

## 5. *Un processus toujours en cours*

*« Les individus sont toujours au milieu des choses, qui deviennent des choses, uniquement lorsque ces mêmes personnes*

*se concentrent sur le passé à partir d'un point au-delà » (Weick, 1995, p. 43, traduit par nous-même)*

Le processus de construction du sens ne s'arrête jamais pas plus qu'il ne débute véritablement. L'individu est en effet confronté à un flux ininterrompu d'événements qui vont influencer ses réactions, ses actions, mais également des changements de perception d'événements passés.

#### 6. *Un processus sélectif*

*« Le processus de construction du sens est sur l'élargissement de petits indices. C'est une recherche de contextes dans de petits détails qui s'emboîtent et font sens » (Weick, 1995, p. 43, traduit par nous-même)*

Exposé à un flux ininterrompu d'événements, le plus souvent dans des contextes complexes à appréhender, les individus vont alors chercher à extraire et réagir à des indices pour justifier le processus de construction du sens. Une fois encore les indices extraits vont varier en fonction de l'individu, de son identité, de ses expériences et de ses perceptions.

#### 7. *Une recherche de plausibilité*

*« Le processus de construction du sens n'est pas une question de vérité ou de bien faire les choses. Il s'agit plutôt de recadrer une histoire émergente en vue la rendre compréhensible, d'intégrer plus d'observations et de la rendre plus résiliente face aux critiques » (Weick, et al., 2005, p. 415, traduit par nous-même).*

Enfin, l'enjeu du processus de *sensemaking* n'est pas d'appréhender la vérité. Il s'agit plutôt pour cette perspective d'atteindre un sens plausible, qui même s'il ne prétend pas à l'objectivité, s'appuie sur un processus rationnel propre à l'individu traversé pour construire l'action et son sens.

### **Conclusion section 3**

S'intéresser aux processus de construction du sens des acteurs du système textile et en comprendre l'influence sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile suppose donc d'en identifier les différentes étapes que sont l'activation, la sélection et la rétention (Weick, 1995, 2005). Cela suppose par ailleurs de s'intéresser aux propriétés de ces processus et de les identifier comme des processus identitaires, rétrospectifs, sociaux, caractérisés par la mise en action, sélectifs et guidés par la plausibilité.



## Conclusion chapitre 4

Dans ce chapitre, après avoir fait état des options possibles, nous avons fait le choix d'inscrire notre démarche dans un positionnement épistémologique constructiviste, largement empreint de l'interactionnisme symbolique nous permettant d'attester de la réalité comme le résultat d'une perspective subjective et sociale. Plus spécifiquement nous adoptons une posture héritée des travaux de Karl Weick qui pense l'organisation comme un lieu de construction de vie sociale où les individus par leurs interactions construisent et diffusent le sens (Weick, 1979, 1995, 2005). À travers des notions d'activation, de sélection et de rétention, Weick propose ainsi de retranscrire les processus de construction du sens à l'origine de l'action et en met en exergue les propriétés. Cette démarche nous guide dans notre cheminement et la construction de notre recherche. Comprendre la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile suppose dès lors de comprendre comment les individus en construisent et en diffusent le sens (Weick, 1979, 1995, 2005).

Conformément à notre démarche épistémologique, nous présentons dans le chapitre suivant nos choix méthodologiques. Toutefois avant d'y parvenir, il est d'important de souligner la réflexivité dont nous avons fait preuve dans et par notre pratique de recherche. S'appuyer sur un tel cadre épistémologique et théorique, nous a en effet *de facto* placés en position de « *donneurs de sens* » (Averseng, 2011). Ce faisant, nous avons nous-mêmes en tant qu'individu traversé un processus de construction du sens que nous diffusons par ailleurs par le biais ce manuscrit.

Décider de réaliser une thèse de doctorat peut être considéré comme une action autoritaire que nous avons formulée, et ayant conduit à notre « *mise en action* » puis à promulguer une nouvelle réalité à la suite d'un changement écologique : l'obtention d'un financement de thèse.

Comme toute thèse, notre travail doctoral peut par ailleurs être considérée comme le reflet d'un processus identitaire pour plusieurs raisons, à commencer par le choix du sujet réalisé en accord avec notre système de valeurs, nos convictions et une volonté importante de contribuer à des questions d'intérêt général. Ce choix a alors durablement impacté notre identité en tant que jeune chercheur et la perception des autres à notre égard. Il est en effet coutume de dire que la thèse confère à son auteur un statut « *d'expert du sujet* ». Une telle reconnaissance va être nourrie et renforcée par les opportunités ouvertes par ce statut. Nous avons par exemple pu rejoindre la Chaire industrielle multidisciplinaire Tex&Care dédiée à la mode circulaire et dont l'objectif est « *d'accompagner les transitions écologiques, économiques et sociales pour*

*consommer et produire de façon soutenable dans le secteur mode, textile, habillement.»* (Tex&Care, LinkedIn).

Par ailleurs, il s'agit tout au long de la thèse de doctorat de collecter des indices à même de nous permettre de produire un manuscrit. Nous avons pour cela pris connaissance de la littérature, assisté à différents événements, contextualisé le système étudié, mais également collecté des données. Cette démarche s'est par ailleurs révélée éminemment sociale. La thèse de doctorat n'est en effet pas seulement une entreprise solitaire, et reflète davantage dans un processus social ayant mis à l'épreuve les travaux, et ayant à réorienter ou compléter notre processus de construction du sens (Weick, 1995).

Les discussions formelles ou informelles, avec des acteurs variés (directrice de thèse, collègues, paires, experts, professionnels, proches, amis, entrepreneurs...), et dans des contextes multiples (conférences, congrès, salon professionnel, groupe de travail, réunions professionnelles, terrasse de café, séminaires) ont ainsi participé à enrichir, approfondir, questionner, remettre en cause notre démarche au cours de ces quatre dernières années. Le choix de notre cadre théorique combinant perspective multi-niveaux (Geels, 2011) et *sensemaking* (Weick, 1995) est par exemple le résultat de multiples interactions. La perspective multi-niveaux (Geels, 2011) a par exemple été découverte dans le cadre d'un projet d'article scientifique annexe à la thèse. À l'occasion d'un échange par mail à ce sujet, une collègue nous a communiqué une série d'articles en précisant : *« Incroyable je découvre un article sur les BMS prenant appui sur le concept de sustainable transition !!! Je le trouve super super intéressant et je pense que ce concept est à mobiliser. Les questions de recherche à la fin de l'article sont également intéressantes. »*. L'exploration de cette littérature, et la soumission de celle-ci à notre directrice de thèse ont ainsi permis de confirmer ce choix, lui-même renforcé par les retours positifs de nos pairs. Quant aux travaux de Karl Weick, nous les avons découverts à la suite du séminaire théorique *« CCT: Canons of Classics »* organisé à Odense (Danemark) auquel nous avons eu la chance de participer en 2018. À cette occasion, nous avons pu grâce aux présentations dispensées et aux échanges avec les professeurs internationaux découvrir cet auteur et explorer ses travaux. De multiples interactions nous ont ensuite permis d'asseoir notre choix parmi lesquels des échanges avec des professeurs internationaux, notamment le professeur Jeff Murray, ou encore avec notre directrice de thèse.

Il s'agit par ailleurs tout au long de la thèse de doctorat de faire preuve de réflexivité tant sur nos expériences, nos interprétations que sur nos données. Un tel processus a été nourri par la prise de notes régulières dans des carnets dédiés, qui bien que décousu nous a permis

rétrospectivement de collecter les indices à même de nous permettre de construire le sens de notre démarche.

Conformément à notre positionnement épistémologique, nous ne considérons pas la recherche de la vérité comme un objectif et lui préférons une volonté de produire une lecture plausible, non unique, des phénomènes étudiés. La connaissance n'est en ces termes jamais figée, et peut faire l'objet d'une réactualisation constante, la rendant alors nécessairement provisoire. Cette thèse n'est par exemple que la première pierre pour des publications scientifiques, ou les enseignements dispensés, qui viendront poursuivre notre processus de construction du sens tout au long de notre carrière.

Ces précisions ayant été faites, nous proposons donc d'une certaine manière de retranscrire notre processus de sélection des indices, et identifions les choix méthodologiques réalisés pour y parvenir dans le chapitre suivant.





# **Chapitre 5 : Méthodologie**



## **Chapitre 5 : Méthodologie**

Notre positionnement épistémologique et théorique ouvre la voie à de nombreuses méthodologies (Le Breton, 2004). Nous cherchons à comprendre comment les différents individus du système textile contribuent à la transition, et plus spécifiquement comment ces derniers en construisant et diffusant le sens de la transition sont amenés à agir pour transformer le management des chaînes d'approvisionnement dans le secteur du textile.

Pour y parvenir, nous faisons le choix d'adopter une stratégie de recherche par l'étude de cas compréhensive (Lincoln et Guba, 1985 ; Dyer et Wilkins, 1991) : celle-ci nous a amenés simultanément à conduire une analyse historique de la presse, des entretiens semi-directifs, une collecte de données secondaires ainsi qu'à mener une démarche d'inspiration ethnographique. Multiplier les sources de données nous a permis de développer une compréhension plus fine de la contribution des individus à la transition du management des chaînes d'approvisionnement et ainsi répondre à nos questions de recherche.

Dans ce chapitre, nous exposons dans un premier temps notre choix de mobiliser une étude de cas compréhensive conformément à nos objectifs et en détaillons les modalités (section 1). Nous proposons dans un second temps de détailler notre processus de collectes de données (section 2) avant de conclure dans un troisième et dernier temps sur l'analyse et l'interprétation des données collectées (section 3).



## **Section 1 : Mettre en place une étude de cas compréhensive**

Dans cette section, nous détaillons les modalités de déploiement de notre étude de cas. Après avoir identifié les différents types d'études de cas possibles, nous justifions du choix du recours à une étude de cas compréhensive (sous-section 1). Nous nous employons dans un second temps à en préciser les modalités et répondons pour cela à trois questions clés (Dumez, 2016) : « *de quoi notre cas est-il le cas ?* », « *de quoi notre cas est-il composé ?* » et « *que peut produire mon cas ?* » (sous-section 2).

### ***Sous-section 1 : L'étude de cas***

Entendue comme « *une stratégie de recherche en gestion* » et un moyen « *d'examiner les processus décisionnels, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles* » (Hlady-Rispal, 2015, p.254), l'étude de cas offre le potentiel de « *comprendre les processus relationnels, les modes de création ou de dysfonctionnement organisationnel, de décisions entrepreneuriales, ainsi que l'examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions* » (Hlady-Rispal, 2015, p.256). Elle permet par ailleurs de développer une vision holistique d'un phénomène contextualisé. Plutôt que de concentrer sur un réel « *artificiel, fermé et contrôlé* », comme lors d'une expérimentation, l'étude de cas offre la possibilité de nous concentrer sur le vécu des acteurs et d'en développer une compréhension en profondeur (De Bruyne, 1984 dans Albero, 2010). Elle permet « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p. 89).

#### *1. L'étude de cas explicative*

L'étude de cas peut être ancrée dans une tradition épistémologique positiviste (Van Maanen, 1998 ; Abdallah et al., 2011). Elle suggère alors une visée explicative qui permet d'identifier les liens de causalités, les variables antécédentes ou encore les résultats du cas étudié (Yin, 2009). Bien que remarquable par sa structuration et sa précision (Eisenhardt, 1989 ; Brown et Eisenhardt, 1997), l'étude de cas explicative estompe néanmoins la place du contexte dans lequel le phénomène étudié prend place. Or, comme le souligne Mucchielli (2004, p.92), l'étude de cas doit permettre de « *rapporter une situation réelle prise dans son contexte et l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse* ». De la même manière, Yin définit l'étude de cas comme l'étude « *d'un phénomène contemporain, dans son contexte de la vie réelle, particulièrement quand les frontières entre ce phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes* » (1981, p.59). Les études de cas

faisant date ont toutes en commun de développer une compréhension fine du contexte des cas étudiés (Dyer et Wilkins, 1991 ; Weick, 1993).

## 2. L'étude de cas compréhensive

L'étude de cas compréhensive permet de rendre compte des significations attribuées par les acteurs à leur environnement et leurs actions (Lincoln et Guba, 1985, p.296). L'étude de cas compréhensive est envisagée comme un engagement prolongé sur le terrain impliquant la confiance des acteurs et la compréhension des langages spécifiques. Une telle démarche permet de mettre en évidence la pluralité des interprétations développées en rapport avec les pratiques et les relations des acteurs. Cela suppose donc une description dense du phénomène et d'en raconter une histoire intéressante (Lincoln et Guba, 1985 ; Dyer et Wilkins, 1991).

## 3. Les objectifs de notre étude de cas

Mener une étude de cas compréhensive répond à des objectifs clairs en lien direct avec notre problématique et nos questions de recherches (Tableau 16).

**Tableau 16 : Objectifs sous-jacents à la problématique et aux différentes questions de recherche**

Problématique	Questions de recherche	Objectifs
Comment les individus contribuent-ils à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile ?	Comment les individus construisent-ils le sens de la transition ?	Contextualiser le cas et inscrire les individus du système dans leur environnement Reconstituer rétrospectivement les processus de construction du sens traversés par les individus les ayant amenés à agir pour la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile
	Comment le sens construit influence-t-il le management des chaînes d'approvisionnement textile ?	Identifier les transformations du management des chaînes d'approvisionnement textile selon les sens construits
	Comment les interactions influencent-elles le sens de la transition du management des chaînes d'approvisionnement ?	Observer les interactions entre les différents individus du système et identifier leurs contributions à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile

Il s'agit alors de : contextualiser notre cas et développer une meilleure compréhension du système étudié, reconstituer rétrospectivement les processus de construction et de diffusion du sens des individus du système, apprécier de leurs impacts sur le management des chaînes d'approvisionnement et identifier le rôle des interactions dans ces processus.

### **Sous-section 2 : Définition de notre étude de cas**

Le choix d'une stratégie de recherche par l'étude de cas compréhensive ayant été explicité et justifié, il convient désormais de préciser la nature de notre cas. En suivant les conseils de Dumez (2016), nous nous sommes employés à répondre aux questions suivantes dans la suite

de notre propos : (1) « *de quoi notre cas est-il le cas* », puis (2) « *de quoi notre cas est-il composé* » et enfin (3) « *Que peut produire notre cas ?* ».

### 1. *De quoi notre cas est-il le cas ?*

La question « *de quoi notre cas est-il le cas ?* » soulève à la fois une réflexion empirique et une réflexion théorique. D'un point de vue empirique, le cas peut être appréhendé comme une instanciation de phénomènes. Cette expression renvoie aux propos de George et Bennett (2005, p.17-18) qui l'appréhendent comme « *un phénomène ayant un intérêt scientifique, comme les révolutions, des types de gouvernement ou de personnalités, types que le chercheur décidé d'étudier avec l'objectif de développer une théorie en s'intéressant aux causes de ressemblances entre les différentes instanciations (ou cas)* ». Elle suggère à cet égard d'avoir simultanément une approche de la généralité la plus proche en mettant en évidence la différence spécifique. Il s'agit donc de souligner à la fois les ressemblances et les dissemblances. La démarche de l'étude de cas doit par ailleurs être appréhendée au travers de perspectives différentes qui permettent de dessiner le cas sous un angle différent pour le chercheur.

Déterminer de quoi le cas est le cas n'est donc possible selon Ragin et Becker (1992, p.6) qu'à la fin du processus de rédaction des résultats : « *un chercheur ne saurait probablement pas ce qu'est son cas avant la fin de sa recherche, ce qui inclut l'écriture des résultats de la recherche. De quoi son cas est-il le cas, la réponse à cette question se cristallisera progressivement parfois de manière catalytique, et la réalisation finale de la nature même du cas sera probablement la partie la plus importante des idées et le matériau* ».

Pour cheminer dans notre démarche, notre cadre théorique nous a néanmoins orientés. Il a permis une première catégorisation des classes et des sous-classes du cas, fondements de notre travail comparatif. Il a notamment participé à poser les limites de notre cas et de le circonscrire à un système donné, le textile (Encadré 8).

## Encadré 8 : Le choix d'un système unique, le textile

Considéré comme le deuxième secteur le plus polluant au monde, le textile est aujourd'hui en pleine transition. Il offre à ce titre un cadre propice à l'étude de cas (Yin, 1981, 1994, 2003, 2009), et plus spécifiquement à l'analyse de la transition comme un phénomène contemporain « *en train de se faire* ». Il permet par ailleurs d'élargir les typologies de système déjà investiguées par les transitions *studies* comme l'automobile (Geels, 2012), l'agriculture (Darnhofer, 2015), ou l'énergie (Geels, 2016).

Un autre argument de poids a par ailleurs été l'aspect géographique. Évoluant dans les Hauts-de-France, et plus spécifiquement à Roubaix, capitale historique française du secteur textile, ce choix nous permettait de bénéficier d'un accès simplifié au terrain mais également particulièrement riche étant donné les nombreuses initiatives conduites à l'échelle locale.

Une comparaison aurait pu être envisagée entre le système textile et un autre système, et aurait *de facto* fait de notre étude de cas multiple. Une telle entreprise aurait néanmoins nécessité des années supplémentaires, et serait par conséquent sortie du cadre d'exercice de la thèse de doctorat. Cela aurait par ailleurs accru le risque d'éparpillement, compliqué notre accès aux données, et probablement amoindri la qualité de notre analyse.

Envisager le secteur textile comme un système nous a donc conduits à produire une première subdivision et a orienté notre démarche comparative (Whyte, 1984). En effet, tout système est composé du paysage (l'environnement), et de deux niveaux composés d'organisations et d'individus, le régime et les niches. Ce découpage théorique offre dès lors une première base de comparaison entre les individus du système (Audet, 2015).

À la question « *de quoi notre cas est-il le cas ?* », nous répondons donc : une étude de cas des individus du système et des processus qui les amènent à contribuer à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile.

### 2. *De quoi mon cas est-il composé ?*

Yin (2009) distingue traditionnellement pour apprécier de la composition d'un cas une typologie distinguant les cas uniques des cas multiples, et les cas holistiques des cas encastés. Toutefois, selon Dumez (2016, p.215), une telle distinction « *ne tient pas* » en pratique pour reprendre ses termes et nuit à capter la complexité de cas nécessairement enchâssés à l'infini. Réaliser une étude de cas suppose donc *de facto* de s'intéresser à une multitude d'unités de sens et d'analyse en se basant sur une masse de données importantes et hétérogènes (Dumez, 2016).

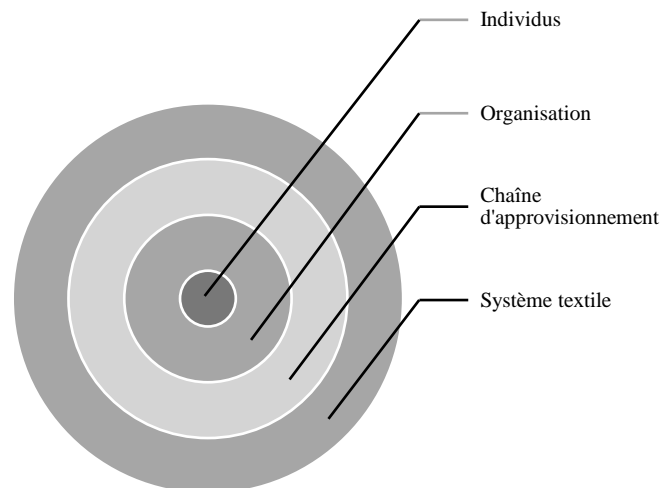
Ainsi, alors que nous aspirons à étudier du point de vue de différents individus du système et à comprendre comment ces derniers influencent la transition du management des chaînes d'approvisionnement, il était nécessaire de considérer d'autres unités d'analyses (Fabbe-Costes



et al., 2013). Plusieurs unités d'analyse étaient dès lors possible : les individus, les fonctions, les organisations, l'industrie, les interfaces, les chaînes, les réseaux ou encore les projets.

Si notre intérêt premier était porté sur les individus et leurs interactions, nous avons néanmoins et au vu de notre problématique, considérer l'individu comme étant enchâssé dans une organisation, une chaîne d'approvisionnement ainsi qu'au sein du système textile (Figure 13).

**Figure 13 : Individu enchâssé dans l'organisation, la chaîne d'approvisionnement et le système**



Pour sélectionner nos informants, plusieurs critères ont alors guidé notre démarche.

Le premier est hérité de notre cadre théorique, la perspective multi-niveaux, et suppose de distinguer deux typologies d'acteurs au sein du système : les acteurs du régime et les acteurs de niche (Geels et al., 2006, 2011 ; Audet, 2015). Pour rappel :

- Le régime est défini pour rappel par Audet (2015, p.81) comme une « *configuration d'acteurs (...) nombreux et diversifiés* » et d'organisations parmi lesquelles « *des instances gouvernementales, centres de recherches et de développement, entreprises et associations industrielles, corporations professionnelles, etc.* ». Parmi l'ensemble des acteurs et des organisations possibles, nous avons fait le choix de nous restreindre avec deux points d'entrée : les acteurs et organisations issus : (1) du sous-régime marché, soit les donneurs d'ordres (enseignes de distribution) de la production du textile et (2) du sous-régime industriel, soit les producteurs industriels de textile français.
- Les niches d'innovation sont des « *espaces de relative autonomie (...) générés par des acteurs porteurs de solutions alternatives incompatibles avec les règles des régimes* » (Audet, 2015, p.83). Il existe en ces termes de nombreuses niches d'innovation au sein d'un système, nous avons fait le choix d'identifier, à l'instar de notre démarche pour le

régime, de retenir les sous-niches marché et industrielle respectivement entendue comme la mise sur le marché de nouveaux produits (marques), ainsi que la création de nouveaux processus industriels de production (solutions industrielles alternatives).

En plus de tenir compte de cette contrainte de variété au sein du système, nous tenions à garantir une certaine diversité quant à l’ancrage géographique de nos informants à l’échelle française, mais également à avoir un panel large d’actions initiées par les individus étudiés. Enfin, il était important de se prémunir d’un taux de mortalité potentiellement élevé de l’échantillon, et ce en particulier dans le cas des niches d’innovations qui sont souvent récentes<sup>37</sup>.

Plus que les critères de sélection, nous proposons maintenant de détailler les étapes nous ayant permis de sélectionner nos répondants. Deux points d’entrée ont été privilégiés : les organisations ou les acteurs.

La conduite préliminaire et exploratoire d’une analyse de la presse régionale, nationale et spécialisée entre 2005 et 2019<sup>38</sup> visant à mieux appréhender le paysage du système et permettre de comprendre le contexte dans lequel évoluent nos informants, nous a ainsi permis d’identifier un premier ensemble de répondants : 2 dirigeants du sous-régime industriel<sup>39</sup>, 2 entrepreneurs de sous-niches marché. En parallèle, une organisation du sous-régime marché s’est démarquée dans le corpus de presse.

Une fois ces premiers informants et/ou organisations identifiés, nous avons cherché en apprendre plus sur eux, et avons constaté que certains d’entre eux (4 sur 5) seraient présents ou représentés à l’occasion des *Fashion Green Days 2018*, un salon dédié à la mode circulaire et ouvert à l’ensemble des acteurs du système.

La participation à cette manifestation nous a alors confrontés à une pléthore d’informants potentiels en plus de ceux initialement identifiés.

Parmi les acteurs en présence, 7 ont été retenus comme informant en considérant les critères préalablement indiqués. Parmi ces informants, 3 sont issus du sous-régime marché, 2 des sous-niches industrielles, et 2 des sous-niches marché.

En complément de ces vagues de recrutement, nous avons au gré de nos activités professionnelles et personnelles entre 2017 et 2019 eu la chance de rencontrer des répondants

---

<sup>37</sup> Une telle précaution justifie la sélection dans l’échantillon d’acteurs de sous-niches marché plus nombreuses

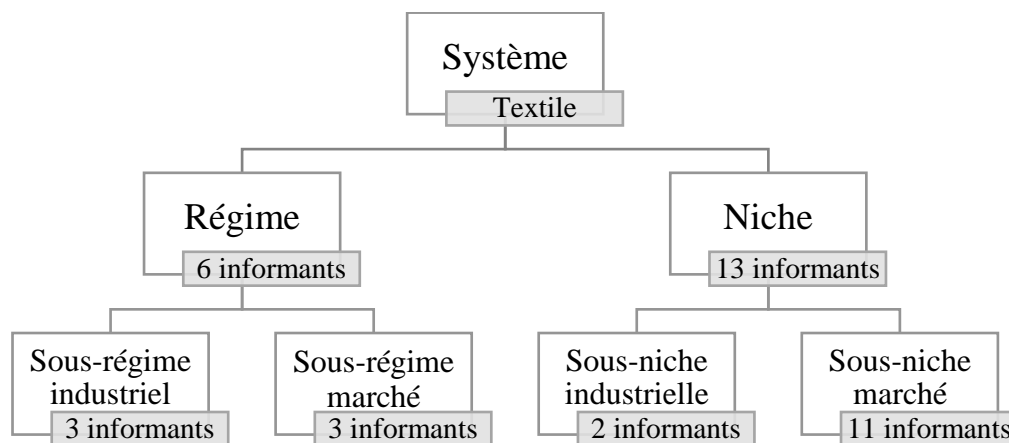
<sup>38</sup> Les modalités de cette collecte sont explicitées dans la suite de notre propos

<sup>39</sup> Ils seront qualifiés dans la suite de notre propos, et par soucis de lisibilité, sous la terminologie « *dirigeants industriels* ».

au cours notamment du Salon made in France à Paris, de conférences dédiées à la mode responsable à Lille, ou encore au sein d'incubateur comme Blanchemaille by Euratechnologie ©.

Au total c'est finalement 19 informants qui ont été retenus pour la conduite de notre étude de cas dont la répartition au sein du système et proposer dans la figure ci-dessous (Figure 14), et leur description dans le tableau qui suit (Tableau 17).

**Figure 14 : Répartition des informants sélectionnés de notre échantillon dans le système textile**



Mieux comprendre les interactions entre les individus et leur rôle à la fois sur les processus de construction et de diffusion du sens, et sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement faisait également partie de nos objectifs de recherche.

Si les interactions rapportées par les individus ont été considérées dans notre étude de cas, il était important d'être en mesure d'identifier ces dernières *in situ* pour mieux les comprendre. Au fil de notre collecte de données, plusieurs dispositifs d'interactions<sup>40</sup>, auxquels toujours au moins un de nos informants<sup>41</sup> participait, sont apparus comme pertinents à étudier pour mieux comprendre ce phénomène, et constituent un des nombreux cas enchâssés de notre étude de cas (Dumez, 2016).

<sup>40</sup> Ces derniers sont détaillés dans la section suivante.

<sup>41</sup> Nous tenons à préciser que si le terme « *informant* » est usuellement mobilisé pour désigner les individus interviewés lors d'entretiens semi-directifs, nous utiliserons pour notre part ce terme pour désigner n'importe quel individu étudié, et ce indépendamment de la source de données mobilisée (entretiens semi-directifs, netnographie, ethnographie...). Par ailleurs, la majeure partie des données primaires et secondaires ont été anonymisées.

**Tableau 17 : Individus étudiés au sein du système textile dans le cadre de notre étude de cas**

ÉCHANTILLON RETENU POUR L'ETUDE DE CAS					
Sous-régime industriel					
Informant	Description de l'informant	Organisation	Localisation de l'organisation	Description de l'organisation	• Contexte du recrutement de l'informant
Patrick Martine	Petit-fils du fondateur de l'entreprise, Patrick en devient président en 2018 après 24 ans au service commercial. Martine est sa conjointe.	Producteur fabricant textile (PMI)	Sud-ouest de la France	Fondée en 1938, l'Unité de production textile A tricote et confectionne uniquement en France des chaussettes et des collants. Vendu en marque propre, les produits sont principalement vendus par des niches d'innovation ou des créateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occurrences nombreuses dans la presse de l'organisation et de l'informant.</li> </ul>
Jules	Après 20 ans dans l'hôtellerie, il rachète en 1997, une unité de production textile en France.	Producteur fabricant Textile (PMI)	Sud-est de la France	Fondée en 1965, l'Unité de production textile B s'inscrit dans un haut lieu du tissage dont elle est spécialiste. Elle produit 70% d'habillement, 20% de tissus techniques et 10% d'ameublement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occurrences nombreuses dans la presse de l'organisation et de l'informant</li> <li>• Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>
Sous-régime marché					
Fanny	Évoluant au sein de la branche « circulaire » de son entreprise depuis 2014, Fanny a également travaillé à des postes similaires pour de grandes marques. Elle a également fait partie d'un projet visant à stimuler la transformation du système pendant 4 ans avant de rejoindre son organisation actuelle	Enseigne de distribution spécialisée.	Paris	L'Enseigne 1, étrangère a été fondé il y a presque deux siècles et est présente en France depuis les années 1970. L'Enseigne est leader dans la vente mondiale de vêtement en coton biologique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>
Laura	Directrice qualité depuis 5 ans, elle a par le passé et pendant plus de 10 ans, travaillé dans le textile pour d'autres enseignes dans des postes similaires. Elle est diplômée de l'ENSAIT.	Enseigne de distribution spécialisée.	Nord de la France	L'Enseigne 2 dont le siège social est situé dans les Hauts-de-France a été crée dans les années 1980 et bénéficie d'un réseau de distribution de plus de 1000 boutiques à travers le monde. Membre d'un grand groupe de distribution, l'enseigne a pendant longtemps été un des leaders du marché textile-habillement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occurrences nombreuses dans la presse de l'organisation</li> <li>• Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>

Ludivine	Travaille dans les achats depuis 2013 dans son organisation actuelle, elle est diplômée de l'ENSAIT, une école d'ingénieur textile.	Enseigne de distribution spécialisée	Nord de la France	L'Enseigne française 3 est présente sur le marché depuis 1977 et propose des vêtements et du linge de maison. Autrefois entreprise familiale, l'enseigne fait aujourd'hui parti d'un groupe majeur du système et dispose de plus de 50 magasins et presque 400 collaborateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>
Sous-niche industrielle					
Emilien	Diplômé d'une école de commerce. Après plusieurs expériences, dans l'énergie et les énergies renouvelables, il lance avec un associé une niche d'innovation industrielle.	Solution de gestion des flux	Nord de la France	Fondée en 2017, Niche industrielle 1 propose une nouvelle solution technologique pour produire les vêtements à la demande	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>
Véronique	Diplômée de marketing international, elle fonde en 2016 et avec un associé une niche d'innovation industrielle.	Intermédiaire d'approvisionnement en matières premières	Nord-ouest de la France	Fondée en 2016, Niche industrielle 2 propose de sourcer des fibres écologiques et des teintures responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>
Sous-niche marché					
Céline et Robin	Après des expériences à Amazon en supply chain, et à la Ruche qui dit oui, elle fonde en 2016 avec son associé une niche d'innovation.	Marques de vêtements	Paris	Fondée en 2016, Niche marché 4 propose des vêtements résistants à la durée de vie accrue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>
Tom et Noah	Jeunes diplômés d'école de commerce, ils fondent en 2016 leur niche d'innovation.	Marque de vêtements	Sud-ouest de la France	Fondée en 2016, Niche marché 2 propose des vêtements en fibres recyclées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontrer dans un contexte tiers (salon made in France, Paris)</li> </ul>
Sébastien	Ancien informaticien, et diplômé de management, il est reconverti depuis plusieurs années de textile et fonde sa niche d'innovation en 2013.	Marque de vêtements	Sud-est de la France	Fondée en 2013, Niche marché 3 propose des jeans et des vêtements fabriqués en France	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occurrences nombreuses dans la presse de l'organisation et de l'informant</li> <li>Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>
Stéphanie	Ingénieur textile de formation, et collaboratrice d'une enseigne de distribution spécialisées, l'enseigne 4. Pendant des années où elles s'occupent de la qualité et du développement durable, elle	Marque de vêtements	Nord de la France	D'abord simple projet au sein de l'enseigne 4, Niche marché 5 est créé en 2016 et propose des vêtements fabriqués en France et éco conçus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occurrences nombreuses dans la presse de l'organisation et de l'informant</li> <li>Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018 (Roubaix)</li> </ul>

	crée d'abord un label en interne avant de créer sa propre niche d'innovation.				
Marcel	Jeune ingénieur diplômé de l'ICAM, il bénéficie d'une expérience de plusieurs années en tant qu'ingénieur produit.	Marque d'accessoires	Nord de la France	Fondée en 2018, Niche marché 1 propose des accessoires upcyclés et solidaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence aux <i>Fashion Green Days</i> 2018</li> </ul>
Nathan	Petit fils de bottier cordonnier, et avec une formation spécialisée en prothèses orthopédiques, il fonde en 2018 sa niche après avoir travaillé 6 comme chef de projet RSE.	Marque de baskets	Nord-ouest de la France	Fondée en 2019, Niche marché 6 commercialise des baskets éco conçues.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontrer dans un contexte tiers (salon made in France, Paris)</li> </ul>
Léa	Chef de produits dans le textile pendant plus de 10 ans, Estelle se lance dans la création de sa niche en 2019.	Service de location de vêtements	Nord de la France	Fondée en 2019, Niche marché 7 propose des vêtements en location aux consommateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontrer dans un contexte tiers (Incubateur Blanchemaille by Euratechnologie, Roubaix)</li> </ul>
Nina	Assistante-styliste pour des enseignes spécialisées et après des études spécialisées dans la mode et l'entrepreneuriat, elle fonde en 2018 sa niche d'innovation.	Vêtements équitables nord-sud	Nord de la France	Fondée en 2018, Niche marché 8 propose des vêtements équitables produits en Afrique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontrer dans un contexte tiers (Conférence sur l'impact de la mode, Lille)</li> </ul>
Pierrick	Responsable marketing d'une marque de vêtements de niche. Il est parenté au fondateur de celle-ci et dispose d'une formation en commerce et en marketing qui lui a permis de travailler pour de grandes marques et enseignes sportswears pendant plus de 5 ans.	Vêtements fabriqués en France	Sud-est de la France	Fondée en 2018, Niche marché 9 propose des vêtements produits en France.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontrer dans un contexte tiers (Salon made in France, Paris)</li> </ul>

### 3. *Que peut produire mon cas ?*

L'étude de cas débouche sur différents types de productions. Lorsque l'étude de cas délivre une description, sans élément théorique, on parle de cas a-théorique (Lijphart, 1971). Le cas peut également permettre de générer une hypothèse, ou d'identifier un cas déviant. Ainsi, soit aucune théorie n'existe pour expliquer le cas, soit il faut discuter, enrichir ou formuler une autre théorie. Il est néanmoins délicat de penser une étude de cas complètement dénué de théorie. On parle alors plutôt de cas heuristique (Eckstein, 2000), qui permet d'envisager « *le processus général par lequel se fait l'enrichissement de la théorie (...) et qui conduit à redéfinir cette théorie ou à en inventer une nouvelle* » (Dumez, 2016 p.207). L'étude de cas est donc tantôt considérée comme un moyen de construire des théories (Eisenhardt, 1989 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Woodside et Wilson, 2003), ou de les vérifier (Glaser et Strauss, 1967 ; Eisenhardt, 1989). Pour Hadly-Rispal, l'étude de cas est appropriée lorsque « *les théories existantes sont incomplètes ou ne parviennent à expliquer qu'une partie du phénomène étudié. Elle relève singulièrement de la tradition constructiviste au sens large qui conduit le chercheur à se concentrer sur la signification des phénomènes pour en construire une interprétation à partir des données qu'il observe* » (2015, p. 255).

Pour identifier les mécanismes sociaux, construire des typologies exploratoires et théoriques, et répondre à notre problématique le cas heuristique semble le plus fécond (Dumez, 2016). Il s'agit donc par cette démarche de contribuer à des théories de moyennes portées, ici la perspective multi-niveaux (Geels, 2011). Notre cas n'a néanmoins pas vocation à identifier des lois universelles (Merton dans Saint-Martin, 2003) et est guidé par un processus de plausibilité conformément à notre positionnement épistémologique et théorique (Eckstein, 1000 ; Weick, 1995, 2005).

Des précautions particulières pour optimiser la validité et la fiabilité de notre recherche ont néanmoins été prises (Tableau 18).

**Tableau 18 : Précautions prises pour garantir la validité et la fiabilité de notre étude de cas**

	Description des précautions prises pour la conduite de l'étude de cas
Fiabilité interne	La fiabilité interne de notre étude de cas a été assurée par la présence de nombreux chercheurs qui ont pu apprécier de l'avancée des travaux et de leurs cohérences. Notre directrice de thèse a largement contribué à garantir cette fiabilité, en plus de nombreux échanges et discussions avec d'autres chercheurs de notre équipe travaillant sur des thèmes similaires et de nombreux experts du système textile. Par ailleurs, les conférences, séminaires et journées de recherche nous ont également permis d'accroître la fiabilité interne de notre recherche.
Fiabilité externe	Observer le comportement humain n'est pas une démarche statique. Dès lors la question de la fiabilité externe pose question. Les objets d'étude sont en effet par nature fluctuants, multifacettes

	et hautement contextualisés et l'information collectée dépend également des capacités du chercheur à conduire son terrain. Répliquer une étude qualitative ne permet en ces termes pas de répliquer ses résultats. Ainsi, la même démarche par un autre chercheur conduira potentiellement à d'autres interprétations qui pourront cohabiter tant qu'elles ne se contredisent pas (Merriam, 1998).
Validité interne	Pour assurer de la validité interne des résultats, soit la pertinence et la cohérence des résultats générés, plusieurs précautions ont été prises notamment en limitant la période étudiée (Campbell et Stanley, 1966) prenant le soin de varier les cas sélectionnés, et à se parer contre toute mortalité de l'échantillon avec un échantillon relativement large. Par ailleurs en vue d'éviter tout risque de contamination des données, la nature réelle de nos travaux n'a que partiellement ou pas été révélée à nos interlocuteurs et les terrains multipliés.
Validité externe	Les résultats d'une étude de cas compréhensive qualitative n'ont pas nécessairement vocation à être généralisable ou transférables, et se limite le plus souvent à un milieu donné et à des résultats idiosyncratiques (McMillan et Schumacher, 1984 ; Stake, 1994 ; Lessard-Hébert et al., 1995 ; Alexandre, 2003 ; Flyvbjerg, 2011). Merriam (1998) considère qu'il est davantage question de comprendre en profondeur le particulier, plutôt qu'identifier ce qui est vrai pour plusieurs. Dans le même temps, Verhoeven (2010, p.102) parle lui de « <i>construction locale de la réalité</i> ».

Répondre aux questions énoncées par Dumez (2016) nous a donc permis de définir les contours de notre étude de cas pour répondre à la question et de mettre en lumière l'intérêt scientifique du phénomène que nous aspirons à étudier. En effet, les individus, leurs actions, et les processus interprétatifs et sociaux sous-jacents à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile constituent un phénomène digne d'intérêt scientifique dans la mesure où ils possèdent à la fois un intérêt compréhensif, comparatif, théorique, et transformatif (Tableau 19).

**Tableau 19 : Intérêt scientifique du phénomène scientifique étudié**

Phénomène étudié	Intérêt scientifique	Détails de l'intérêt scientifique
Processus traversés et actions déployés par les individus amenant la transition du management de la chaîne d'approvisionnement textile	Intérêt comparatif	Comparer les processus traversés et les actions déployées par les individus du système (intra-cas et inter-cas).
	Intérêt théorique	Enrichir la perspective multi-niveaux en offrant une compréhension des fondations micro-individuelles de la transition d'un système (Geels, 2020).
	Intérêt compréhensif	Mieux comprendre les dynamiques de transition systémique, les transformations du management des chaînes d'approvisionnement et la contribution des individus à ces dernières.
	Intérêt transformatif	Obtenir les clés de compréhension pour stimuler la transition et répondre aux impératifs socio-écologiques auxquels les acteurs du secteur sont confrontés.



## **Conclusion section 1**

Nous avons donc décidé pour répondre à notre problématique et nos questions de recherche de mettre en place une étude de cas compréhensive. Un tel choix s'est opéré en accord avec notre positionnement épistémologique, théorique, et nos objectifs de recherche.

Il s'agissait donc de conduire une étude de cas de 19 individus du système textile, et d'identifier leurs contributions à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile. Notre démarche d'identification des processus individuels et collectifs sous-jacents à la transition avait alors vocation à contribuer tant au niveau théorique, qu'empirique en plus d'avoir un intérêt compréhensif et transformatif.

L'étude de cas n'étant pas une méthode mais une stratégie de recherche (Yin, 2009 ; Hadly-Rispal, 2015), il convient maintenant de préciser les méthodes effectives déployées en vue de sa réalisation. Nous les détaillons dans une deuxième section dédiée à la collecte des données.



## **Section 2 : Construction de l'étude de cas par une collecte de données multiples**

En tant que « *stratégie de recherche* » (Yin, 1994), l'étude de cas nous éclaire particulièrement sur la démarche générale à mettre en place. Elle recommande et encourage pour être menée à bien le recours à des sources et méthodologies de collecte multiples (Dumez, 2011 ; Yin, 2012 ; Alexandre, 2013). Nos méthodologies devaient néanmoins être cohérentes avec notre positionnement épistémologique et théorique (Weick, 1989, 1995, 2005, Le Breton, 2004), et évidemment permettre de répondre à notre problématique et nos questions de recherche.

En conséquence nos méthodologies devaient permettre :

- De proposer une contextualisation importante à même de permettre d'identifier les acteurs, les événements clés et les dynamiques du système textile.
- De retracer les processus de construction du sens traversés par nos informants sous-jacents à leur action pour la transition du management des chaînes d'approvisionnement
- D'observer et de comprendre le rôle des interactions dans le processus de construction du sens, et in fine dans la transition du management des chaînes d'approvisionnement.

La suite de notre propos décrit les différentes méthodologies mobilisées pour atteindre de tels objectifs (sous-section 1) et détaille leur déploiement dans le cadre de notre étude de cas (sous-section 2).

### **Sous-section 1 : Méthodes de collectes de données retenues**

Plusieurs méthodes de collectes de données ont été sélectionnées. Elles sont les suivantes : (1) une analyse historique exploratoire de la presse nationale, régionale et spécialisée, (2) des entretiens semi-directifs, (3) la collecte de données secondaires et enfin (4) de l'observation.

#### *1. Contextualiser : une analyse historique de la presse exploratoire*

Compte tenu de notre cadre théorique, de notre stratégie de recherche et du phénomène que nous cherchions à observer et comprendre, il était impératif pour nous de développer une compréhension dense du contexte (Geertz, 1998). Si le choix de la conduite d'une étude de cas justifie à lui seul notre démarche de contextualisation (Yin, 1981; Mucchielli, 2004 ; Hadly-Rispa, 2015), nous tenons tout de même à expliciter succinctement les arguments complémentaires justifiant notre démarche de contextualisation :

- 1) En nous intéressant aux individus, et plus spécifiquement à leurs interactions à l'échelle organisationnelle, inter-organisationnelle et intrasystémique, il était impératif d'une part

de mieux comprendre l'environnement dans lequel les individus évoluent, d'en identifier les acteurs clés, les évolutions et les dynamiques.

- 2) Mobilisant la perspective multi-niveaux, il était par ailleurs impératif de comprendre le niveau supérieur, à savoir le paysage entendu comme « *l'environnement exogène des régimes et notamment les manifestations matérielles de l'organisation sociale et les biotopes dans lesquels évoluent les régimes sociotechniques* » (Audet, 2015, p.82). Celui-ci est en fait reconnu comme un déclencheur important des dynamiques de transition dans sa capacité à ouvrir des fenêtres d'opportunités ou de générer des menaces au sein du système (Suarez et Oliva, 2005 ; Geels, 2006, 2011 ; Geels et Schöt, 2007).
- 3) Enfin, et conformément à la littérature (Weick, 1995, 2005 ; Koenig, 2017), la construction du sens suppose une étape de fragmentation de l'environnement (« *l'enactment* »). Comprendre comment l'informant segmente et retient un fragment de son environnement supposait donc en amont de développer une compréhension de l'environnement de l'individu.

Pour mener à bien notre contextualisation, nous nous sommes alors inspirés des approches historiques particulièrement populaires en théorie des organisations (Cailluet et al., 2013) et identifions à la manière de Gorge et Galluzzo (2021) l'approche historique comme un moyen : « *de saisir la densité et les discontinuités des phénomènes de consommation, nécessaire à la mobilisation de certaines perspectives théoriques ; d'offrir une démarche réflexive sur notre discipline et son développement, afin notamment de mettre à l'épreuve des propositions théoriques nouvelles et des chronologies établies ; d'alimenter la réflexion managériale par l'historicisation des enjeux et des stratégies des organisations* » (Gorge et Galluzzo, 2021, p.2).

Une telle approche avait alors le potentiel de « *comprendre l'importance d'un événement, ses causes, conséquences, significations et implications pour de futurs développements* » (Bucheli et Wadhvani, 2014, p.14). En plus de mettre en perspective des événements spécifiques, s'inspirer de l'approche historique nous permettait « *d'évaluer le rôle et l'influence d'une multitude d'acteurs et d'institutions dans la dynamique et l'évolution des marchés ; d'expliquer par l'analyse diachronique, les continuités et les ruptures, les persistances et les bouleversements* » (Gorge et Galluzzo, 2021, p.3). *In fine*, une telle approche a contribué à une plus grande contextualisation du phénomène observé (Askegaard et Linnett, 2011) en plus de permettre de faire émerger « *l'histoire des sous-groupes qui composent le marché* » (p.9), de

« *comprendre le développement d'un marché* » (p.10) et de « *saisir les mutations symboliques des objets* » (p.11).

Ainsi comme le rappellent Gorge et Galuzzo (2021, p.5), « *scruter le passé permet également d'évaluer les enjeux importants de notre temps et de contribuer ainsi à dessiner des voies d'avenir pour de multiples organisations telles que les entreprises* ». Daumas (2019 dans Gorge et Galuzzo, 2021, p.5) précise que « *les évolutions contemporaines dans le champ de la consommation, en particulier liées aux enjeux du développement durable et à la critique de la surconsommation, ne peuvent se comprendre qu'à la lumière des dynamiques amorcées dans le passé* ».

Une fois la décision prise de contextualiser et d'historiciser notre démarche en nous inspirant de l'approche historique, il était encore nécessaire d'identifier le type de sources à mobiliser. Nous avons alors fait le choix de mobiliser uniquement des articles de presse écrite. La presse écrite, comme une source d'informations primaires révélatrices des représentations à un moment donné (Tosh, 2010) ont été sélectionnés. Publiés essentiellement pour informer, les articles de presse permettent de rendre compte sur le long terme des évolutions de l'environnement et laissent une trace précise de certains événements et problématiques. Outil précieux pour contextualiser, une analyse historique de la presse permet de véritablement saisir l'environnement dans lequel nos répondants ont évolué et évolue encore aujourd'hui. Ils peuvent par ailleurs permettre à des individus de s'exprimer au travers d'interviews ou d'éditoriaux, utiles dans le cadre de notre démarche.

## *2. Comprendre l'action et reconstituer les processus de construction du sens des acteurs par les entretiens semi-directifs*

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion. Il permet d'affiner un diagnostic, de définir un problème, explorer des opinions, des attitudes, des perceptions ou des représentations (Gavard-Perret et al., 2012). Il est le plus souvent semi-directif et suppose un guide d'entretien qui permet relancer le répondant et d'instaurer une vraie interaction entre chercheur et répondant (McCracken, 1988; Avenier et Gavard-Perret, 2012). Identifiée comme une des méthodes « *les plus pertinentes dans l'artillerie qualitative* », l'entretien semi-directif constitue pour nous un précieux outil à même de « *s'introduire dans l'esprit d'une autre personne, de voir et d'expérimenter le monde tel que les répondants le voient eux-mêmes* » (McCracken, 1988, p.9).

Ces entretiens ont été réalisés en adoptant une approche phénoménologique (Thompson et al., 1989) qui suppose d'interroger le sujet en profondeur, d'une manière naïve et de le pousser à décrire les différentes facettes du phénomène étudié. Il s'agissait donc bien d'adopter une perspective « *micro-individuelle* » de la transition au travers de la voix de nos répondants.

### 3. Compléter l'histoire des acteurs par des données secondaires

Pour identifier les processus sous-jacents à l'action des individus, entendus comme les processus de construction du sens (Weick, 1995 ; 2005) il était également nécessaire de s'intéresser à l'ensemble des narratifs délivrés par les informants. En effet, le sens est pour rappel construit rétrospectivement par l'individu avant d'être diffusé par la narration. Il s'agit donc d'identifier leurs vécus comme : « *la recherche et la construction du sens à partir de faits temporels personnels* » (Pineau et Le Grand, 2013, p.5). Ont été collectés l'ensemble des narratifs délivrés par les individus proposant à l'acteur de formulé un récit d'événements vécus, à l'initiative du chercheur ou d'un tiers, dont il reste maître dans la formulation et l'interprétation qu'il en donne (Wacheux, 1996, p.162).

### 4. Observer les interactions des acteurs

La recherche en management des organisations est marquée par une abondance de travaux ethnographiques qui ont permis d'identifier de nouveaux outils de gestion dans les organisations, mieux connaître l'activité de techniciens ou de managers, ou encore mettre en perspective des formes d'organisations atypiques (Minzberg, 1984, Orr, 1990, LaPorte et Consolini, 1991 ; Moisdon et Hatchuel, 1997 ; Rouleau, 2013).

L'ethnographie en tant que méthode de collecte de données ne cherche pas seulement à décrire les faits, mais plutôt à les comprendre, et à les expliquer et en tenant compte des phénomènes et comportements dans la société et les organisations. Pour conduire de telles recherches, les études ethnographiques en sciences du management s'intéressent tout particulièrement aux pratiques marchandes et non marchandes propres aux individus, communautés et aux sociétés. Pour conduire de telles études, plusieurs stratégies existent.

#### - Observer pour décrire et comprendre

L'observation, en tant que méthode de collecte de données, est particulièrement populaire en sciences de gestion. Elle est considérée comme une véritable clé de voûte de la recherche procédant par étude de cas (Ragin et Becker, 1992 ; Yin, 2009). Elle permet à ce titre de poursuivre des objectifs multiples parmi lesquelles : tester des hypothèses, produire de

nouvelles hypothèses, enrichir la collecte primaire, contextualiser les données ou encore décrire et comprendre ce qui est mal connu (Gavard-Perret et al., 2012). Deux objectifs sont néanmoins le plus souvent mis en évidence. Mobilisée dans une démarche hypothético-déductive, elle permet de tester des théories existantes. Les démarches empiriques la mobilisent quant à elles pour décrire des faits et produire de nouvelles théories. Conformément à notre objectif de recherche et à notre positionnement épistémologique, nous nous plaçons dans la seconde logique.

Il a alors s'agit pour nous d'observer pour contextualiser les données. En s'inspirant de la tradition ethnométhodologique, il a alors été question d'analyser la manière dont les gens « *accèdent aux éléments particuliers et distinctifs d'une situation* » (Garfinkel, 2007, p.52). Une telle démarche permet la conduite d'une étude de cas, à même de décrire et comprendre un phénomène mal connu (Yin, 1993), nous amenant à notre second et principal objectif. Les interactions micro-individuelles étant le plus souvent délaissées au profit des logiques macrosociales et macroéconomiques pour comprendre la transition, et *a fortiori* la transition du management des chaînes d'approvisionnement. En proposant de nous intéresser aux individus, nous tentons donc de « *rendre visibles des scènes banales* » (Garfinkel, 2007, p.99). Connexes à l'ethnographie, de telles observations permettent une description fine des éléments observables, mais également de produire à partir du terrain de nouvelles théories dites enracinées (Glaser et Strauss, 1967).

L'observation suppose pour être appréhender d'en considérer deux dimensions, technique et stratégique (Gavard-Perret et al., 2012). Ainsi l'observation est à la voir l'acte de voir et entendre les personnes, objets et phénomènes, mais également une expérience vécue par le chercheur dans un cadre situé. En ces termes, il doit faire preuve d'une vigilance toute particulière lors de la conduite de son terrain.

#### - Les stratégies d'observations possibles

Deux stratégies d'observations peuvent être mobilisées par le chercheur : une approche dite passive où le chercheur ne participe pas à l'activité des personnes observées et une approche participante qui suppose à l'inverse de participer à l'activité. Le statut de participant nécessite dès lors un accès pour le chercheur à certaines données d'observation et nécessite pour ce dernier de disposer de par son expérience et ses connaissances, des normes, des codes et de la culture observée. Plusieurs degrés de participation peuvent alors être esquissés (Adler et Adler, 1987). Le chercheur peut être un membre périphérique. Dans cette configuration le chercheur

dispose d'un statut d'initié, peut être amené à interagir avec le groupe, mais ne participent pas aux activités pour garder une distance. Le chercheur peut également être un membre actif du groupe. Dans ce cas précis, il va alors directement participer à l'atteinte d'objectifs communs. Enfin, le chercheur peut être considéré comme un membre à part entière du groupe. Un tel statut suppose des expériences et des objectifs communs entre le chercheur et le groupe. Dans de rares cas, propre à la recherche-action (Liu, 1997 ; Moisdon et Hatchuel, 1997), l'observation participante peut aller jusqu'à provoquer des interactions en vue de les modifier intentionnellement.

Après avoir énumérés les méthodes mobilisées, à savoir une analyse histoire de la presse, des entretiens semi-directifs, une analyse des sources secondaires et l'observation, nous proposons d'en détailler le déploiement dans la sous-section suivante.

### **Sous-section 2 : Déploiement de la collecte de données**

Après avoir passé en revue les différentes méthodes retenues pour la conduite de cette étude de cas, nous proposons maintenant d'en détailler le déploiement. Nous expliquons à cette occasion le protocole nous ayant permis de conduire une analyse historique de la presse exploratoire, avant de mettre en perspective comment nous avons tenté de comprendre l'action et ses processus sous-jacents par le biais d'entretiens semi-directifs. Nous détaillons ensuite notre mobilisation des sources secondaires en vue de reconstituer les trajectoires de vie de nos répondants, et précisons dans un dernier temps les terrains d'observation retenus pour l'étude des interactions entre nos répondants et les autres membres du système, qu'elles soient numériques ou *in situ*.

#### *1. Une analyse historique de la presse exploratoire entre 2005 et 2019*

Pour initier notre analyse historique exploratoire de la presse, et toujours conformément aux recommandations formulées pour la bonne conduite d'une étude de cas (Campbell et Stanley, 1966 ; Dumez, 2016), il était tout d'abord impératif de limiter une période temporelle étudiée. Après des premières recherches est une première période de tâtonnement, nous avons décidé de commencer notre analyse historique de la presse en 2005. Entrepris dès 2017, notre démarche s'est poursuivie jusqu'en 2019, année venant clôturer la période observée. Les modalités de ces choix sont explicitées dans le tableau ci-dessous (tableau 20).



**Tableau 20 : Justification de la période temporelle retenue pour l'analyse histoire de la presse exploratoire**

Année	Événement	Description de l'événement	Événement au sein du système
2005	Libéralisation des marchés du textile (Accords de Marrakech)	La levée des quotas à l'importation marque un tournant dans le secteur textile : désindustrialisation du territoire, essor des enseignes de distribution spécialisées de la fast fashion, transformation des modes de consommation, baisse des coûts de production...	Fenêtre d'opportunité engendrée par le paysage amenant l'essor d'un nouveau régime (régime actuel)
2019	Début de la crise sanitaire du COVID-19	Le début de la crise sanitaire a profondément et durablement transformé le système textile, en plus de perturber la conduite de notre étude de cas. La collecte a donc été interrompue, le choc induit étant si inédit et puissant qu'il allait indéniablement perturber le système et le management des chaînes d'approvisionnement.	Choc soudain du paysage venant perturber l'intégralité du système et encore en cours

Une fois la période déterminée, et grâce à la plateforme Europresse<sup>42</sup>, nous avons pu entreprendre la collecte d'articles de presse répondants aux mots-clés « *industrie textile* », « *secteur textile* », « *mode durable* », « *slow fashion* », « *fast fashion* » et « *mode circulaire* » dans la presse régionale, nationale et spécialisée (Tableau 21), nous avons pu collecter un corpus de 5859<sup>43</sup> articles (Tableau 22). Le choix des mots-clés a été pensé du général au particulier, et conformément à la conduite de notre revue de la littérature.

**Tableau 21 : Titres de presse retenus pour l'analyse historique exploratoire entre 2005 et 2019**

Presse nationale	Presse régionale	Presse spécialisée
<i>Aujourd'hui en France</i> <i>La Croix</i> <i>L'Express</i> <i>Le Figaro</i> <i>L'Humanité</i> <i>Libération</i> <i>Le Monde</i> <i>Le Point</i> <i>Valeurs actuelles</i>	<i>La Voix du Nord</i> <i>Ouest-France</i> <i>Sud-Ouest</i> <i>Le Parisien</i> <i>Le Progrès</i> <i>La Nouvelle République du Centre-Ouest</i> <i>La nouvelle république du Dimanche</i> <i>Le Télégramme</i> <i>La République des Pyrénées</i> <i>Midi Libre</i> <i>Le Journal de Saône et Loire, Charente Libre, L'Indépendant, L'Est Républicain, Le Havre Libre</i>	Les Échos

<sup>42</sup> Outil de veille donnant accès à une vaste base de données de ressources journalistiques.

<sup>43</sup> Les articles identiques, ou publiés à de multiples reprises, ont été supprimés du corpus.

**Tableau 22 : Données récoltées suite à l'analyse historique de la presse entre 2005 et 2019**

Période observée	Mots-clés retenus	Nombre d'articles publiés dans la presse nationale	Nombre d'articles publiés dans la presse régionale	Nombre d'articles publiés dans la presse spécialisée	Total des articles publiés par mots-clés
2005 - 2019	« <i>industrie textile</i> »	1351	2446	301	4098
	« <i>secteur textile</i> »	473	355	136	964
	« <i>mode durable</i> »	54	70	11	135
	« <i>mode circulaire</i> »	0	5	2	7
	« <i>slow fashion</i> »	30	22	19	71
	« <i>fast fashion</i> »	366	99	119	584
	Total des articles publiés par type de presse	2274	2997	588	5859

2. *Comprendre l'action et reconstituer les processus de construction du sens des acteurs par les entretiens semi-directifs*

Conseillée dans le cadre de l'interactionnisme symbolique (Le Breton, 2004) et identifiée comme une méthode à même « *d'expérimenter le monde tel que les répondants le voient eux-mêmes* » (McCracken, 1988, p.9), nous avons réalisé 7 entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs à l'origine de niches d'innovation, mais également de collaborateurs du régime ainsi que de la conjointe d'un dirigeant industriel (Tableau 23).

**Tableau 23 : Présentation des informants interviewés**

Informant	Statut	Entreprise	Activités de l'entreprise	Niveau représenté	Durée	Type d'entretiens
Martine	Conjointe du dirigeant	Unité de production A	Production textile	Régime	16 minutes	Téléphonique
Emilien	Fondateur de la niche	Niche industrielle A	Solution de production à la demande	Niche	60 minutes	Physique (domicile du répondant)
Véronique	Fondateur	Niche industrielle B	Matières premières textiles	Niche	17 minutes	Téléphonique
Nathan	Fondateur	Niche marché 6	Marque de chaussures	Niche	17 minutes	Téléphonique
Léa	Fondateur	Niche marché 7	Service de location de vêtements	Niche	94 minutes	Physique (incubateur)
Nina	Fondateur	Niche marché 8	Vêtements équitables	Niche	96 minutes	Physique <sup>44</sup> (café)
Pierrick	Responsable marketing	Niche marché 9	Marque de textile made in France	Niche	24 minutes	Visioconférence (Skype)

<sup>44</sup> Pré-test du guide d'entretien

Ces entretiens ont été réalisés par un guide d'entretien dont l'aperçu est ici proposé (Tableau 24). Celui-ci a été adapté aux différentes catégories d'informants (niche ou régime), et en fonction de leur place dans les chaînes d'approvisionnement (donneur d'ordres, services intermédiaires, fournisseurs...).

**Tableau 24 : Thématiques du guide d'entretien**

Thématiques	Objectifs	Questions et relances
Présentation	Introduire l'entretien et apprendre à connaître le répondant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentez-vous</li> <li>- Formations et diplôme ?</li> <li>- Parcours professionnel ?</li> </ul>
L'organisation et l'action	Présentez l'organisation, l'action et son histoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentez l'organisation d'appartenance</li> <li>- Genèse de l'arrivée ou de la création</li> <li>- Motivations des choix</li> </ul>
Organisation	Comprendre l'organisation et son fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La vie de l'équipe</li> <li>- Répartition des tâches</li> <li>- Recrutement</li> <li>- Profils</li> <li>- Valeurs</li> <li>- Nature des relations / Modalités d'interaction</li> </ul>
Management de la chaîne d'approvisionnement	Décrire le management de la chaîne d'approvisionnement et les interactions qui y ont cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description de la chaîne</li> <li>- Historique de la chaîne</li> <li>- Identité des acteurs</li> <li>- Echanges et rencontre entre et avec les membres</li> </ul>
Les acteurs tiers	Détecter des acteurs potentiels complémentaires en dehors de la chaîne d'approvisionnement dont les interactions l'impactent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactions avec : tiers lieux, incubateur, médias, associations, syndicat, collectivité, acteurs locaux</li> </ul>

La réalisation des entretiens a été impactée par le contexte de la crise sanitaire : nous nous sommes heurtés au manque de disponibilités de nos répondants, ayant le plus souvent des contraintes temporelles importantes et avons eu des difficultés à interroger un ensemble varié d'informants. Ont donc été conduits dans une grande majorité des cas des entretiens semi-directifs par téléphone ou par visioconférence, et à de rares exceptions en physique, qui n'ont toutefois permis véritablement d'offrir les conditions propices pour la conduite d'entretiens semi-directifs<sup>45</sup>.

### 3. Reconstituer les trajectoires de vie

En complément de l'analyse historique de la presse et des entretiens semi-directifs, il était important de considérer l'ensemble des narratifs diffusés par nos informants. De multiples sources nous ont alors permis de collecter des données secondaires. Un aperçu en est donné dans le tableau ci-dessous :

<sup>45</sup> Nous discuterons des écueils rencontrés et de pistes pour les surmonter dans la section « *limites et voies de recherche* » de notre discussion.

**Tableau 25 : Exemples de sources pour reconstituer les trajectoires de vie**

Reconstituer les trajectoires de vie	Sources possibles	Exemples
	Confessions, mémoires, ouvrages	Livre de Sébastien (2019)
	Articles de blogs	« 2017 : un an d'avancée » (Tom et Noah, blog Niche marché 2).
	Interviews dans la presse écrite	« Jules, l'étoffe du patron » (La Croix, 2016)
	Prise de paroles au <i>Fashion Green Days</i> 2018	Intervention de Céline (niche marché 4) lors de la table ronde « éco concevoir la mode ».
	Revue spécialisée ou pédagogiques	« Tisser des fils et tisser des liens » (Article de Jules dans une revue spécialisée en management)

En complément des trajectoires de vie, nous cherchions plus spécifiquement à identifier le rôle des interactions des individus étudiés et leurs impacts sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement. Il était pour cela nécessaire, et en complément des interactions rapportées par les individus dans leurs narratifs, d'identifier des situations d'interactions *in situ* à même de permettre leur étude. Nous détaillons dans la sous-section suivante comment nous y sommes parvenus.

**Encadré 9 : Des allers-retours dans les méthodologies de collecte**

Au cours de notre démarche, nous avons veillé à structurer notre démarche, néanmoins nous nous sommes également laissés surprendre par notre terrain. En conséquence, plus que linéaire, notre collecte a fait l'objet de mouvements d'allers-retours pour être construite. Le tableau ci-dessous propose de témoigner de la souplesse de notre protocole de données en fonction de nos informants.

**Tableau 26 : Etapes de déploiement des méthodologies de collecte selon les informants**

Informants sélectionnés	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Emilien	Identification et observation de l'individu aux <i>Fashion Green Days</i> 2018	Collecte secondaire sur l'individu et son organisation	Entretien semi-directif avec l'informant
Tom et Noah	Identification des individus lors du salon Made in France	Collecte secondaire sur les individus et leurs organisations	Netnographie du blog des informants
Stéphanie	Identification et observation de l'individu aux <i>Fashion Green Days</i> 2018	Collecte secondaire sur l'individu et son organisation	Observation à l'occasion des <i>Fashion Green Days</i> 2019 et du groupe de travail
Sébastien	Identification de l'individu dans le corpus de presse collecté	Collecte secondaire sur l'individu et son organisation	Observation à l'occasion des <i>Fashion Green Days</i> 2018 et 2019 et netnographie

#### 4. Observer les interactions numériques et in situ

Désireux de multiplier les occasions d'observations, nous avons au cours de notre thèse de doctorat pu observer différents terrains à même de nous informer sur le rôle des interactions entre les individus du système sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement. Ces différents terrains nous ont successivement permis d'observer les interactions *in situ*, les interactions numériques et nous ont conduit à multiplier les outils d'aide à la collecte de données.

Au cours de ces différents terrains, notre positionnement d'observateur a varié. Au gré des accès aux terrains, et de notre degré de familiarité avec ces derniers, nous avons oscillé entre le statut d'observateur non participant à celui d'observateur participant (Tableau 27).

**Tableau 27 : Statut et position du chercheur lors des différentes collectes de données**

	<b>Forum dédié à la mode circulaire</b>	<b>Blog des marques responsables</b>	<b>Groupe de travail dédié à la création d'un atelier du futur</b>
<b>Année de la collecte</b>	2018 et 2019	2017 à 2019	2019-2020
<b>Caractéristique du terrain</b>	Forum ouvert à tous sur la base d'une participation financière symbolique	Accès ouvert sans condition d'accès	Accès limité au groupe de travail, conditionné par l'adhésion à l'association
<b>Position du chercheur</b>	Spectateur	Spectateur	Membre périphérique
<b>Observation participante</b>			Oui
<b>Observation non participante</b>	Oui	Oui	

#### *Observer les interactions in situ*

Notre recherche avait pour objectif de décrire et de comprendre le rôle des interactions entre les différents acteurs du système textile dans le déploiement d'un management des chaînes d'approvisionnement circulaires. Pour y parvenir, nous avons retenu deux dispositifs physiques propices à une étude ethnographique qui sont les suivants : un forum dédié à la mode circulaire (deux éditions), et un groupe de travail dédié à construire un atelier de production textile. En complément, une netnographie pouvant être entendue comme une ethnographie numérique a été conduite. Nous proposons maintenant d'explicitier ces différents terrains.

##### **a) Le forum de la mode circulaire**

En 2018 et en 2019, nous avons observé l'événement « *Fashion Green Days* » organisé par l'association Nordcréa. Décrit comme un forum dédié à l'économie circulaire, l'événement réuni chaque année, et durant deux jours, une grande diversité d'acteurs issus de l'industrie

textile. Réunie au sein de l'ENSAIT<sup>46</sup> à Roubaix, une telle mobilisation a pour objectif de faire se rencontrer et échanger intervenants, exposants et publics autour de la mode circulaire. On retrouve à cette occasion des acteurs territoriaux, des pôles de compétitivités, des universitaires, des ONG, des fournisseurs, des fabricants, mais également des marques et des enseignes de distribution spécialisées. Plusieurs temps forts rythment la manifestation (tables rondes, pitch innovation, ateliers professionnels, *keynotes*...) en fonction de nos accès, et du potentiel d'interactions générées nous avons retenu d'observer les séquences décrites dans le tableau ci-dessous. Un tel événement nous a permis d'observer les interactions *in situ* de différents acteurs issus de l'industrie textile (niches d'innovations, acteurs du régime, institutions...).

**Tableau 28 : Synthèse des données collectées à l'issue des *Fashion Green Days 2018 et 2019***

	<b>Description</b>	<b>Collecte</b>	<b>Données</b>
<b>Tables rondes</b>	Échanges entre 4 à 6 intervenants prédéfinis en amont de l'événement par l'association organisatrice autour d'une thématique spécifique ; animé par un tiers et suivi d'une session de questions-réponses avec le public <sup>47</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de notes</li> <li>• Captation vidéo et audio des tables rondes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018 : 9 heures d'enregistrement vidéo et 13 pages de notes</li> <li>• 2019 : 8 h 45 d'enregistrement vidéo et 7 pages de notes</li> </ul>
<b>Moments de convivialité</b>	Des moments de pauses et les moments de convivialités organisés (cocktail, repas, encas) étaient programmés lors de l'événement. Elles donnaient lieu à de nombreuses interactions informelles entre participants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de notes</li> <li>• Échanges informels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 pages de notes en 2018</li> <li>• 7 pages de notes en 2019</li> </ul>
<b>Hall d'exposition</b>	Échanges entre les exposants et les participants du salon (logique commerciale).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de notes</li> <li>• Échanges informels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 pages de notes</li> <li>• 3 pages en 2019</li> </ul>

Comme l'explique le tableau, l'emphase a été tout particulièrement mise à cette occasion sur les tables rondes comme un espace privilégié d'interactions entre acteurs issus d'horizons différents. Nous nous sommes dotés pour mener à bien nos observations de grilles d'observations, permettant de rendre compte de :

- **L'ambiance de l'événement** : il s'agissait ici d'apprécier du contexte de l'événement et d'évaluer si l'événement se voulait confidentiel ou grand public, si ce dernier avait une dimension très formelle ou plutôt informelle. Une telle caractéristique nous a aussi permis d'apprécier de l'engouement des différents participants (passifs ou actifs) et de leur attitude vis-à-vis de celui-ci.

<sup>46</sup> L'École Nationale Supérieure des Arts et des Industries Textile (ENSAIT) forme principalement des ingénieurs textiles.

<sup>47</sup> La retranscription d'une des tables rondes est proposée en annexe 3

- **La nature des relations entre les individus en présence** : au cours des tables rondes, dont le programme figure en annexe 4, les participants pouvaient être amenés à échanger avec des individus issus de niches ou du régime, relevant d'organisation de natures différentes. Nous avons tenté d'apprécier la nature des relations entre ces individus, la présence de tensions, de convergences, mais également leurs attitudes vis-à-vis les uns des autres.
- **La dimension narrative des tables rondes**, avec des temps dédiés aux récits d'expériences, nous a permis d'identifier des éléments déclencheurs de la transition, l'action déployée pour y parvenir et nous a donné à voir des trajectoires différentes entre les acteurs.
- **Le partage du sens et l'action**: l'événement était par ailleurs l'occasion d'identifier les différentes compréhensions de la transition et les actions induites en son nom selon les individus.
- **La réception du public** : chaque table ronde se clôturant par une séance de question-réponse avec le public, ces moments ont constitué de précieuses sources pour apprécier de la réception des discours par l'audience et des interactions induites à cette occasion.

En complément de ces situations d'interactions, impliquant des dizaines d'intervenants, et ce de façon ponctuelle, nous avons aspiré à identifier des situations d'interactions plus restreintes, mais tout aussi diversifiées. Forts du réseau de connexions établi au cours des deux premiers terrains ethnographiques, nous avons pu intégrer un groupe de travail, initié lui aussi à l'initiative de l'association Nordcréa pour poursuivre nos observations.

#### **b) Le groupe de travail dédié à concevoir l'atelier du futur**

Après nous être familiarisés avec les acteurs du système, nous avons établi des points de contact avec de nombreux acteurs, notamment grâce aux universitaires déjà impliqués dans cet environnement. Après deux participations aux *Fashion Green Days*, et des échanges répétés avec des acteurs du système, nous avons pu intégrer un groupe de travail organisé par l'association visant à développer un nouvel atelier de production textile dans les Hauts-de-France.

Les organisateurs et les participants ont été informés de notre statut de chercheuse, et seules les thématiques générales de recherche ont été abordées par le chercheur dans sa présentation sans plus de détails.

Été réuni dans ce groupe de travail des individus issus d'organisations variées. Ils sont résumés dans le tableau ci-dessous (tableau 29). Nous avons pu observer quatre réunions du groupe de travail entre novembre 2019 et février 2020. Les réunions se sont ensuite interrompues suite à la crise de la Covid-19, et nous avons ensuite perdu contact avec les acteurs du projet.

**Tableau 29 : Description des réunions du groupe de travail dédié à « L'atelier du futur »**

	Réunion 1	Réunion 2	Réunion 3	Réunion 4
<b>Date</b>	28/11/2019	20/12/2019	23/01/2020	25/02/2020
<b>Nombre de participants</b>	12	13	17	10
<b>Durée</b>	2heures	2heures	2heures	2heures
<b>Lieu</b>	Plateau Fertile	IAE - Roubaix	Siège social enseigne de distribution	ENSAIT
<b>Equipe Nordcréa</b>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>
<b>Écoles et universités</b>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>
<b>Enseigne de distribution généraliste</b>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	
<b>Intrapreneur, marque responsable ou créateur</b>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>
<b>Enseignes de distribution spécialisée</b>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>
<b>Fournisseurs-fabricants</b>			<i>Présent</i>	
<b>Consultant</b>		<i>Présent</i>		
<b>Plateau Fertile</b>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>	<i>Présent</i>
<b>Données collectées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de présentation</li> <li>• Compte rendu</li> <li>• 5 pages de notes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de présentation</li> <li>• Compte rendu</li> <li>• 13 pages de notes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de présentation</li> <li>• Compte rendu</li> <li>• 15 pages de notes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de présentation</li> <li>• Compte rendu</li> <li>• 7 pages de notes</li> </ul>

### *Observer les interactions numériques*

Le chercheur peut placer ses répondants dans des situations « artificielles » : conduite d'expérimentations, questionnaires ou entretiens semi-directifs. Il peut également se tourner vers des données « présentes dans la nature » comme c'est notamment le cas des échanges en ligne entre les membres d'une communauté sur internet.

La netnographie, une méthode qualitative innovante, propose à cet égard un dispositif pour collecter et apprécier de ces interactions (Kozinets, 2002, 2006, 2015, 2018). Dans ce contexte, internet et plus spécifiquement un forum, une page de réseau social ou ici un blog sont considérés comme des sources de données en ligne. Plus que d'étudier la communauté en soi, il s'agit plutôt d'identifier par le biais des actes communicationnels de la communauté virtuelle (courriers, publications, message, chat...), les réponses à une problématique marketing donnée.



La première phase d'identification et de compréhension des acteurs nous a amenés à identifier le blog comme un outil au service des interactions entre les niches d'innovations et leurs communautés. En ces termes, le média « *blog* » semblait constituer une véritable interface d'interactions entre les niches d'innovation, et les potentiels consommateurs, figures le plus souvent oubliées pour apprécier du rôle des individus sur le management des chaînes.

Nous avons donc pris le parti d'intégrer à notre démarche méthodologique des données collectées sur ces blogs, et plus spécifiquement les échanges par commentaires publiés. Directement inspirés de la méthode ethnographique, nous avons au sens de Kozinets (2002) procédé à une netnographie (tableau 30). Il s'agit en réalité d'une adaptation de l'approche ethnographique aux nouvelles technologies (Pink, 2009). Bien que considérée dans un premier temps comme une simple analyse du discours en ligne, la netnographie est progressivement devenue une méthode qualitative à part entière sous l'impulsion de Kozinets.

**Tableau 30 : Données collectées à l'occasion de la netnographie des blogs tenus par des entrepreneurs du système**

Blogs étudiés	Durée de la période observée	Période observée	Nombre d'articles	Nombre de commentaires
Niche marché 2	3 ans	2016 – 2019	29	117
Niche marché 3	6 ans	2013 - 2019	297	1013
Niche marché 4	3 ans	2016 - 2019	13	309

Conformément aux possibilités offertes par la méthodologie, nous nous sommes positionnés dans une situation d'observateur, et ne sommes donc pas intervenus dans les échanges numériques.

#### *Un éclairage sur les outils clés de collecte des données*

Au cours de notre collecte de données, et plus spécifiquement lors de nos périodes d'observation, nous nous sommes dotés de plusieurs outils parmi lesquels : des grilles d'observation, des prises de notes, et la captation vidéo.

- Grilles d'observations : si nous aspirions à nous faire surprendre à l'occasion de nos périodes d'observations (*Fashion Green Days* ou Groupe de Travail), nous avons tout de même pris la peine en amont de ces événements d'établir des grilles d'observations visant à guider notre démarche. Ces grilles construites a priori ont par la suite évolué au fil du terrain pour se préciser et s'enrichir (Tableau 31).

**Tableau 31 : Éléments phares des grilles d'observations**

	<b>Éléments pris en considération</b>
<b>Événement en lui-même</b>	<i>Ambiance, flux de personnes, accessibilité de l'événement, atmosphère, lieu, identité des acteurs en présence, objectifs, structuration de l'événement, financement, durée, organisateur ....</i>
<b>Les acteurs en présence</b>	<i>Liens entre les acteurs, attitudes des acteurs, organisation des acteurs et clusters, type d'expertises, nature des acteurs...</i>
<b>Interactions</b>	<i>Nature, degré de formalité, interactions rapportées, voix, tons, durée, règles des échanges, répartition de la parole, support des échanges, groupes de conversation formelle ou informelle, registres, signes de familiarité, présence d'un médiateur structuration des échanges, réception par le public, conflits/tensions....</i>
<b>Sens</b>	<i>Sens défendu, rejeté ou visé par les acteurs</i>
<b>Chaîne d'approvisionnement</b>	<i>Étapes de la chaîne d'approvisionnement, nature du management de la chaîne d'approvisionnement, nouveaux éléments, remises en question d'anciens éléments, transformations proposées, alternatives retenues, conflits et tensions liées à la chaîne d'approvisionnement, acteurs impliqués dans les chaînes d'approvisionnement, problématiques induites par le management de la chaîne d'approvisionnement...</i>

- Prises de notes : étudier des événements espacés dans le temps nous a permis de favoriser une méthode itérative, recommandée par Becker (1998). Nous avons ainsi privilégié des aller-retour entre le terrain, l'analyse et le cadre théorique. Une telle dynamique nous a conduits à réajuster continuellement les grilles de lectures au cours du temps. Pour mener à bien notre étude de cas, et plus spécifiquement pour abreuver notre démarche ethnographique, nous avons tout au cours de la période 2017 – 2020 tenus des carnets de notes. Trois typologies de notes ont à cette occasion été prises en considération (Van Maanen, 1979) : les notes descriptives, les notes symboliques et les notes relatives à des sentiments personnels. Une illustration de ces différentes notes est proposée dans le tableau ci-dessous (Tableau 32).

**Tableau 32 : Type de notes collectées par le chercheur**

<b>Type de notes</b>	<b>Verbatim</b>	<b>Contexte de la prise de note</b>
<b>Notes descriptives</b>	<i>« Nous devons aujourd'hui répondre à un problème de savoir-faire (...) il y a plus de demandes que de capacités de production »</i>	Membre de Niche marché 3 à l'occasion d'un salon professionnel
<b>Notes symboliques</b>	<i>« Il faut séparer le vrai made in France, du made in France partiel... C'est un combat »</i>	
<b>Sentiment personnel</b>	<i>« Beaucoup plus de monde qu'attendu, avec des acteurs très disponibles »</i>	Observation au Fashion Green Days 2018

- Captation vidéo: les deux éditions des *Fashion Green Days* (2018 et 2019) ont été filmées et enregistrées par les organisateurs avant d'être mises en ligne sur la plateforme Youtube. Bien que ne concernant la scène principale, la captation vidéo a été dans notre démarche d'une aide précieuse pour obtenir un corpus de données riches et structurées.

En observant les interactions *in situ* et numériques entre les individus du système et dans différents contextes notre objectif était de décrire et de mieux comprendre les processus de construction et de diffusion du sens sous-jacents à la transition du management des chaînes

d’approvisionnement (Tableau 33). Cette démarche supposait par ailleurs de mieux comprendre les liens entre les individus du système, mais également de comparer ces derniers et les effets de leurs interactions sur le sens construit et diffusé par chacun.

**Tableau 33 : Récapitulatif des contextes d’observation des interactions**

	<b>Source des données</b>	<b>Méthode de collecte</b>	<b>Condition d’accès des données</b>	<b>Public des interactions</b>
<b>Interactions rapportées</b>	Sites internet, blogs et rapports	Collecte systématique manuelle	Accessible en ligne	Lecteur
<b>Interactions lors du forum « Fashion Green Days »</b>	Captation vidéo Prises de notes Échanges informels	Observation participante	Droit d’entrée pour l’ouverture Chaîne YouTube publique	Participants de l’événement
<b>Interactions au sein du groupe de travail</b>	Prises de notes Supports de communication E-mails	Observation participante	Groupe défini par l’association	Membres du groupe de travail
<b>Interactions en ligne entre la marque et lecteurs</b>	Blogs	Netnographie	Accessible en ligne	Lecteur et commentateur

## Conclusion section 2

Notre collecte de données s'est déroulée en plusieurs étapes consécutives et complémentaires dont les objectifs en lien avec les questions de recherche sont synthétisés dans le tableau 34.

**Tableau 34 : Synthèse des collectes de données retenues pour répondre aux questions de recherche**

Questions de recherche	Objectif des collectes	Données collectées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les individus construisent-ils le sens de la transition ?</li> <li>• Comment ce sens influence-t-il le management des chaînes d'approvisionnement ?</li> <li>• Comment les interactions influencent-elles le sens de la transition du management des chaînes ?</li> </ul>	Identifier les pressions subies et les fenêtres d'opportunités ouvertes par l'environnement aux acteurs du système.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse historique de la presse nationale, régionale et locale entre 2005 et 2019</li> <li>• Observation de deux éditions du forum « <i>Fashion Green Days</i> » (2018 et 2019).</li> <li>• Collecte de données secondaires (livres, interviews, sites internet, podcasts...)</li> <li>• 7 entretiens semi-directifs d'entrepreneurs et de dirigeants industriels</li> <li>• Netnographie de 3 blogs rédigés par des entrepreneurs de niche</li> <li>• Observation d'un groupe de travail dédié au développement d'un nouvel atelier de production textile (2019 et 2020)</li> </ul>
	Comprendre le sens construit et diffusé par chaque acteur face à la transition et identifier les actions déployées pour transformer le management de la chaîne d'approvisionnement	
	Comprendre comment les acteurs du système interagissent entre eux et pour quelles conséquences sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement	

Nous avons dans un premier temps entrepris une collecte visant à contextualiser notre étude de cas, et les individus étudiés. A cette fin, une analyse historique exploratoire de la presse sur la période 2005 – 2019 a été conduite. Cette démarche nous a permis de mettre en lumière les changements brutaux survenus dans l'environnement mais également les changements à long terme du système textile et leurs répercussions sur les acteurs du système.

Notre deuxième vague de collecte avait pour objectif de nous informer sur les processus de construction du sens traversé par les individus étudiés. À cette fin, de multiples sources ont été mobilisées sous réserve de permettre aux individus de s'exprimer par leur propre voix, visant à expliquer le processus les amenant à l'action.

Enfin, une troisième et dernière vague de collecte de données, directement inspirée des méthodes ethnographiques, nous a amenés à observer les individus dans différents contextes et de mieux comprendre les processus sociaux sous-jacents aux processus de construction et de diffusion du sens.

Ces différentes de vagues de collectes ont conduit à une combinaison de données primaires et de données secondaires. En conséquence, et par respect pour l'anonymat garanti à nos répondants, l'ensemble de nos données ont été rendu anonymes.

## Section 3: Analyse et interprétation des données

Dans cette troisième et dernière section, nous présentons notre processus de codage et d'analyse des données.

Nous proposons donc au cours de cette section de justifier l'approche herméneutique et explicitons les analyses intra-textuelles et inter-textuelles réalisées pour traiter notre corpus de données (sous-section 1). Nous détaillons ensuite le type de codage retenu, et le décrivons comme un hybride entre codage ouvert<sup>48</sup> et *a priori*<sup>49</sup> (sous-section 2). Nous concluons cette section en mettant en lumière les critères de rigueur scientifique ayant structuré notre démarche (sous-section 3).

### Sous-section 1 : Une analyse intra-textuelle et inter-textuelle

Nous disposons d'un corpus volumineux données hétérogènes. Si nous avons fait le choix de passer par une approche entièrement manuelle, nous avons dû penser un codage des données global permettant l'analyse intra textuelle et intertextuelle entre une même typologie de donnée, mais également entre les données au global (Tableau 35).

**Tableau 35 : Lecture intra-textuelle et inter-textuelle du corpus de données**

Corpus collecté	Lecture transversale	Lecture intra-textuelle par typologie de données	Lecture inter-textuelle par typologie de données	Lecture inter-textuelle globale
	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
Observation aux <i>Fashion Green Days 2018</i>	Lecture du corpus collecté linéaire	Lecture intratextuelle de chacune des tables rondes et des notes pour le jour 1, puis pour le jour 2.	Lecture intertextuelle de l'ensemble des tables rondes et des notes de l'événement.	Lecture intertextuelle de l'ensemble du corpus de données
Entretiens semi-directifs		Lecture intratextuelle de chacun des entretiens	Lecture intertextuelle des entretiens	
Observation aux <i>Fashion Green Days 2019</i>		Lecture intratextuelle de chacune des tables rondes et des notes pour le jour 1, puis pour le jour 2.	Lecture intertextuelle de l'ensemble des tables rondes et des notes de l'événement.	
Observation du groupe de travail		Lecture intratextuelle de chacun des quatre ateliers	Lecture intertextuelle de l'ensemble des ateliers	
Analyse de contenu des sites web et des blogs		Lecture intratextuelle de chacun des sites web et blog	Lecture intertextuelle de l'ensemble des sites web et blog	
Netnographie de blog		Lecture intratextuelle de chacun des blogs et de ses commentaires	Lecture intertextuelle de l'ensemble des blogs et de leurs commentaires	

<sup>48</sup> Aussi appelé codage « *in vivo* » ou codage « *bottom-up* »

<sup>49</sup> Aussi appelé codage à visée théorique ou codage « *top-down* »

Ce faisant, nous avons donc adopté une approche herméneutique (Thompson et al., 1994, p.435) décrite comme un « *un mouvement spécifique vers le général* » et du « *général vers le spécifique* ». Celle-ci avait pour force de placer la voix du répondant au cœur de l'analyse, tout en l'inscrivant dans le champ social et le contexte historique.

### ***Sous-section 2 : Codage des données***

Le codage des données est un incontournable de la collecte qualitative dans la mesure où il permet la catégorisation des données (Spiggle, 1994). Le processus de codage est décrit dans la littérature comme une « *réduction "provisoire" via un processus de sélection, de simplification, d'abstraction et de transformations des données* » (Point et Voynnet-Fourboul, 2006, p.62). En permettant de classer, réorganiser, catégoriser, les codes constituent un moyen d'analyse essentiel (Saldaña, 2015). Plus que descriptif, le code est un véritable moyen de permettre l'interprétation. Il encourage à approfondir l'analyse, notamment par la comparaison ou la mise en relation (Spiggle, 1994). Peuvent alors être décelés grâce aux codages : les ressemblances, les dissemblances, au même titre que les variations historiques. Le code n'est pas le propre d'une unité propre, et peut en ces termes être mobilisé pour un segment de texte, un article en entier, une phrase, et parfois un mot (Point et Voynnet Fourboul 2006, p.65). Itérative par nature, une telle démarche nécessite des aller-retour constants entre le terrain et le cadre théorique, faisant évoluer les catégories.

Le codage doit être adapté aux objectifs de recherche. Il ne s'agit pas d'énoncer une manière unique et monolithique de coder les données, mais plutôt de rendre compte « *d'une forme de bricolage* » visant à interpréter les données comme nous l'explique Allard-Poesi : « *Le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit donc pas d'un « décodage » d'un monde à découvrir, mais d'un « encodage » par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur. Le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement* » (Allard-Poesi, 2003, p. 288).

Plusieurs stratégies permettent de mener à bien le codage (Dumez, 2016). Par simplification, on retient néanmoins on distingue généralement la démarche inductive de la déductive (Saldaña, 2015).

La démarche déductive, se rapporte à un codage dit *a priori*, ou encore *top-down*, suppose d'établir un codage inspiré par le cadre théorique. On parle alors généralement de codage à visée théorique défini comme « *une entreprise de conceptualisation qui se distingue des modalités classiques de codage mises en œuvre lors de l'analyse de contenu, car elle passe par un ensemble de réflexions : découvrir des données, se poser des questions à propos des données, essayer d'interpréter et de donner du sens, réorganiser les données et trouver des réponses provisoires aux relations entre les données. Dans cette forme de dialogue interne, l'analyste confronte et enregistre ses propres réactions face aux données* » (Point et Voynet Fourboul, 2006, p.62). Le codage *a priori* suppose donc l'identification en amont de l'étude des données une catégorisation théorique.

A l'inverse, la démarche inductive suppose de faire émerger les catégories directement des données. Le codage ouvert, ou *in vivo*, quant à lui permet de faire émerger un large panel de catégories, résultat de l'examen approfondi du corpus de données sans contrainte dans le cadrage et au fil des données.

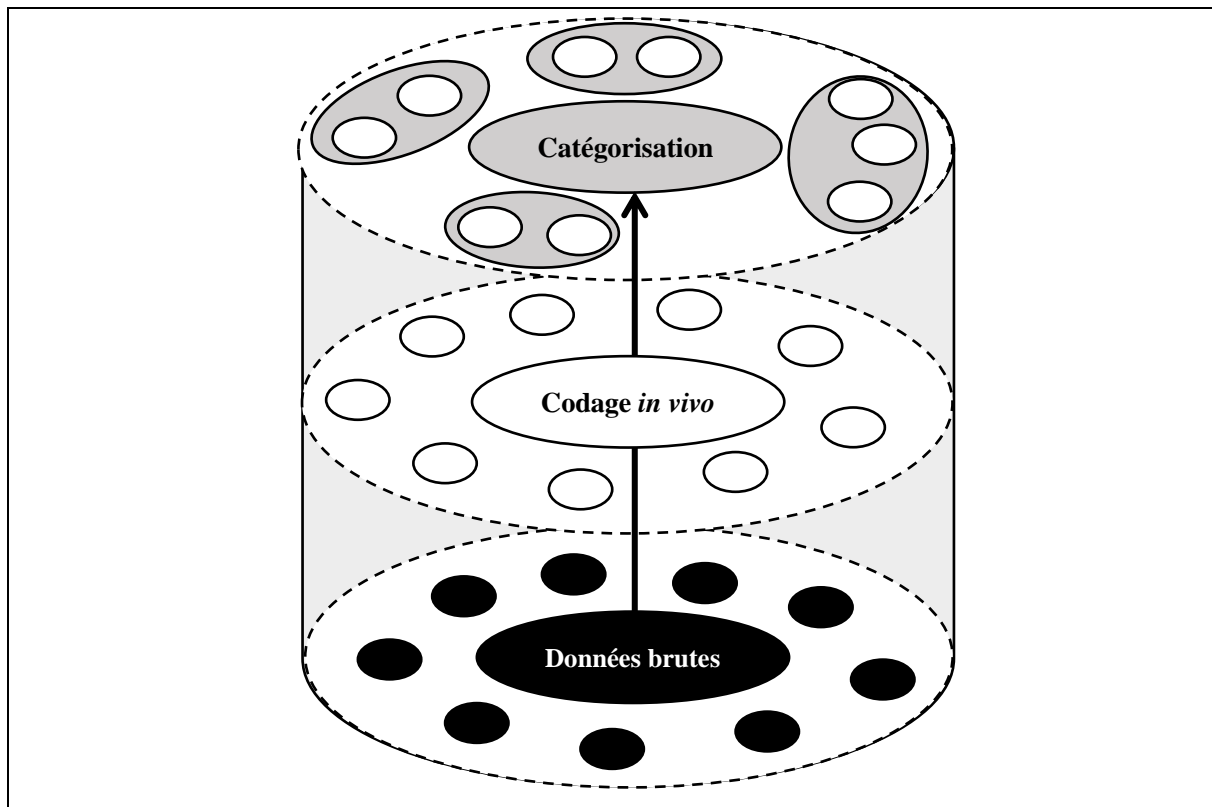
Notre processus de codage a été influencé par ces deux stratégies. Une approche « *hybride* » entre codage *a priori* et codage ouvert, soit entre démarche déductive et inductive, à même de permettre l'itération entre les codages a été mobilisé.

Fruit d'une abduction, amenant de constante réactualisation, notre processus de codage était donc d'autant plus difficile à dépeindre (Vaara, Tienari et Laurila, 2006). Rétrospectivement, nous pouvons néanmoins scinder notre démarche en trois étapes clés nous permettant d'aboutir à notre codage : un codage ouvert ou *in vivo* de notre corpus (1), un codage à visée théorique à l'aune de la perspective multi-niveaux et des travaux de Karl Weick autour du processus de construction du sens (2) et concluons en présentant l'articulation de ces différents codages (3).

### *1. Un premier codage ouvert*

Pour commencer notre processus de codage, nous avons entrepris un codage « *ouvert* », souvent *in vivo*, du corpus. Phase préliminaire d'une montée en abstraction (Lazarsfeld, 1967 ; Dumez, 2016), le codage « *ouvert* » nous a offert la possibilité d'exploiter la pleine richesse des données collectées. Il s'agissait alors tout en conservant l'essence des narratifs de nos répondants de permettre une structuration et une réduction du corpus (Figure 15).

Figure 15 : Processus de codage ouvert du corpus de données collectées



Prenons l'exemple de ce verbatim dans lequel nos informants décrivent « *un collectif* » qu'ils ont participé à créer et auquel ils participent :

« *En se lançant, on teste constamment de nouvelles choses (1). Bien s'entourer pour éviter les plus grosses bourdes est nécessaire (2). On a ainsi constitué un « Conseil des Sages » avec différentes personnes qui collent à 200% à nos valeurs (3, 4). Les métiers et secteurs d'activités sont très variés, chaque membre a quelque chose à partager (5). Dans ce Conseil on retrouve ainsi Sébastien de Niche marché 3 ou Vianney de BackMarket et bien d'autres encore (6). Ce Conseil des Sages nous permet tout simplement d'échanger nos bonnes pratiques et de partager ce qui fonctionne, ce qui ne marche pas, les points où ça bloque et nos pistes de développement (7, 8). En mettant en commun nos expériences (7), on est sûr d'aller plus vite (9) et plus loin (10). »*

Plusieurs codes *in vivo* émergent alors : (1) *l'expérimentation*, (2) *éviter l'erreur*, (3) *la création du collectif*, (4) *les valeurs*, (5) *variété*, (6) *entrepreneurs*, (7) *partage d'expérience*, (8) *échecs, freins, opportunités, réussite*, (9) *accélération*, (10) *amplification*.



Une fois le codage ouvert de l'ensemble du corpus réalisé, nous avons entrepris de les catégoriser. Ces catégories ont au cours du processus été réorganisées, recoupées pour donner du sens aux données catégorisées et identifier les relations entre les différentes catégories (Point et Voynnet-Fourboul, 2006). Le même verbatim a permis de faire émerger une catégorie « *Collectif* » et d'identifier des sous-catégories connexes : « *But du collectif* » et « *membres du collectif* » (Tableau 36).

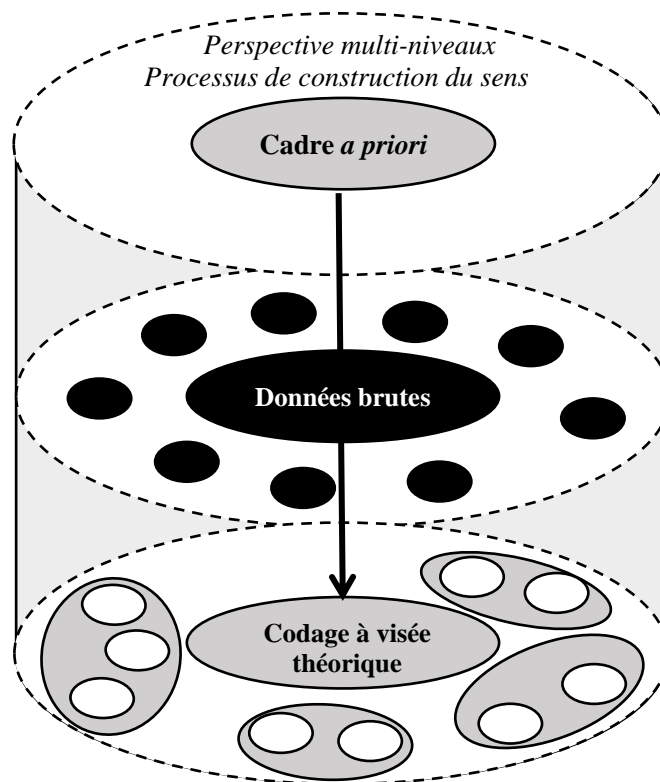
**Tableau 36 : Codage ouvert d'un verbatim et catégorisation des codes**

Verbatim	Codes émergeant du codage « in vivo » du verbatim	Catégorie	Sous-catégories
« <i>En se lançant, on teste constamment de nouvelles choses (1). Bien s'entourer pour éviter les plus grosses bourdes est nécessaire (2). On a ainsi constitué un « Conseil des Sages » avec différentes personnes qui collent à 200% à nos valeurs (3, 4). Les métiers et secteurs d'activités sont très variés, chaque membre a quelque chose à partager (5). Dans ce Conseil on retrouve ainsi [Sébastien] de [niche marché 3] ou Vianney de BackMarket et bien d'autres encore (6). Ce Conseil des Sages nous permet tout simplement d'échanger nos bonnes pratiques et de partager ce qui fonctionne, ce qui ne marche pas, les points où ça bloque et nos pistes de développement (7, 8). En mettant en commun nos expériences (7), on est sûr d'aller plus vite (9) et plus loin (10). »</i>	(1) l'expérimentation, (2) éviter l'erreur (3) création du collectif (4) les valeurs (5) variété (6) entrepreneurs (7) partage d'expérience (8) échecs, freins, opportunités, réussite, (9) accélération, (10) amplification.	Collectif	But du collectif (1, 2, 7, 8, 9, 10)  Membres du collectif (4, 5, 6)

## 2. Un double codage à visée théorique

En parallèle, nous avons conduit un codage pour répondre à la question « *Comment les individus construisent-ils le sens de la transition du management des chaînes d'approvisionnement ?* » (Figure 16). Une telle question supposait dès lors à la fois de s'intéresser à la transition du système (Geels et al., 2006), à ses micro-fondations, ses répercussions sur le management de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'au processus de construction sous-jacent (Weick, 1995, 2005).

Figure 16 : Processus de codage à visée théorique du corpus de données



Mettre en évidence ces liens et ces articulations nécessitait dès lors un protocole de codage des données ambitieux et exigeant, et ce d'autant plus une fois la taille du corpus considéré (Tableau 37). Il s'agissait alors de s'extraire de la perspective purement descriptive offerte par le codage ouvert et de monter en abstraction en vue de faire émerger une théorisation. Deux objectifs principaux ont alors nourri notre démarche : l'articulation et les interactions au sein du système (Geels, 2006 ; Audet, 2015), et l'analyse des processus de construction du sens (Weick, 1995, 2005).

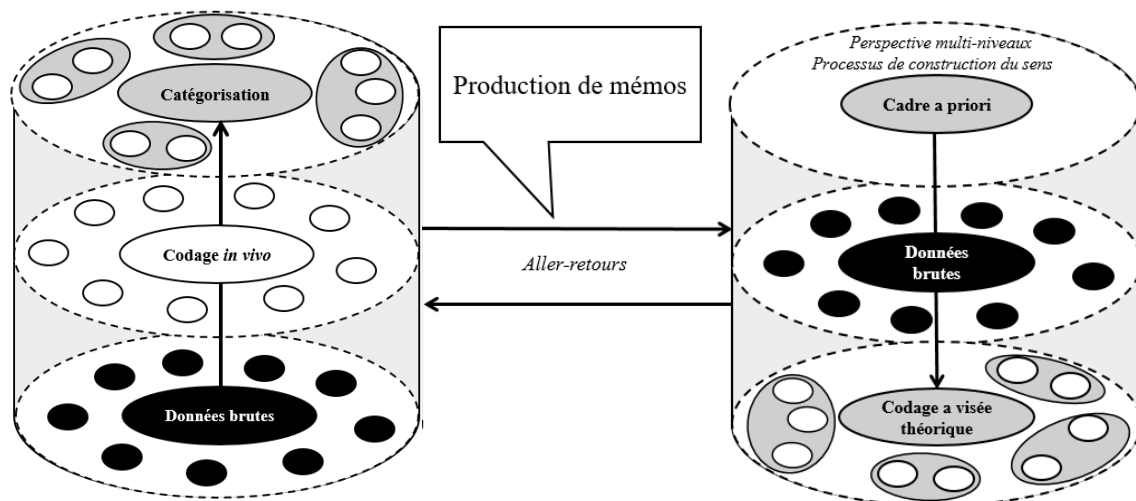
Tableau 37 : Double codage à visée théorique d'un verbatim

Verbatim	Codage à visée théorique	
	Perspective multi-niveaux	Sensemaking
« En se lançant, on teste constamment de nouvelles choses. Bien s'entourer pour éviter les plus grosses bourdes est nécessaire. On a ainsi constitué un « Conseil des Sages » avec différentes personnes qui collent à 200% à nos valeurs. Les métiers et secteurs d'activités sont très variés, chaque membre a quelque chose à partager. Dans ce Conseil on retrouve ainsi [Sébastien] de [niche marché 3] de BackMarket et bien d'autres encore. Ce Conseil des Sages nous permet tout simplement d'échanger nos bonnes pratiques et de partager ce qui fonctionne, ce qui ne marche pas, les points où ça bloque et nos pistes de développement. En mettant en commun nos expériences, on est sûr d'aller plus vite et plus loin ».	DISPOSITIF INTERACTION NICHES MULTISYSTEME  EXPÉRIMENTATION  ESSAIMER	RÉTENTION  DIFFUSION  SÉLECTION

### 3. Faire dialoguer les codages

Tout au long de ce processus, et de façon itérative, nous avons effectué des allers-retours entre nos données et la littérature. Il s'agissait de faire dialoguer nos données avec la littérature pour une montée en abstraction. La production de mémos s'est révélée être un outil précieux pour y parvenir (Point et Voynnet Fourboul, 2006). Ces derniers (Tableau 38) ont permis de suivre nos réflexions et interrogations, notamment vis-à-vis du processus itératif de développement théorique. Ils ont constitué un véritable mode de conservation et de progression des pensées du chercheur (Point et Voynnet Fourboul, 2006). Nos mémos visaient à faire le lien entre les différentes étapes de codage en vue de faire émerger une théorisation des données (Figure 17).

Figure 17 : Articulation des vagues de codage



En tant que processus « *bricolé* » (Allard-Poesi, 2003), notre processus de codage reflète une démarche hybride entre codage inductif (*ouvert*) et codage déductif (*à visée théorique*) que nous avons fait dialoguer pour nourrir l'itération et l'abduction. Il s'agit alors sur la base de ce codage de produire une analyse herméneutique à même de repérer, d'articuler et d'analyser: les termes centraux et les chocs de l'environnement dans lequel évolue l'environnement, les processus de construction du sens, mais également les dynamiques systémiques de transition. Il ne s'agit donc pas par ces vagues de codages multiples d'assurer le contrôle strict de notre processus, pas plus que d'en améliorer la rigueur mais plutôt de rendre possible la pleine exploitation d'une masse hétérogène de données, et ce en vue d'expliquer un phénomène complexe.

**Tableau 38 : Agglomération des différentes vagues de codage**

Type de codage	Codage « <i>in vivo</i> »			Codage à visée théorique		Mémo
Objectif	Réduire le corpus de données en gardant la richesse des répondants			Analyser les données à l'aune de notre cadre épistémologique et théorique		
Verbatim	Codes émergeant du codage « <i>in vivo</i> » du verbatim	Sous-catégorie	Catégorie	Perspective multi-niveaux	Sensemaking	
« En se lançant, on teste constamment de nouvelles choses (1). Bien s'entourer pour éviter les plus grosses bourdes est nécessaire (2). On a ainsi constitué un « Conseil des Sages » avec différentes personnes qui collent à 200% à nos valeurs (3, 4). Les métiers et secteurs d'activités sont très variés, chaque membre a quelque chose à partager (5). Dans ce Conseil on retrouve ainsi [Sébastien] de [niche marché 3] ou Vianney de BackMarket et bien d'autres encore (6). Ce Conseil des Sages nous permet tout simplement d'échanger nos bonnes pratiques et de partager ce qui fonctionne, ce qui ne marche pas, les points où ça bloque et nos pistes de développement (7, 8). En mettant en commun nos expériences (7), on est sûr d'aller plus vite (9) et plus loin (10)»	(1) l'expérimentation, (2) l'autre pour éviter l'erreur, (3) la création d'un collectif, (4) les valeurs socle du collectif, (5) variété des membres du collectif, (6) identité des membres du collectif, (7) partage d'expérience, (8) échecs, freins, opportunités, réussite, (9) accélération, (10) amplification.	* But du collectif (1, 2, 7, 8, 9, 10)  * Membres du collectif (4, 5, 6)	COLLECTIF	DISPOSITIF INTERACTIONS NICHE MULTISYSTEME  EXPÉRIMENTATION  ESSAIMER	RÉTENTION  DIFFUSION  SÉLECTION	Les dispositifs d'interactions entre les individus de niches (multisystème) permettent de sélectionner des indices et participent à la rétention de nouvelles interprétations  Ils permettent aussi de diffuser le construit (but)  Entrepreneurs de niches uniquement dépendants des valeurs (membres)

### **Sous-section 3 : Critères de rigueur et de qualité scientifique**

Comme dans toute recherche, des précautions aient été prises pour assurer la validité et la fiabilité de notre recherche, même si notre recherche est guidée par la nécessité de produire des connaissances utiles, à même de répondre aux besoins et aux problèmes d'un secteur (Séville et Perret, 2002). Il nous faut toutefois exposer les critères de rigueur et de qualité scientifique de notre étude de cas. Ainsi, conformément à notre positionnement épistémologique, nous avons collecté et analysé des données rendant compte de la réalité comme une imbrication de représentations cohérentes. Quant à notre démarche, elle a toujours été animée par un principe d'adéquation. Ce sont les deux critères de rigueur et de qualité scientifique qui ont guidé notre recherche.

#### *1. La réalité, une imbrication de représentations cohérentes*

Dans la tradition pragmatique, le fait ne peut être dissocié des valeurs, du contexte ou de la communauté à laquelle appartient le sujet. Ainsi, la connaissance en tant que telle ne peut s'absoudre à la représentation et à l'interprétation qu'en construit le sujet. C'est donc bien l'interaction qui permet la construction de la connaissance (Le Moigne, 1994). La réalité étant l'imbrication d'interprétations multiples, il ne peut y avoir de description objective de la réalité. L'ensemble des discours, qu'ils soient scientifiques, poétiques, historiques constitue dès lors un récit pour donner du sens au monde. Il ne s'agit donc pas pour les pragmatiques de proposer une vérité définitive et absolue (Peirce, 1934), mais de considérer la réalité comme une expérience à venir. Il ne s'agit donc pas d'élaborer à travers ces recherches une théorie absolue et systématique, mais plutôt de proposer « *un réseau cohérent de convictions, d'informations fournies par des microscopes et des télescopes, mais aussi par l'œil nu, informations extirpées grâce à l'expérimentation d'expériences qui ont toujours été à notre portée. Le progrès ne consiste pas à pénétrer au travers des apparences pour atteindre une réalité qui est au-delà.* » (Rorty, 1995, p.118).

Notre démarche a en ces termes veillé à retranscrire l'ensemble de ses représentations en les observant à des échelles multiples, et selon des méthodes variées veillant à en respecter l'intégrité. Il ne s'agit donc en aucun cas d'attendre une réalité, objective, unique, mais de retranscrire l'existence de réalités multiples.

## 2. *Un principe d'adéquation*

La vérité sous l'angle du pragmatisme est caractérisée par un principe d'adéquation. Une connaissance est jugée valide si elle convient, semble correcte pour apprécier d'une situation donnée. Il suppose que : «*L'élaboration de toute forme de connaissance d'une action proposant une correspondance adéquate ou convenable entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse* » (Le Moigne, 1990, p.113). Nous avons donc veillé à l'adéquation de nos résultats avec les interprétations des acteurs, et ce en recoupant des sources multiples, mais également en soumettant notre corpus à des personnes tierces.

### **Conclusion section 3**

Nous avons dans cette troisième et dernière section de ce chapitre présenté notre processus de codage et d'analyse des données. Il s'agit d'une analyse inter-textuelle et intra-textuelle, utilisé dans une approche herméneutique.

Pour y parvenir, il a alors été nécessaire de procéder au codage des données. À mi-chemin entre le codage in vivo et le codage à visée théorique, nous proposons un protocole de codage hybride, qui tout en permettant de conserver la richesse de nos données nous a permis de monter en abstraction.

Enfin, nous avons exposé les critères de rigueur et la qualité scientifique de notre démarche.





## **Conclusion chapitre 5**

Dans ce chapitre, nous avons pu rendre compte de notre stratégie de recherche. Nous avons présenté l'étude de cas compréhensive multiple et en avons posé les frontières. Une telle perspective, couplée à notre cadre épistémologique et théorique ouvrait alors la voix à de multiples méthodologies.

Conformément à nos objectifs et nos questions de recherche nous avons néanmoins fait le choix de retenir les méthodes suivantes : l'analyse historique exploratoire de la presse, la conduite d'entretiens semi-directifs, la collecte de données secondaires ainsi qu'une démarche d'inspiration ethnographique. Après avoir détaillé l'essence de ces méthodes, nous en avons explicité le déploiement.

Plus que le simple processus de collecte, nous avons également pu rendre compte du processus de codage et d'analyse de notre corpus de données. Aussi, nous avons pu souligner l'usage de l'approche herméneutique et préciser les différentes étapes structurantes de notre processus de codage. Une approche hybride à même de conserver la richesse des données tout en permettant une montée en abstraction a à cette occasion été mobilisée. Nous concluons enfin par les critères de rigueur scientifique de notre démarche conformément à notre positionnement épistémologique et notre cadre théorique.



## Conclusion Partie II

S'interroger sur les processus de construction et de diffusion du sens sous-jacents à la transition du management des chaînes d'approvisionnement questionnait *de facto* le statut de la connaissance. Plus que de souhaiter rendre compte de la réalité, et d'atteindre une forme de vérité, une telle démarche supposait de concevoir la connaissance comme le reflet d'un processus social, interprétatif, toujours en cours et fondé sur l'action (Weick, 1995 ; 2005). Un tel constat nous a amenés à adopter une épistémologie constructiviste (Le Moigne, 1995 ; von Glaserfeld, 2001), directement inspirée de l'interactionnisme symbolique et du pragmatisme, racines communes des travaux de Karl Weick (1979, 1993, 1995, 2005).

Conformément à ce positionnement épistémologique, et compte tenu de nos questions de recherche, nous avons fait le choix d'adopter une stratégie de recherche fondée sur une étude de cas multiple et compréhensive. De multiples méthodes ont pour cela été mobilisées : une analyse historique de la presse, des entretiens semi-directifs, de l'observation et des collectes de données secondaires. Ces différentes méthodes témoignent d'une volonté simultanée de comprendre le contexte dans lequel évolue les individus étudiés, de reconstruire leur trajectoire de vie et leur processus de construction du sens, mais également d'observer leurs interactions et leurs conséquences sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement, et *a fortiori* du système.



## PARTIE III – RÉSULTATS

REVUE DE LA  
LITTÉRATURE



EPISTÉMOLOGIE ET  
METHODOLOGIE



RÉSULTATS



## **Chapitre 6 : Les micro-fondations de la transition**





## Chapitre 6 : Les micro-fondations de la transition

La littérature existante permet d'identifier les dynamiques systémiques à l'œuvre en situation de transition et la capacité d'action d'individus à l'échelle organisationnelle. Nous disposons néanmoins de peu de travaux pour apprécier du lien entre cette capacité d'action des individus et la transition à l'échelle systémique (Geels et al., 2020).

Il s'agit dès lors d'identifier les fondations micro-individuelles sous-jacentes à la transition, autrement dit, d'identifier la capacité d'action des individus du système et sa portée sur la transition. Aussi, il nous est apparu essentiel d'isoler une typologie d'acteurs variés identifiés comme porteurs d'initiatives au sein du système pour engager la transition et d'identifier les trajectoires ayant amenées ces individus à de telles initiatives (Tableau 39).

**Tableau 39 : Identité des individus à l'origine d'initiatives de transition**

Informants	Fonction de l'informant	Type d'organisation auquel appartient l'individu	Entreprise	Sous-niveaux du système	Niveau du système de l'individu
Fanny	Responsable unité circulaire	Enseignes de distribution spécialisées	Enseigne 1	Sous-régime marché	Régime
Laura	Directrice qualité		Enseigne 2		
Ludivine	Acheteuse grand import		Enseigne 3		
Patrick Martine	Dirigeant Conjointe du dirigeant	Industriels	Unité de production A	Sous-régime industriel	
Jules	Dirigeant		Unité de production B		
Marcel	Fondateur et dirigeant	Marques responsables	Niche marché 1	Sous-niche marché	Niches d'innovation
Tom et Noah	Fondateurs et dirigeants		Niche marché 2		
Thomas	Fondateur et dirigeant		Niche marché 3		
Céline et Robin	Fondateurs et dirigeants		Niche marché 4		
Stéphanie	Fondatrice et dirigeante	Marques responsables	Niche marché 5		
Emilien	Fondateur et dirigeant	Service de gestion des flux	Niche industrielle 1	Sous-niche industrielle	

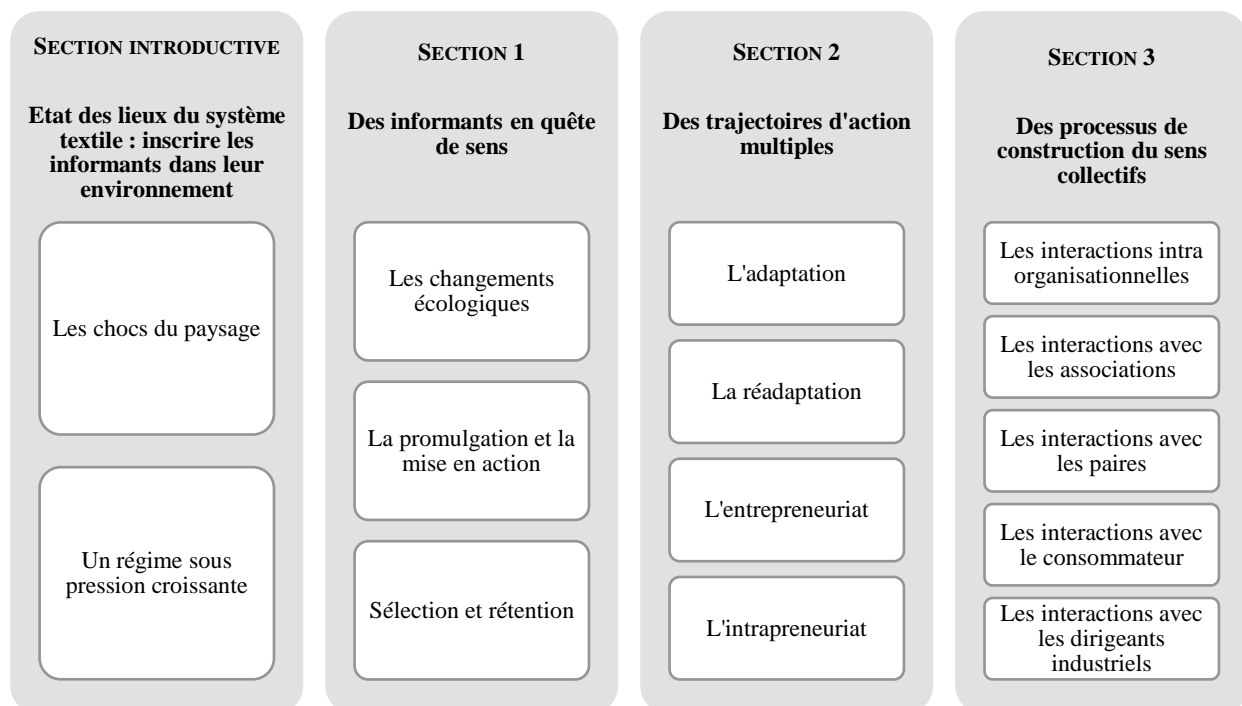
Nous faisons le choix de consacrer une section introductive pour rendre compte de l'environnement dans lequel évoluent ces individus. À cette occasion nous mettons en lumière au travers d'une analyse historique exploratoire de la presse entre 2005 et 2019 les chocs du paysage ayant affectés le système (sous-section 1), en soulignant leurs répercussions sur le régime et sur l'émergence de niches d'innovation (sous-section 2).

Nous proposons ensuite de détailler la genèse des initiatives portées par les informants sélectionnés. Ce faisant, nous proposons rétrospectivement les processus de construction du sens ayant amenés les informants à agir et justifier de cette action (section 1). Nous détaillons successivement chacune des phases du processus traversé par les individus : le changement écologique (sous-section 1), la promulgation de l'environnement (sous-section 2), la sélection des indices (sous-section 3) et enfin la rétention (sous-section 4).

En fonction de la nature de l'action retenue et de ses modalités de déploiement, les individus peuvent s'engager dans des trajectoires de transition différentes (section 2). Ces trajectoires, explicitées en sous-section 1, ne sont néanmoins pas définitives. Les individus peuvent ainsi les réajuster et se mouvoir dans le système à mesure qu'ils réactualisent le sens construit (sous-section 2).

Les individus ne sont pas seuls dans la construction et le déploiement de leurs actions. Une troisième et dernière section de ce chapitre vise à cet égard à mieux comprendre le rôle de « l'autre » dans la capacité de l'individu à construire le sens et agir. Nous soulignons à cette occasion les maillages d'interactions déployées, leurs modalités et leurs objectifs pour chacune des trajectoires possibles : l'adaptation (sous-section 1), la réadaptation (sous-section 2), l'entrepreneuriat (sous-section 3) et l'intrapreneuriat (sous-section 4).

**Figure 18 : Structure du chapitre 6 de résultats**



## **Section introductive : Inscrire l'individu dans son environnement, une analyse historique de la presse (2005 – 2019)**

Avant de déterminer les trajectoires individuelles pouvant insuffler une dynamique de transition au sein du système, et donc d'identifier les fondations micro-individuelles de la transition, il est nécessaire de mieux comprendre l'environnement dans lequel les individus évoluent. En effet, les individus ne sont pas autonomes de l'environnement qui les entoure, et peuvent au contraire être directement impactés par celui-ci.

L'environnement (« *paysage* »), a, selon la perspective multi-niveaux, une incidence clé sur la transition du système (Geels, 2002, 2006). En effet, le paysage est marqué par des chocs exogènes et des changements à long terme qui sont assimilés à des déclencheurs de la transition (Spaargaren et al., 2021). Ils peuvent par exemple entraîner une déstabilisation du régime ou ouvrir des fenêtres d'opportunité pour les niches d'innovation (Geels et Schöt, 2007). Par ailleurs ces chocs, lorsqu'ils génèrent des situations d'ambiguïté et d'équivocité importantes, amènent les individus à s'engager dans un processus de construction du sens (Weick, 1979, 1995).

Pouvant être responsables à la fois d'une mise en mouvement du système, et de l'initiation de processus de sens à l'échelle individuelle, l'identification de ces chocs nous est donc apparue indispensable. La section introductive a donc pour vocation d'identifier les chocs exogènes et les changements à long terme susceptibles d'avoir influencé la transition à l'échelle systémique, ou individuelle. Pour ce faire, une analyse historique de la presse régionale, nationale et spécialisée publiée sur la période 2005 – 2019, focalisée sur le secteur textile a été conduite.

Quatre événements se sont avérés particulièrement marquants (sous-section 1) : (1) la libéralisation du textile en 2005, (2) la crise économique de 2007, (3) l'effondrement du Rana Plaza en 2013, et (4) le scandale lié à la destruction d'inventaires textile en 2017 et 2018. Si ces événements sont particulièrement marquants, c'est parce qu'ils ont généré des pressions importantes et simultanées de la part de multiples parties prenantes (sous-section 2). Les enseignes de distribution se sont particulièrement retrouvées en proie aux critiques, critiques renforcées par l'émergence de nouveaux concurrents proposant une offre alternative au modèle de la *fast fashion* des enseignes de distribution.

## Sous-section 1 : Des chocs du paysage, entre opportunités et menaces pour les acteurs du régime

Au cours de la période 2005 – 2019, plusieurs chocs ont été identifiés. Nous proposons ici d’insister sur les chocs étant apparus comme les plus importants : (1) la libéralisation du marché textile en 2005, (2) la crise économique de 2007, (3) l’effondrement du Rana Plaza en 2013 et enfin (4) le scandale généré par la destruction d’inventus des enseignes et des grandes marques en 2017-2018.

### 1. La libéralisation du textile

*« En cette année de fin des quotas et de raz de marée du textile chinois, une offre sans cesse rafraîchie leur permet même, semble-t-il, d’échapper à la bataille des prix, tout en profitant de meilleures conditions d’achat. Les chaînes de centre-ville « renforcent leurs parts de marché et fidélisent une clientèle qui achète plus hors promotions et périodes de soldes que l’an dernier » (Les Échos, 8 novembre 2005)<sup>50</sup>.*

En 2005, les quotas à l’importation textile, fixés par l’Accord Multifibres de 1974 sont levés et entraînent une libéralisation des marchés. Les importations textiles connaissent alors une croissance sans précédent passant de 16,4 milliards d’euros en 1996 à 36,5 milliards en 2015 (IFM<sup>51</sup>, 2018). L’Asie (plus spécifiquement la Chine) dispose alors d’une main-d’œuvre particulièrement compétitive et, devient le principal producteur de textile (Le Figaro, 10 avril 2006)<sup>52</sup>. Les enseignes de distribution, qualifiées de « *profiteurs du “made in China”* », sortent grandes « *gagnantes* » de cette libéralisation (Libération, 06 septembre 2005)<sup>53</sup>. En minimisant les coûts de production, les enseignes peuvent dès lors proposer des prix toujours plus bas et misent sur une stratégie de volume par le biais d’une « *offre sans cesse renouvelée* » (Les Échos, 8 novembre 2005). Cette stratégie permet aux enseignes d’afficher des chiffres d’affaires en croissance. Déjà présente depuis la fin des années 1990, la libéralisation confirme le statut de nouveau modèle dominant de la « *fast fashion* ». Celui-ci est défini comme le renouvellement rapide des collections vestimentaires à prix bas, lui-même rendu possible par une politique d’augmentation des volumes et de minimisation des coûts. Si les enseignes de distribution sont les gagnantes de cette libéralisation, les perdants sont sans conteste les producteurs industriels français. On remarque ainsi la disparition d’un demi-million d’emplois dans l’industrie textile

---

<sup>50</sup> Les Echos, 8 novembre 2005, « *Textile : les circuits « mode » confirment leur percée* »

<sup>51</sup> Institut Français de la Mode

<sup>52</sup> Le Figaro, 10 avril 2006, « *Textile : les chiffres du raz de marée chinois* »

<sup>53</sup> Libération, 06 septembre 2005, « *Les profiteurs du « made in china »* »

française entre 2006 et 2015, et la fermeture de quelque 27 300 établissements (Le Figaro, 14 février 2018)<sup>54</sup>. Cette situation se dégrade encore avec la crise économique.

## 2. La crise économique

*« Les ennuis se succèdent au même rythme que les collections pour les enseignes de vente de vêtements. En novembre, Marks & Spencer a annoncé la fermeture de sept magasins en France, ce qui devrait entraîner la suppression de 500 emplois. Quelques mois plus tôt, le groupe de prêt-à-porter français Beaumanoir annonçait la fin d'exploitation des 67 magasins La City rachetés quelques années plus tôt en redressement judiciaire. De son côté, le fonds d'investissement Cinven cherche un acheteur pour les magasins Camaïeu, 600 boutiques en France. Promod, spécialisée dans le prêt-à-porter féminin et dont le siège social est à Roubaix, prévoit, lui, la suppression de 130 postes ».* (Libération, 03 mai 2017)<sup>55</sup>.

En 2007, une crise économique globale éclate. Si elle émerge dans le secteur de la finance, elle ne tarde pas à se répercuter sur le secteur textile. Elle est à ce titre qualifiée par un expert du textile de « *tremblement de terre provoqué par la méchante finance américaine* » (Le Monde, 6 mai 2010)<sup>56</sup>. Dans ce même article, l'année 2009 est qualifiée « *d'annus horribilis pour le textile* » (Le Monde, 6 mai 2010) qui voit sa production tant en volume qu'en valeur s'effondrer. Cette crise vient alors entacher la rentabilité des enseignes et accroître les difficultés préexistantes des producteurs industriels français. Ce phénomène va s'inscrire sur le long terme, puisqu'entre 2007 et 2017, le secteur textile enregistre un recul global de 12 % en valeur (IFM, 2018)<sup>57</sup>. Cette crise économique persistante conduit producteurs industriels français et enseignes à contracter des dettes importantes, fermer des surfaces de ventes, supprimer des postes, cesser d'investir, et entraîne des redressements judiciaires et des liquidations (Libération, 3 mai 2017).

À cette occasion, les limites du modèle dominant incarné par les enseignes, la *fast fashion*, dont la libéralisation des marchés a permis le développement, sont mises en évidence. Le journal Sud-Ouest met à cette occasion en évidence la responsabilité « *d'une course sans fin aux prix bas et promotions [et] une offre surabondante* » qui conduit « *un manque de différenciation dans un contexte de concurrence renforcée et de crise durable de la consommation textile* » (Sud-Ouest, 6 janvier, 2017)<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> Le Figaro, 14 février 2018, « *L'industrie a perdu un demi-million d'emplois en 10 ans* »

<sup>55</sup> Libération, 3 mai 2017, « *Série noire pour le prêt-à-porter* »

<sup>56</sup> Le Monde, 6 mai 2010, « *En Europe, la crise du textile n'épargne plus aucun pays, même l'Italie* »

<sup>57</sup> Institut Français de la Mode (2018), « *Les chiffres clés de la mode* »

<sup>58</sup> Sud-Ouest, 6 janvier 2017, « *Secteur de l'habillement : pourquoi les marques traditionnelles souffrent* »

### 3. L'effondrement du Rana Plaza

« Le 24 avril 2013 s'effondrait l'immeuble du Rana Plaza, au Bangladesh. Il abritait plusieurs ateliers de confection sous-traitants pour des marques textiles occidentales comme Mango, Benetton ou Primark. Ce jour-là, 1135 salariés périssent dans l'effondrement d'un immeuble fissuré, construit sans permis, révélant au grand jour les conditions de travail indécentes de ces sous-traitants du bout de monde » (Les Échos, 15 avril 2018)<sup>59</sup>.

Le Bangladesh, en offrant une main-d'œuvre très compétitive, (environ 28 euros par mois), se positionne progressivement comme une place haute de la production textile mondiale (Le Figaro, 23 septembre 2013)<sup>60</sup>.

**Photographie 1 : Effondrement du Rana Plaza (Le Monde, 26 mai 2013)<sup>61</sup>**



Le 24 avril 2013, l'atelier de production textile, « Rana Plaza », situé à Dacca, capitale du Bangladesh, s'effondre causant la mort de plus de 1100 personnes et près de 2500 blessés. Ce bâtiment de huit étages abritait cinq ateliers de confection principalement dédiés à la production de textile pour des enseignes de la *fast fashion*. Ce drame résonne alors avec de nombreux incidents ayant eu lieu auparavant comme l'effondrement d'un immeuble en 2005 ayant tué 64 personnes, ou l'incendie d'une usine textile en novembre 2012, ayant conduit à la mort de 112 ouvriers (Le Figaro, 25 avril 2013)<sup>62</sup>. Pire accident de l'histoire industrielle de l'Asie du Sud, le drame du « Rana Plaza » aurait néanmoins pu être évité. La veille de l'accident, des ouvriers s'étaient publiquement inquiétés de fissures, alertes ignorées par les responsables de l'atelier (L'Express, 26 avril 2013)<sup>63</sup>.

<sup>59</sup> Les Échos, 15 avril 2018, « Rana Plaza : 5 ans après »

<sup>60</sup> Le Figaro, 23 septembre 2013, « Bangladesh : les ouvriers du textile réclament un salaire de 100 dollars par mois »

<sup>61</sup> Le Monde, 26 mai 2013, « Rana Plaza, la mort de l'industrie »

<sup>62</sup> Le Figaro, 25 avril 2013, « A Dacca, 230 ouvriers meurent pour l'industrie textile »

<sup>63</sup> L'Express, 26 avril 2013, « Les entreprises qui sous-traitent au Bangladesh connaissent les risques »

Une telle catastrophe révèle aux yeux du monde « *de très bas salaires* », « *des mauvaises conditions de travail* » et les « *formes extrêmes de production qui se cachent derrière la mondialisation* » (Le Monde, 26 mai 2013). Faiblement industrialisée, la production textile nécessite un grand nombre de travailleurs. L'espace (les usines), et les salaires (la main d'œuvre) constituent donc les principales sources de coûts. Au Bangladesh, on observe la multiplication de sites de production « *à moindre coût, sans autres caractéristiques que l'économie logistique que l'on trouve dans les bâtiments à étages. Ces locaux sont ainsi construits sans cahier des charges précis, par des investisseurs qui les louent aux entrepreneurs* » (Le Monde, 26 mai 2013). Dans un article publié le 5 mai 2013, l'architecte du Rana Plaza déclare ainsi : « *Lorsque nous avons conçu le bâtiment, le propriétaire et le promoteur ne nous ont jamais dit que les planchers devraient supporter des ateliers de confection (...) S'ils nous l'avaient dit, la structure et la conception auraient été différentes, et plus robustes(...) Nous avons dessiné un bâtiment de six niveaux, dont un demi-sous-sol, avec des centres commerciaux sur les trois premiers niveaux, et le reste consacré aux bureaux. Il n'a jamais été question que le bâtiment soit agrandi à neuf ou dix niveaux comme il l'a été ensuite* » (Le Monde, 5 mai 2013)<sup>64</sup>. L'architecte pointe dans son interview la responsabilité des vibrations engendrées par les générateurs d'électricité comme étant la cause de l'effondrement, soulignant l'inadéquation entre la conception du bâtiment et l'activité qui s'y tenait.

#### 4. Scandale généré par la destruction des invendus

*« Burberry est sous le feu des critiques. Dans son rapport annuel, la maison de luxe britannique a annoncé avoir détruit des produits d'une valeur totale de 28 millions de livres (31 millions d'euros) l'année dernière. Ce rapport précise que cette valeur a augmenté de 50 % en seulement deux ans, et sextuplé depuis 2013 »* (Le Figaro, 19 juillet 2018)<sup>65</sup>.

Un scandale environnemental fait date dans le secteur textile, celui de la destruction des invendus de Burberry. Ce dernier éclate véritablement suite à la publication du rapport au sein duquel la marque britannique annonce avoir détruit en 2013 pour 31 millions d'euros de stock. Dans le même rapport, la marque souligne l'augmentation exponentielle de ces destructions ayant connues une augmentation de 50 % en deux ans, et sextuplées entre 2013 et 2017. Si la marque Burberry a cristallisé ce débat, d'autres avant elles avaient déjà été épinglées pour des

---

<sup>64</sup> Le Monde, 5 mai 2013, « *L'immeuble effondré au Bangladesh était censé abriter des bureaux, pas des usines* »

<sup>65</sup> Le Figaro, 19 juillet 2018, « *Burberry brûle pour plus de 30 millions d'euros de produits* »

pratiques similaires. C'est le cas de H&M qui reconnaissait en 2017 avoir détruit par incinération près de 60 tonnes de vêtements depuis 2013, à raison de 12 tonnes par an (Le Figaro, 19 juillet 2018). De telles pratiques sont courantes comme l'explique Arnaud Cadart, gérant de portefeuilles chez Flornoy & Associés : « *C'est une pratique répandue dans la mode, c'est monnaie courante. Tous les groupes le font dans le haut de gamme et le très haut de gamme car il y a très peu de soldes, et il faut donc détruire les stocks (...) Plus on fait de la mode, plus on a des cycles courts, et plus c'est détruit. Et une fois qu'on a fait quelques ventes privées aux salariés et aux journalistes, on bazarde* ». Autrement dit, plus les vêtements sont soumis aux tendances et au renouvellement, plus les stocks résiduels, et les destructions sont importants. Ces dernières sont comptabilisées dans les comptes financiers des entreprises, de manière « *peu lisible, souvent dans une ligne intitulée "dépréciations de stocks"*. Au titre des raisons évoquées pour expliquer ces « *dépréciations de stocks* » figurent par exemple « *l'obsolescence des produits* » et des « *saisons ou collections terminées* » pour LVMH, tandis que Kering ou Hermès avancent « *des perspectives d'écoulement* ». » (Le Point, 20 juillet 2018)<sup>66</sup>.

### **Conclusion sous-section 1**

La période 2005 – 2019 est marquée par plusieurs chocs exogènes soudains, de natures différentes. La libéralisation des marchés, la crise économique, l'effondrement du Rana Plaza ou encore le scandale de la destruction des invendus constituent donc des événements importants ayant à la fois ouverts des fenêtres d'opportunité pour certains acteurs du régime, et induits des menaces pour d'autres (Tableau 40).

**Tableau 40 : Menaces et opportunités induites sur les acteurs du sous-régime marché et du sous-régime industriel à la suite des chocs du paysage**

		Année	Enseignes de distribution	Producteurs industriels français
			<i>Sous-régime marché</i>	<i>Sous-régime industriel</i>
Chocs du paysage identifiés	<b>Libéralisation des marchés</b>	2005	Opportunité	Menace
	<b>Crise économique</b>	2007	Menace	Menace
	<b>Effondrement du Rana Plaza</b>	2013	Menace	Opportunité
	<b>Destruction des invendus</b>	2017	Menace	<i>(non identifié)</i>

Pour que ces chocs exogènes transforment effectivement le management des chaînes d'approvisionnement, ils doivent néanmoins faire l'objet de pressions accrues, simultanées et

<sup>66</sup> Le Point, 20 juillet 2018, « *Destruction d'invendus: Burberry est loin d'être une exception dans le secteur du luxe* »



convergentes de parties prenantes variées. Ainsi, si *Burberry* s'est dans un premier défendu de vouloir protéger sa marque, celle-ci a, sous la pression finalement renoncé à la destruction des invendus quelques semaines plus tard (Le Figaro, 19 juillet, 2018 ; Le Monde, 6 septembre 2018)<sup>67</sup>.

## **Sous-section 2 : Un régime sous pression croissante**

Suite aux chocs identifiés, les enseignes de distribution sont le plus souvent au banc des accusés. En effet, si certains phénomènes passent inaperçus, d'autres cristallisent l'attention de multiples parties prenantes, et entraînent l'émergence de modèles concurrents acculant un peu plus le modèle du régime dominant.

Nous proposons donc de détailler l'accroissement et l'alignement des pressions des parties prenantes à l'égard des enseignes. Nous faisons ensuite l'emphase sur les nouvelles pressions engendrées par l'émergence de nouvelles organisations proposant un modèle alternatif à celui des enseignes du régime, les niches d'innovation. Nous concluons en mettant en perspective les premières réactions des enseignes du régime face à ses pressions.

### *1. Les enseignes de distribution et la fast fashion au cœur des critiques*

L'effondrement du « *Rana Plaza* » a créé une rupture dans le secteur textile, comme en témoignent ces quelques mots publiés dans le journal La Tribune : « *Le vent a brusquement tourné en 2013, lorsqu'à l'ouest de Dacca, au Bangladesh, le Rana Plaza, un immeuble abritant des ateliers de confection textile pour plusieurs marques internationales, s'est soudainement effondré (...) la Fashion addiction commence à se fissurer, au profit de la critique contre la fast fashion* » (La Tribune, 2 mars 2019)<sup>68</sup>. À la suite de cet événement, on assiste alors à une montée en puissance des critiques à l'égard des enseignes de *fast fashion*. Ces critiques émanent de nombreuses parties prenantes à commencer par les médias.

Notre analyse a aussi permis de mettre en évidence un accroissement de la pression médiatique. Ainsi entre 2013 et 2019, plus de 700 articles mentionnent la catastrophe. Au travers de ces publications, la presse s'attache notamment à dénoncer la responsabilité des enseignes (Le Figaro, 28 avril 2013<sup>69</sup> ; L'Humanité, 30 avril 2013<sup>70</sup> ; Libération, 10 mai 2013<sup>71</sup> ; Le Monde,

---

<sup>67</sup> Le Monde, 6 septembre 2018, « *Burberry renonce à la fourrure et à brûler ses invendus* »

<sup>68</sup> La Tribune, 2 mars 2019, « *La mode circulaire, tendance à contre-courant* »

<sup>69</sup> Le Figaro, 28 avril 2013, « *L'industrie du textile embarrassée après le drame au Bangladesh* »

<sup>70</sup> L'Humanité, 30 avril 2013, « *Bangladesh : la griffe des marques sur les usines de la mort* »

<sup>71</sup> Libération, 10 mai 2013, « *Bangladesh : le bilan de l'effondrement s'alourdit à plus de 1000 morts* »

22 avril 2014<sup>72</sup>). Si les médias traditionnels se saisissent de ces chocs, c'est également en s'appuyant sur les réseaux sociaux : « *Mango ne doit plus avoir recours à l'esclavage au Bangladesh* », « *prenez vos responsabilités, vous contribuez à l'esclavage moderne* » ou encore « *je veux des vêtements beaux mais éthiques* » (Le Monde, 14 mai 2013)<sup>73</sup>.

Aux pressions des médias s'ajoute la pression exercée par les associations, qui individuellement, ou collectivement, vont tenter de faire pression sur les enseignes, et sur le Ministère de l'Économie et des Finances. Le collectif d'associations « *Ethique sur l'étiquette* » composé de la CCFD-Terre Solidaire, Amis de la Terre, Peuples solidaires, Sherpa et Terre des Hommes va par exemple organiser un « *happening* » devant le ministère (Le Point, 24 avril 2014)<sup>74</sup>. Ils vont ensuite porter plainte en 2014, puis en 2015, contre des enseignes dont les étiquettes ont été retrouvées dans les décombres (Le Point, 10 juin 2015)<sup>75</sup>.

On assiste également pour l'ensemble des chocs observés à une mobilisation des acteurs politiques qui tentent de légiférer. À la suite de l'effondrement du Rana Plaza, « *Quatre groupes parlementaires (EELV, PS, radicaux, communistes) ont déposé une proposition de loi qui vise à établir la responsabilité juridique de la maison-mère sur les activités de ces filiales et de ses sous-traitants* » (Le Point, 24 avril 2014). Cette initiative donne lieu en mars 2015 à un projet de loi, adopté en 2017, visant à responsabiliser les donneurs d'ordres (enseignes)<sup>76</sup>. Ces derniers pourront alors être reconnus légalement responsables des dommages humains et environnementaux que peuvent provoquer leurs activités ainsi que celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs à l'étranger, et auront à en répondre le cas échéant (L'Express, 22 Février 2017)<sup>77</sup>.

De la même manière, lorsqu'éclate le scandale de la destruction des invendus, cette fois-ci c'est le gouvernement français qui s'implique et porte, par le biais de sa secrétaire d'État à la Transition Écologique, un projet de loi prévoyant notamment « *une disposition interdisant aux marques l'élimination des invendus* » et « *une amende de 450 euros par produit détruit* » (Le Figaro, 25 janvier 2019)<sup>78</sup>.

---

<sup>72</sup> Le Monde, 22 avril 2014, « *Un an après le drame du Rana Plaza, la sécurité des usines bangladaises ne s'est pas améliorée* »

<sup>73</sup> Le Monde, 14 mai 2013, « *Les réseaux sociaux se mobilisent après le drame au Bangladesh* »

<sup>74</sup> Le Point, 24 avril 2014, « *Rana Plaza: des associations organisent un "happening" devant Bercy* »

<sup>75</sup> Le Point, 10 juin 2015, « *Drame du Rana Plaza au Bangladesh : nouvelle plainte contre Auchan* »

<sup>76</sup> Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

<sup>77</sup> L'Express, 22 Février 2017, « *Loi Rana Plaza : que signifie « le devoir de vigilance » pour les entreprises ?* »

<sup>78</sup> Le Figaro, 25 janvier 2019, « *Vêtements invendus : le gouvernement veut imposer des amendes aux marques qui les jettent* »

Enfin, la pression des consommateurs à l'égard des enseignes se matérialise au travers d'un changement de leur demande et de nouveaux critères de choix (Les Échos, 19 septembre 2019)<sup>79</sup>. Le directeur de l'observatoire de l'IFM considère à ce titre qu'il s'agit « *d'une préoccupation qui devient plus importante* », et note l'impact de « *l'effondrement du Rana Plaza* » et de « *la montée des inquiétudes liées au climat* » comme des marqueurs de ce changement (Les Échos, 19 septembre 2019).

Au cœur des critiques, les enseignes subissent donc des pressions croissantes émanant de parties prenantes variées et nombreuses. Ces pressions permettent alors aux menaces de se concrétiser. Cela permet également d'ouvrir de nouvelles fenêtres d'opportunité propices à l'émergence de niches d'innovation.

## 2. *L'émergence d'entreprises alternatives aux enseignes de distribution*

*« Depuis 2013, de nombreux créateurs et entrepreneurs de la mode se sont mis en ordre de marche, déterminés à suivre un certain nombre de bonnes pratiques : matières respectant l'environnement, cycles de conception et de production durables, respect du travail humain. Des conditions essentielles qui guident mon travail depuis vingt ans en tant que styliste et comme responsable de la première entreprise d'insertion dans la couture. Notre ambition ? Bien sûr, remettre du sens dans l'univers de la mode pour dépasser le simple rapport de consommation. Mais surtout, nous entendons redonner une voix et une vision à une mode qui a perdu son rôle moteur de progrès et d'émancipation au sein de notre société. » (Le Monde, 25 avril 2018)<sup>80</sup>.*

En parallèle des pressions des parties prenantes que nous venons d'évoquer, de nouvelles organisations émergent dans le système sous la forme de niches d'innovation (Geels, 2011). Ces dernières, entendues comme des espaces protégés, relativement autonomes du régime, prônent le plus souvent des solutions alternatives, techniques ou sociales, qui contribuent à modifier le régime et possèdent le potentiel d'entraîner la transition (Geels, 2004 ; Hoogma et al., 2005). Ces niches sont portées par des entrepreneurs qui aspirent à « *remettre du sens dans l'univers de la mode* » (Le Monde, 25 avril 2018).

De nombreux articles de presse témoignent ainsi de l'émergence de nouvelles marques proposant des vêtements recyclés, made in France et écoresponsables (La Tribune, 13 juin, 2019, Les Echos, 23 juin 2017), des accessoires *upcyclés* (La Voix du Nord, 16 novembre

---

<sup>79</sup> Les Échos, 19 septembre 2019, « *Mode responsable : les marques peinent à répondre à la demande croissante* ».

<sup>80</sup> Le Monde, 25 avril 2018, « *Il faut « redonner du sens à la mode et défendre les valeurs d'une mode responsable, durable et désirable »* »

2019), ou encore de proposer un service de location (Le Monde, 2 juillet 2018). Ces initiatives reflètent alors une volonté de proposer une alternative au régime à l'image de cette entrepreneuse qui déclare : « *Le milieu de la mode n'est pas vraiment écoresponsable. Je me suis donc demandée comment faire mieux et j'ai commencé à chercher des alternatives. Tout est venu d'un besoin personnel, car je trouvais difficile d'acheter des vêtements recyclés qui soient féminins et modernes. J'avais vraiment cette volonté de repenser la création d'un vêtement pour qu'il soit plus écologique* » (La Tribune, 13 juin, 2019).

### 3. Un régime qui se met en action

Sous les pressions législatives et celles de leurs consommateurs, elles-mêmes induites par des chocs exogènes, mais également grâce aux évolutions technologiques permettant notamment le recyclage des fibres textile, les enseignes de distribution ont progressivement initié des actions plus durables (La Voix du Nord, 4 février 2014<sup>81</sup> ; La Tribune, 25 juin 2014<sup>82</sup> ; Le Figaro, 10 mars 2015<sup>83</sup> ; Les Echos, 18 décembre 2015<sup>84</sup> ; Libération, 30 mai 2016)<sup>85</sup>. Deux actions phares sont largement reliées dans la presse : l'approvisionnement en coton biologique et la collecte de vêtements usagés en vue de leur recyclage ou de leur upcycling<sup>86</sup> (Les Echos, 23 juin 2017)<sup>87</sup>.

Si l'on estimait dès 2006 que « *plus de 1200 groupes américains, européens et japonais* » étaient dotés d'un rayon « *textile biologique* » (Les Echos, 21 novembre 2006<sup>88</sup>). C'est véritablement à partir des années du milieu des années 2010 que l'élan de la transition des enseignes du régime semble donné comme le souligne un article de La Tribune (25 juin 2014) : « *Après des années de consommation frénétique de mode, la "fast fashion" a marqué le pas* ». On observe ainsi une multiplication des initiatives en atteste celle de Primark : « *L'enseigne de vêtement à (très) petits prix a décidé d'étendre un programme lancé en 2013, dont l'objectif est de contrôler la traçabilité de cette matière première - de la production jusque dans ses magasins. Un lourd enjeu en termes d'approvisionnement pour cette chaîne de 75.000 salariés*

---

<sup>81</sup> La Voix du Nord, 4 février 2014, « *Du « Made in France » et du recyclé, la nouvelle aventure mode de Jules* »

<sup>82</sup> La Tribune, 25 juin 2014, « *Seconde vie des produits : quand les marques se mettent à l'upcycling* »

<sup>83</sup> Le Figaro, 10 mars 2015, « *Conso malin : Je donne mes vieux vêtements chez H&M contre des bons de 5 euros* »

<sup>84</sup> Les Echos, 18 décembre 2015, « *La conversion écolo de l'industrie du jean* »

<sup>85</sup> Libération, 30 mai 2016, « *H&M en mode soft power* »

<sup>86</sup> Recyclage « *par le haut* »

<sup>87</sup> Les Echos, 23 juin 2017, « *La filière textile donne une seconde vie aux vêtements* »

<sup>88</sup> Les Echos, 21 novembre 2006 « *Les distributeurs s'emballent pour le coton biologique et équitable* »

*qui se classe parmi les leaders européens avec 373 points de vente » (Les Echos, 30 août 2019)<sup>89</sup>.*

En parallèle, on observe un foisonnement d'actions visant à collecter et recycler les vêtements usagés : *« la collecte de vêtements usagés, qui a longtemps été l'apanage des organismes solidaires, fait des émules auprès de groupes désireux d'apporter une contribution environnementale (...) Notamment dans le prêt-à-porter. De Bonobo à H&M en passant par Camaïeu, les initiatives se multiplient » (Les Echos, 23 juin 2017).*

### ***Conclusion sous-section 2***

Le choc à lui seul ne suffit pas. Pour véritablement entraîner une réaction du régime, celui-ci doit cristalliser simultanément l'attention et les pressions de parties prenantes variées. Cette convergence permet alors d'accroître significativement les pressions à même de pousser le régime à se réformer. Ces pressions sont par ailleurs renforcées par l'émergence de nouvelles niches d'innovations. Ces niches proposent des modèles alternatifs à même d'offrir de nouvelles façons de produire et de consommer pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux (Markard et al., 2012). À cette occasion, les niches d'innovation tentent donc de déstabiliser le régime en place (Kemp et al., 1998). Dans le même temps, les enseignes du régime tentent elles de s'adapter (Penna et Geels, 2005).

---

<sup>89</sup> Les Echos, 30 août 2019, « *Primark veut marier vêtements low cost et coton responsable* »

## Conclusion section introductive

Cette section introductive visait à inscrire les individus étudiés dans leur environnement. Il s'agissait au travers d'une analyse historique exploratoire de la presse nationale, régionale et spécialisée entre 2005 et 2019 d'identifier les chocs mais également les dynamiques ayant animées le système textile et permis de dynamiser la transition.

Une telle démarche, nous a permis de mettre en évidence plusieurs chocs de natures différentes (économiques, sociaux, environnementaux...) engendrant pour les acteurs du système des opportunités ou des menaces (Geels et Schöt, 2007). À eux-seuls ces chocs ne peuvent néanmoins pas produire une dynamique de transition. Ils doivent pour cela être repris par des parties prenantes variées (gouvernementales, associatives, politiques, médias, médias sociaux, consommateurs...), exerçant simultanément, et de façon convergente des pressions à l'égard du régime. À titre récapitulatif, le tableau ci-dessous propose une synthèse des différents chocs du paysage et de leurs conséquences pour les acteurs (Tableau 41).

**Tableau 41 : Conséquences des chocs pour les acteurs selon les pressions formulées**

Chocs	Opportunité	Conséquences	Menace	Conséquences
Libéralisation du textile (2005)	Enseignes (régime)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délocalisation massive de la production en Asie</li> <li>• Baisse des coûts de production</li> <li>• Pouvoir de négociation accru auprès des producteurs</li> </ul>	Producteur industriel français (régime)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effondrement du tissu industriel français</li> <li>• Accroissement de la pression concurrentielle</li> <li>• Baisse des prix</li> </ul>
Crise économique globale (2007)			Enseignes et producteurs industriels français (régime)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse des ventes</li> <li>• Suppression d'emploi</li> <li>• Effondrement du tissu industriel français</li> <li>• Difficultés économiques</li> </ul>
Effondrement du Rana Plaza (2013)	Producteur industriel français (régime) Niche d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relocalisation de la production en France</li> <li>• Prise de conscience des consciences des consommateurs</li> </ul>	Enseignes (régime)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émergence de niches d'innovation</li> <li>• Changement de la demande</li> <li>• Vigilance accrue des parties prenantes</li> <li>• Renforcement de la législation</li> </ul>
Destruction des inventus (2017-2018)	Niche d'innovation Enseignes (régime)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux gisements de matériaux</li> <li>• Nouveaux business model</li> <li>• Nouveaux segments de marché</li> <li>• Économie circulaire</li> </ul>	Enseignes (régime)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émergence de niches d'innovation</li> <li>• Renforcement de la législation</li> <li>• Vigilance accrue des parties prenantes</li> </ul>

## Section 1 : Des informants en quête de sens

L'environnement dans lequel évolue nos informants ayant été retracé, nous nous focalisons désormais sur les micro-fondations de la transition. Pour y parvenir, nous nous sommes attachés à identifier comment des informants aux profils variés ont été conduits à agir en vue de contribuer à la transition du système textile (tableau 42)<sup>90</sup>.

**Tableau 42 : Informants et leur organisation**

Informant	Fonctions des informants	Entreprise	Type d'organisation	Niveau du système	Type d'entreprise
Fanny	Collaborateur	Enseigne 1	Régime	Sous-régime marché	Enseigne de distribution spécialisée
Laura	Collaborateur	Enseigne 2	Régime	Sous-régime marché	Enseigne de distribution spécialisée
Ludivine	Collaborateur	Enseigne 3	Régime	Sous-régime marché	Enseigne de distribution spécialisée
Marcel	Entrepreneur	Niche marché 1	Niche d'innovation	Sous-niche marché	Marque d'accessoires
Tom et Noah	Entrepreneurs	Niche marché 2	Niche d'innovation	Sous-niche marché	Marque de vêtements
Sébastien	Entrepreneur	Niche marché 3	Niche d'innovation	Sous-niche marché	Marque de vêtements
Céline	Entrepreneur	Niche marché 4	Niche d'innovation	Sous-niche marché	Marque de vêtements
Stéphanie	Collaborateur (2012-2016)	Enseigne 4	Régime	Sous-régime marché	Enseigne de distribution spécialisée
	Intrapreneur (2016-2019)	Niche marché 5	Niche d'innovation	Sous-niche marché	Marque de vêtements
	Entrepreneur (2019)	Niche marché 5	Niche d'innovation	Sous-niche marché	Marque de vêtements
Emilien	Entrepreneur	Niche industrielle A	Niche d'innovation	Sous-niche industrielle	Solution de production à la demande
Patrick Martine	Dirigeant Conjointe du dirigeant	Unité de production A	Régime	Sous-régime industriel	Producteurs industriels français
Jules	Dirigeant	Unité de production B	Régime	Sous-régime industriel	Producteurs industriels français

En mobilisant des données de sources multiples (prises de paroles publiques, documents, entretiens semi-directifs, échanges informels, contenu de blogs...), les trajectoires de nos informants ont pu être reconstituées, de façon plus ou moins complètes. L'identification rétrospective de la genèse des initiatives de ces individus nous a ainsi permis de reconstruire *a*

<sup>90</sup> Bien que notre étude de cas portait sur 19 formants, nous développons ici plus particulièrement les trajectoires de 13 informants.

*posteriori* les processus de construction du sens ayant conduits ces individus à agir et à justifier de leur action au service de la transition.

Nous proposons ainsi de restituer ces processus conformément aux phases successives identifiées par Karl Weick, à savoir : le changement écologique (sous-section 1), la mise en action (sous-section 2), et enfin la sélection et la rétention (sous-section 3).



## **Sous-section 1 : Les changements écologiques, déclencheurs du processus**

En se lançant dans la reconstitution du processus de construction du sens de nos informants, nous avons tout d'abord cherché à identifier et comprendre la genèse de leur action : le changement écologique (Weick, 1979, 1995, 2005). Il s'agissait alors d'identifier les phénomènes ou événements les ayant conduits à agir au profit de la transition du système.

Nos données ont à cette occasion permis d'identifier et de comprendre comment des expériences personnelles ou des expériences professionnelles pouvaient amener à une disruption du sens, marquée par l'ambiguïté et l'incertitude, et entraîner l'informant dans un processus de construction du sens. Nous mettons néanmoins en perspective que ces expériences sont le plus souvent essentialisées par les informants, et reflètent en réalité davantage le fruit d'un processus long et cumulatif de plusieurs faisceaux d'événements convergents.

### *1. Expérience personnelle*

Les changements écologiques engageant les individus dans un processus de construction du sens peuvent avoir lieu au cours d'expériences personnelles, reflet de la vie quotidienne, comme pour Tom et Noah, fondateurs de la niche marché 2 : « *Nous avons grandi près des grands espaces et nous les avons vus changer puis se dégrader. La première réaction est la déception. Suivent l'incompréhension et la frustration, tant sur les origines de ces dégradations que sur notre incapacité à les corriger. Enfin vient le temps de l'action* » (Site internet, niche marché 2). Les informants sont ici témoins de changements à long terme, et plus spécifiquement de la dégradation de l'environnement (changement climatique). Ils relatent ainsi avoir éprouvés de vives émotions (« *frustration* ») et fait face à une situation synonyme d'ambiguïté et d'incertitude (« *incompréhension* »).

Pour Marcel, fondateur de Niche marché 1, la rupture du sens intervient dès la fin de ses études. Interrogé sur la genèse de son initiative à l'occasion des *Fashion Green Days* 2018, Marcel explique qu'à l'époque, il ne savait pas « *ce qu'il allait faire de sa vie, avant de penser écologie et sociale* », et souligne une volonté de « *donner un sens* » à ses activités futures. C'est au cours d'un voyage à Bogota, en Colombie, que Marcel trouve le sens qu'il veut donner à sa vie. Confronté à la misère sociale des bidonvilles et aux déchets qui y prolifèrent, il raconte : « *c'est là que j'ai senti au fond de mes tripes que ça me ferait plaisir et je serai, je pense, heureux de*

trouver une solution à ces deux problèmes » (Marcel, Niche marché 1, *Fashion Green Days*<sup>91</sup> 2018) ; soulignant une émotion viscérale face à la situation expérimentée.

Ces expériences personnelles peuvent également être relatives à des expériences de consommation décevantes mettant en exergue la faible durée de vie des produits, comme pour Céline et Robin, à l'origine de la création de la niche d'innovation 4. Elles peuvent également résonner avec la maladie d'un proche, pour Jules, dirigeant de l'Unité de production B. Dans une interview, ce dernier identifie en effet la rupture d'anévrisme de son épouse, en 1998, comme un tournant. Il précise que cet événement a « bouleversé » sa vie : « *J'ai alors vu le sens de mon travail évoluer : non content de faire vivre des familles et de conserver des savoir-faire locaux, j'ai réalisé qu'il permettait également l'épanouissement des salariés* » (La Croix, 25 novembre 2016)<sup>92</sup>.

Les expériences vécues par les informants dans leur sphère personnelle constituent donc des déclencheurs du processus de construction du sens dans la mesure où ces derniers entraînent incertitude et ambiguïté, en plus de susciter de vives émotions (Tableau 43). Ce faisant, ces expériences placent alors les informants en position de victimes, ou de témoins impuissants.

**Tableau 43 : Exemples de changements écologiques induits par une expérience personnelle**

Informants	Contexte de l'expérience	Changement écologique expérimenté	Situation de l'informant au cours de l'expérience
Tom et Noah	Vie quotidienne	Dégradation de l'environnement	Témoin
Marcel	Voyage à l'étranger Fin des études	Découverte des bidonvilles	Témoin
Céline et Robin	Expérience de consommation	Faible résistance et obsolescence rapide des vêtements disponibles	Victime
Jules	Familial	Maladie d'un proche	Victime

## 2. Expérience professionnelle

Les changements écologiques peuvent également survenir suite à des expériences professionnelles. Une acheteuse grand import chez l'enseigne 3 raconte ainsi : « *On était une équipe de 10 personnes à se dire on a envie de faire des choses et on a envie que ça bouge et c'est vraiment venu de moi je suis acheteuse et à la base mon collègue contrôleur de gestion enfin ça peut être des personnes qui n'ont rien à voir et on s'est juste dit, mais il faut qu'on arrive à faire bouger les choses donc on a commencé par monter une collecte* » (Ludivine,

<sup>91</sup> *Fashion Green Days* : événement annuel créé en 2018 dédié à la mode circulaire dans la ville de Roubaix et organisé par l'association Nordcréa

<sup>92</sup> La Croix, 25 novembre 2016, « Jules, l'étoffe du patron »

acheteuse grand import, Enseigne 3, *Fashion Green Days* 2018). Il s'agit alors de répondre à une situation d'inertie et d'immobilisme de l'organisation observée et vécue dans leur quotidien organisationnel.

Les chocs du paysage et leurs répercussions participent également au déclenchement du processus de construction du sens (Suarez et Oliva, 2005 ; Geels et Schôt, 2007). La libéralisation du textile, et la crise économique ont par exemple un impact déterminant dans le cheminement amenant Patrick, actuel dirigeant de l'Unité de production A, à initier sa démarche.

Toutefois, la dynamique est bien plus complexe qu'une simple relation dyadique entre chocs et changements. Nos résultats mettent ainsi à jour comment ces chocs sont vécus par les individus sous forme d'expériences professionnelles, elles-mêmes intimement entremêlées à des expériences personnelles.

L'entreprise familiale A, fondée en 1938, souffre ainsi depuis la fin des années 1990 de la montée de la concurrence asiatique et d'un climat économique défavorable. Pour y résister, les dirigeants historiques ont alors tenté de « *casser les prix pour remporter les marchés en misant sur les volumes plutôt que la qualité* » (L'Express, 15 octobre 2013)<sup>93</sup> avant d'être placés, successivement, en redressement judiciaire en 1996 puis en liquidation judiciaire en 2006 (Les Echos, 20 avril 2006)<sup>94</sup>. Cette liquidation amène le repreneur, Patrick, petit-fils des fondateurs à repartir de zéro avec sa conjointe Martine. Il aspire alors à racheter une partie de l'entreprise. Un tel changement écologique place dès lors le dirigeant industriel dans une situation de victime. Parallèlement, l'individu qui va leur permettre de racheter et relancer leur entreprise, Aubin, s'est quant à lui engagé après avoir contribué à la destruction d'emplois en France comme le souligne Patrick dans une interview : « *Après avoir détruit des emplois pendant une bonne partie de sa carrière, il juge désormais que le monde va en dépit du bon sens et il n'a qu'un but : promouvoir le maintien du savoir-faire "made in France" et de l'emploi qui va avec, en réinventant l'entreprise* » (L'Express, 15 octobre 2013). Plus phénomènes consécutifs amènent donc Patrick à initier un processus : une expérience personnelle (l'échec de ses parents), des chocs exogènes (la libération du marché et la crise économique) et des expériences professionnelles (la rencontre d'Aubin) pour se mettre en action.

---

<sup>93</sup> L'Express, 15 octobre 2013, « *la petite fabrique de chaussettes qui grimpe façon « start-up »* »

<sup>94</sup> Les Echos, 20 avril 2006, « *Haute Vienne* »

Stéphanie, fondatrice de Niche marché 5, relate quant à elle avoir eu une prise de conscience à la suite d'un voyage professionnel en Asie, alors qu'elle était chargée de la qualité et du développement de l'Enseigne 4<sup>95</sup>. Elle raconte : « *Je suis rentrée chez Enseigne 4, pour m'occuper de la qualité et très vite du développement durable. Je voyageais beaucoup à cette époque... surtout en Asie ! J'ai fini par perdre le sens de ce que je faisais : j'accompagnais les fournisseurs dans une démarche de progrès, mais finalement, est-ce que je ne participais pas moi-même à toute cette surconsommation ? Un jour, au Bangladesh, je me suis demandée ce que je faisais là et si je ne pouvais pas faire quelque chose de plus utile... c'est le début de l'histoire* » (Stéphanie, blog Niche marché 5, *Quand Stéphanie reprend la niche marché 5*, 6 février 2019). Alors que Stéphanie avait pour mission d'accompagner les fournisseurs sur les questions de développement durable, elle a soudainement éprouvé des doutes sur la finalité de ses activités. Ayant à cœur de résoudre des problématiques environnementales et sociales par ses fonctions, elle avait pourtant davantage l'impression d'y contribuer, se positionnant dès lors en responsabilité.

Les expériences vécues dans un cadre professionnel amènent donc également les individus à initier un processus de construction du sens (Tableau 44).

**Tableau 44 : Exemples de changements écologiques vécus au cours d'expériences professionnelles**

Informants	Contexte de l'expérience	Changement écologique expérimenté	Situation de l'informant au cours de l'expérience
Laura	Quotidien organisationnel chez l'Enseigne 2	Inertie de l'organisation	Témoin
Stéphanie	Voyage professionnel à l'étranger dans le cadre de ses fonctions chez Enseigne 4	Remise en cause de l'utilité des missions professionnelles	Responsable
Patrick	Libéralisation et crise économique du secteur textile	Difficultés de l'entreprise familiale	Victime

De telles expériences placent alors l'informant dans une situation de victime, de témoin ou de responsable vis-à-vis de l'ambiguïté expérimentée. Toutefois, comme le laissent entrevoir ces premiers résultats, le changement écologique est bien plus complexe que la réponse à un événement unique. Il est en réalité plus souvent le fruit d'un processus alambiqué, permettant de réunir progressivement les conditions d'une interruption.

<sup>95</sup> L'enseigne 4 est en réalité un groupe composé de trois enseignes distinctes.

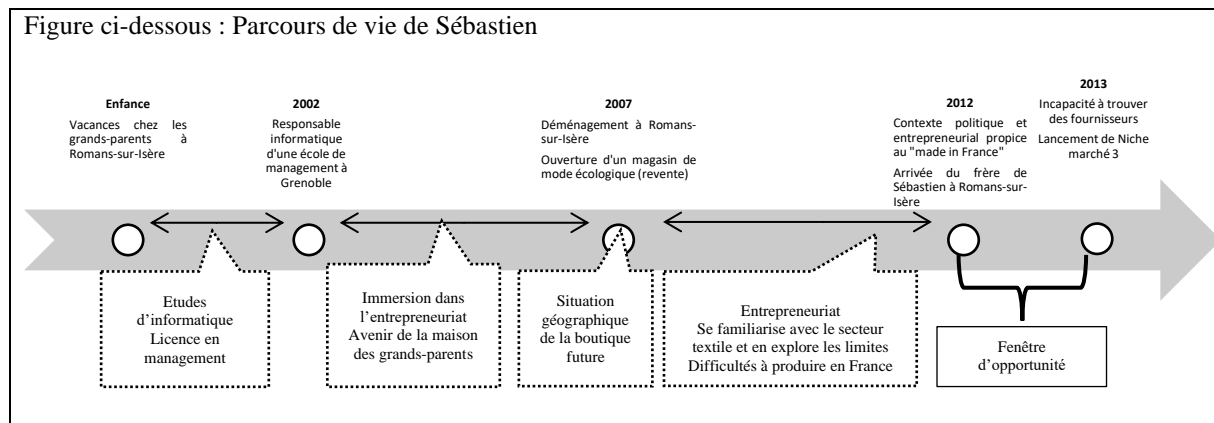
### 3. Vers une plus grande complexité de la compréhension des changements écologiques

Comme le laissait présager le parcours de Patrick, plus que le résultat d'un événement isolé, les changements écologiques sont le fruit d'événements successifs et cumulatifs vécus par l'informant, dont il va rétrospectivement isoler un moment clé dans sa mémoire.

Sébastien, fondateur de Niche marché 3, propose à l'occasion d'un ouvrage de retracer son parcours ; et nous offre ainsi un aperçu de la complexité des changements écologiques vécus (Encadré 10).

#### **Encadré 10 : Parcours de vie de Sébastien (Sébastien, 2019)**

Après des études d'informaticien ne l'ayant, d'après ses mots, « *que moyennement passionné* » (2019, p.21), et une licence en management commercial dans une école de Grenoble, Sébastien devient responsable informaticien de cette même école. Il raconte à cette occasion « *Je suis entouré de professeurs, dont beaucoup sont aussi entrepreneurs. Grâce à mes cours de marketing et de comptabilité, je peux suivre leurs projets au quotidien, m'immerger dans l'entrepreneuriat, m'ouvrir sur le monde* » (2019, p.21). En 2007, une rupture apparaît néanmoins, Sébastien explique alors « *je n'y trouve plus mon compte – cette vie ne me convient plus. Si j'avais fait une école de commerce, ce n'était certainement pas pour travailler à nous dans l'informatique ! Et puis l'envie d'entreprendre me titillait de plus en plus [...], mais mon désir le plus ardent, c'était d'aller habiter à Romans-sur-Isère [...] c'est là que se trouve la maison de mes grands-parents, ou j'ai passé tant de beaux jours de mon enfance [...] plutôt que de la voir vendue, je choisis d'aller y habiter. C'est ainsi que je quitte Grenoble et l'informatique pour de bon* » (2019, p.21). Avec la volonté de se reconverter, Sébastien décide d'emménager à Romans-sur-Isère, ville de ses grands-parents, et d'y ouvrir un magasin. L'emplacement envisagé se trouve alors en face de Marques Avenue qu'il décrit comme « *un centre commercial géant et entièrement tourné vers le déstockage, c'est-à-dire la vente à prix réduits des fins de séries de grandes marques. Avenue Gambetta, même nom de rue que celle où se situe à Grenoble mon école de commerce. Ce signe agit comme un déclic. Car pour moi l'entrepreneuriat doit avoir du sens* ». Il décide alors d'y créer un magasin de mode écologique qui propose des vêtements issus du commerce équitable et considère son initiative comme « *un pied de nez à ce temple de l'hyperconsommation* ». Évoluant à Romans-sur-Isère pour des raisons personnelles, la ville est un haut lieu historique du secteur textile français, meurtri par les délocalisations massives. Progressivement, Sébastien aspire alors à produire lui-même des produits : « *Lorsque je commence à y songer en 2011, le made in France n'est pas encore à la mode. Il est parfois associé au nationalisme, à l'extrême droite* ». En 2012, le contexte évolue « *alors que je confectionne mes prototypes, le contexte entrepreneurial et politique va tout d'un coup basculer dans le camp où je me trouve* ». Il précise ainsi que des marques comme le Slip Français, et des personnalités comme Arnaud Montebourg ont contribué à créer une fenêtre d'opportunité. Parallèlement, son frère arrive à Romans-sur-Isère, et permet à Sébastien de « *partager cette charge mentale pour imaginer de nouveaux projets... comme celui de Niche marché 3* » (2019, p. 29). Il souligne enfin sur son internet, la « *fermeture de ses fournisseurs éthiques en 2013* » (Site internet, Niche marché 3) comme l'élément déclencheur final ayant amené à la création de Niche marché 3.



À la vue de cette narration, il serait donc réducteur de considérer que Sébastien aurait engagé son processus de construction du sens à l'issue de sa reconversion dans le textile, ou à l'occasion de la fermeture de ses fournisseurs. Il convient davantage de considérer le changement écologique comme un faisceau d'événements convergents et reconstitués rétrospectivement sous la forme d'un moment unique. Les changements écologiques lorsqu'ils sont identifiés rétrospectivement en tant que tel par les informants sont le plus souvent simplifiés et essentialisés par les informants, qui tentent ainsi de construire une histoire plausible.

Les changements écologiques amenant nos informants à agir et initier un processus de construction du sens peuvent être vécus à la suite d'expérience personnelles ou professionnelles qui peuvent plus ou moins résonner avec les chocs exogènes du système. Ces changements écologiques sont le plus souvent essentialisés par les informants, mais nécessitent toutefois d'être appréhendés comme des phénomènes complexes qui s'apparentent davantage à un faisceau d'événements convergents et concomitants amenant progressivement l'individu à agir, une fois le moment opportun arrivé.

## Sous-section 2 : Promulgation de l'environnement

Pour faire sens de ces expériences, les informants doivent ensuite fragmenter leur environnement. Il s'agit dès lors pour l'informant d'identifier les problématiques soulevées par l'expérience vécue. Cette fragmentation lui permet alors de promulguer son environnement (« *enactment* ») et de cheminer dans son processus de construction du sens (Weick, 1979, 1995). Subjectif, un tel procédé de fragmentation amène nos informants, en cohérence avec le changement écologique expérimenté et leur identité, à isoler des problématiques spécifiques et agir.

### 1. *Design et disparition du tissu industriel français*

Sébastien identifie par exemple deux problématiques centrales : les designs ethniques de la mode responsable et la disparition du tissu industriel français. Il explique : « *Je suis le fondateur de Niche marché 3 avant ça en 2013 j'ai créé des magasins qui distribuent des vêtements bio équitables avec une grosse frustration quand j'ai démarré les magasins les vêtements je vendais été assez le typés et encore plus ethnique qu'ils étaient éthiques (...) du coup suite à cette frustration là et au fait que beaucoup de mes fournisseurs aient fermé j'ai décidé de créer Niche marché 3 : une marque de jeans pour prendre le contre-pied de cette offre un peu ethnique que je regrettais de vendre dans le magasin* » (Sébastien, fondateur de la niche marché 3, *Fashion Green Days* 2018). La promulgation de l'environnement est largement influencée tant par les expériences professionnelles que personnelles (voir Encadré 10 - trajectoire de vie). En promulguant cet environnement, Sébastien entreprend alors de créer une niche d'innovation, Niche marché 3. Celle-ci a vocation à relocaliser la production textile en France.

### 2. *Les déchets et la pollution*

Les problématiques promulguées peuvent se concentrer sur l'impact environnemental des activités humaines, comme pour Tom et Noah (Niche marché 2) ou Marcel (Niche marché 1) qui décrivent un environnement naturel dégradé. Elles peuvent également se concentrer sur les déchets et la pollution induite par le secteur (Emilien, Niche industrielle A), ou par une organisation en particulier (Laura, directrice qualité, Enseigne 2). Ces informants proposent en conséquence de transformer les déchets en produits par le recyclage ou l'upcycling, ou de proposer une solution de production à la demande à même d'éviter les stocks résiduels et leur destruction.

### 3. *Des solutions coûteuses qui manquent de rentabilité*

Certains informants identifient également des problématiques économiques. Emilien et son associé ont par exemple tenté de « *trouver des solutions qui soient plus efficaces plus rentables et moins coûteuses et mieux au niveau environnemental c'est tout le postulat de base de Niche industrielle A* » (Emilien, Niche industrielle A, entretien semi-directif). Ces derniers mettent ainsi en exergue le manque de rentabilité et d'efficacité des processus textile, en plus de leurs impacts environnementaux évoqués précédemment. Ce fragment, contribue à justifier le choix d'une solution d'automatisation de la production textile à même de réduire les pertes financières induites par les stocks et leurs destructions.

#### 4. *L'exclusion sociale, l'emploi et le bien-être*

En plus d'une problématique environnementale liée à la pollution et aux déchets, Marcel identifie une problématique sociale, celle de l'exclusion et de la marginalisation des populations. D'autres informants identifient également des problématiques sociales à l'image des dirigeants industriels comme Jules et Patrick qui considèrent le bien-être des salariés, et la sauvegarde des emplois comme des enjeux majeurs. Il s'agira alors d'agir directement sur les employés impliqués dans la production, et de proposer des conditions de travail optimales. Jules, dirigeant-industriel, propose par exemple de privilégier la créativité, l'autonomie de ses collaborateurs. L'humain est à cette occasion entendu comme « *la seule finalité* » de la démarche après avoir compris que « *l'épanouissement des hommes et des femmes qui font vivre l'entreprise est vraiment la source principale de performance et l'objectif premier à cibler, et que le chiffre d'affaires et la rentabilité n'en sont que la conséquence* » (Jules, Unité de production B, 2018).

#### 5. *Un manque de durabilité des produits et la surproduction*

L'identification de la problématique initiale peut également être relative aux produits textiles. Céline et Robin identifient ainsi le manque de durabilité, *au sens de durée de vie*, et la faible qualité des produits textiles comme des problématiques centrales ayant motivées leur démarche. Ils ajoutent par ailleurs avoir identifiés comme problématique majeure la surproduction : « *Nous en fait chez Niche marché 4, on fait le constat que le problème c'est la surproduction* » (Céline, Niche marché 4, *Fashion Green Days* 2018). Elle étaye son propos à l'occasion des *Fashion Green Days* 2019 : « *Si je vous demande qu'est-ce que c'est le premier problème environnemental de l'industrie textile, qu'est-ce que vous avez envie de me répondre ? Vous allez peut-être me répondre que c'est le coton conventionnel et les pesticides, vous allez peut-être me répondre que c'est les microfibrilles qui sont relâchées par les vêtements en polyester qu'on lave chaque jour, vous allez peut-être me répondre que c'est le chrome qui est utilisé pour tanner le cuir ou encore le faible nombre de vêtements recyclés sur la totalité qui est jeté. Et bien, c'est faux. Le premier problème environnemental de l'industrie textile c'est les volumes qu'elle produit parce qu'il y a une équation qu'on ne pourra jamais effacer : produire c'est polluer. Et la meilleure chose pour réduire notre impact environnemental c'est de produire moins : il faudra toujours produire un t-shirt plutôt que deux, même si cest deux t-shirts sont faits en coton biologique* » (Céline, fondatrice Niche marché 4, *Fashion Green Days* 2019). Il s'agit ainsi de considérer la quantité de vêtements produite comme une problématique



importante à l'origine de la faible durabilité des produits. En réponse, l'informant propose de « *vendre moins mais mieux* » au travers d'une nouvelle marque de vêtement.

#### 6. *Des problématiques d'identité et la surconsommation*

Les questions identitaires sont importantes pour permettre à l'individu de fragmenter son environnement et de le promulguer. Stéphanie, souligne par exemple un décalage entre son identité professionnelle idéale (qui suppose de former et d'accompagner les fournisseurs vers le développement durable) et l'identité perçue (participer à la surconsommation). Elle rapporte à cette occasion avoir perdu le sens de ses activités professionnelles. En réponse, Stéphanie va d'abord proposer un label qualité interne, puis sous l'égide de l'Enseigne 4 dont elle est collaboratrice dans un premier temps, puis de façon autonome, fonder une niche d'innovation qui propose des vêtements français, recyclés et intemporels.

#### 7. *L'inertie de l'organisation*

Certaines initiatives formulées par des collaborateurs d'enseignes apparaissent également comme le reflet de problématiques liées à l'inertie de leur organisation. Une acheteuse de l'Enseigne 3 rapportait ainsi : « *on a envie que ça bouge* » (Ludivine, acheteuse grand import, Enseigne 3, *Fashion Green Days 2018*). Expérimenter l'inertie participe alors à éveiller les consciences à l'image de Fanny qui déclare : « *On est conscient, ça a été dit, les grandes marques ne sont pas conscientes de l'impact, on est conscient des problèmes dans la chaîne de production, on est tous conscients ici* » (Fanny, responsable unité circulaire, Enseigne 1, *Fashion Green Days 2018*) ou de Laura : « *on a conscience aujourd'hui qu'on a une vraie responsabilité dans notre écosystème* » (Laura, directrice qualité, Enseigne 2, *Fashion Green Days 2018*). La fragmentation est ici directement affectée par l'identité de l'individu et l'organisation au sein de laquelle il évolue. Il s'agit alors pour les informants d'agir par dans leur quotidien organisationnel en créant une nouvelle gamme de textile recyclés ou biologiques ou des collectes de textiles usagés.

#### **Conclusion sous-section 2**

Nos résultats donnent ainsi un aperçu des fragmentations réalisées par les informants pour agir, et permettent de mettre en lumière les actions retenues par nos informants. Si les fragmentations possibles sont nombreuses, c'est bien qu'elles sont interdépendantes des changements écologiques, des expériences et de l'identité de l'informant (Weick, 1995). De ces premières étapes émergent alors des problématiques environnementales, sociales, économiques ou encore

identitaires face auxquelles les informants vont agir en transformant leur organisation (régime), ou en créant une nouvelle niche d'innovation (Tableau 45).

**Tableau 45 : Exemples de problématiques identifiées par les informants au cours de la phase d'*enactment***

Individu	Organisation	Type de problématique	Problématiques identifiées	Actions engagées	Impact sur le système
Marcel	Niche marché 1	Environnementale	Déchets, pollutions, gaspillage des ressources	Accessoires en pneumatique upcyclés fabriqués localement par des travailleurs en situation de handicap	Création d'une niche d'innovation
		Sociale	Marginalisation des populations		
		Identitaire	Décalage entre l'identité perçue et l'identité idéale		
Tom et Noah	Niche marché 2	Environnementale	Déchets, pollutions, gaspillage des ressources	Vêtements en fibres recyclées	Création d'une niche d'innovation
Sébastien	Niche marché 3	Environnementale	Surconsommation et surproduction	Jeans produits en France	Création d'une niche d'innovation
		Esthétique	Design ethnique des vêtements responsables		
		Economique et sociale	Désindustrialisation et disparition des emplois industriels		
		Identitaire	Décalage entre l'identité perçue et l'identité idéale		
Céline et Robin	Niche marché 4	Environnementale	Surconsommation et surproduction	Vêtements intemporels à la durée de vie accrue	Création d'une niche d'innovation
			Manque de durabilité des produits		
Stéphanie	Niche marché 5	Environnementale	Surconsommation	Création d'un label (2012) Marque de vêtements éco conçus et français (2016)	Transformation d'une organisation du régime (2012-2016)
		Identitaire	Décalage entre l'identité perçue et l'identité idéale		Création d'une niche d'innovation (2016)
Emilien	Niche industrielle A	Environnementale	Déchets, pollutions, gaspillage des ressources	Solution technologique de production à la demande	Création d'une niche d'innovation
		Economique	Manque de rentabilité des processus du secteur textile		
Patrick	Unité de production A	Économique et sociale	Désindustrialisation et disparition des emplois industriels Bien être des salariés	Création d'emplois, et modernisation de l'unité de production et développement de processus de recyclage	Transformation d'une organisation du régime
Jules	Unité de production B	Économique et sociale	Désindustrialisation et disparition des emplois industriels Bien être des salariés	L'humain au centre de l'entreprise, modernisation énergétique, transformation des sources d'approvisionnements	Transformation d'une organisation du régime

Fanny	Enseigne 1	Environnementale	Déchets, pollutions, gaspillage des ressources	Création d'une gamme de produits cradle-to-cradle	Transformation d'une organisation du régime
Laura	Enseigne 2	Environnementale	Responsabilité dans les problématiques environnementales et sociales	Mise en place d'une collecte de déchets textile	Transformation d'une organisation du régime

### Sous-section 3 : La sélection des indices et la rétention

Dissocier la phase d'*enactment* (promulgation de l'environnement) de la phase de sélection (extraction des indices) n'est pas une démarche aisée (Weick, 1995). Une fois les problématiques mises en évidence, et l'action déployée les informants tentent de les justifier. Ils vont, pour y parvenir, extraire les indices émanant de leur environnement, les labéliser, les catégoriser avant de n'en sélectionner que certains, leur permettant de construire une histoire plausible. À partir de cette extraction d'indices rétrospectifs, et dans la continuité de la phase d'*enactment*, les informants doivent réduire le nombre d'interprétations possibles pour répondre au problème identifié. Plusieurs stratégies de sélection, le plus souvent complémentaires, ont à cette occasion été mises à jour.

#### 1. La sélection par la documentation et la lecture

Bien que transversale, et complémentaire avec les autres stratégies, la documentation et, *a fortiori* la lecture, sont centrales dans le processus de sélection. Les informants se reposent sur des articles de presses, des rapports gouvernementaux, ou des études scientifiques. Plusieurs individus ont ainsi par exemple rapporté avoir été influencés par des ouvrages comme « *Reinventing Organization* » de Laloux (2014) pour Emilien (Niche industrielle A) ou celui d'Isaac Getz pour Jules (Unité de production B) : « *J'ai été très marqué par l'ouvrage d'Isaac Getz, Liberté & cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (2012) (...) *Cela dit, c'est surtout le livre d'Isaac Getz, Liberté & cie, qui m'a ouvert les yeux* » (Jules, article dans une revue spécialisée, 2018).

#### 2. Relocaliser pour sélectionner

Les informants, à l'image de Marcel, peuvent re-territorialiser les problématiques identifiées et s'intéresser au cadre de l'action. Témoin de la marginalisation des populations et de la pollution en Amérique du Sud, Marcel décide par exemple de répondre à ces mêmes typologies de problématiques à une échelle locale et précise : « *des pneus de vélos usés y en a plus de 10 millions tous les ans en Europe qui sont broyés et brûlés et puis d'aider des gens qui sont eux aussi en galère il y en a chez nous à Tourcoing Christophe et Gaëtan de personnes qui sont en situation de handicap et qui aujourd'hui font des ceintures 35 heures semaine voilà ils sont plus de 500 000 en fait en France des personnes handicapées qui sont en recherche d'emploi* » (Marcel, Niche marché 1, *Fashion Green Days* 2018). Il s'agit alors de s'atteler à deux problèmes similaires la pollution et les déchets ainsi que la marginalisation des personnes, dans

un périmètre local, plus familier pour Marcel. Il décide en conséquence de se concentrer sur les déchets européens, et la marginalisation des personnes en situation de handicap face à l'emploi à Tourcoing<sup>96</sup>.

### 3. *La sélection par la culture organisationnelle et les valeurs de l'organisation*

De leurs côtés, les collaborateurs s'appuient pour justifier les problématiques principalement sur la culture organisationnelle de l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Ludivine de l'Enseigne 3 précise par exemple pour appuyer son initiative et celle de son équipe : « *je me demandais depuis quand on faisait de la RSE et finalement depuis quand on fait de la RSE ? Si on doit mettre le mot RSE dessus je dirais un an, mais finalement ça fait 40 ans qu'on fait des vêtements durables (...) depuis toujours on fait des vêtements durables dans de belles matières et en mettant la qualité en avant* » (Acheteuse grand import, Enseigne 3, *Fashion Green Days* 2018). De la même façon, Fanny historicise l'engagement de son organisation, et souligne la cohérence de son action avec les valeurs de l'organisation pour en justifier : « *Le développement durable fait partie de nos valeurs, des valeurs de la famille, des valeurs de l'entreprise, donc ça a toujours fait partie des valeurs. La vraie démarche développement durable dans le social a commencé en 1995 quand on a mis en place notre « code of conduct<sup>97</sup> » et en 2004 on a commencé à travailler sur les questions environnementales sur le sourcing du coton bio donc ça fait une quinzaine d'années maintenant qu'on travaille sur les questions environnementales* » (Fanny, responsable unité circulaire, Enseigne 1, *Fashion Green Days* 2018).

### 4. *La sélection par mimétisme*

Le mimétisme est également une stratégie déployée par les informants, le plus souvent par les collaborateurs du régime, pour sélectionner les indices. Ludivine, acheteuse de l'Enseigne 3 précise ainsi avoir agi : « *un peu j'avoue en s'inspirant d'une autre enseigne, on s'est dit si une autre enseigne le fait pourquoi nous on ne le ferait pas ?* » (Ludivine, acheteuse grand import, enseigne 3, *Fashion Green Days* 2018). De façon similaire, Laura, directrice qualité de l'Enseigne 2 souligne « *on prend exemple sur d'autres de marques qui sont plus grosses, qui ont plus d'expérience, qui ont plus de savoir qui nous montrent du chemin. On peut s'inspirer des créateurs, etc. qui ont plein d'idées, mais souvent non on va voir des collaborateurs, des collègues, des marques équivalentes et qui nous disent vers quoi on peut aller* » (Laura,

---

<sup>96</sup> Ville de la métropole Lilloise

<sup>97</sup> Code de conduite (déclaration officielle qui détermine les principes et les normes d'actions de l'entreprise et de ses partenaires).

directrice qualité, Enseigne 2, *Fashion Green Days* 2018). Plus que le mimétisme envers les concurrents, la directrice qualité souligne par ailleurs l'importance des collaborateurs dans la sélection des indices.

### 5. La sélection par opposition

Céline et Robin avaient pour constat initial le manque de durabilité des produits textile. Forts de cette problématique, ils ont créé leur niche d'innovation et donnent à voir sur le blog la collecte d'indices visant à préciser et justifier de la problématique et de leur action. Céline identifie à cette occasion *la fast fashion* et ses pratiques comme une problématique majeure à laquelle ils se devaient de répondre. Elle précise « *Nous, en fait chez Niche marché 4, on fait le constat que le problème c'est la surproduction* » (Céline, Fondatrice Niche marché 4, *Fashion Green Days* 2018). La justification des problématiques est à ce titre largement étayée dans un article de blog rédigé par ses soins intitulé « *la mode pas chère n'est pas solidaire* » (Blog Niche marché 4, 10 juin 2019). Le contenu de cet article, les concepts clés qu'il critique et les problématiques soulevées sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 46).

**Tableau 46 : Critique formulée par la Niche marché 4 dans son article de blog « *la mode pas chère n'est pas solidaire* » (10 juin 2019)**

Verbatim	Concepts clé	Problématiques identifiées
« 1. <i>La fast fashion sacrifie la qualité : en utilisant du coton pas cher, en le remplaçant par des matières synthétiques, en le fabriquant en cinq minutes, on arrive à drastiquement réduire le prix d'un vêtement. Résultat ? On doit en racheter plus souvent et donc payer plus cher dans la durée.</i> »	Prix bas Coût bas Renouvellement	Baisse de la qualité Obsolescence
« 2. <i>La fast fashion délocalise : payer une Bangladaise deux euros la journée plutôt que d'en dépenser soixante-dix pour une Française, c'est quand même une belle économie. C'est vers des pays où l'État ne protège pas les salariés, où le salaire minimum est inférieur au salaire vital et où les conditions de travail sont loin de la décence, que l'industrie textile s'est déplacée. Résultat ? Selon une étude de l'INSEE publiée cette année, l'industrie a perdu 530 000 postes en France entre 2006 et 2015.</i> »	Coût bas	Délocalisation Condition de de travail de la main-d'œuvre Perte d'emplois en France
« 3. <i>La fast fashion pollue : traiter les eaux avant de les relâcher dans les rivières, produire du coton sans pesticides... ça coûte de l'argent. Et à cinq euros le t-shirt, on n'a pas les moyens d'avoir ce genre d'états d'âme. Résultat ? Selon le rapport Climate Works de 2018, l'industrie de la mode émet 8,1 % des gaz à effet de serre du monde, soit presque autant que l'ensemble du transport routier de la planète. Or ceux qui ont le plus à perdre face à la crise environnementale sont bien les plus démunis. Ceux qui n'auront pas assez d'argent pour s'acheter des purificateurs quand l'eau potable viendra à manquer par exemple. Greenpeace a montré que 70 % des rivières, lacs et réservoirs d'eau en Chine sont pollués à cause des usines de textile.</i> »	Coût bas Prix bas	Pollution Absence de traitement des eaux Utilisation de pesticides Santé des populations locales

Une triple critique du modèle de la *fast fashion* et de ses piliers (les prix bas, les coûts bas, et le renouvellement permanent) est ici formulée. Un tel modèle entraîne selon le rédacteur de

l'article une baisse de la qualité amenant et à une obsolescence rapide des produits. La minimisation des coûts quant à elle entraîne délocalisation, destruction d'emploi français, mais surtout mis en danger des ouvriers dans les pays de production. Enfin, en minimisant les coûts, les enseignes favorisent la pollution, l'utilisation de pesticides ou encore la mise en danger des populations locales. Pour parvenir à une telle sélection, Céline se repose alors sur des études de l'INSEE, le rapport Climate Works, mais également les données publiées par Greenpeace et s'appuie le plus souvent sur des informations chiffrées.

En portant de nouvelles niches d'innovation, nos informants aspirent alors à « *incarner le changement* » (Site officiel, Niche marché 2), « *changer l'industrie de la mode* » (Site officiel, Niche marché 4) ou encore « *concurrencer les grandes marques non pas sur le prix mais sur la démarche* » (Site officiel, Niche marché 3). Ils n'hésitent alors pas à contester le régime de manière plus ou moins acerbes à l'image de Céline (Tableau 47). La déstabilisation du régime, en plus de passer par une offre concurrente, et par de nouveaux modèles de management des chaînes d'approvisionnement, suggère donc également la mise en place de discours visant à délégitimer le modèle dominant (Rosenbloom, 2016, 2018).

**Tableau 47 : Critiques formulées par les informants issus de niches d'innovation à l'égard de la *fast fashion***

Niches d'innovation	Acteur	Année de création	Verbatim issus de blogs de niches d'innovation (sources)
Niche marché 3	Sébastien	2013	« Aux prémices de Niche marché 3, nous avons découvert que l'industrie textile française vivait depuis 10 ans une période noire, sans investissement matériel ni humain. En 2005, la levée des quotas textiles prévue depuis 1995 par l'Organisation Mondiale du Commerce a en effet entraîné un « tsunami » d'importations de vêtements en Europe, et le début de la fast fashion en occident » (Blog Niche marché 3, <i>Le Made in France ça se tisse</i> , 2 janvier 2017).
Niche marché 2	Tom et Noah	2016	« <i>La fast fashion : plus vite et moins bien</i> » (Blog Niche marché 2, 20 février 2017)
Niche marché 4	Céline et Robin	2016	« Manuel de greenwashing » (Blog Niche marché 4, 24 mai 2016) « <i>La mode pas chère n'est pas solidaire</i> » (Blog Niche marché 4, 10 juin 2019).

## 6. *Historiciser et contextualiser pour sélectionner*

Sébastien propose dans son ouvrage une analyse fine du contexte mettant en évidence la disparition de l'industrie textile et tente d'appuyer sa démarche par des données chiffrées « *l'industrie manufacturière ne représente plus qu'environ 10 % du PIB français, soit deux fois moins qu'en 1980* » (Sébastien, 2019, p.11)<sup>98</sup>, mais également grâce à des articles de presse

<sup>98</sup> Verbatim issu de l'ouvrage rédigé par l'informant



comme l'article du 14 février 2018 paru dans le monde relatant la disparition d'un demi-million d'emplois industriels. Il propose par ailleurs de spécifier son intérêt pour la ville de Romans-sur-Isère et tisse un lien entre les problématiques industrielles françaises, et cette ville en particulier : « *en quarante ans, tout va s'écrouler. Rachat de marques, délocalisation de la production et concurrence mondialisée auront raison de l'industrie de la vie, jadis florissante* » (Sébastien, 2019, p.19). Plus que contextualiser, l'informant se place comme un véritable historien, et analyse la disparition du tissu industriel français : « *C'est ainsi que du modèle en circuit court local du fabricant-marques et distributeur, nous sommes passés à un modèle beaucoup plus intermédié et mondialisé où la marque joue un rôle pivot avant de retrouver une forme de circuit court où le distributeur-marque achète directement au fabricant délocalisé. Ce mouvement est éloquent : les délocalisations ne sont pas tant la conséquence de la hausse des coûts de fabrication que de l'augmentation spectaculaire des marges de distribution* » (Sébastien, 2019, p.31).

#### 7. La sélection par transfert

Emilien, cofondateur de la Niche industrielle A, nous rapporte lui que l'initiative venait essentiellement de son associé, et précise son processus de sélection : « *donc mon associé lui l'ingénieur de formation il a fait HEC il a travaillé dans la production, dans l'industrie automobile et ensuite des petites restructurations de boîtes dans l'automobile et de boîtes dans le textile et en fait à force de voir des entreprises qui vendaient des vêtements à cinq euros et qui les vendaient 100 € qui perdaient de l'argent et de l'autre côté de voir dans les ateliers de confection très peu d'automatisation versus l'industrie automobile c'est hautement technique il s'est dit il y a forcément un moyen de s'inspirer un petit peu des modes d'organisation de l'industrie automobile* » (Emilien, Niche industrielle A, entretien semi-directif).

Ici, pour répondre à une problématique environnementale et économique propre à l'industrie textile, l'associé d'Emilien fait le choix de sélectionner des procédés d'organisations d'une autre industrie, l'automobile, pour l'appliquer au secteur textile.

#### 8. La sélection grâce aux collaborateurs

La sélection peut directement être effectuée auprès de ses collaborateurs à l'image de Jules qui écrit : « *Pour construire la vision de l'Unité de production B, j'ai commencé par composer douze groupes de travail de six personnes, en veillant bien à mélanger tous les métiers je ne voulais surtout pas aboutir à la vision des tisseurs d'un côté, celle des créatifs de l'autre, etc.*

Les séances de travail duraient deux heures. Pendant la première demi-heure, je leur expliquais la démarche : « Il faut réussir à formuler ce que seraient Unité de production B de vos rêves, l'entreprise dans laquelle vous voudriez travailler encore dans dix ou quinze ans, et dans laquelle vous aimeriez que vos enfants travaillent un jour ». À l'issue de la discussion, chaque groupe devait se mettre d'accord sur les trois valeurs les plus importantes pour l'entreprise » (Jules, article dans une revue spécialisée, 2018). Il s'agit alors grâce à un processus collaboratif de proposer aux collaborateurs de construire la vision d'après les indications données par le dirigeant.

### Conclusion sous-section 3

Pour réduire l'équivocité et répondre aux problèmes mis en évidence au cours de la phase *d'enactment*, les informants doivent sélectionner une interprétation plausible parmi celles disponibles. Les ressorts pour identifier ces interprétations et les sélectionner sont nombreux et le plus souvent complémentaires (Tableau 48).

**Tableau 48 : Exemples de stratégies de sélection des indices déployées par les informants**

Informants	Statut de l'informant	Action déployée	Stratégie de sélection des indices
Marcel	Entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une marque d'accessoires <i>upcyclés</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation et lecture</li> <li>Relocaliser</li> </ul>
Sébastien	Entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une marque de vêtements made in France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation et lecture</li> <li>Historiciser et contextualiser</li> <li>Opposition</li> </ul>
Ludivine	Collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte de textile usagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mimétisme</li> <li>Consultation des collaborateurs</li> </ul>
Laura	Collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seconde vie des invendus et des invendables</li> <li>Collecte textile usagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mimétisme</li> <li>Consultation des collaborateurs</li> </ul>
Céline et Robin	Entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une marque de vêtements durables dans le temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historiciser et contextualiser</li> <li>Opposition</li> <li>Documentation et lecture</li> </ul>
Emilien	Entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solution de production à la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation et lecture</li> <li>Transfert</li> </ul>
Jules	Dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repositionnement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation et lecture</li> <li>Consultation des collaborateurs</li> </ul>

Le processus de rétention constitue enfin la dernière étape du processus. Il s'agit alors pour nos informants de mémoriser l'interprétation la plus plausible à même de justifier l'action, et de la stocker en vue de la remobiliser ultérieurement. L'étude des trajectoires de vie sur la base des narratifs de nos informants nous a ainsi permis d'identifier les interprétations retenues et stockées. En effet, l'informant, en formulant et en diffusant le sens, permet *de facto* d'identifier les segments de sens mémorisés dans la mesure où ces derniers sont diffusés par la narration.

A cet égard, le site internet, le blog, l'interview, l'entretien semi-directif ou encore les prises de paroles publiques ont été autant d'espaces d'expression qui ont permis à nos informants de donner à voir les interprétations mémorisées.

## **Conclusion section 1**

Notre objectif était ici d'identifier la genèse des initiatives formulées par les individus et les amenant à agir pour la transition et d'identifier les justifications de cette action. Autrement dit, il s'agissait bien ici de reconstruire les processus de construction du sens traversés par nos informants (Figure 19).

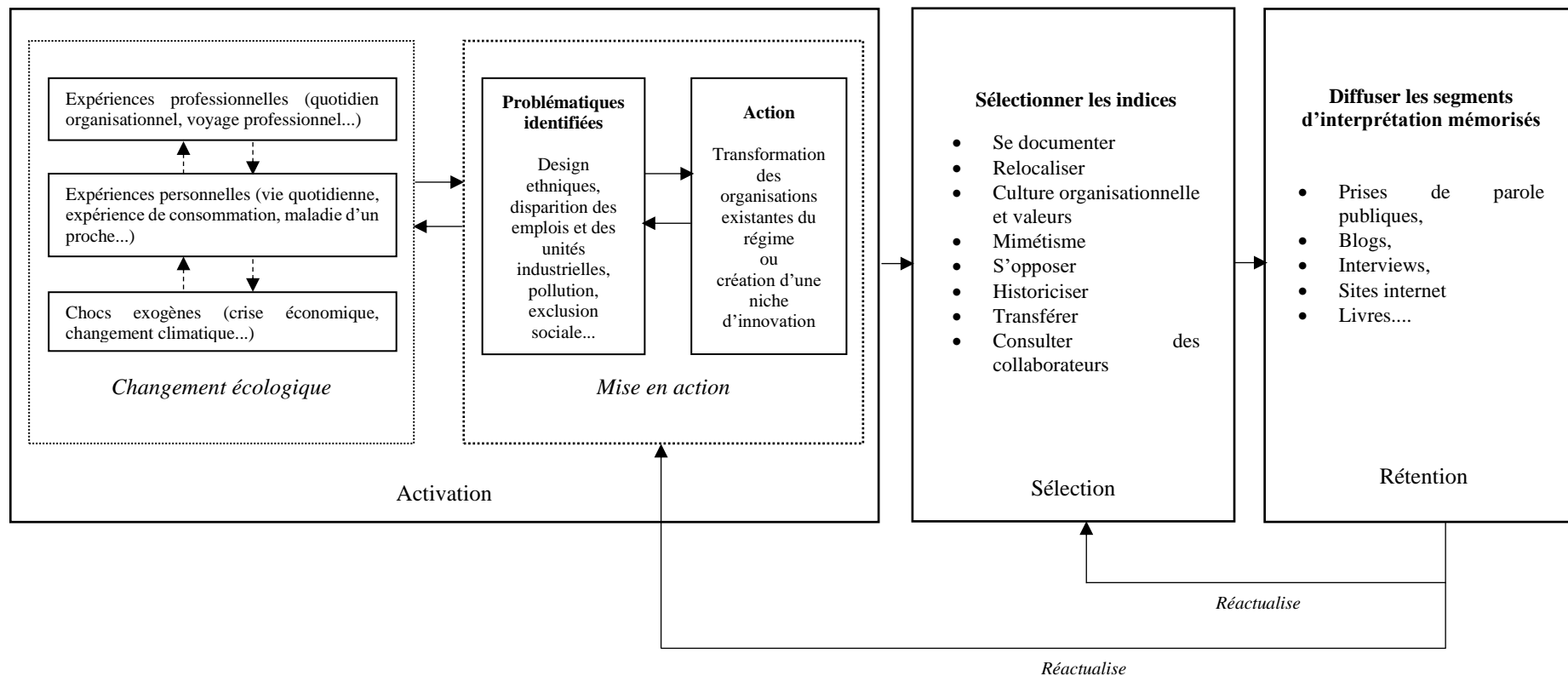
Les actions de nos répondants trouvent alors leur origine dans des changements écologiques de nature variés, qui en suscitant de l'ambiguïté et de l'incertitude amènent les individus à s'engager dans un processus de construction du sens (Weick, 1979, 1995, 2005).

Ce processus apparaît alors comme pouvant être déclenché par des expériences professionnelles, personnelles, mais également par des chocs exogènes, en plus d'être directement influencé par l'identité de l'individu. Bien que le plus souvent essentialisé par l'individu en un événement unique, le changement écologique apparaît en réalité comme un faisceau d'événements convergents, sur un temps long, offrant progressivement les conditions propices à la construction du sens.

Une fois ces changements écologiques vécus, les informants vont agir et tenter de faire sens de leurs actions. Ils vont pour cela s'employer à identifier les problématiques sous-jacentes au changement écologique expérimenté, qu'elles soient environnementales, sociales, économiques, ou identitaires et orienter leurs actions en conséquence. Deux grandes typologies ont pu à ce stade être mises en évidence : la transformation d'organisation du régime existante par ses membres, et la création de niches d'innovation.

Les informants vont ensuite veiller à justifier de leurs actions et du choix de ces problématiques. Ils vont pour cela collecter et sélectionner des indices. Pour y parvenir, les stratégies sont nombreuses mais le plus souvent complémentaires. Les informants pour sélectionner peuvent ainsi historiciser et contextualiser, mimer les actions de leurs pairs, ou encore s'adresser directement à leurs collaborateurs. A noter que les narratifs (blogs, interviews, prises de paroles publiques...) assurent quant à eux le processus de rétention en diffusant les interprétations stockées.

**Figure 19 : Processus de construction du sens de nos informants**





## **Section 2 : Des informations aux trajectoires d'actions variées**

Avant d'aller plus loin dans notre compréhension du processus de construction du sens des informants, nous avons jugé important de revenir sur les actions déployées par ces derniers et leurs conséquences sur les dynamiques du système. En effet, comme nous l'a révélé la première section, deux grandes typologies d'actions ont pu être identifiées réparties entre les différents profils de nos informants :

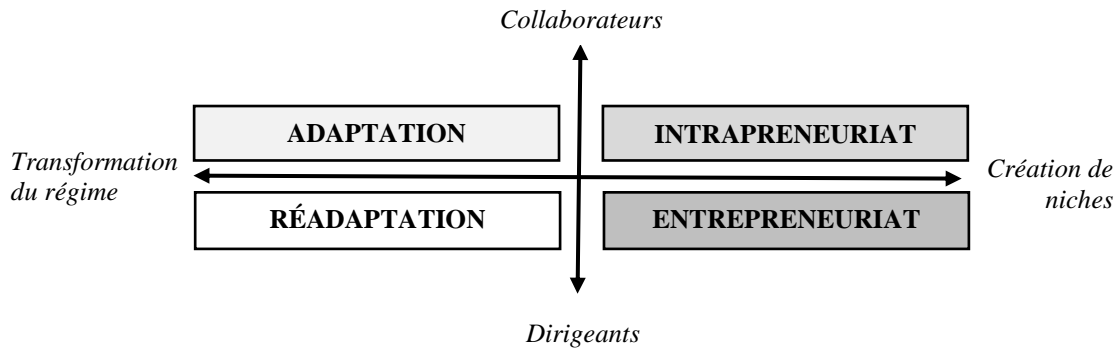
- Les informants collaborateurs d'organisations existantes du régime ou à leur tête (dirigeants) peuvent par leurs actions amener leurs organisations à se transformer. Nous parlerons alors respectivement de (1) trajectoire d'adaptation et (2) de réadaptation.
- Les informants peuvent également être amenés par leur action à créer de nouvelles niches d'innovation. Ces niches peuvent être créées à l'initiative de collaborateurs d'organisation du régime, on parlera alors (3) d'intrapreneur et de trajectoire intrapreneuriale. Elles peuvent également être le fruit d'individu évoluant déjà dans le système ou en marge de celui-ci à des positions variées mais qui décident d'entreprendre de manière autonome. On parlera alors de trajectoire entrepreneuriale (4)

Ces trajectoires ne sont néanmoins pas définitives puisque l'informant peut être amené à réajuster sa trajectoire. Mobile dans le système, l'individu peut alors migrer d'une trajectoire à une autre (sous-section 2). Pour illustrer cette mobilité, nous détaillons plus spécifiquement les trajectoires successives empruntées par Stéphanie entre 2012 et 2019. Durant cette période, elle a ainsi oscillé entre (1) une trajectoire d'adaptation (2012-2014), (2) intrapreneuriale (2016-2019) et enfin (3) entrepreneuriale (2019-...). A cette occasion, nous mettons par ailleurs à jour le caractère transitoire de la trajectoire intrapreneuriale.

## Sous-section 1 : Les trajectoires individuelles de transition

L'analyse de nos données nous a permis d'identifier quatre trajectoires de transition impulsées par les informants (Figure 20). Celles-ci varient en fonction de l'action portée, la transformation d'organisation du régime ou la création de niche (axe des abscisses) ainsi qu'en fonction du statut de l'informant, collaborateur ou dirigeant (axe des ordonnées).

Figure 20 : Trajectoires de transition initiées par les informants



### 1. La trajectoire d'adaptation

Spontanément, des collaborateurs d'organisations existantes appartenant au régime peuvent engager la transition de leurs organisations. Ces initiatives sont le plus souvent portées par des managers intermédiaires appartenant au sous-régime marché (enseignes) ou au sous-régime industriel (producteur). Ces derniers vont alors transformer leur manière de faire, et ce faisant modifier leur quotidien organisationnel. Ils peuvent par exemple choisir de développer de nouvelles façons de concevoir les produits, transformer les sources et la nature des approvisionnements ou encore mettre en place des collectes de déchets textiles.

Par ces actions, les collaborateurs vont alors tenter d'adapter leurs pratiques et celles de leur organisation pour répondre aux enjeux identifiés lors de la promulgation de l'environnement. Ils peuvent tenter de réduire l'impact environnemental ou dynamiser l'action de leur organisation. On parle alors de trajectoire d'adaptation (Tableau 49).



**Tableau 49 : Informants ayant empruntés une trajectoire de d'adaptation**

<b>Entrepreneurs</b>	<b>Statut des informants</b>	<b>Organisation transformée</b>	<b>Action</b>
Fanny	Responsabilité unité circulaire	Enseigne 1	Gamme de vêtements circulaires
Laura	Directrice qualité	Enseigne 2	Collecte de vêtements et réutilisation par des associations
Ludivine	Acheteuse grand import	Enseigne 3	Collecte de vêtements recyclés

### 2. *La trajectoire de réadaptation*

Les dirigeants industriels peuvent également être amenés à engager la transition de leur organisation. Il s'agit alors pour ces derniers de faire évoluer des organisations existantes du sous-régime industriel. Ces initiatives sont alors le reflet de chocs exogènes, d'expériences personnelles ou professionnelles, ayant poussés les informants à s'engager dans un processus de construction du sens aboutissant à une logique de repositionnement de leur organisation.

Les changements sont alors bien plus profonds que ceux induits par l'adaptation. Plus qu'adapter leurs pratiques, les dirigeants industriels les transforment et s'emploient à repositionner stratégiquement leur organisation. On parle ici de trajectoire de réadaptation (Tableau 50).

**Tableau 50 : Informants ayant empruntés une trajectoire de réadaptation**

<b>Entrepreneurs</b>	<b>Profil des informants avant l'entrepreneuriat</b>	<b>Organisation transformée</b>	<b>Action</b>
Patrick	Repreneur de l'entreprise (Petit-fils des créateurs)	Unité de production A	Réinvestir dans l'outil industriel et création d'emploi
Jules	Dirigeant de l'entreprise	Unité de production B	Remettre les salariés au centre de la démarche

### 3. *La trajectoire intrapreneuriale*

Les collaborateurs évoluant au sein d'organisations existantes du régime, qu'elles relèvent du sous-régime industriel ou marché, ne sont néanmoins pas contraints à s'engager dans une trajectoire d'adaptation pour initier la transition. Ils peuvent également, et sous réserve d'être soutenus par leur dirigeant, emprunter une trajectoire intrapreneuriale (Tableau 51).

Il s'agit alors, sous l'égide de l'organisation existante, de créer une niche d'innovation portée par le collaborateur à l'origine de l'initiative. Celui-ci passe alors du statut de collaborateur à celui d'intrapreneur. Il va à cette occasion développer une nouvelle organisation, relativement autonome du régime, tout en conservant son statut de salarié dans l'organisation initiale.

A l'aune de nos résultats, la trajectoire intrapreneuriale ne peut dès lors s'envisager qu'en complémentarités d'autres trajectoires dans la mesure où elle suppose un cadre propice à son déploiement. Ce cadre peut être fourni par une trajectoire de réadaptation qui conduit le dirigeant d'une organisation à offrir des espaces d'autonomies à ses collaborateurs ou par une trajectoire d'adaptation, permettant une première initiative à même de convaincre la direction et de renforcer et pérenniser l'initiative initiale.

**Tableau 51 : Initiatives intrapreneuriales identifiées au cours de notre collecte**

Organisation du régime initial	Intraprise	Initiateur	Concept	Verbatim
Unité de production B	Intraprise 1	Styliste	Marque d'étoiles biologiques conçues éthiquement et produit en France	« La première s'appelle Intraprise 1. Il y a cinq ans, Sophie, l'une de nos techniciennes d'armurage, m'a dit : « Jules, on vend du tissu au mètre, mais je suis convaincue que si on fabriquait des étoles ou des écharpes, ça se vendrait très bien. J'aimerais m'occuper de ce projet. » Je lui ai donné carte blanche. Alors qu'elle n'avait aucune formation commerciale et que son métier consistait à pixéliser des dessins pour qu'ils puissent être tissés, elle vend désormais des étoles dans quatre cent cinquante boutiques réparties dans vingt-trois pays et elle a embauché sept personnes » (Jules, article dans une revue spécialisée, 2018)
	Intraprise 2	Styliste et commercial	Ceintures en tissu	« La deuxième intra-entreprise s'appelle Intraprise 2 et propose des ceintures tissées confectionnées dans des ateliers protégés » (Jules, article dans une revue spécialisée, 2018)
	Intraprise 3	Ingénieur textile	Sac en fibres recyclées et recyclables	« La troisième, Intraprise 3, propose des sacs en fibres 100 % recyclées, destinés à remplacer les sacs de courses en plastique, et également fabriqués dans des ateliers protégés. Leur impact environnemental est neuf fois moindre que s'ils étaient fabriqués en Chine dans un cycle de production classique. » (Jules, article dans une revue spécialisée, 2018)
Enseigne 4	Niche marché 5	Directrice qualité et chargée de RSE	Vêtements fabriqués en France en matières biologiques ou recyclées	« Le confort salarial m'allait très bien. J'ai passé cinq ans à me dire que j'étais intrapreneure et non entrepreneure » (Stéphanie, blog Niche marché 5, 2019)

#### 4. La trajectoire entrepreneuriale

Notre démarche met par ailleurs en évidence les trajectoires au travers lesquelles nos informants sont amenés à créer de nouvelles niches d'innovation et à devenir entrepreneurs. Ces individus ne sont pas nécessairement de nouveaux arrivants au sein du système textile comme Emilien,

Clément et Mathieu ou Marcel. Ils peuvent ainsi avoir déjà travaillé en tant qu'entrepreneur, intrapreneur ou en tant que collaborateur du régime, comme c'est le cas de Stéphanie ou Sébastien (Tableau 52).

**Tableau 52 : Informant ayant empruntés une trajectoire entrepreneuriale**

<b>Entrepreneurs</b>	<b>Profil des individus avant l'entrepreneuriat</b>	<b>Organisation créée</b>	<b>Offre</b>
Marcel	Jeune diplômé	Niche marché 1	Upcycling d'accessoires
Tom et Noah	Jeunes diplômés	Niche marché 2	Vêtements recyclés locaux
Sébastien	Entrepreneur (distribution de textile éthique)	Niche marché 3	Jean made in France
Stéphanie	Collaborateur (enseigne de distribution) Intrapreneur (marques de textile responsable)	Niche marché 5 <sup>99</sup>	Vêtements responsables produits en France
Emilien	Intrapreneur (énergie)	Niche industrielle A	Solution de production à la demande

Disposant de niveaux d'expériences hétérogènes et à la suite de parcours variés ces individus vont néanmoins tous faire le choix de s'engager dans une trajectoire entrepreneuriale pour proposer au travers de leur niche d'innovation des solutions alternatives au modèle dominant. Ils sont dans cette démarche plus libres et autonomes que les intrapreneurs, ou les collaborateurs en trajectoire d'adaptation.

### **Conclusion sous-section 1**

Les informants peuvent donc agir selon des trajectoires plurielles. Quatre trajectoires les amenant à engager la transition au sein du système ont ici pu être explicitées (Tableau 53) :

**Tableau 53 : Trajectoires des individus**

<b>Informant</b>	<b>Organisation de l'informant</b>	<b>Actions et trajectoires d'action</b>			
		<b>Transformation d'une organisation du régime</b>		<b>Création de niches d'innovation</b>	
		<i>Adaptation</i>	<i>Réadaptation</i>	<i>Intrapreneuriat</i>	<i>Entrepreneuriat</i>
Fanny	Enseigne 1	X			
Laura	Enseigne 2	X			
Ludivine	Enseigne 3	X			
Marcel	Niche marché 1				X
Tom et Noah	Niche marché 2				X
Sébastien	Niche marché 3				X
Céline et Robin	Niche marché 4				X
Stéphanie	Enseigne 4 Niche marché 5	X		X	X
Emilien	Niche industrielle A				X
Patrick	Unité de production A		X		
Jules	Unité de production B		X		

<sup>99</sup> A partir de 2019

- (1) Une trajectoire d'adaptation portée par des collaborateurs d'organisation du régime et visant à transformer les manières de faire et les pratiques quotidiennes au sein de cette organisation.
- (2) Une trajectoire de réadaptation portée par des dirigeants du régime et permettant des transformations en profondeur et un réaligement stratégique de l'organisation.
- (3) Une trajectoire intrapreneuriale portée par des collaborateurs d'organisation du régime et faisant suite soit à une trajectoire d'adaptation, soit à une trajectoire de réadaptation et qui suppose la création, sous l'égide du régime, d'une niche d'innovation.
- (4) Une trajectoire entrepreneuriale qui suppose des individus d'horizons divers (système et hors système) créer une niche d'innovation en autonomie du régime.

### ***Sous-section 2 : Des individus qui peuvent réajuster leur trajectoire***

Les informants peuvent, à tout moment, et au grès de leurs expériences, de leurs idées et de leurs aspirations être amenés à changer de trajectoire. Le parcours de Stéphanie est à ce titre édifiant. Cette ingénieure qualité en charge des questions de RSE a ainsi successivement adopté une trajectoire d'adaptation (2012-2016), intrapreneuriale (2016-2019), puis entrepreneuriale (2019-...). Sa trajectoire met par ailleurs en perspective le statut transitoire de l'intrapreneuriat qui peut être assimilé à une période d'incubation.

#### *1. 2012 – 2016 : une trajectoire d'adaptation*

D'abord collaboratrice de l'Enseigne 4, Stéphanie propose de créer un label qui débouche sur la création d'un pull en fibres recyclées « *En 2012, on a sorti notre premier pull recyclé fabriqué à partir de vieux jeans, on a gagné le prix de l'innovation responsable, mais on a fait un flop commercial...* » (Blog Niche marché 5, *Quand Stéphanie reprend la Niche marché 5*, 6 février 2019) puis des collections capsules distribuées par l'Enseigne 4. A cette occasion, Stéphanie, en tant que collaboratrice d'une organisation du régime tente donc de transformer les pratiques de celle-ci par son initiative.

#### *2. 2016 – 2019 : une trajectoire intrapreneuriale*

En 2016, le label devient une entreprise à part entière, propulsant Stéphanie au statut d'intrapreneur. Elle explique à l'occasion d'une interview accordée au journal Les Échos « *Le confort salarial m'allait très bien. J'ai passé cinq ans à me dire que j'étais intrapreneure et non entrepreneure (...) moi qui n'avais aucune expérience marketing, j'ai eu l'opportunité d'apprendre le métier en bénéficiant de nombreuses expertises en interne, comme*

*l'informatique ou la logistique.* » (Les Echos, 4 juillet 2019)<sup>100</sup>. Stéphanie a donc pu au cours de cette phase acquérir de nouvelles compétences, tout en assurant son statut salarial. Cette trajectoire permet alors à Stéphanie de créer une niche d'innovation, qui dispose d'une autonomie relative vis-à-vis du régime, Stéphanie demeurant salariée et donc collaboratrice de celle-ci.

### 3. 2019 - ... : Une trajectoire entrepreneuriale

En 2019, Stéphanie bifurque une nouvelle fois et se tourne cette fois-ci vers l'entrepreneuriat : *« Cela devenait compliqué de rester chez Enseigne 4 qui commercialise ses marques dans ses propres magasins et n'a pas d'approche B to B et donc pas de process adapté (...) L'intrapreneur a plus de temps pour avoir la tête dans les étoiles et suivre sa vision. L'entrepreneur a plutôt les pieds dans la glaise pour assurer l'opérationnel. Mais ce vent de liberté et d'autonomie est totalement énergisant »* (Les Échos, 4 juillet 2019). Il s'agit alors pour Stéphanie de s'émanciper du régime, et de disposer d'une autonomie complète dans la gestion de sa niche d'innovation.

### 4. La trajectoire intrapreneuriale, une phase transitoire ?

Après avoir débuté par une trajectoire d'adaptation, Stéphanie a ainsi opté pour l'intrapreneuriat lui permettant d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Cette phase est vue comme une phase transitoire et préparatoire, l'organisation du régime y étant perçue comme un *« incubateur »* selon les termes de Stéphanie : *« Nous avons véritablement grandi au sein de l'Enseigne 4. J'ai appris tellement de nouveaux métiers : le management d'une Business Unit, le marketing, la construction d'une collection, la communication... Je me souviens du premier choix de boutons, j'étais totalement tétanisée à l'idée de faire le mauvais choix, mais être intra ou entre preneur, c'est se faire confiance, apprendre, se forger des convictions en fonction de ses rencontres et discussions et prendre des décisions, quitte à faire des erreurs, mais interdiction formelle de les faire deux fois, sinon on n'a rien appris ! Nous avons eu la chance de pouvoir tester des choses, de les réussir, de nous planter aussi parfois... et finalement, de nous orienter vers une stratégie de développement totalement différente de celle du groupe. L'Enseigne 4 a été un formidable incubateur pour nous »* (Blog Niche marché 5, *Quand Stéphanie reprend la Niche marché 5 : le portrait*, 6 février 2019).

---

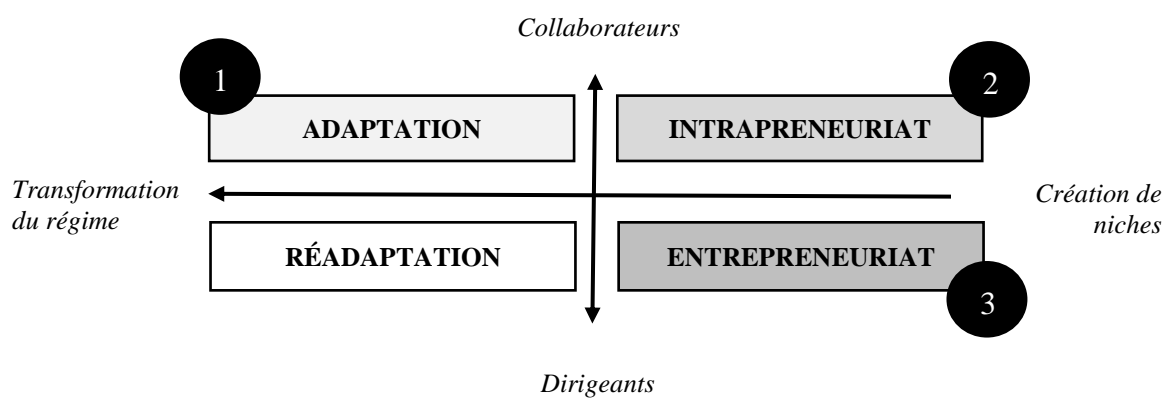
<sup>100</sup> Les Echos, 4 juillet 2019, *« L'intrapreneuriat permet d'apprendre le métier en bénéficiant d'expertises »*

Il s'agissait donc pour Stéphanie de disposer d'un espace de relative autonomie pour expérimenter et développer son projet, avec l'appui de son organisation initiale, une rémunération et un accompagnement, sans toutefois que cette situation n'ait vocation à durer.

### *Conclusion sous-section 2*

Entre 2012 et 2019, Stéphanie a emprunté successivement différentes trajectoires, complémentaires, lui ayant permis d'initier la transition au sein du système d'abord en transformant une organisation du régime, puis en créant une niche d'innovation, avant d'en asseoir l'autonomie (Figure 21).

**Figure 21 : Trajectoires successives empruntées par Stéphanie**



## **Conclusion Section 2**

Pour construire le sens, les informants s'engagent dans l'action à la suite d'un changement écologique, et peuvent le faire, sous contrainte de leurs identités et de leurs expériences, selon des modalités différentes. Si nous avons constaté à l'issue de la section 1 que ces individus pouvaient engager des actions sporadiques dans leurs organisations, repositionner la stratégie de l'entreprise ou encore créer de nouvelles niches d'innovation pour proposer des solutions alternatives, nous proposons ici de caractériser les différentes trajectoires possibles.

De cette analyse ont ainsi émergé quatre trajectoires individuelles possibles amenant l'individu à agir pour la transition :

- (1) la trajectoire d'adaptation qui suppose qu'un collaborateur transforme par des actions sporadiques au sein de son organisation avec des effets à court terme,
- (2) la trajectoire de réadaptation conduit un dirigeant industriel à repositionner stratégiquement et sur le long terme son organisation du régime vers les niches d'innovations,
- (3) la trajectoire intrapreneuriale amène un collaborateur à devenir intrapreneur, soit à développer une niche d'innovation sous l'égide d'une organisation du régime, et enfin,
- (4) la trajectoire entrepreneuriale qui entraîne la création d'une nouvelle niche d'innovation autonome du régime et amenant l'individu à endosser le rôle d'entrepreneur.

Ces différentes trajectoires ne doivent néanmoins pas être envisagées de façon exclusive. En effet, les individus ne sont pas figés dans leur trajectoire, et peuvent être amenés à évoluer d'une trajectoire à l'autre.





### **Section 3 : D'une initiative individuelle à une démarche collective**

L'ensemble de nos informants, quelle que soit leur trajectoire, ont besoin d'interagir avec de nombreux interlocuteurs pour cheminer dans leur processus de construction du sens. Unanimes sur le sujet, les informants, qu'ils fassent parti du régime ou qu'ils soient à la tête d'une niche d'innovation, considèrent d'ailleurs l'interaction comme une composante centrale et un véritable accélérateur de la transition dans la mesure où elle permet notamment le partage et l'identification des interprétations possibles, en témoigne cette déclaration : « *il faut qu'on partage tous, tout le temps, parce qu'il n'y a pas une solution, il n'y a pas une façon de faire et plus on partage, plus vite on pourra accélérer la transition* » (Fanny, responsable unité circulaire, Enseigne 1, *Fashion Green Days* 2018).

Un tel constat appuie alors la dimension éminemment sociale du processus de construction du sens (Weick, 1995) et interroge sur le rôle de l'autre dans la capacité de nos informants à agir (phase d'activation du processus), construire le sens de leur action et à le diffuser (phases de sélection et rétention). Si nous avons déjà pu, notamment à l'occasion d'une première section, esquisser la contribution de certaines interactions, nous proposons ici de nous consacrer exclusivement à l'identification du maillage d'interactions mobilisé au service de la transition et son impact impact sur les processus de construction du sens de nos informants.

Nous détaillons plus particulièrement les interactions développées par nos répondants au sein de leur organisation (sous-section 1), avec les associations (sous-section 2), avec leurs paires (sous-section 3), leurs clients et consommateurs (sous-section 4) et terminons par les interactions des dirigeants industriels avec les entrepreneurs et les intrapreneurs (sous-section 5). A cette occasion, et au travers de chacune de ces sous-sections nous détaillons les différences et convergences notables entre nos différents informants selon leur trajectoire.

## Sous-section 1 : Les interactions internes à l'organisation

Les interactions intra-organisationnelles sont essentielles pour permettre aux collaborateurs d'enseignes de distribution du régime engagés dans une trajectoire d'adaptation d'agir et de construire le sens de leur action (Tableau 54). Ces derniers interagissent tout particulièrement avec leur équipe, leur(s) manager(s) et leur direction. Interlocuteurs incontournables, ils constituent pour les informants des sources de validation, un moyen de sélectionner les indices, et de véritables conditions de possibilité de l'action. Ils peuvent ainsi contribuer à initier l'action, la soutenir, la légitimer, ou lui donner de l'ampleur. L'importance de l'émulation intra-organisationnelle pour stimuler les initiatives est d'ailleurs progressivement institutionnalisée par les directions, qui proposent des cadres propices à celle-ci (Tableau 54).

**Tableau 54 : Rôle des interactions entre nos informants et les membres de leur organisation sur l'action**

Interactions de l'informant	Verbatim ( <i>Fashion Green Days</i> , 2018)	Rôle des interactions pour l'informant
L'équipe de l'informant	« On était une équipe de 10 personnes à se dire on a envie de faire des choses et on a envie que ça bouge » (Ludivine, acheteuse grand import, Enseigne 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à élaborer l'action</li> </ul>
Les managers de l'informant	« Donc on a eu le soutien de nos équipes de management qui ont dit si on le fait, on le fait pour de vrai et ils ont lancé 400 000 pièces sans avoir une idée si c'était faisable ou pas faisable mais grâce à ça on a eu le soutien de tout le monde en interne et en externe pour être sûr qu'on m'apporte ce projet à ses fins donc le « go big or go home » et c'était vraiment une clé pour le pur pour le succès ». (Fanny, responsable unité circulaire, Enseigne 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider l'action</li> <li>• Légitimer l'action</li> <li>• Garantir l'adhésion</li> <li>• Apporter le soutien</li> </ul>
La direction de l'informant	« Chez nous la RSE, au sens large, c'est 3 gros piliers, il y a un pilier innovation qui est surtout en interne, c'est comment promouvoir les idées de chaque collaborateur et on part du principe que même la plus petite idée peut avoir un très fort impact donc aujourd'hui on entend et on écoute tout le monde chez nous, on l'a mis en place il n'y a pas longtemps (...) et la direction suit à 200 % dès qu'on trouve les bons partenaires » (Laura, directrice qualité, Enseigne 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir l'action</li> <li>• Favoriser l'émulation</li> <li>• Offrir un cadre propice à l'action</li> </ul>

Dans le même temps, les dirigeants industriels aspirant à « réadapter » leur organisation s'emploient également à interagir avec les membres de leur organisation pour construire le sens de cette trajectoire. C'est notamment le cas de Jules qui va pour sélectionner les indices, justifier l'action, et l'affiner en vue de ses réactualisations futures, inviter l'ensemble de ses collaborateurs à négocier le sens du changement : « Pour construire la vision de l'entreprise, j'ai commencé par composer douze groupes de travail de six personnes, en veillant bien à mélanger tous les métiers : je ne voulais surtout pas aboutir à la vision des tisseurs d'un côté, celle des créatifs de l'autre, etc. Les séances de travail duraient deux heures. Pendant la première demi-heure, je leur expliquais la démarche : « Il faut réussir à formuler ce que seraient [l'entreprise] de vos rêves, l'entreprise dans laquelle vous voudriez travailler encore

*dans dix ou quinze ans, et dans laquelle vous aimeriez que vos enfants travaillent un jour. » À l'issue de la discussion, chaque groupe devait se mettre d'accord sur les trois valeurs les plus importantes pour l'entreprise » (Jules, article dans une revue spécialisée, 2018). Précisons qu'une telle démarche implique pour le dirigeant de garantir la diversité et la mixité des métiers en présence au sein de l'organisation, de stimuler les interactions, mais également d'assurer des phases de convergence entre les interprétations des différents collaborateurs sollicités. La trajectoire de réadaptation, au même titre que le processus de construction du sens traversé par le dirigeant, n'est donc pas le résultat d'un processus solitaire, mais plutôt l'objet d'une négociation interne et collective entre les collaborateurs et le dirigeant.*

Cette coproduction est d'ailleurs envisagée sur le long terme, et non simplement pour redéfinir la vision de l'organisation à un moment donné. En conséquence, le dirigeant propose dans le même temps de repenser son style de management et met l'accent sur l'autonomie de ses collaborateurs : *« Aucun objectif ne lui est assigné et elle ne fait l'objet d'aucun contrôle. Sur les quinze personnes de l'équipe, douze pratiquent le télétravail<sup>101</sup>. Ce sont des femmes qui habitent à Paris, Lyon, ou encore Saint-Étienne, et souhaitent pouvoir s'occuper de leurs enfants. Je suis convaincu que la réussite de l'entreprise repose, en grande partie, sur la performance de cette équipe de création, à la fois libre, autonome et responsable » (Jules, article dans une revue spécialisée, 2018).*

Du côté des entrepreneurs la situation est un peu différente. En effet, ces derniers entreprennent le plus souvent seul ou en binôme. A leur lancement, les entrepreneurs peuvent néanmoins évoluer dans des incubateurs d'entreprises, vivier d'interlocuteurs potentiels. Tom et Noah rapportent à cette occasion la richesse des interactions générées par ces incubations, et soulignent avoir vu leur projet progresser grâce à celles-ci : *« Tout juste sorti des études en décembre 2016 on bénéficiait en janvier d'un accès à un incubateur pédagogique. Le lieu était alors partagé par différentes start-ups et géré par des professeurs et professionnels ce qui nous a permis de nous challenger sur de nombreux sujets. Chaque lieu de travail ouvre de nouvelles perspectives, amène de nouvelles rencontres et change le regard qu'on porte sur ce qu'on accomplit. En juin on a donc rejoint AT HOME à Toulouse - un espace de travail basé sur la bienveillance où cohabitent plus de 150 personnes. À chaque discussion - de nouvelles idées émergent » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, 2017 un an d'avancées, 28 décembre 2017).*

---

<sup>101</sup> Si le télétravail est à la suite de la crise du COVID-19 devenu une norme, en 2018 il s'agissait encore de pratiques exceptionnelles (29 % des salariés selon L'express, 2019).

A noter que pour constituer leur équipe, les différents entrepreneurs soulignent porter une attention toute particulière à penser la gestion de leurs ressources humaines. Celle-ci doit alors être cohérente avec le sens construit par l'informant, sens qui va *de facto* impacter les interactions. Par les processus de recrutement qu'ils mettent en place, le choix d'une organisation horizontale ou d'une gouvernance partagée, les entrepreneurs donnent à leurs collaborateurs une voix au sein de l'organisation qui permet à la fois d'ouvrir de nouvelles perspectives, de favoriser les interactions et une gestion collaborative de l'entreprise (Tableau 55).

**Tableau 55 : Gestion des ressources humaines des entrepreneurs**

	<b>Verbatim</b>	<b>Implications sur la gestion des ressources humaines</b>
<b>Recrutement</b>	« À chaque fois qu'une personne rejoint l'équipe c'est génial car on partage les moments, on a de nouveaux points de vue et on grandit ! (...)si le recrutement est bien fait, que les valeurs sont partagées et que tout le monde apprécie ce qu'il fait : tout devient accessible » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, 2017 : un an d'avancées, 28 décembre 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager les valeurs</li> </ul>
<b>Une gestion horizontale</b>	mon intérêt principal c'était une boîte qui ait du sens pour la planète et aussi avec des modes d'organisations RH qui sont un peu différents de ce qu'on voit les trucs très hiérarchiques, je voulais une entreprise beaucoup plus décentralisée, sur la confiance et le côté adulte l'autonomisation des personnes et donc pas du tout hiérarchique hyper plate (Emilien, Niche industrielle A, entretien semi-directif)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre les interactions horizontales</li> <li>Supprimer la hiérarchie</li> </ul>
<b>Rémunération</b>	« Ça va de la détermination concertée des salaires donc y'a pas de négo en tant que telle même si chaque personne propose le salaire qu'il souhaite par rapport à son temps, sa responsabilité son niveau de diplôme voilà toutes les barrières qui fait une grille de salaire simple et puis après y'a une discussion avec un comité de différentes personnes de [l'entreprise] pour ajuster et ils se mettent d'accord. Le but c'est de ne jamais avoir une personne qui soit frustrée de son salaire de son poste de son évolution enfin voilà y'a plein de principes comme ça d'organisation » (Emilien, Niche industrielle A, entretien semi-directif).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance collectif</li> </ul>

Du côté des intraprisés, les interactions intra-organisationnelle pour agir et construire le sens de la transition sont également nourries. Nous proposons ici de nous intéresser plus particulièrement aux interactions observées entre l'intraprénéur et son intraprisme et les collaborateurs de l'organisation initiale du régime. En effet, en tant qu'intraprénéur, Stéphanie et sa niche ont des relations privilégiées avec les collaborateurs de l'enseigne dont elle est ici. Cette généalogie, en complément de valeurs partagées, les amène notamment à interagir pour collaborer : « Quand les magasins de l'Enseigne 4 nous ont proposé créer une collection écoresponsable... Nous avons dit oui tout de suite ! Grâce à ce travail collaboratif, les clients des magasins de l'Enseigne 4 ont aujourd'hui accès à une offre **100 % responsable** tout en

*s'habillant avec des matières bio travaillées majoritairement en France. (...) Finalement, nous partageons avec l'Enseigne 4 bien plus que des magasins : une vision d'un monde qu'il ne tient qu'à nous de rendre meilleur par nos actions et nos engagements !* » (Blog Niche marché 5, *La Niche marché 5 s'invite chez l'Enseigne 4*, 2016). Plus qu'interagir à l'occasion de collaboration commerciale, les collaborateurs de l'intraprise et de l'organisation du régime se rencontrent également à l'occasion de journée de partage : *« Pour la deuxième édition, La Niche marché 5 a accueilli ses partenaires et ses collaborateurs des marques de l'Enseigne 4 pour une journée de partage. Une journée d'échange enrichissante pour chacun d'entre nous (...) Après une belle matinée de présentation de l'équipe, de découverte de nos fournisseurs et partenaires, nous avons passé l'après-midi autour d'ateliers d'intelligence collective. »* (Blog Niche marché 5, *Retour sur notre journée de partage*, 2016). Il s'agit alors par ces interactions de nourrir les processus de construction du sens des acteurs en présence, qu'ils appartiennent à la niche ou au régime, et pour l'intrapreneur d'essaimer la transition aux collaborateurs du régime.

### ***Sous-section 2 : Les interactions avec les associations***

Pour déployer leur action, et en justifier le sens, les informants s'entourent quasiment tous (à l'exception des dirigeants industriels) d'associations. Néanmoins, ils entretiennent avec ces derniers des interactions de natures différentes.

Les collaborateurs d'enseigne par exemple, ont besoin, pour se voir accorder le soutien de la direction et concrétiser leur action, de *« trouver les bons partenaires »*. Les associations constituent pour eux des interlocuteurs de choix comme l'explique Laura, la directrice qualité d'une enseigne *« on donne tout à une association alors pourquoi parce qu'encore une fois notre discours a été facile à porter chez nous en interne avec un message d'abord humain avant d'être recyclage avant d'être économique ou économie circulaire ça va être vraiment été humain mais l'association travaille sur la formation en couture et en vente de femmes qui ont besoin d'être réinsérées dans le milieu professionnel et donc c'est tout naturellement qu'il y avait eu un partenariat avec cette association »* (Laura, directrice qualité, Enseigne 2, *Fashion Green Days* 2018). Ces associations en plus de proposer une solution effective pour collecter ou traiter les déchets textiles, contribuent à une cause cohérente avec les valeurs défendues par l'enseigne et ses collaborateurs.

Alors que les collaborateurs développent des interactions avec des associations en vue de rendre possible l'action (collecte ou traitement par exemple), les entrepreneurs quant à eux, s'ils interagissent aussi avec des associations le font selon des logiques différentes. En effet, Tom et

Noah font par exemple le choix de financer directement une association qui réalise des opérations de sauvegarde de la faune marine : 1% for the planet (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *Des nouvelles du terrain*, 2 juillet 2019). Les entrepreneurs s'engagent ainsi à une réversion systématique à hauteur de 1 % de leur chiffre d'affaires à l'association. Plus que financeurs, les entrepreneurs participent eux aussi des opérations de sauvegarde de l'environnement aux côtés de l'association.

De façon très similaire, Stéphanie, intrapreneur, propose d'interagir avec des associations pour les financer. Il s'agit alors de reverser une partie des ventes privées (pourcentage des ventes) permettant simultanément de financer l'association et d'écouler les stocks résiduels, comme en 2018 avec « *Les ventes privées de La Niche marché 5 (...) Du mercredi 20 au mardi 26 juin, profitez de -35 % de remise sur une sélection d'articles... dont 5 % seront reversés à l'association « La Cravate Solidaire »* » (Blog Niche marché 5, Nos ventes privées avec la cravate solidaire, 13 juillet 2018). L'association est à cette occasion présentée : « *La Cravate Solidaire est une association qui vient en aide aux personnes en recherche d'emploi. Elle donne un véritable coup de pouce aux demandeurs d'emploi avec un seul objectif en tête : que les candidats et candidates réussissent leurs entretiens de recrutement !* ». L'association bénéficiaire de ce dispositif a vocation à changer. En 2019, l'association financée était cette fois Zéro Waste France « *Du 2 au 8 janvier dernier, notre première bonne résolution a été de vous sensibiliser durant la semaine des ventes privées. Le concept ? Reverser 5 % des ventes à l'association Zero Waste France. Une association qui partage nos valeurs puisqu'elle milite pour la réduction des déchets. Pour y avoir accès, il suffisait de vous connecter à votre compte client, ou d'en créer un !* » (Blog Niche marché 5, Nos ventes privées, bilan ! 18 janvier 2019). Ce choix d'association est justifié par les causes communes défendues par les deux entités « *Vous le savez, à La Niche marché 5, on attache beaucoup d'importance à notre planète et à l'économie circulaire, alors cette année, il nous a semblé essentiel de nous investir en faveur de la réduction de nos déchets. Cette association a été créée en 1997, elle est majoritairement financée par les dons et les adhésions, ça nous a bien plu leur désir de rester indépendant.* » (Blog Niche marché 5, *L'association Zéro Waste Déchet c'est quoi ?* 2019).

Les collaborateurs d'enseignes comme les entrepreneurs et les intrapreneurs interagissent pour agir et construire le sens de l'action avec de nombreuses associations. Celles-ci ont en commun de défendre des valeurs cohérentes avec celles des organisations de nos répondants comme la sauvegarde de l'environnement, ou la réinsertion professionnelle. L'informant peut néanmoins

se placer dans des positions différentes pour interagir avec l'association et le solliciter pour rendre son action possible (logique instrumentale), ou pour donner du sens à son action.

### ***Sous-section 3 : Les interactions avec les paires***

Les interactions avec les paires supposent que nos informants interagissent avec des interlocuteurs évoluant à des postes et dans des organisations similaires<sup>102</sup>. Les paires sont le plus souvent envisagés dans sur le marché comme concurrents. Nos résultats témoignent pourtant de nombreuses interactions qui relèvent davantage de logiques collaboratives que concurrentielles. Ces dernières semblent alors essentielles à la fois pour agir, mais également pour justifier de l'action, la réactualiser et en diffuser le sens en vue de l'essaimer.

Dans sa démarche de réadaptation, Jules invite ainsi un groupe de dirigeants du sous-régime industriel à le rejoindre dans un collectif fondé en 2009 qui propose « *de réunir les entreprises françaises et européennes engagées pour un textile écoresponsable, éthique et solidaire* » (Site officiel du collectif). Regroupant tisseurs, ennoblisseurs, tricoteurs, confectionneurs, et beaucoup d'autres professions du secteur textile, ce collectif aboutit à la signature d'une charte engageant ses signataires à s'approvisionner en matières biologiques, équitables ou recyclées ainsi qu'à accroître la part de produits durables commercialisés. Il s'agit donc par ces interactions d'essaimer la transition et son sens auprès de ses paires.

Interagir avec les paires est également un moyen de développer de nouvelles solutions techniques. Bénéficiant d'expertises et de savoir-faire uniques, ils peuvent s'allier pour développer une solution de recyclage des fibres, comme nous l'explique Martine : « *en fait aujourd'hui personne est capable de trier les fibres pour pouvoir après les recycler donc voilà la solution a été trouvée avec un filateur français avec qui on a fait des essais et on y est parvenu* » (Martine, Unité de production A, entretien semi-directif).

Les entrepreneurs engagés dans la transition n'hésitent pas non plus à démultiplier les interactions avec d'autres entrepreneurs ou intrapreneurs. La première motivation sous-jacente à de telles interactions peut être le partage d'expérience. C'est notamment le cas du « *Conseil des Sages* » créé par les créateurs de la Niche marché 2, Tom et Noah. Il s'agit grâce à cette initiative de « *bien s'entourer pour éviter les plus grosses bourdes* ». Ces entrevues informelles permettent aux entrepreneurs « *d'échanger nos bonnes pratiques et de partager ce qui fonctionne, ce qui ne marche pas, les points où ça bloque et nos pistes de développement. En mettant en commun nos expériences, on est sûr d'aller plus vite et plus loin* » (Tom et Noah,

---

<sup>102</sup> Exemple : des interactions entre différents dirigeants industriels du régime

blog Niche marché 2, 2017, *un an d'avancées*). On y retrouve notamment Sébastien, fondateur de Niche marché 3.

Les entrepreneurs peuvent également interagir pour concevoir et commercialiser des produits conjointement. En 2018, La Niche marché 3 et Niche marché 5 s'unissent par exemple pour une collaboration « *Niche marché 3 x Niche marché 5* » ou plus tard encore avec la Niche marché 2. Cette collaboration est présentée comme le résultat de « *convictions partagées* » et de valeurs communes (Sébastien, blog Niche marché 3, *Quand Niche marché 3 et Niche marché 5 unissent leurs talents*, 1 février 2019). De son côté, le blog de la Niche marché 5 rapporte : « *C'est en janvier de 2018 que nos deux équipes se rencontrent [ndlr : Niche marché 3 et Niche marché 5]...enfin ☺. Très rapidement, on se rend compte que nous partageons les mêmes valeurs et des envies communes de faire bouger les choses ! Alors c'est tout naturellement qu'une collaboration entre nos deux marques est née peu de temps après* » (Blog Niche marché 5, *Niche marché 3 x La Niche marché 5*, 31 octobre 2018). Cette collaboration apparaît donc comme motivée par des valeurs communes et par une volonté d'insuffler la transition.

Les entrepreneurs comme les intrapreneurs peuvent également promouvoir leurs paires sur leur site internet ou leur blog. La Niche marché 5 fait notamment la promotion de la Niche marché 1 sur son blog et précise « *pour nous c'était l'occasion de montrer des créateurs qui sont comme nous, qui ont fait de leur quotidien un challenge : rendre la mode plus écoresponsable !* » (Blog Niche marché 5, *Et si on parlait de Niche marché 1 !* 2 mars 2018).

#### **Sous-section 4 : Les interactions avec les clients et les consommateurs**

Les consommateurs et les clients s'ils sont évidemment des récepteurs privilégiés de la diffusion du sens au travers notamment du discours marketing et l'argumentaire commercial, ont également un rôle clé dans les processus de construction du sens de nos informants.

Le consommateur peut par exemple par ses interactions avec le collaborateur l'encourager à réactualiser l'action menée et à pousser ses justifications. C'est notamment le cas des consommateurs de l'Enseigne 3 en témoignent les dires d'une acheteuse grand import : « *Quand on a fait notre collecte en magasin notre cliente, on partage beaucoup avec nos clientes donc on l'écoute, elle nous a dit bah c'est bien vous collectez vous en faites quoi après des vêtements ? c'est vrai on va peut-être leur expliquer donc on expliquer toute la démarche (...) il faut refaire, leur prouver qu'on peut faire des nouveaux vêtements avec les vêtements recyclés donc on a appelé une super stagiaire ENSAIT qui est venue nous monter une petite capsule* » (Ludivine, acheteuse grand import, Enseigne 3, *Fashion Green Days*, 2018). Il



s'agissait alors pour la collaboratrice, et à la suite d'interactions avec le consommateur, de proposer d'aller plus loin en poursuivant l'action initiale et en transformant cette fois-ci les textiles initialement collectés en nouveaux vêtements.

Le consommateur reste néanmoins le plus souvent perçu comme un acteur passif face à la transition, acteur qu'il convient d'éduquer plus que de faire participer, à l'image de Fanny qui précise au sujet de la fabrication de t-shirts circulaires « *c'est des histoires qui sont compliquées à raconter parce que c'est complexe, c'est technique, et les consommateurs qui ne sont pas éduqués comme nous tous dans cette entreprise ne prennent pas le temps et ont un intérêt limité pour ce genre de questions* » (Fanny, responsable unité circulaire, Enseigne 1, *Fashion Green Days*, 2018).

Stéphanie, quant à elle, et par le biais de sa niche, tente aussi d'instaurer une plus grande proximité avec ses consommateurs et de nourrir les interactions avec ces derniers et multiplie les rencontres en magasin à l'image de la journée du partagée : « *Jeudi 1 juin, c'était la journée du partage ! L'occasion pour nous de faire notre pendaison de crémaillère ! Durant cette soirée nous avons pu rencontrer les influenceurs de la région lilloise, nos fournisseurs et nos clients fidèles. Ce fut réellement un moment d'échange et de partage* » (Blog Niche marché 5, la semaine du développement durable, 8 juin 2017).

De leurs côtés, les dirigeants industriels initient eux aussi des interactions avec les consommateurs. En favorisant l'intrapreneuriat de sous-niche marché dans ses murs, mais également en développant des marques propres et des magasins d'usines, ainsi qu'en s'essayant au *crowdfunding* pour financer leur repositionnement, les dirigeants industriels multiplient les points de contact avec le consommateur final, autrefois éloignés des unités de production. Interrogée sur le sujet, Martine nous explique toutefois « *Nous avons un magasin d'usines, après nous avons deux marques qui nous appartiennent mais c'est des marques sur lesquelles on ne communique pas parce que nous voulons vendre surtout au niveau local, pour proposer des produits à nous localement, et parce que des gens nous l'ont demandé. Nous ne voulons pas parce que nous, on estime que nous sommes des façonniers et nous ne voulons pas faire concurrence à nos clients en fait, donc voilà c'est pour ça que nous ne préférons pas développer nos propres marques* » (Martine, Unité de production A, entretien semi-directif). Si notre informant souligne ainsi une volonté de répondre à la demande de consommateurs locaux, et confirment la multiplication des points de contacts avec ces derniers, elle considère que développer trop de liens avec les consommateurs finaux nuirait toutefois aux relations commerciales avec leurs clients, les niches d'innovation.

Enfin, les entrepreneurs sont sans nul doute ceux qui interagissent le plus avec les consommateurs. Ils interagissent avec eux à toutes les étapes du développement du projet ou du produit. Les consommateurs sont ainsi sollicités pour financer le projet (financements participatifs), concevoir le produit (enquête, couleurs, avis, coupe...), ou encore gérer la fin de vie du projet (par exemple, avec la consigne). Ils peuvent également participer, par leurs interactions, à des décisions plus stratégiques comme le lancement d'un produit, le modèle de tarification, la question des exportations et/ou à participer à la gouvernance (Tableau 56).

**Tableau 56 : Interactions entre le consommateur et les entrepreneurs**

<b>Objectifs des interactions</b>	<b>Modes d'interaction</b>	<b>Informants</b>	<b>Exemples de verbatim</b>
Financement du projet	Plateforme de crowdfunding	Sébastien (Niche marché 3) Marcel (Niche marché 1) Tom et Noah (niche marché 2)	« <i>Entreprendre c'est écouter et avancer. Les conseils, idées, remarques que l'on reçoit au quotidien de la part de professionnels, de son entourage, de ses clients, nourrissent nos projets. Ils sont parfois encourageants, contradictoires, géniaux, farfelus, mais toujours bienveillants. Le financement participatif, par les échanges qu'il provoque entre porteurs de projet et contributeurs, est un formidable gisement d'idées !</i> » (Sébastien, blog Niche marché 3, <i>La vérité sur le financement participatif</i> , 31 octobre 2014)
Conception des produits	Sondage en ligne ou via le blog	Sébastien (Niche marché 3) Céline (Niche marché 4) Tom et Noah (niche marché 2)	« <i>On vous a alors envoyé un petit questionnaire pour nous aider à construire celles que vous ne jetterez pas de sitôt et vous avez été plus de 2000 à répondre à l'appel</i> » (Céline, blog Niche marché 4, <i>Comment on a fait les chaussettes les plus résistantes du marché</i> , 11 janvier 2019)
Choix de l'emballage	Sondage en ligne via le blog	Tom et Noah (niche marché 2)	« <i>Pour être durable, un projet doit être à l'équilibre financièrement. Dans le questionnaire (en fin de page) nous vous sollicitons pour savoir si vous êtes prêts à payer le surcoût que ce service représente, environ 3 €/commande</i> » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, <i>Repack l'emballage réutilisable</i> , 4 avril 2019)

De telles interactions avec le consommateur supposent pour Sébastien (Niche marché 3) un changement de paradigme dans les rapports clients et entreprise : « *Souvent les clients et les entreprises s'opposent, et on encaisse généralement face à face : le client espérant faire la meilleure affaire possible face au commerçant, et l'entreprise espérant vendre le plus possible à son client... chacun ayant pour objectif, c'est légitime, de répondre à ses propres besoins. Et il suffit d'allumer la télé pour voir à quel point nous dépensons collectivement une énergie folle à nous opposer les uns aux autres, par réflexe, par dogme, par intérêt ou par peur. Répondre à ses propres besoins est incontestable, ne rêvons pas d'angélisme ; ne cherchons pas à être d'accord sur tout, mais essayons de sortir de la logique du « Prêt-à-penser » dans laquelle nous nous enfermons. Notre idée consiste simplement à exprimer nos besoins respectifs pour les comprendre, réaliser ceux que nous avons en commun, quitter les postures, y répondre pour*

*de vrai... et réaliser que ça marche tellement mieux ainsi !* » (Sébastien, blog Niche marché 3, *Quoi de neuf doc(umenta)teur ?* 19 septembre 2015). Il s'agit alors d'envisager le consommateur comme un partenaire et un véritable acteur de la chaîne d'approvisionnement. Les entrepreneurs pour impliquer le consommateur, et l'inciter à participer, multiplient alors les dispositifs immersifs permettant l'interaction comme les blogs, qui permettent en plus de « révéler les coulisses » ou de « montrer comment ça se passe », « d'impliquer la communauté de-là de la conception des vêtements, notre rôle est d'expliquer notre démarche et de fournir à notre communauté les informations nécessaires pour qu'elle puisse s'approprier nos enjeux, nos combats et nos missions » (Site officiel, Niche marché 2).

**Encadré 11 : Une rupture des interactions avec les clients historiques des dirigeants industriels : les enseignes**

Alors que pendant des décennies les enseignes de distribution étaient les clients privilégiés des dirigeants industriels, elles ont aujourd'hui laissé place à une nouvelle clientèle, les niches d'innovation.

Sollicité sur le sujet Martine nous explique : « la majeure partie de la production se faisait via des grandes enseignes et nous on a décidé de se concentrer plus sur les petites marques voilà parce que la grande distribution est clairement en train de mourir donc aujourd'hui c'est plus à l'avenir et c'est plus ça qui peut nous faire vivre en France en tout cas parce qu'ils se sont tournés sur l'import donc ils n'ont pas besoin de nous et nous on a plus notre place avec la grande distribution dont il a fallu trouver un autre réseau voilà » (Martine, Unité de production A, entretien semi-directif). Il s'agit alors pour les dirigeants de redéfinir leur clientèle, et de se tourner vers les niches d'innovation qui intègrent dans leur compréhension de la transition la relocalisation. Ces niches d'innovation sont perçues par ces dirigeants comme des solutions d'avenir à même d'assurer leur pérennité.

***Sous-section 5 : Les interactions avec les dirigeants industriels***

Contrairement aux enseignes de distribution dont sont membres les collaborateurs étudiés, les industriels mobilisés pour produire par les entrepreneurs et les intrapreneurs sont français ou européens. Cette proximité géographique s'accompagne d'une véritable proximité relationnelle. Marion, responsable de production chez Niche marché 3 explique ainsi « c'est vraiment agréable d'avoir une relation de proximité avec tous ces fournisseurs. On n'est pas juste donneur d'ordre, c'est amical. On a beaucoup de contact par téléphone, par mail, et je me déplace régulièrement dans leurs ateliers » (Marion, responsable de production chez Niche marché 3, interview publiée en 2019, blog officiel Niche marché 3). Les entrepreneurs, leurs collaborateurs et les dirigeants industriels ainsi que leurs collaborateurs développent des relations, et se connaissent personnellement. Ils démultiplient les occasions d'interactions directes (rencontres, visites, réunions), mais également inter médiées (téléphone, mails...). La

responsable de production met ainsi en évidence, qu'à l'image des relations entretenues avec les paires, les relations avec les fournisseurs sont de natures amicales. Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'au travers des blogs, les fournisseurs sont appelés par leur prénom, des photos d'eux sont également disponibles ainsi que des interviews.

Plus que des relations contractualisées, les relations avec les dirigeants industriels peuvent également donner lieu à des échanges de compétences. Sébastien relate par exemple sur son blog avoir réalisé du troc de compétences avec un de ces producteurs : « *Tous ces fabricants tiennent le coup grâce à leur savoir-faire très spécialisé, et à la complémentarité de leurs équipements/compétences. C'est avec ces créateurs/artisans/entrepreneurs que l'on a pu vous proposer une basket entièrement fabriquée en France. Mais sans internet vous n'auriez pas été si nombreux avec nous, et nos ventes directes en circuit court auraient été trop faibles localement pour que notre aventure soit viable. C'est donc en échangeant sur nos savoir-faire respectifs avec Christian qu'on a eu l'idée d'entreprendre autrement : nos entreprises sont petites, fragiles, on a donc imaginé faire du troc de compétences !* » (Sébastien, blog Niche marché 3, *Rendez-vous le 12 avril*, 1 avril 2014).

De façon très similaire aux entrepreneurs, Stéphanie semble avoir développé une grande proximité avec les dirigeants industriels qui produisent les vêtements pour sa niche. On retrouve ainsi sur le blog de la Niche marché 5 de nombreuses photos et selfies permettant d'illustrer cette proximité. Stéphanie, interrogée à l'occasion d'une interview rapporte au sujet d'un dirigeant industriel « *Avec Christian, c'est d'abord une très belle rencontre, tout a commencé par un coup de fil, il a cru en notre pari totalement fou de produire en France des t-shirts en coton biologique et confectionnés par une entreprise adaptée. C'est un fabricant hors pair, un véritable passionné par son métier, un géo-trouve-tout qui innove en permanence* » (Blog Niche marché 5, *Le Noël des fabricants #1*, 5 décembre 2018).

Les occasions d'interactions avec les producteurs dépassent d'ailleurs le simple cadre des opérations au sein de la chaîne d'approvisionnement<sup>103</sup>. Stéphanie n'hésite pas à réunir et mettre en avant ces dirigeants à l'occasion d'événements dédiés et festifs à l'occasion desquels elle récompense les fournisseurs : « *Parce que ce que nous vendons c'est important... Mais les*

---

<sup>103</sup> En visite sur le salon Made in France, nous avons eu l'occasion d'échanger avec une entrepreneure à la tête d'une niche d'innovation mettant sur le marché des produits fabriqués en France. Interrogée au cours d'un échange informel sur les relations avec ses fournisseurs, celle-ci nous a expliqué, aux bords des larmes, qu'un dirigeant industriel, après avoir tout fait pour contribuer à la réussite de son entreprise et l'avoir épaulée tout au long de son parcours, était récemment décédé. Prise d'émotions, celle-ci m'a alors expliqué avoir tissé avec lui des liens amicaux dépassant le simple cadre professionnel.

*personnes avec qui nous le créons sont essentielles aussi ! Nous passons d'ailleurs beaucoup de temps à les rencontrer, à les écouter, à recevoir leur proposition et leurs ambitions... Et pour les mettre en valeur nous avons organisé une remise de diplôme qui souligne leur engagement. Voici donc les premiers diplômés 2015 : [X] a reçu le diplôme du partenaire le plus responsable. L'unité de production industrielle B et [X] apprêts et peinture se sont partagés le diplôme du partenaire le moins gourmand en énergie La société [X] a reçu le diplôme du partenaire le plus imaginatif. Les établissements [X] et [X] ont reçu le diplôme du partenaire le plus énergétique ! » (Blog Niche marché 5, *Ce mois-ci nous avons récompensé ceux qui travaillent avec nous*, 26 janvier 2015). Ils sont à cette occasion valorisés pour leurs efforts pour contribuer à la transition, notamment en développant des procédés économes en énergie. L'article de blog, plus que permettre de mettre en avant les efforts environnementaux de ses partenaires, donne un visage à ces derniers, en accompagnant le propos de leurs photographies.*

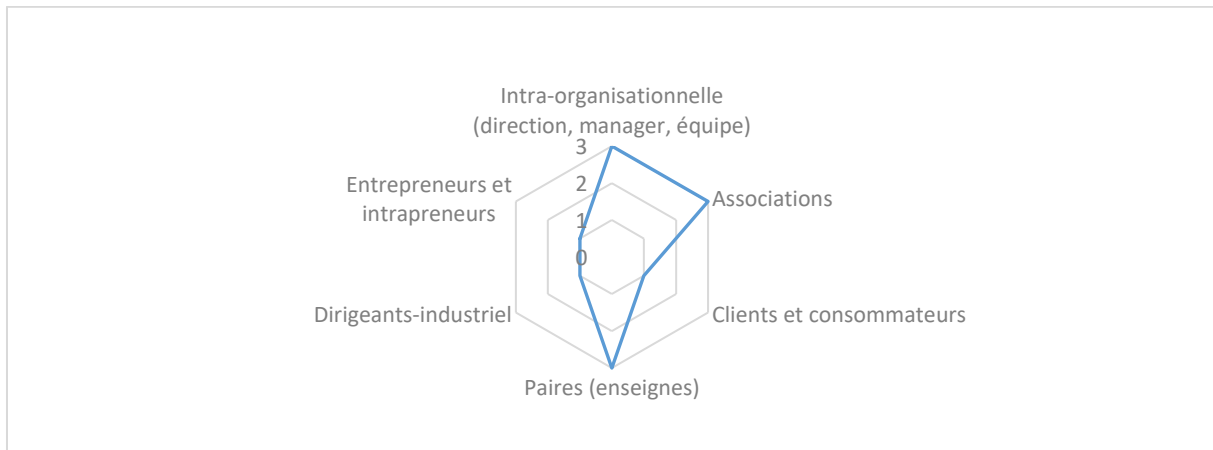
Une telle proximité est d'ailleurs perçue très positivement par les dirigeants industriels : *« forcément c'est plus plaisant [ndlr : de travailler avec des niches d'innovation qu'avec les enseignes de distribution] avec nous parce que la communication ne se fait pas de la même manière nous on a décidé un petit peut-être ce qui différencie de nos confrères nous aujourd'hui on privilégie le côté collaboration des partenariats avec les clients ce qui n'est pas du tout dans la politique de la grande distribution donc cette relation avec le client nous plaît bien et du coup c'est ce qui fait qu'on a aussi pas mal de marques nous parce qu'on a instauré ce climat de confiance entre tout le monde et on travaille ensemble on travaille pas l'un pour l'autre en fait c'est un petit peu différent. »* (Martine, Unité de production A, entretien semi-directif). Avec les niches d'innovation, les relations sont collaboratives et caractérisées par la confiance, marquant selon notre répondant une véritable rupture avec les relations qu'elle entretenait avec les enseignes de distribution du régime.

### **Conclusion section 3**

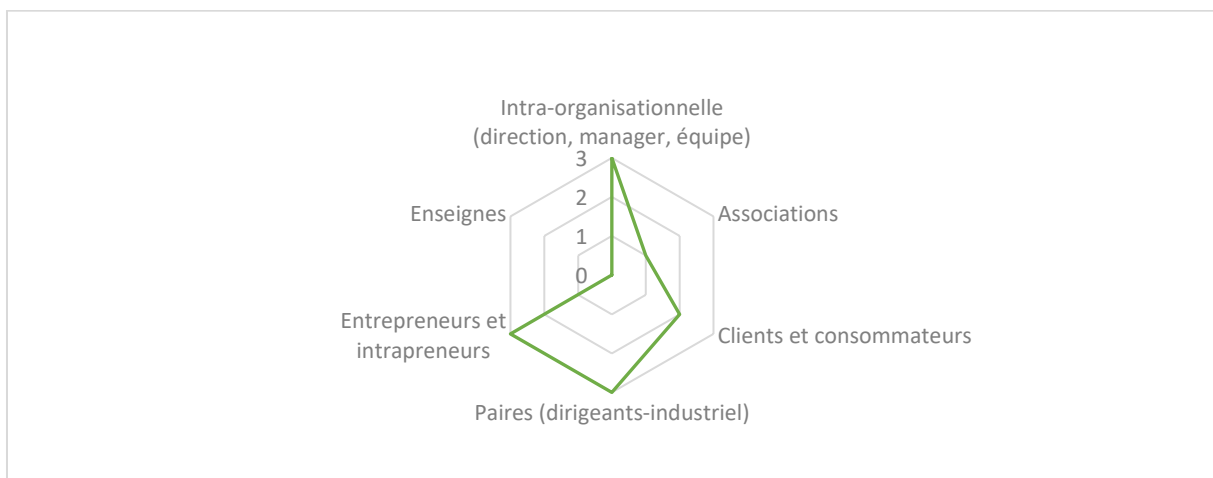
Construire le sens de la transition, indépendamment de la trajectoire empruntée par nos informants, suppose de multiplier les interactions avec des interlocuteurs variés parmi lesquels : les membres d'organisation ou de l'incubateur où ils évoluent, les associations, les paires, les clients et les consommateurs ou encore les dirigeants industriels. Il s'agit par ces interactions de penser l'action, de la rendre possible mais aussi de récolter et sélectionner des indices, de donner de l'ampleur à l'action ou encore de la réactualiser. Les interlocuteurs de nos informants sont donc à la fois participants, coproducteurs et juges du sens construit.

Si le constat des interactions est unanime, il n'en demeure pas moins que selon leur trajectoire, les interactions mobilisées par les informants sont sensiblement différentes, avec des différences significatives quant à la fréquence et la portée des interactions. Les graphiques ci-dessous permettent de rendre compte de la densité et de la nature des interactions les plus fréquentes<sup>104</sup> de nos informants selon leur trajectoire (Figure 22, 23, 24, 25):

**Figure 22 : Hexagone interactionnel des collaborateurs d'enseignes (trajectoire d'adaptation)**

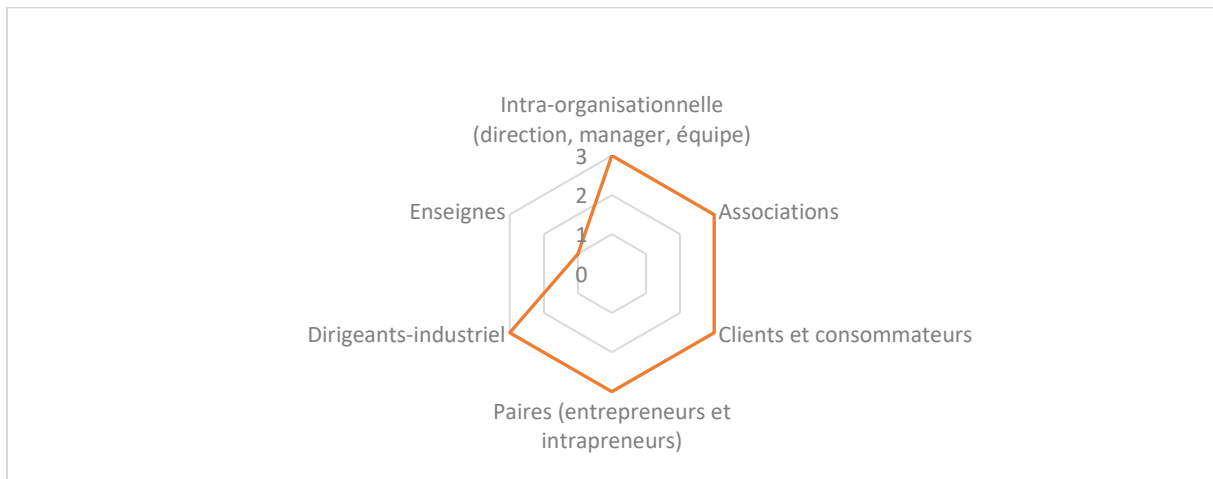


**Figure 23 : Hexagone interactionnel des dirigeants industriels (trajectoire de réadaptation)**

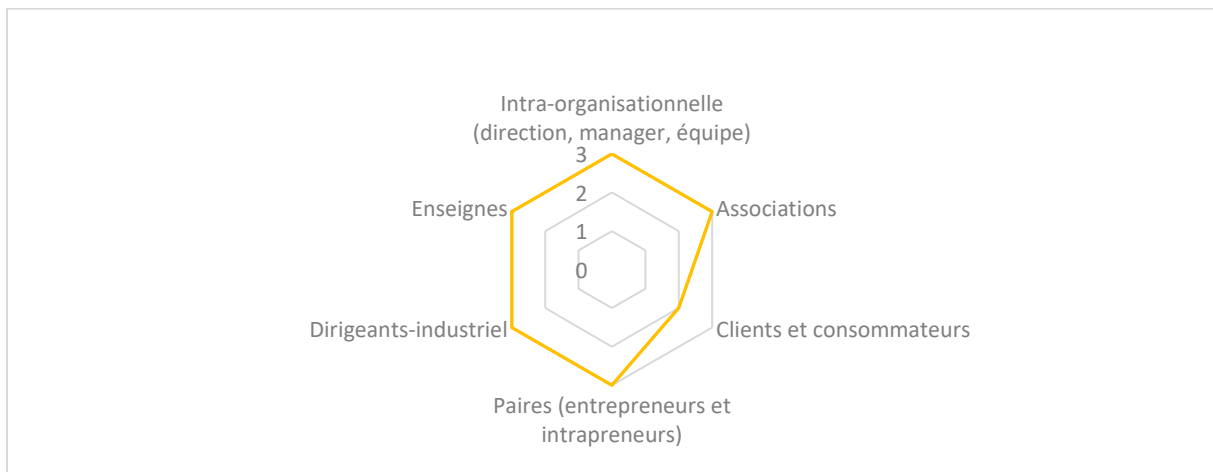


<sup>104</sup> Les schémas ont été réalisés à titre illustratif selon la règle suivante : les interactions ont été évaluées selon leur densité et leur fréquence et notées de 0 à 3, 0 signifiant l'absence d'interaction et 3 une densité importante d'interactions avec la typologie d'acteurs.

**Figure 24 : Hexagone interactionnel des entrepreneurs (trajectoire entrepreneuriale)**



**Figure 25 : Hexagone interactionnel des intrapreneurs (trajectoire intrapreneuriale)**



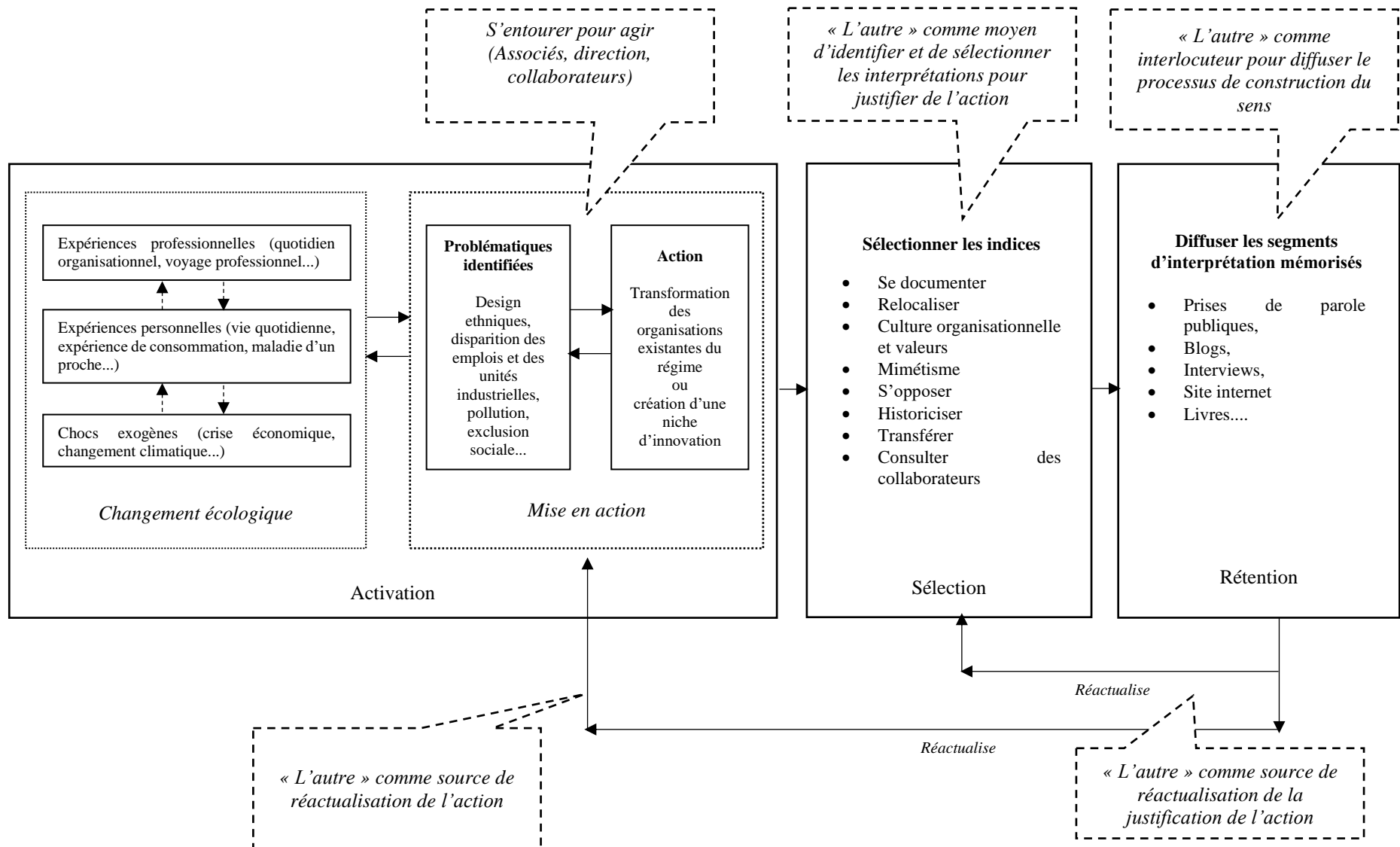
Plusieurs phénomènes peuvent alors être soulignés :

- Les différents informants étudiés sont amenés, pour engager l'action et la réactualiser, à interagir entre eux. C'est plus particulièrement le cas des entrepreneurs, des intrapreneurs, ainsi que des dirigeants industriels. Leurs interactions apparaissent alors comme particulièrement denses et récurrentes, influençant leur trajectoire respective.
- La transformation du régime mobilise moins d'interactions et d'interlocuteurs que la création de niches d'innovation.
- Les entrepreneurs se démarquent des autres informants en mobilisant un large ensemble d'interlocuteurs pour construire l'action et son sens. Ils entretiennent à cette occasion des relations nourries avec leurs consommateurs, qui deviennent à leur tour des acteurs de leur processus de sens.
- Agir, construire le sens de cette action et le diffuser nécessite pour nos informants à l'échelle organisationnelle, mais également à l'échelle inter-organisationnelle.

En résumé, les informants se tournent vers des interlocuteurs plus ou moins nombreux en vue d'agir, d'identifier et de sélectionner les interprétations plausibles à même de justifier l'action, de diffuser le sens construit, et de le réactualiser (Figure 26).



**Figure 26 : Importance transversale de « l'autre » dans le processus de construction du sens de nos informants**





## Conclusion chapitre 6

Ce premier chapitre de résultats nous a permis d'éclairer notre compréhension des fondations micro-individuelles de la transition à l'œuvre dans le système textile.

En préambule, et pour veiller à inscrire les informants dans leur environnement, nous avons conduit une analyse historique de la presse entre 2005 et 2019. Celle-ci nous a permis de mettre en lumière les grands chocs ayant affectés le système, et les grandes dynamiques entraînées à l'échelle systémique par ces derniers.

Une fois cette contextualisation réalisée, nous nous sommes concentrés à identifier la genèse de l'action de nos informants. Il s'agissait alors de comprendre les processus les ayant amenés à l'action d'une part, mais également les processus par lesquelles celles-ci se sont déployées.

Ces initiatives sont alors apparues comme le reflet d'un processus de construction du sens (Weick, 1979, 1995) déclenché à la suite d'un changement écologique, reflet complexe d'expériences personnelles, professionnelles et des chocs de l'environnement. Face à de telles situations, synonyme de disruption du sens, les informants ont alors identifié le problème en fragmentant leur environnement, et sélectionner les indices en vue de justifier l'action.

Reflet des processus de construction du sens des informants, soit de leur identité, de leurs expériences, et de leurs interactions, les actions déployées sont uniques. Néanmoins, quatre trajectoires génériques permettant d'apprécier des trajectoires selon le type d'actions entrepris peuvent être mises à jour :

- (1) La trajectoire d'adaptation qui amène un collaborateur d'une organisation du régime à proposer des actions pour la transition sporadique et sur le court terme.
- (2) La trajectoire de réadaptation suggère qu'un dirigeant-industriel du régime repositionne radicalement et sur le long terme son organisation en se tournant vers la transition
- (3) La trajectoire intrapreneuriale amène un collaborateur d'une organisation du régime à créer une niche d'innovation, en restant sous l'égide du régime.
- (4) La trajectoire entrepreneuriale propulse des individus d'horizons variés au statut d'entrepreneur à la tête de nouvelles niches d'innovation autonome du régime.

Au cours du processus de construction du sens initial, ainsi que tout au long des trajectoires des individus, les interactions apparaissent comme un vecteur important de transition. Se pencher sur les micro-fondations de la transition supposait en effet de s'intéresser au potentiel des

interactions, le changement comme le sens pouvant être considérés comme des processus sociaux.

Investiguer les fondations micro-individuelles de la transition nous a rapidement poussés à intégrer la dimension éminemment sociale d'un tel phénomène. En effet, pour comprendre comment les individus transforment le système, et le poussent à s'engager dans la transition, il convenait de s'interroger sur les interactions déployées pour y parvenir.

Une étude des interactions mobilisées par les individus, trajectoire par trajectoire, nous a ainsi permis de mettre en lumière la grande diversité des interlocuteurs invités à participer à l'action (initiation, déploiement ou réactualisation). Elle a en outre permis de mettre en évidence l'interdépendance des différentes trajectoires individuelles identifiées. Plus que le résultat d'une initiative individuelle, la transformation du régime et la création de niches apparaissent également comme le résultat de processus sociaux et collectifs, à la fois condition de possibilité de l'action et facteur de son développement.

Si nous comprenons désormais mieux la genèse des initiatives de transition à l'échelle micro-individuelles, nous n'avons été que très succincts sur la nature même des transformations engendrées par ces initiatives. Nous proposons donc de détailler à l'occasion d'un deuxième chapitre de résultats les transformations effectives du management des chaînes d'approvisionnement textile.

# **Chapitre 7 : Transformation du management des chaînes d'approvisionnement**



## **Chapitre 7 : Transformation du management des chaînes d'approvisionnement**

Les actions initiées par les informants sont au cœur de leur processus de construction du sens qu'ils traversent. Résultat de l'expérimentation d'un changement écologique par l'informant et reflet de sa promulgation de l'environnement, l'action doit ensuite être justifiée et mémorisée.

Deux types d'actions principales et leurs déclinaisons ont pu être préalablement identifiées : la transformation des organisations existantes du régime et la création de nouvelles niches d'innovation.

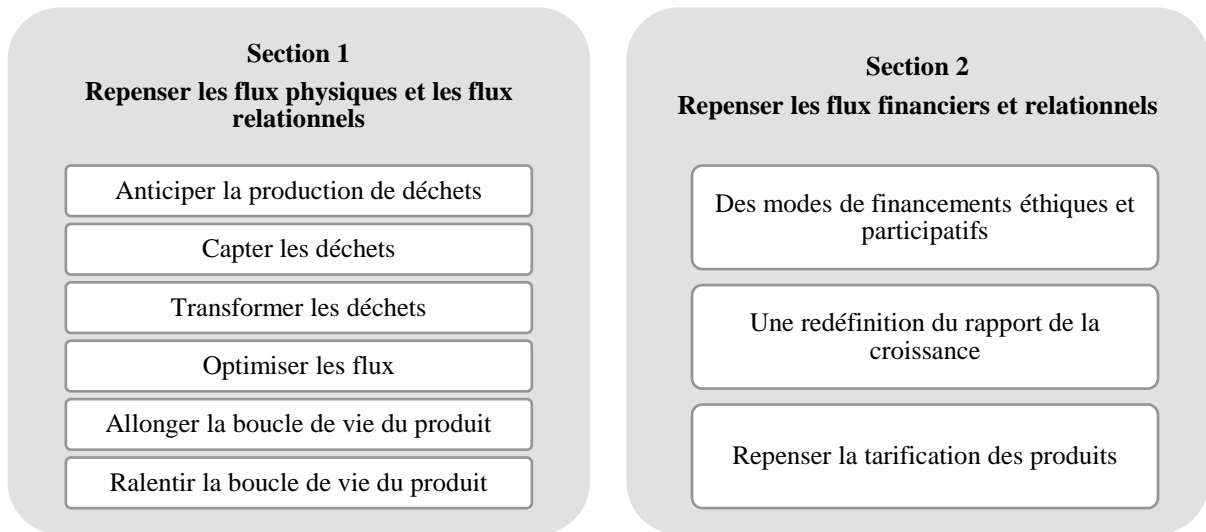
Nous proposons à l'occasion de ce deuxième chapitre de nous pencher en détail sur la nature des actions portées par nos différents informants et leur impact sur le management des chaînes d'approvisionnement textile. En effet, les informants, en optant pour des matières premières biologiques ou recyclées, en développant des collectes de textile ou encore en veillant à relocaliser la production en France ou en Europe, contribuent à faire évoluer le management des chaînes d'approvisionnement.

Ces actions visent dans un premier lieu à transformer le management des flux physiques de leur chaîne d'approvisionnement (section 1). Les informants s'emploient ce faisant à anticiper la création de déchets (sous-section 1), les capter (sous-section 2), et les transformer (sous-section 3). Certains d'entre eux s'attachent par ailleurs, et en complément de ces premières transformations, à allonger la durée de vie du produit (sous-section 5) mais également à ralentir les flux physiques de la chaîne d'approvisionnement (sous-section 6).

Dans un second temps, nous nous concentrons sur les transformations des flux financiers des chaînes d'approvisionnement induits par les actions des informants (section 2). Particulièrement actifs, contrairement aux collaborateurs, les entrepreneurs s'emploient en parallèle, et dans une moindre mesure certains dirigeants industriels, à développer de nouveaux modes de financement éthiques et participatifs pour leur niche (sous-section 1). Ils insistent par ailleurs sur une remise en cause de l'impératif de croissance (sous-section 2), et proposent des stratégies tarifaires équitables et accessibles dont ils justifient les tenants et les aboutissants (sous-section 3).

De ces actions émergent alors des transformations sensiblement différentes du management des chaînes d'approvisionnement, témoins d'interprétations multiples de la transition.

**Figure 27 : Structure du chapitre 2 de résultats**





## **Section 1 : Repenser les flux physiques**

Cette section propose de mettre en lumière les transformations opérées par nos informants, au travers de leur organisation, sur le management des flux physiques (produits et matières) de la chaîne d'approvisionnement.

À cette occasion, nous proposons de revenir successivement sur les actions déployées pour anticiper les déchets (sous-section 1), les capter (sous-section 2), et les transformer (sous-section 3). En parallèle, il a été constaté que les différents informants s'employaient à optimiser (sous-section 4), allonger (sous-section 5) et ralentir ces flux (sous-section 6).

Si nos résultats permettent d'identifier des démarches éminemment collectives qui semblent converger vers plus de circularité au sein des chaînes d'approvisionnement, ils mettent également à jour une grande hétérogénéité des actions et des interprétations de la transition selon les informants.

### **Sous-section 1 : Anticiper la production de déchets**

Pour agir et participer, les informants peuvent faire le choix d'anticiper la production de déchets (McDonough et Braungart, 2002, 2010 ; Le Moigne, 2014 ; Fulconis et al., 2016). Deux approches ont pu être identifiées : (1) l'écoconception et (2) repenser les modes de ventes et de production. Nous soulignons par ailleurs que chacune de ces actions nécessite pour être déployée la mobilisation de tiers.

#### *1. Anticiper la production de déchet par l'écoconception*

Anticiper la production des déchets suppose d'intégrer cette préoccupation dès la phase de conception. Pour satisfaire cet impératif, nos informants, qu'ils soient entrepreneurs, intrapreneurs, dirigeants industriels ou collaborateurs, se tournent vers l'adoption d'une pensée dite du cycle de vie. Celle-ci se traduit le plus souvent par l'adoption de l'écoconception définie comme « *l'adoption d'une démarche préventive et innovante qui permet de réduire les impacts négatifs du produit, service ou bâtiment sur l'environnement sur l'ensemble de son cycle de vie (ACV), tout en conservant ses qualités d'usage* » (ADEME, 2014). Mobilisée le plus souvent à l'échelle d'une gamme de produits par les informants du régime, ou de l'offre dans son intégralité par les informants porteurs de niches d'innovation, l'écoconception apparaît comme un moyen de penser en amont la recyclabilité d'un produit.

La responsable unité circulaire de l'Enseigne 1 présente par exemple, à l'occasion des *Fashion Green Days* 2018, la gamme certifiée « *Cradle-to-cradle* »<sup>105</sup> qu'elle a participé à développer et la décrit ainsi : « *Ces t-shirts ont été conçus pour être recyclés, ils ont été conçus avec leur fin de vie en tête au moment de la conception ce qu'on ne fait jamais normalement qu'est ce qui va se passer à la fin de vie de ce produit ? comment optimiser ? Qu'est-ce qu'on doit faire en conception pour optimiser la fin de vie ? Puisque on est persuadé chez Enseigne 1 qu'on ne résoudra pas les problèmes de fin de vie si on ne change pas la façon de concevoir les produits* » (Fanny, responsable unité circulaire, Enseigne 1, *Fashion Green Days* 2018). L'écoconception est alors perçue comme un antécédent de la gestion de la fin de vie des projets. De son côté, Ludivine, acheteuse grand import chez l'Enseigne 3, propose avec son équipe « *une collection capsule en matière recyclée* » ayant remportée un prix pour son écoconception (Ludivine, acheteuse grand import, Enseigne 3, *Fashion Green Days*, 2018).

On retrouve des actions tout à fait similaires du côté des entrepreneurs et des intrapreneurs, à l'image de Sébastien qui développe et commercialise des jeans entièrement recyclés et recyclables. Il s'agit dès lors de « *concevoir et fabriquer un produit de telle sorte à ce qu'en fin de vie, il soit la matière première du même produit neuf!* » (Niche marché 3, site officiel).

Si la pratique de l'écoconception semble unanimement adoptée par nos informants, certains d'entre eux émettent néanmoins des réserves sur la démarche et soulignent la dimension éminemment interprétative de l'analyse du cycle de vie des produits à l'image de Céline qui déclare : « *c'est hyper complexe la notion d'écoconception dans la mode certains vont parler de litres d'eau économisés, d'agriculture biologique, d'où est-ce qu'on produit, etc.* » (Céline, Niche marché 4, *Fashion Green days* 2018) ou de Stéphanie qui précise « *Tout est une question d'interprétation puisque à une ACV on peut faire dire beaucoup de choses tout et son contraire l'angle d'approche et la façon dont on va calculer fait qu'on peut effectivement faire de grosses bêtises dans une démarche d'écoconception et ne pas forcément communiquer de bonnes informations à nos clients* » (Stéphanie, Niche marché 5, *Fashion Green Days* 2018).

En effet, si l'ensemble des individus étudiés déclarent adopter une approche dite « *analyse du cycle de vie* » caractéristique de l'écoconception, celle-ci reflète des réalités et des enjeux différents selon les informants. Les différentes compréhensions du terme « *écoconception* » amènent ainsi les informants à mettre l'emphase sur des problématiques différentes, et donc à

---

<sup>105</sup> Cradle-to-cradle (Braungart et McDonough, 2002) : traduit par « du berceau au berceau » est un modèle de conception circulaire qui vise à réutiliser l'intégralité des matières premières à l'infini. Les niveaux de certifications du label sont proposés en annexe 5.

résoudre des problèmes variés. Ainsi, le sens conféré à l'écoconception est dépendant du processus de construction du sens traversé. Alors que Céline déclare « *lutter contre la surproduction* » (Céline, Niche marché 4, *Fashion Green Days* 2018) grâce à l'écoconception, les collaborateurs d'enseignes du régime se concentrent quant à eux à optimiser des matières premières mobilisées ou à baisser les émissions de CO2 pour répondre à une inertie organisationnelle.

## 2. Anticiper la production de déchet en repensant les modes de ventes et de production

L'anticipation de la production de déchets passe également par l'inversement des flux animant les chaînes d'approvisionnement. Alors que les chaînes d'approvisionnement des enseignes du régime sont généralement animées par une logique « *push* » qui vise à pousser les produits vers le client final, les entrepreneurs étudiés proposent eux d'adopter une logique « *pull* » qui consiste à produire à la demande des consommateurs.

Tom et Noah (Niche marché 2) proposent pour cela trois types de ventes à leurs consommateurs : (1) une vente en précommande qui consiste pour le consommateur à payer le produit avant sa production, (2) une phase de réservation qui a lieu durant la production, (3) et une vente plus traditionnelle de stock postproduction (Illustration 1). À cette occasion ils n'hésitent pas à renoncer à l'immédiateté auprès de leurs clients, et lui proposent de patienter plus de 6 semaines en précommande pour obtenir leur produit.

**Illustration 1 : Modes de vente proposés par Niche marché 2 (Site officiel)**



Emilien (Niche industrielle A), propose une solution globale destinée au secteur textile afin de mettre en place de la production à la demande. Lancée en 2017, son entreprise développe une solution technologique permettant d'industrialiser la production à la demande. En proposant une chaîne robotisée et informatisée, l'entreprise fluidifie et structure les cycles de production. Il suffit donc pour le donneur d'ordres (enseignes de distribution ou marques de niches) des

commandes de renseigner les détails de sa commande, sur cette base une première découpe est réalisée permettant la création de « kits à assembler ». Une fois réalisés, ces kits sont envoyés aux ateliers pour l'assemblage, puis aux donneurs d'ordres pour envoi ou vente aux consommateurs finaux. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur deux pierres angulaires de leur business model : l'automatisation d'une part et la digitalisation d'autre part. Jusqu'ici le secteur textile a été très peu automatisé comme le souligne notre répondant : « *dans les ateliers de confection très peu d'automatisation versus l'industrie automobile* » (Emilien, Niche industrielle A, entretien semi-directif). Il s'agit donc pour lui et son associé de « *s'inspirer un petit peu des modes d'organisation de l'industrie automobile donc essentiellement du lean manufacturing<sup>106</sup>* ». Cette automatisation et cette digitalisation s'accompagnent d'une dynamique de mutualisation qui permet de rendre la production à la demande accessible aux plus grands nombres d'acteurs.

Plus qu'une simple solution technique, la solution développée par Emilien et son associé se positionnent avec leur niche comme un véritable intermédiaire à même de rendre possible la mise en place de la production à la demande et à grande échelle. Emilien décrit son entreprise comme « *un facilitateur transparent entre tous ces acteurs-là et toutes ces marques les ateliers de confection, les tisseurs imprimeurs, et d'une manière générale tous les acteurs de la chaîne* » (Emilien, Niche industrielle A, entretien semi-directif). Il s'agit donc pour eux de faciliter les interactions et les connexions entre les différents acteurs de la chaîne en amont et en aval. Pour cela, l'entreprise met en place un véritable accompagnement : « *On vient accompagner les marques dans leur capacité de fractionner leur approvisionnement de réduire leur quantité, mais d'augmenter la fréquence* » qu'envers les ateliers de confection « *tu vois on a deux personnes aujourd'hui chez nous qui sont chez Niche marché 3 dans les ateliers internes de Niche marché 3 on va faire le tour de tous les ateliers* » (Emilien, Niche industrielle A, entretien semi-directif).

Dans cette configuration, les dirigeants industriels sont amenés pour répondre aux demandes de leurs clients, et par effet de ricochet, à produire à la demande comme nous l'explique Emilien « *soit c'est la marque qui bosse déjà avec des ateliers qui dit « moi mes ateliers je souhaiterai bosser différemment* » et dans ce cas, c'est la marque qui intègre notre solution auprès des

---

<sup>106</sup> Parfois traduit par « *production au plus juste* », développé dans les années 1980, il consiste à éliminer toute forme de gaspillage et de pleinement exploiter et optimiser les ressources de l'entreprise.

*fournisseurs (...) ou on a un parc d'ateliers qui sont des ateliers ouverts et intéressés »*  
(Emilien, Niche industrielle A, entretien semi-directif).

Les collaborateurs d'enseignes du régime ne semblent quant à eux pas proposer de transformation des flux de production ni des modes de ventes pour anticiper les déchets.

Qu'ils s'agissent de transformer les modes de vente (précommandes ou réservations), ou d'informatiser la production et d'en inverser la dynamique pour la rendre « *à la demande* », les entrepreneurs s'emploient donc par leurs actions, et épaulés par les industriels, à anticiper les stocks résiduels et donc les déchets potentiels.

### *3. Anticiper les déchets : une démarche collective*

Les différentes approches que nous venons d'évoquer pour anticiper les déchets (l'écoconception et la production à la demande) nécessitent pour être déployées d'impliquer de nombreux acteurs tiers parmi lesquels : les consommateurs, les collaborateurs et stagiaires, les dirigeants industriels, des organismes de certifications, des associations, des éco-organismes ou encore des plateformes d'innovation.

Sébastien s'est par exemple tourné vers l'éco-organisme ECO-TLC afin de financer son projet de jeans éco conçus : « *Souvenez-vous, mi-décembre, David et Sébastien présentaient la suite de notre projet de recyclage des jeans à EcoTLC-La Fibre du Tri, l'organisme qui collecte l'écotaxe textile. Cet argent collecté auprès de toutes les marques de mode sert à financer des projets de R&D pour trouver des solutions de recyclage à tous ces vêtements que l'on achète et donc à terme que l'on jette... Grande nouvelle en fin de semaine dernière, notre projet a été retenu !! Merci beaucoup de votre confiance EcoTLC, au travail !* » (Blog Niche marché 3, Lauréat ECO-TLC, 13 février 2017). Sébastien publie à cette occasion la lettre d'acceptation envoyée par l'organisme sur son **blog (voir l'encadré X)**. L'éco-organisme se place ici comme un financeur rendant l'action possible, et vient légitimer l'action de l'entrepreneur.

**Encadré 12 : Lettre expédiée par ECO-TLC à Niche marché 3 pour informer du financement du projet de recyclage des jeans (Blog Niche marché 3, Lauréat ECO-TLC, 13 février 2017)**

*Paris, le 3 février 2017*

*Monsieur,*

*Nous avons le plaisir de vous informer que le conseil d'ECO-TLC sur la recommandation du comité scientifique, a décidé de vous accorder un soutien financier pour votre projet de filature et de fibres de coton recyclé consistant à recréer un fil à partir de coton provenant de jeans usagés.*

*Le montant maximum voté est de 41 000€.*

*Le projet de convention de versement de soutien, formalisant nos engagements réciproques et précisant les modalités de versement et les clauses particulières, sera établi en concertation avec vous dans les meilleurs délais.*

*Conformément à ce qui est indiqué dans la présentation de l'appel à projets, un acompte égal à 30% du montant total du soutien peut être versé de manière anticipée lors de la signature de la convention si vous en faites la demande. Cette avance est remboursable en cas de non réalisation des travaux prévus.*

*Nous restons à votre disposition pour toute question et vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.*

*Le directeur général  
Le directeur du développement*

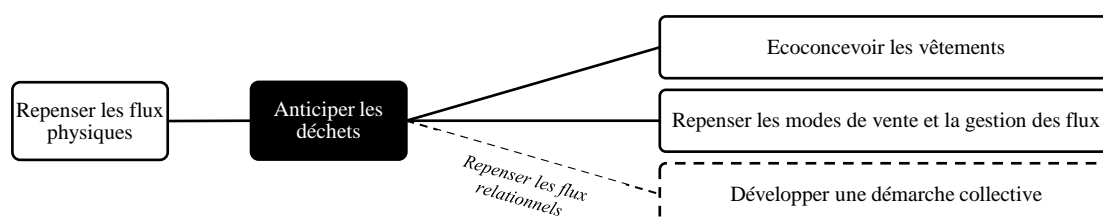
Les collaborateurs d'enseignes se tournent quant à eux principalement vers leurs paires et les associations pour anticiper les déchets. La responsable unité circulaire de l'Enseigne 1 souligne pour sa part le partenariat développé avec *Fashion for Good* « *On travaille aussi à soutenir l'innovation dans toute la chaîne de valeur de la fibre jusqu'à la fin de vie, on a un partenariat avec Fashion For Good qui est une nouvelle initiative basée à Amsterdam pour trouver des solutions techniques* » (Fanny, responsable unité circulaire, Enseigne 1, *Fashion Green Days*, 2018). Il est à cet égard intéressant de constater que Sébastien (Niche marche 3) se tourne vers des tiers pour financer des solutions nouvelles, quand, dans le même temps, les enseignes du régime financent de nouveaux tiers pour développer des solutions.

La question de l'anticipation des déchets laisse enfin apparaître une interdépendance forte entre donneur d'ordres (enseignes du régime ou marques de niches), producteurs et consommateurs qui doivent pour produire à la demande s'aligner et se concerter. En effet, les consommateurs doivent accepter des délais potentiellement plus longs lors de leurs commandes, les producteurs et les donneurs d'ordres doivent quant à eux, et de concert, transformer leur gestion des flux. Pour faciliter ces transformations, de nouvelles niches d'innovations, endossant le rôle d'intermédiaire, émergent, à l'image d'Emilien, qui propose au travers de sa niche de fluidifier et coordonner grâce à des solutions alternatives cette transformation des flux.

### ***Conclusion sous-section 1***

Notre recherche a permis d'identifier deux stratégies d'anticipation de la production de déchets (Figure 28). Ces stratégies supposent toutes deux d'adopter une démarche collective.

Figure 28 : Actions engagées par nos répondants pour anticiper les déchets<sup>107</sup>



La première repose sur l'écoconception. Bien que des compréhensions différentes de ce terme aient pu être identifiées, l'écoconception suggère *a minima* de conduire une « *analyse du cycle de vie* » des produits, amenant les informants à intégrer, dès la phase de conception, la recyclabilité et la seconde vie du produit.

Une telle stratégie est adoptée simultanément par l'ensemble des informants, bien que dans des proportions différentes (offre complète ou gamme de produits). La seconde stratégie, qui peut être complémentaire à la première, suppose de repenser les modes de production et de vente régissant les chaînes d'approvisionnement. Il s'agit de se prémunir de la production de déchets en produisant au plus juste de la demande réelle, soit par un système de vente adéquat, soit grâce une solution technologique de production à la demande. Adoptée par les entrepreneurs, cette stratégie implique *de facto* une participation des dirigeants industriels, qui devront rendre possible de tels modes de production, mais peut également impliqués des intermédiaires.

De telles stratégies nécessitent à cet égard d'être pensées comme éminemment collectives. Les informants, qu'ils évoluent au sein du régime ou des niches, mobilisent en effet une large palette d'acteurs afin de rendre l'anticipation de la production de déchets possible. Ils peuvent pour cela se tourner vers un label, vers leurs consommateurs ou encore vers des éco-organismes. Ces relations peuvent par ailleurs traduire des liens de dépendances, comme entre dirigeants industriels français et entrepreneurs.

De telles stratégies participent donc à repenser les flux physiques des chaînes d'approvisionnement, impactent le management de façon transversale (conception, production, distribution...) et contribuent à un élargissement des acteurs impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. De fortes disparités ont néanmoins pu être observées entre les différents informants.

<sup>107</sup> Les actions engagées sont encadrées par des traits pleins. Les pointillés désignent la transformation des flux relationnels nécessaires pour déployer l'action.

## Sous-section 2 : Capter les déchets

En parallèle, les informants s'emploient également à capter les déchets d'ores et déjà existants. Pour rappel, on estime à 80 % la part de textile usagé enfouie ou incinérée (ADEME, 2018). Ces vêtements, au lieu d'être détruits, peuvent pourtant être réutilisés et/ou recyclés. Pour capter ces déchets, les informants s'appuient sur des approches différentes. Plusieurs variantes ont pu être observées au cours de notre collecte et de notre analyse des données : (1) la captation des déchets auprès du consommateur (en ligne ou en magasin), (2) la captation des invendus et des chutes de production du donneur d'ordres et du producteur, (3) l'anticipation de la captation des déchets dès la phase d'achat par le consommateur, et (4) la captation des déchets dans des systèmes tiers.

### 1. Capter les déchets textiles des consommateurs en ligne ou en magasin

Stéphanie, qui bénéficie du réseau de distribution de l'Enseigne 4 jusqu'en 2019, au même titre que d'autres collaborateurs du régime comme Fanny la responsable unité circulaire de l'Enseigne 1 ou Laura, la directrice qualité de l'Enseigne 2, propose aux consommateurs des collectes textiles en magasin : « *Après la première semaine de collecte, qui a débuté le 18 mars 2014, dans tous les magasins de la marque, en partenariat avec Le Relais et La Niche marché 5, c'est un peu plus de cinq tonnes de vêtements qui ont déjà été collectés.* » (Blog Niche marché 5, première semaine de collecte chez Enseigne 4, 2 avril 2014).

De façon similaire, Laura rapporte l'organisation d'une collecte de textile usagé auprès des consommatrices. Pendant près de 15 jours, les surfaces de vente ont ainsi proposé des points de collectes de vêtements en partenariat avec I : Co (Laura, Enseigne 2, *Fashion Green Days*, 2018) Cette initiative est d'ailleurs mise en avant sur le site officiel de l'Enseigne : « *Quelles que soient leur marque, leur taille et leur vétusté, et à la seule condition qu'ils soient secs et propres, ils seront confiés à I:CO, un partenaire reconnu dans la collecte, la réutilisation et le recyclage de vêtements et chaussures qui se chargera de les trier, de les réutiliser ou de les recycler dans différentes filières pour les remercier de leur geste, les clientes se verront remettre 15 % de remise sur leur produit préféré le jour où elles déposent les pièces* » (Site officiel, Enseigne 2).



Cette solution, plébiscitée par les collaborateurs, est possible grâce aux réseaux de distribution dont disposent leur enseigne du régime<sup>108</sup>. A l'inverse, les niches d'innovations opèrent le plus souvent en ligne, ou au travers de boutique unique, et ne disposent, en ces termes, que de peu de points de contacts physiques avec leurs consommateurs.

## 2. *Capter les déchets textiles des distributeurs et les chutes de production*

Si la captation des déchets peut s'opérer directement auprès du consommateur comme nous venons de le voir, elle peut aussi avoir lieu directement dans les murs de l'organisation. Laura, directrice qualité de l'Enseigne 2 rapporte ainsi avoir capté les déchets inhérents à l'activité de l'enseigne en collectant les « invendables » elle explique : « *La collecte des invendables, donc les invendables du siège (...) donc c'est tous les échantillons qu'on fait faire par nos fournisseurs, c'est tous les prototypes qu'on fait faire par un atelier (...) c'est tous les morceaux de tissus qu'on a récupéré partout dans le monde et tout ça c'était jeté donc on a dit bah non-stop on va commencer par chez nous déjà on va voir ce que ça donne et aujourd'hui on récupère tout et on donne tout à une association (...) On a aussi des produits qui sont invendables en magasin ça arrive (...) qui sont trouvés par nos vendeuses ou par nos clientes on les récupère tout est mis dans des cartons isolés et ça repart vers des ateliers de l'association* » (Laura, Enseigne 2, *Fashion Green Days* 2018). Il s'agit alors d'identifier l'ensemble des vêtements ou matériaux inutilisés en amont de la commercialisation et de les capter.

La source de ces déchets peut par ailleurs directement émerger de l'activité de production, il s'agira alors de capter les chutes de matières induites par la production. Patrick a ainsi développé en partenariat avec un filateur une solution de recyclage des déchets industriels pour produire du fil recyclé : « *Ce fil est fait à base de nos déchets en fait donc c'est nos déchets que nous on génère au sein de l'entreprise, les déchets de chaussettes* » (Martine, Unité de production A, entretien semi-directif). Parallèlement, Tom et Noah n'hésitent pas, avec l'aide des dirigeants industriels avec qu'ils produisent, à remobiliser les chutes de production liées à leurs activités, et en proposant l'*upcycling*.

## 3. *Anticiper la captation de déchets textile dès la phase de vente*

La stratégie déployée par les collaborateurs du régime passe le plus souvent par la captation des déchets détenus par les consommateurs, moyennant le plus souvent une rétribution sur un achat

---

<sup>108</sup> Les collaborateurs étudiés évoluent dans des enseignes disposant de centaines de points de ventes en France et dans le monde.

futur du consommateur (bons d'achats, réductions...). Un entrepreneur se démarque et propose plutôt d'anticiper les déchets futurs dès la vente de ses produits aux consommateurs., Avec son projet visant à « *Fabriquer des jeans en matières recyclées et recyclables* », Sébastien propose d'intégrer dans le prix de vente du produit, une consigne visant à assurer le retour du produit, une fois usagé. Il précise ainsi « *mais encore faut-il s'assurer de bien les récolter en fin de vie. C'est la consigne entre en jeu ! Après avoir porté votre jeans le plus longtemps possible, vous n'aurez qu'à nous le retourner gratuitement et nous vous rembourserons votre consigne de 20€* » (Blog Niche marché 3, *Le jeans infini l'avenir de la mode, le présent de Niche marché 3*, 13 août 2019). Sébastien choisit ici d'engager le consommateur en amont de l'achat plutôt que de l'inciter en aval.

#### 4. *Capter les déchets d'autres systèmes*

Les déchets ne sont pas nécessairement captés au sein du système textile. Tom et Noah proposent ainsi de mobiliser du plastique collecté dans les océans pour créer leur collection de maillots de bain recyclés : « *Les déchets sont ces objets du quotidien que nous ne trouvons pas à leur place, que nous souhaiterions mettre dans une poubelle ou tout simplement voir disparaître. Face aux déchets, nous pouvons décider de les accepter et vivre avec ou les transformer pour leur donner une seconde utilité. Une bouteille en plastique en plein océan peut devenir un maillot de bain recyclé, un filet de pêche abandonné au fond de l'océan peut devenir un bikini recyclé.* » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *De déchets marins à des maillots de bain recyclés*, 7 juin 2019). Pour ce faire la marque fait appel à deux entreprises innovantes : « *Alors pour y remédier nous nous entourons de partenaires tels que SEAQUAL™ et ECONYL®, nous nous organisons, nous passons à l'action et nous transformons une idée en solution.* » (Blog Niche marché 2, *De déchets marins à des maillots de bain recyclés*, 7 juin 2019). Ces deux sociétés, respectivement espagnole et italienne, proposent de commercialiser des fibres de nylon recyclées et recyclables à partir de déchets collectés dans les océans (filets, bouteilles...) et de chutes industrielles.

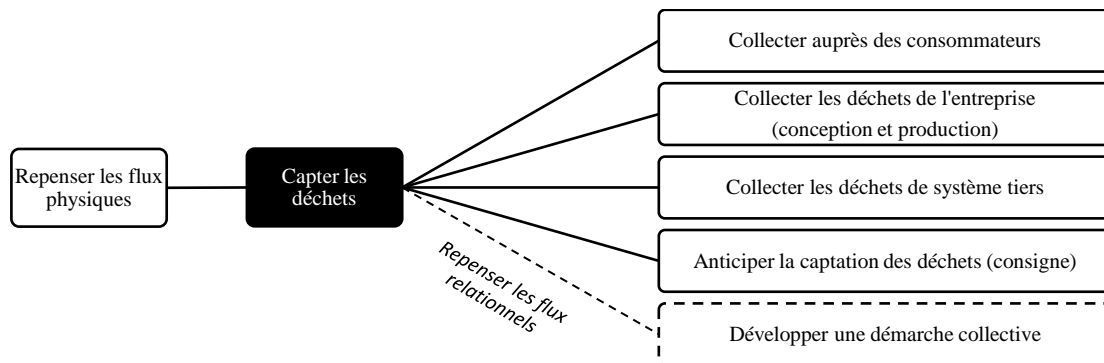
Capter les déchets est par ailleurs au cœur de l'activité de Marcel qui nous explique « *Quand on sait que plus de 10 millions de pneus de vélos sont brûlés chaque année en Europe, qu'il y a bientôt plus de plastiques que de poissons dans nos océans ou encore que la mode est la 2e industrie la plus polluante au monde après le pétrole, ça laisse à réfléchir... Chez Niche marché 1, nous nous donnons à cœur de concevoir des produits 100 % recyclés... Et made in France bien sûr :) Nous récupérons les pneus de vélo et chambres à air usés des déchetteries et dans*

des ateliers ou shop de vélo indépendants de la région Hauts de France ainsi qu'une partie des tuyaux d'incendie du SDIS du Nord, une fois qu'ils sont trop vétustes ou dégradés » (Site officiel, Niche marché 1). Il s'agit alors, sans traitement industriel de la matière, de la réutiliser en vue de produire un nouveau produit : on parle alors d'*upcycling*. L'exemple ici présenté met à la fois en perspective une approche alternative au recyclage, mais également la possibilité de mobiliser des déchets d'autres secteurs, et donc de systèmes tiers.

### Conclusion sous-section 2

Nos informants s'emploient donc par leurs actions à déployer des solutions de captation des déchets (Figure 29).

Figure 29 : Actions engagées par nos répondants pour capter les déchets



Différentes options sont alors déployées par les individus, selon leur trajectoire. Les collaborateurs vont ainsi solliciter directement leurs clients pour collecter le textile usagé en magasin ou en ligne, moyennant le plus souvent une rétribution (réduction à l'achat de vêtements neufs). Moins incitatif, et plus impliquant, un entrepreneur se démarque en proposant un système de consigne apposé sur les produits qui engage alors le consommateur dès la phase d'achat à retourner le produit une fois celui-ci usé. Les actions déployées par certains collaborateurs, des dirigeants industriels, mais également des entrepreneurs mettent par ailleurs en évidence que les vêtements usés ne sont pas le seul gisement de déchets qu'il est possible de mobiliser. Ils peuvent en effet agir directement sur les déchets inhérents à l'activité de conception ou de production textile, ou en collectant et transformant les déchets de système tiers. A noter, comme pour l'anticipation des déchets, la captation est une démarche éminemment collective qui nécessite une fois encore la participation des consommateurs, d'associations, de partenaires ou encore de producteurs pour permettre à nos informants d'agir.

### Sous-section 3 : Transformer les déchets

Une fois captés, ces déchets nécessitent d'être transformés. Pour cela, nos informants optent pour deux pratiques, potentiellement complémentaires : le recyclage qui a vocation à transformer les déchets en matières premières après un processus industriel de traitement du déchet, et l'*upcycling* qui suggère sans processus de transformation industrielle de la matière de redonner de la valeur au déchet.

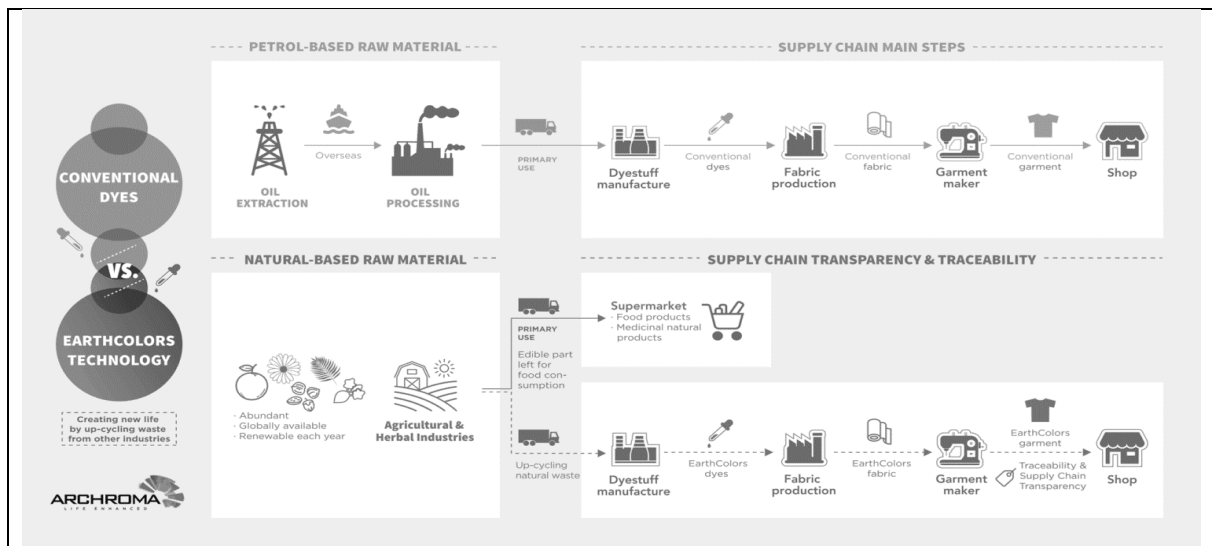
#### 1. Transformer les déchets en matières premières : le recyclage

Les collaborateurs d'enseignes, les entrepreneurs et les intrapreneurs aspirent à commercialiser des produits recyclés, ils dépendent pour y parvenir d'industriels disposant des procédés techniques adéquats. Ces industriels innovent de leurs côtés pour proposer des fils recyclés, à l'image de l'Unité de production A, qui a l'initiative de son dirigeant a développé du fil recyclé à partir de ses chutes de production : « *Nous on a développé en interne pour proposer à nos clients une chaussette fabriquée avec du fil recyclé. Ce fil est fait à base de nos déchets en fait donc c'est nos déchets que nous on génère au sein de l'entreprise, déchets de chaussettes qu'on fait effiloche et on n'en refait du fil pour pouvoir re-tricoter des nouvelles chaussettes* ». Solution qui a par ailleurs une fois encore nécessité l'intervention d'un tiers, et plus spécifiquement d'un filateur pour être développée: « *la solution a été trouvée par un filateur français avec qui on a fait des essais* » (Martine, Unité de production A, entretien semi-directif).

#### Encadré 13 : L'initiative d'un chercheur (Archroma)

Notre travail empirique nous a par ailleurs amenés à identifier l'initiative déployée par un ingénieur de recherche de la société Archroma, fabricant de teinture textile. Celui-ci a contribué à développer des colorants « *biosynthétiques dérivés de coques d'amande, de palmier nain, de feuilles de romarin et autres produits naturels* » et utilise pour cela « *des déchets agricoles qui seraient autrement envoyés à la décharge* » (Site internet, Archroma) amenant l'entreprise à repenser l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement, et à bâtir une chaîne d'approvisionnement dédiée (Figure 30).

**Figure 30 : Chaîne d'approvisionnement des produits "Earth Color" (Site officiel, Archroma)**



## 2. Transformer les déchets par l'upcycling

Transformer les déchets ou les chutes de production ne passe pas nécessairement par le recyclage. En effet, de nouveaux usages peuvent être trouvés aux tissus et matériaux sans transformation industrielle comme nous l'expliquent Tom et Noah : « *Avant de valider nos productions, nous développons des prototypes dans notre atelier de conception à Anglet. Quand nous découpons les formes de nos vêtements dans le tissu, nous générons des chutes, car les formes ne sont pas toutes rectilignes ou complémentaires. Afin de ne pas les jeter, nous souhaitons les revaloriser. Les chutes sont inégales, souvent de taille réduite donc nous avons dû réfléchir à un produit relativement petit.* » (Blog Niche marché 2, Transformer nos chutes en accessoires, 19 avril 2019). Il s'agit ici de proposer une démarche d'*upcycling* plutôt que de recyclage : « *Ce processus de création d'un nouvel accessoire s'inscrit dans une démarche d'upcycling. En effet, la matière est déjà disponible, prête à être utilisée. Plutôt que de la jeter nous pouvons la transformer. Pas besoin non plus de la recycler et de la ramener à l'état de fibres, car le tissu est très bien tel qu'il est en l'état. Ici nous parlons donc d'upcycling et non de recyclage. Le recyclage est en quelque sorte l'étape suivant l'upcycling. Une fois que ces sacoches auront bien servi et qu'elles ne pourront pas être transformées à nouveau, alors il sera pertinent de les ramener à l'état de fibres pour tout recommencer.* » (Blog Niche marché 2, Transformer nos chutes en accessoires, 19 avril 2019).

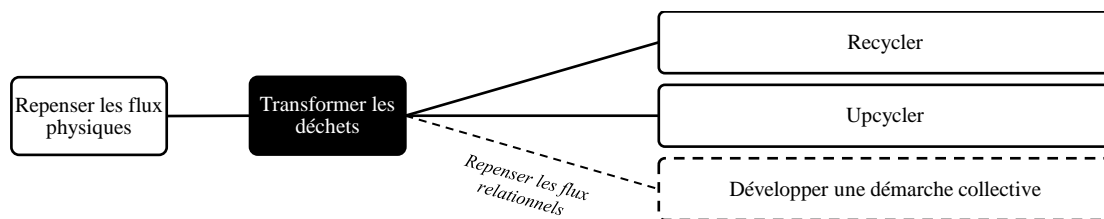
Alors que Tom et Noah proposent de mobiliser l'*upcycling* pour optimiser leur utilisation des chutes de production d'autres entrepreneurs ont fait de l'*upcycling* leur business model. C'est le cas de Marcel (Site officiel, Niche marché 1), qui propose depuis 2018 de « *collecter*

essentiellement dans les Hauts-de-France, grâce à nos partenaires Décathlon, Baudalet et les ateliers de vélo de la métropole lilloise » des pneumatiques usagés en vue d'en faire des accessoires de mode, et plus particulièrement des ceintures.

### Conclusion sous-section 3

La transformation des déchets peut donc concerner des déchets de l'industrie textile, ou les déchets d'une industrie tierce. Elle peut également supposer des pratiques de recyclage qui visent à transformer le déchet en matière première en vue de la création d'un nouveau produit, ou via *l'upcycling* qui consiste à ajouter de la valeur à un déchet pour le transformer en produit. Le recyclage, plus simple à industrialiser, est pratiqué par l'ensemble des informants. *L'upcycling* semble en revanche, être une pratique réservée aux entrepreneurs et externalisée à des associations pour les enseignes (Figure 31). En effet, difficile à industrialiser, *l'upcycling* n'est généralement pas adapté à une production industrielle, rendant la solution peu plausible pour les collaborateurs.

Figure 31 : Actions déployées par les informants pour transformer les déchets



### Sous-section 4 : Optimiser les flux

En plus de mettre en place un management de la fin de vie des produits, nos informants s'emploient également à optimiser les flux. Une telle démarche vise alors à réduire les ressources mobilisées tant la conception et la fabrication du produit, mais également à en réduire l'impact environnemental et social. Optimiser la boucle passe alors selon les individus par des actions différentes, qui peuvent supposer une co-construction des produits avec le consommateur, une optimisation des ressources mobilisées et des matières premières en phase de production, mais également par le développement d'une meilleure traçabilité et en relocalisant la chaîne.

#### 1. Construire le produit avec le consommateur

Pour les entrepreneurs, l'optimisation des flux passe en premier lieu par l'assurance de produire un vêtement qui sera utilisé par le consommateur, et qui correspondra véritablement à ses besoins.

Tom et Noah, qui avaient dans un premier temps envisagé de développer des sacs à partir de leurs chutes de production déclarent : « *Nous avons aussi abandonné l'idée de faire des sacs dans nos chutes de production, mais explorons désormais la possibilité d'en faire des casquettes (en développement juste ici). Sans vos retours, nous n'aurions sûrement pas mis en place ces projets aussi vite. Sans vos retours, nous aurions sûrement fait des sacs dont personne n'a besoin. Alors merci de nous faire part de vos idées dès cette phase de réflexion.* » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *un an de réflexion*, 2019). Le projet, bien que permettant de transformer des déchets existants, n'a pas trouvé d'échos favorables auprès des consommateurs. Tom et Noah ont donc fait le choix de l'interrompre et de le reformuler, sur la base des retours des consommateurs. Il s'agit ainsi pour Tom et Noah d'optimiser les flux en veillant à répondre à un besoin précis.

À chaque développement de produit, Céline et son équipe s'appuient quant à eux sur des questionnaires en ligne pour comprendre les besoins et les usages de leurs consommateurs en amont de la conception (photographie 2) : « *On vous a alors envoyé un petit questionnaire pour nous aider à construire celles que vous ne jetterez pas de sitôt et vous avez été plus de 2000 à répondre à l'appel.* » (Blog Niche marché 4, *comment on a fait les chaussettes les plus résistantes du marché*, 11 janvier 2019).

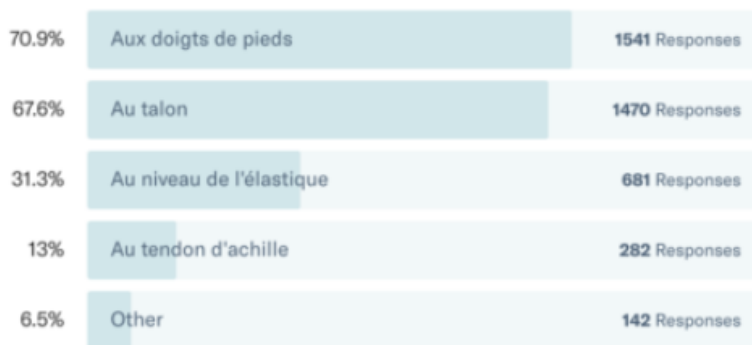
Les entrepreneurs pour s'assurer d'optimiser les flux de produits n'hésitent donc pas à s'adresser directement aux consommateurs. À cette occasion, ils déterminent au mieux les usages et les besoins de ces derniers, en vue de développer le produit le plus pertinent. Il s'agit ici d'éviter les invendus, et de cibler au plus efficacement les produits réalisés.

**Photographie 2 : Capture d'écran des résultats du questionnaire adressé aux consommateurs de Niche marché 4 en vue du développement de chaussettes (Blog Niche marché 4, comment on a fait les chaussettes les plus résistantes du marché, 11 janvier 2019)**

✓ 1 Vos chaussettes, elles vous durent combien de temps en moyenne?



✓ 2 Elles s'usent...



2. Des matières et des processus optimisés

L'optimisation des flux passe également par l'optimisation des matières premières. L'ensemble des informants s'attachent à s'approvisionner en matières premières jugées plus responsables. Plusieurs matières sont citées comme le coton biologique, ou le polyester recyclé. Céline souligne, par exemple, avoir fait le choix du coton biologique car il suppose : « *beaucoup moins d'insecticides que la culture conventionnelle* », qui « *diminue fortement l'utilisation des engrais chimiques* », « *il consomme moins d'eau* », « *n'utilise aucun herbicide de synthèse* », « *rend les agriculteurs moins dépendants aux multinationales* » et enfin « *permet de capturer du CO2 dans l'atmosphère* » (Blog Niche marché 4, *pourquoi nous passons nos vêtements au coton bio*, 30 octobre 2019). De la même manière, certains collaborateurs du régime, ou dirigeants



industriels font également ce choix. Jules, dirigeant de l'Unité de production B propose « *Avec une quarantaine de ses confrères, il s'est engagé dans [un collectif], démarche initiée par le patron Jules. Les produits ainsi labellisés sont constitués d'au moins 80 % de matières bio, équitables et/ou recyclées. Le surcoût durable est reporté en pied de facture. Les signataires de la charte s'engagent à commercialiser au moins 20 % d'articles durables d'ici à cinq ans.* » (L'Entreprise, 2011).

En complément, les dirigeants industriels n'hésitent pas à réaliser des investissements importants visant à traiter les eaux usées, ou encore à réduire la consommation d'énergie des unités de production. Jules (Unité de production B) s'est par exemple lancé dès 2009 dans « *une campagne de diminution de la consommation d'énergie, en mettant notamment en place un système de récupération de la chaleur et en changeant les éclairages* » (Le Progrès, 2009).

Les optimisations conduites par les dirigeants industriels permettent alors aux entrepreneurs, aux intrapreneurs, mais également dans une moindre mesure aux collaborateurs, d'intégrer aux critères de sélection de leurs fournisseurs, la question de la performance énergétique des procédés de fabrication.

Sébastien et l'équipe Denim de l'Enseigne 2 font à ce titre tous appel à « *Jeanologia* »<sup>109</sup> un producteur de machines industrielles innovantes qui délavent les jeans tout en réduisant la consommation d'eau au moment du délavage. L'innovation est à ce titre un vecteur particulièrement porteur pour permettre l'optimisation des ressources mobilisées pour la fabrication.

Enfin, et dans le cas uniquement des entrepreneurs et des intrapreneurs, l'optimisation des ressources ne peut se penser sans une conception simple, minimaliste et épurée des vêtements. Tom et Noah déclarent ainsi « *Un produit est parfait non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter, mais lorsqu'il n'y a plus rien à retirer* » (Blog Niche marché 2, 2018 : *un an de compréhension*, 27 décembre 2018). De façon similaire, pour Céline et son équipe, « *le design est au service de la durabilité : tout ce qui ne sert pas à améliorer la qualité des vêtements que l'on fait, on l'élimine. Car oui, rajouter un logo sur le maillot de bain ou un V sous le sol du sweatshirt, cela a un coût et on préfère mettre de l'argent dans des fibres solides ou un zip qui ne casse*

---

<sup>109</sup> Cette société espagnole a été fondée en 1994 et propose des solutions technologiques laser et écologiques qui peuvent réduire la consommation d'eau et d'énergie tout en limitant les déchets et les émissions nocives

pas » (Site officiel, Niche marché 4). Optimiser suppose donc également penser une conception à même de minimiser les ressources et de maximiser la durée de vie.

### 3. Traçabilité et/ou relocalisation

Optimiser les flux suppose également pour les entrepreneurs et les intrapreneurs de questionner l’ancrage géographique de leur chaîne d’approvisionnement.

Aspirant à la fois à limiter l’impact environnemental de leurs activités, à redynamiser le territoire et l’économie locale, et assurer le respect du Code du travail pour l’ensemble des ouvriers de la chaîne d’approvisionnement, ils font le choix de circonscrire géographiquement le cadre de leurs actions (Tableau 57).

**Tableau 57 : Ancrage géographique des chaînes d’approvisionnement des répondants**

Individu	Ancrage géographique	Verbatim
Tom et Noah	Rayon de 2000km	« Depuis nos bureaux de Biarritz, 80 % de nos fabricants sont à moins de 700 km, 19 % à moins de 1000 km et 1 % à moins de 2000 km » (Site officiel, niche marché 2).
Sébastien	France	« des jeans et chaussures éco conçus et fabriqués à moins de 1083 km de chez vous » (Site officiel, Niche marché 3).
Marcel	Hauts-de-France	« Nous concevons et démocratisons des accessoires de mode en matières revalorisées, confectionnés solidairement dans le nord de la France. » (Site officiel, Niche marché 1)
Stéphanie	France	« Ce n’est vraiment pas par chauvinisme que nous avons décidé de travailler exclusivement avec des partenaires fabricants français ! C’est avant tout une question de respect de l’environnement... Quand nous avons travaillé il y a plus de 6 ans, sur notre premier pull fabriqué à partir de vieux jeans, notre démarche était de réduire au maximum notre empreinte environnementale ». (Blog, Niche marché 5)
Céline et Robin	Europe	« La meilleure garantie pour l’environnement et les conditions de travail, c’est d’avoir une loi suffisamment protectrice. En France ou au Portugal, aucune usine ne peut rejeter impunément des produits chimiques dans une rivière, les horaires de travail sont encadrés et les salaires minimum permettent de couvrir les besoins fondamentaux des ouvrières (ce qui n’est vraiment pas le cas partout). » (Niche marché 4, site officiel)
Emilien	Europe	« Les ateliers sont en Europe » (Emilien, entretien semi-directif)

Relocaliser offre par ailleurs la possibilité aux entrepreneurs et intrapreneurs de mieux suivre et contrôler leur production et de faciliter la communication avec leurs fournisseurs comme le précise le site officiel de Niche marché 4 « Si on ne va pas voir les usines pour de vrai, on ne saura jamais si le patron gueule sur les salariés ou est ivre pendant les heures de travail (eh oui, on a déjà vu ça). Et aller les voir souvent, ça nous permet de vérifier que le travail n’est pas sous-traité, de mieux se comprendre et de garantir la qualité de nos productions ».

En plus de relocaliser, les entrepreneurs et intrapreneurs s'emploient à rendre public l'ensemble des membres de leurs chaînes d'approvisionnement à l'image de Tom et Noah ou de Céline qui publient la liste intégrale des entreprises avec lesquelles ils collaborent pour produire les vêtements sur leur site internet.

Interrogée sur la question du pays de production par un membre du public des *Fashion Green Days* 2018, Fanny, responsable unité circulaire (Enseigne 1), déclare en revanche « *la raison pour laquelle ce n'est pas sur nos étiquettes [NDLR : le pays de fabrication] est très technique et très simple : sur les étiquettes ne sont précisées que les mentions légales et ça ce n'est pas une mention légale (...) on a fait la démarche de transparence, comme beaucoup d'entre nous l'ont fait et doivent encore le faire, toutes nos usines sont publiées, nos usines de fabrication dans le monde, avec toutes les adresses et tous les détails, tout est sur notre site<sup>110</sup>, on croit en cette transparence et d'autres enseignes font la même chose*» (Fanny, Enseigne 1, *Fashion Green Days* 2018).

**Tableau 58 : Extrait de la liste de fournisseurs proposée par l'Enseigne 1 sur son site officiel**

Nom	Rue	Code postal	Ville	Pays	Nombre d'employés	Type de produits	Tiers 1	Tiers 2	Tiers 3
Jun Hao Toy Co. Ltd	Subian Village, Chashan Town	523380	Dongguan	Chine	1-1000	Accessoires	X	X	
Tonglu Linghui Knitting	Baishui road	311500	Hangzhou	Chine	1-1000	Vêtements	X		
GuangZhou Bangqi Leather Co.Ltd.	Xiangxing Road,	510800	Guangzhou	Chine	1-1000	Accessoires	X	X	
Taizhou Shenlan Optical Co., Ltd	Banyang, Duqiao Town	318016	Linhai City	Chine	1-1000	Accessoires	X	X	

Les collaborateurs d'organisation du régime n'envisagent en réalité que très rarement la question de la relocalisation, et limitent leur politique de traçabilité aux impératifs imposés par le cadre légal. Une des rares occurrences de relocalisation en France et au Maghreb est proposée

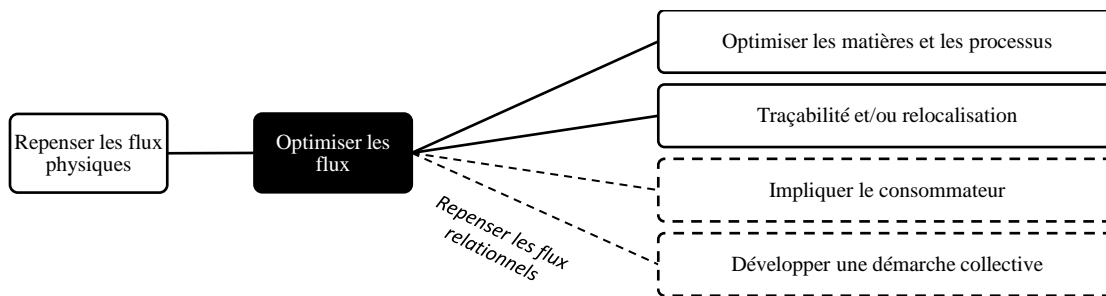
<sup>110</sup> Voir tableau 58

par l'Enseigne 3 et est motivée uniquement par des impératifs de rapidité pour développer une gamme de produit.

#### **Conclusion sous-section 4**

Par leurs actions, les informants s'emploient donc à optimiser le management des flux physiques de la chaîne d'approvisionnement (Figure 32).

**Figure 32 : Actions déployées par les informants pour optimiser les flux**



Cette optimisation peut passer par une intégration accrue du consommateur qui permet aux entrepreneurs de mieux identifier les besoins et usages réels. Il s'agit alors ici de maximiser l'utilisation du produit, mais également d'adapter le produit au plus près de la demande en vue d'éviter notamment l'échec commercial et le gaspillage des stocks produits.

Optimiser les flux suggère également de transformer les matières premières mobilisées et les procédés de fabrication. À cette occasion, l'ensemble des individus étudiés se tournent vers des matériaux biologiques ou recyclés qui permettent de réduire significativement l'empreinte environnementale et sociale de leurs activités. En parallèle, il s'agit également de rendre les processus de fabrication plus efficaces pour les dirigeants (recyclage de l'eau, énergies renouvelables, nouvelles machines de fabrication), et pour les entrepreneurs, les intrapreneurs ou les collaborateurs d'intégrer cette question à leurs critères de sélection des fournisseurs. En complément, les entrepreneurs et intrapreneurs proposent également de concevoir des vêtements minimalistes toujours pour optimiser les ressources mobilisées.

Enfin, l'optimisation des flux passe également par une meilleure traçabilité de ces derniers, et pour certains, par une relocalisation. Alors que l'ensemble des informants s'emploie ainsi à mieux tracer l'origine des produits, et détaillent leur liste de fournisseurs, seuls les entrepreneurs et les intrapreneurs font le choix de relocaliser leur production, en France ou en Europe. En plus des vertus environnementales et sociales, une telle démarche permet également d'améliorer la communication entre l'entrepreneur, ses équipes, et son fournisseur.

L'optimisation des flux apparaît donc comme une action nécessairement collective qui nécessite de faire converger plusieurs acteurs. L'optimisation des flux suppose par exemple une implication accrue du consommateur, et met en perspective les liens d'interdépendance entre les dirigeants industriels et les autres acteurs.

### **Sous-section 5 : Allonger la boucle de vie du produit**

Par leurs actions, les informants veillent également à allonger la boucle de vie du produit. Ils peuvent à cette occasion décider d'agir sur : (1) la durée de conservation du produit ou sur (2) la durée de vie globale du produit.

#### *1. Accroître la durée de conservation du produit*

Dispensés en magasin, sur le produit, sur le site internet, ou encore par le biais de bornes interactives, les informants par la voix de leur marque ou de leur enseigne n'hésitent pas à proposer à leurs consommateurs des conseils d'entretien pour maximiser la durée de vie de leurs vêtements. Ces conseils peuvent être généralistes, à l'image de ceux dispensés sur le site internet de l'Enseigne 3 qui propose par la voix d'une collaboratrice de « *partager des conseils d'entretiens afin de réduire au maximum votre impact tout en rallongeant la durée de vie de vos vêtements* » (Site officiel, enseigne 3). Ils peuvent également être plus spécifiques, à l'image de Niche marché 4 qui propose pour chacun de ses produits des fiches d'entretien dédiées (baskets, bonnet, boxer, ceintures, chaussettes, chino, pull épais, le jogging, le t-shirt...).

En parallèle, la réparation des produits constitue également un enjeu dont certains informants se saisissent, à l'image de l'équipe de Niche marché 4 qui propose sur son site internet un « *forfait réparation* » : « *Nous encourageons donc nos clients à réparer leurs produits. S'ils ont un produit défectueux, on leur propose un forfait pour couvrir les frais de réparation chez un retoucheur de quartier. S'ils ont fait un accroc ou ont perdu un bouton, on les conseille sur la meilleure manière de réparer* » (Site officiel, Niche marché 4). Une telle démarche encourage dès lors le consommateur à réparer plutôt qu'à jeter, et accroît *de facto* la durée de conservation du produit.

Si l'entretien et la réparation apparaissent comme des vecteurs porteurs pour accroître la durée de conservation des vêtements par les consommateurs pour l'ensemble des informants, les entrepreneurs, intrapreneurs et dirigeants industriels se démarquent en mettant l'accent sur la

résistance technique des produits. Celle-ci est en effet entendue comme un moyen privilégié d'allonger la durée de vie du produit.

## 2. *Accroître la durée de vie du produit*

Pour accroître la durée de vie du produit, les entrepreneurs, les intrapreneurs et les collaborateurs d'enseignes mettent en place des dispositifs à même d'offrir aux produits déjà utilisés ou non, une seconde vie.

Les invendables et les invendus de l'Enseigne 2, évoqués précédemment, et jusqu'alors détruits, sont à l'issue de ces actions donnés à des associations : *« tous les produits français repartent vers les ateliers de l'association (...) les produits sont refaits à partir de nos articles et qui sont aussi revendus par les boutiques de l'association donc là on est dans du vrai upcycling »* (Laura, Enseigne 2, *Fashion Green Days* 2018).

L'allongement de la boucle passe également par des dispositifs à même d'encourager les consommateurs à offrir une seconde vie à leurs vêtements. Pour cela, les collaborateurs misent sur de nouvelles plateformes de ventes de seconde main. Ces plateformes peuvent être ouvertes à la seconde main multimarques (Enseigne 2), ou ne proposer que des vêtements de la marque (Enseigne 3). L'Enseigne 2 a ainsi créé *« un vide dressing, gratuit et sans frais pour favoriser la seconde main »* (Site officiel, Enseigne 2). Dans le même temps l'Enseigne 3 propose la plateforme *« seconde histoire »* aux ambitions similaires : *« On s'est dit, on fait des vêtements de qualité donc pourquoi les donner ? pourquoi pas les réutiliser ? notre cliente aime notre marque on a la chance d'avoir une cliente très fidèle et on s'est dit pourquoi pas créer un site internet qui mettrait en relation toute notre communauté de clientes et qui revendrait le [la marque de l'Enseigne 3], donc on a créé « seconde histoire » l'an dernier qui est notre site de seconde main où toutes les clientes peuvent venir proposer des vêtements uniquement [de l'Enseigne 3] parce que finalement on est sûr de la qualité de nos vêtements (...) étant une marque familiale nous on peut pas dire bah nan on achète une chemise on fait l'année avec un enfant vous savez très bien que on est obligé de renouveler sa garde-robe sans cesse donc on voulait proposer une façon de consommer différemment donc quand la cliente vient sur « seconde histoire » elle vend ses produits soit elle les vend elle obtient du cash donc si elle le vend 10 euros elle a 10 euros dans sa poche »* (Ludivine, Enseigne 3, *Fashion Green Days* 2018).

Sans donner lieu à un nouveau canal de vente, physique ou numérique, les vêtements d'occasion des consommateurs peuvent faire l'objet d'une nouvelle gamme commercialisable. Sébastien propose chez Niche marché 3 des « *modèles avec des petits défauts, d'aspect ou de confection... des jeans portés, lavés et ayant trop rétréci au lavage... Et désormais vos jeans Niche marché 3 d'occasion ! À quoi bon oublier dans ses placards un vêtement que l'on ne porte plus ? Notre idée est simple : vous nous envoyez votre ancien jeans Niche marché 3 dont vous décidez du prix de vente, et dès qu'on le vend on vous reverse 100 % du montant sous la forme d'un bon d'achat ;). Ça se passe dans notre boutique de Romans où vous trouverez, en plus des jeans habituels, des jeans 20 ou 30€ moins cher, marqué d'un code couleur : des étiquettes rouges pour le second choix, des jaunes pour les occasions* » (Blog Niche marché 3, adopte un jeans, 21 janvier 2016).

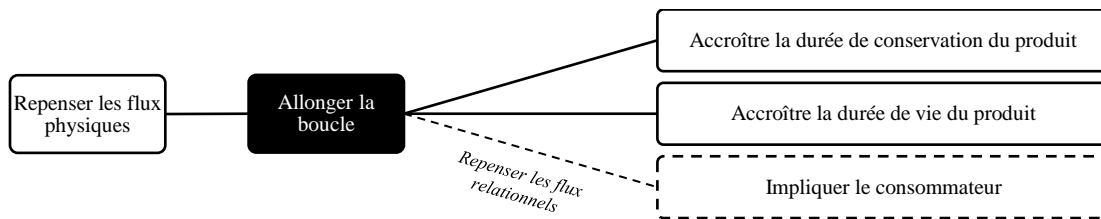
Pour accroître la durée de vie des produits, les entrepreneurs s'attaquent également aux produits à obsolescence rapide, comme les vêtements pour enfant ou bébé : « *le principe est très simple : à certains âges les enfants grandissent tellement vite qu'ils n'ont pas le temps d'user leurs vêtements...alors, autant les partager ! Ainsi, ces jeans à très forte valeur ajoutée locale, qui coûteront donc plutôt cher à la vente (entre 69 et 79€) seront aussi proposés à la location pour 6€ par mois !* » (Blog Niche marché 3, des jeans enfant/bébé à la location ! 19 décembre 2017). Pour développer un tel service, Sébastien s'est associé à une entreprise spécialisée dans la location de vêtements pour enfants et de grossesse. Il s'agit ici d'encourager les consommateurs à s'engager dans l'économie de la fonctionnalité, et ainsi privilégier l'usage à la possession. Ce faisant, Sébastien optimise la durée de vie et d'utilisation des vêtements.

Par ailleurs, il convient de noter que proposer des vêtements qualitatifs et aux designs intemporels, comme le promet la Niche marché 4, contribuent également à accroître la durée de vie du produit, au même titre que sa conservation.

### ***Conclusion sous-section 5***

L'allongement de la boucle de vie du produit suppose donc pour les informants, qu'ils soient collaborateurs, entrepreneurs ou intrapreneurs d'accroître la durée de conservation des vêtements qu'ils pensent, font produire et commercialisent (Figure 33).

**Figure 33 : Actions déployées par les informants pour allonger la boucle de vie du produit**



Il est alors possible d'y parvenir en conseillant le consommateur dans la phase d'usage (entretien, réparation...). Ils peuvent également agir sur la durée de vie des produits et développer des solutions pour réutiliser les vêtements (plateforme de revente, gamme d'occasions, dons en nature...). L'allongement de la boucle de vie peut également avoir pour ressort l'économie de la fonctionnalité (du Tertre, 2007), en proposant à la location des vêtements, qui pourront être utilisés par plusieurs utilisateurs successifs. Il est également rendu possible par une transformation des designs opérée par les entrepreneurs et les intrapreneurs qui proposent en plus des designs intemporels. Ces différentes actions contribuent en outre à développer de nouveaux points de contact avec le consommateur, mais également de nouveaux segments de marché.

### **Sous-section 6 : Ralentir la boucle de vie**

Les informants à la tête de niche d'innovation, soit les intrapreneurs et les entrepreneurs, s'emploient au travers de leurs actions, et contrairement aux collaborateurs, à ralentir les flux physiques de la chaîne d'approvisionnement. Complémentaire de l'allongement de la durée de vie des projets, ce ralentissement suppose plus spécifiquement (1) de freiner le renouvellement technique et esthétique, et (2) de supprimer les incitations marketing des produits.

#### *1. Freiner le renouvellement technique et esthétique*

Le renouvellement technique est en lien direct avec la qualité et la résistance du produit. Il désigne le renouvellement nécessaire d'un bien vestimentaire, une fois ce dernier usé. Réduire ce renouvellement technique suppose donc de proposer aux consommateurs des vêtements résistants sur le long terme. C'est notamment la promesse de Niche marché 4 qui promet « *des vêtements conçus pour durer* » (Site officiel, Niche marché 4). Ils appuient cette promesse avec notamment les résultats de tests de résistance de leur produit (voir photographie 3 ci-dessous).



**Photographie 3 : Capture écran des résultats des tests de résistance des chaussettes produites par Niche marché 4 (Blog Niche marché 4, Comment on a développé les chaussettes les plus résistantes du marché, 11 janvier 2019).**

```
Résultat

Zone semelle :
Obtention d'un clair(*) : 90 000 cycles
Obtention d'un trou : 150 000 cycles

Zone talon :
Obtention d'un clair : > 150 000 cycles
Obtention d'un trou : 150 000 cycles

(*)A 150 000 cycles, le clair représente 0 à 25%
de la surface des éprouvettes.
```

Cela suppose également de concevoir des produits intemporels, et d'ignorer les effets de mode à l'image des vêtements estampillés Niche marché 5 qui propose « *des pièces réalisées dans des matières qualitatives et dont la coupe est indémodable leur permettant de traverser les saisons et de durer dans le temps* » (Site officiel, Niche marché 5).

Ces marques responsables proposent aussi de réduire le rythme des collections proposées aux consommateurs, voire de les supprimer. Tom et Noah, au même titre que Céline et Robin proposent par exemple un système de génération, qui suppose un développement cumulatif des produits d'année en année : « *certaines marques de fast fashion changent de collection presque chaque semaine pour entretenir le désir de consommer. Chez Niche marché 4, au lieu de mettre de l'énergie dans le développement d'une nouvelle pièce, on préfère améliorer nos vêtements pour que chaque « génération » soit meilleure que la précédente* » (Site officiel, Niche marché 4).

En parallèle, on observe une offre proposée aux consommateurs (Tableau 59) réduite tant en diversité (nombre de modèles, nombre de couleurs) qu'en volume proposé (quantité de pièces disponibles). Ce faisant, ils proposent des produits en petites séries, et renoncent à une production de masse. Une telle démarche contribue dès lors à limiter les stocks résiduels, et la production de vêtements « *inutiles* » qui auront vocation à être détruits ou bradés.

**Tableau 59 : Gammes de produits proposées par les entrepreneurs et les intrapreneurs (2019)**

	Résultat d'une trajectoire entrepreneuriale						Résultat d'une trajectoire intrapreneuriale	
	Gamme Niche marché 2		Gamme Niche marché 4		Gamme Niche marché 3		Gamme Niche marché 5	
	Modèle	Coloris	Modèle	Coloris	Modèle	Coloris	Modèle	Coloris
<b>Femme</b>								
T-shirt Débardeur /	3	9			11	27	8	25
Chemises							2	6
Pull	1	6			1	1	5	17
Veste Manteau	2	3			1	1		
Short					2	3		
Robe	1	1					2	4
Combinaison								
Maillot de bain	1	2						
Jupe	1	2			2	2	2	3
Jeans					5	13		
Pantalon					1	3	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>23</b>			<b>23</b>	<b>50</b>	<b>21</b>	<b>58</b>
<b>Homme</b>								
T-shirt Débardeur /	4	14	1	6	3	10	13	65
Manches longues							3	4
Pull	2	7	5	11	1	1	25	68
Veste Manteau	3	4	1	3	1	1	6	6
Bonnet	1	10	1	2			2	2
Jeans					6	11		
Pantalon/Chino			1	3	1	6	6	39
Short					2	2	3	8
Ceinture			2	5	4	11	2	3
Short de bain	1	2						
Polo			1	3			2	2
Chaussettes	3	11	1	3				
Chemise	1	1	4	8			4	28
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>49</b>	<b>17</b>	<b>44</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>225</b>

À titre de comparaison, quelque 417 articles ont pu être répertoriés sur le site marchand de l'Enseigne 2, ces articles n'incluant que la gamme écoresponsable. Dans le même temps l'Enseigne 1 propose 50 articles labellisés « *Cradle to Cradle* » et quelques 4730 articles estampillés « *mode responsable* » en plus de l'offre classique. Quant à l'Enseigne 3, près de 480 produits ont pu être identifiés comme responsables, en plus d'autres gammes de produits<sup>111</sup>.

<sup>111</sup> Ces relevés ont été réalisés en novembre 2019

La logique de volume et de production de masse demeure donc un facteur clé de succès aux yeux des collaborateurs comme le rappelle Fanny : « *si on le fait, on le fait pour de vrai et on a lancé 400 000 sans avoir une idée si c'était faisable ou pas faisable mais grâce à ça on a eu le soutien de tout le monde en interne et en externe pour être sûr qu'on apporte ce projet à ses fins et donc le « go big or go home » c'était vraiment une clé pour le succès* » (Fanny, responsable unité circulaire, Enseigne 1, *Fashion Green Days*, 2018).

A noter, que la Niche marché 5, intraprise du régime jusqu'en 2019, propose une gamme sensiblement plus large que les entrepreneurs, mais restent en deçà de la diversité proposée par les enseignes du régime.

## 2. *Supprimer les incitations au renouvellement induites par le marketing*

En complément, les entrepreneurs s'emploient à supprimer les pratiques marketing incitant les consommateurs à renouveler leurs vêtements. Ils vont pour cela se positionner contre les opérations promotionnelles de tous types (promotions, soldes, Black Friday...) qui encouragent selon eux le renouvellement et la surconsommation.

Pour Sébastien, le Black Friday et les promotions contribuent par exemple à alimenter la surconsommation : « *En plus des soldes, des semaines exceptionnelles et autres French Days, ce commerce tellement innovant invente un nouvel arrivage de promotions pour nous convaincre d'acheter toujours plus : le Black Friday. Ce commerce est pauvre, pauvre d'échanges, pauvre de plaisir, pauvre de sens, pauvre de respect, pauvre de talent... Savez-vous qu'en 15 ans, nous achetons 60 % de vêtements en plus et nous les gardons 2 fois moins longtemps ?* » (Blog Niche marché 3, *Vendredi noir*, 23 novembre 2018). À l'image de Sébastien, Tom et Noah (Niche marché 2), Céline (Niche marché 4) ou encore Marcel (Niche marché 1) se positionnent également contre de telles opérations commerciales.

Stéphanie, intrapreneur à la tête de la Niche marché 5 refuse également le Black Friday mais propose en réaction un « *contre-événement* ». Nommée « *green week-end* », cette semaine événementielle met à l'honneur les micros actions réalisées par l'équipe de l'entreprise pour réduire leur empreinte environnementale : « *C'est notre premier Black Friday... Comme vous le savez, on ne fait jamais vraiment rien tout à fait comme les autres à La Niche marché 5, alors pour donner un peu de sens à tout ça, toute l'équipe a décidé de s'engager pour réduire son empreinte carbone* ». (Blog Niche marché 5, *Green week-end*, 21 décembre 2018).

L'instrumentalisation des soldes par les enseignes de *fast fashion* est également particulièrement critiquée par certains informants de niches. Tom et Noah déclarent à ce sujet « *en plus de profiter de cette période de soldes pour vendre l'excédent de vêtements produit, libérer les étagères et mettre en avant leur nouvelle collection, de nombreuses enseignes produisent volontairement plus — en amont — pour pouvoir mieux vendre lors des soldes. Elles surproduisent puis poussent à la surconsommation* » (Blog Niche marché 2, *Pas de soldes chez nous*, 12 janvier 2018).

Du côté de la Niche marché 5, le positionnement est plus nuancé vis-à-vis des soldes. Si la marque aspire à terme à les faire disparaître, elle propose pour le moment des soldes « *responsables et transparentes* » qui lui permettent d'écouler ses stocks résiduels (Blog Niche marché 5, *Nos soldes responsables*, 25 juin 2019). Les consommateurs sont à cette occasion amenés à sélectionner la démarque de leur choix. Ce choix est éclairé dans la mesure où le consommateur est informé de l'impact concret de la réduction sur le financement de la chaîne d'approvisionnement (voir photographie 4 ci-dessus) : « *On vous laisse donc choisir la réduction de votre choix, entre -15 et -30 % sur une sélection de produits en étant le plus transparent possible.* » (Blog Niche marché 5, *Nos soldes responsables*, 25 juin 2019).

**Photographie 4 : Capture d'écran de l'illustration dédiée à expliquer les soldes responsables proposées par la Niche marché 5 (Blog Niche marché 5, nos soldes responsables, 25 juin 2019)**



Pour Céline (Niche marché 4), lutter contre les incitations marketing va plus loin que le seul refus des opérations promotionnelles. Dans un article intitulé « *Ne tombez pas dans le piège des dark pattern* » (Blog Niche marché 4, 17 juillet 2019), Céline passe ainsi en revue les pratiques marketing auxquelles la marque a renoncé et/ou s'oppose et se justifie. Elle expose à cette occasion l'ensemble des biais qui poussent un consommateur à acheter un produit (Tableau 60) et considère ces dispositifs comme des moyens d'alimenter la surconsommation et « *d'acheter*

des choses dont vous n'avez pas besoin » (Blog Niche marché 4, *Ne tombez pas dans le piège des dark pattern*, 17 juillet 2019).

**Tableau 60 : Les « Dark pattern » (Blog Niche marché 4, *Ne tombez pas dans le piège des dark pattern*, 17 juillet 2019)**

Dark pattern mis en évidence	Description	Exemples	Conséquences
<b>Biais de rareté</b>	« Le “biais de rareté” nous fait accorder une préférence disproportionnée à tout ce qui apparaît rare. C’était utile au paléolithique quand il fallait se motiver à poursuivre un sanglier pour ne pas mourir de faim, dans un monde où les ressources disponibles étaient vraiment limitées. »	« Idem quand ça nous fait réserver une chambre d’hôtel un peu moisie parce que 10 AUTRES PERSONNES SONT EN TRAIN DE REGARDER CE LOGEMENT ET QUE Y EN AURA PAS POUR TOUT LE MONDE. »	« Dans ces cas-là, quand il nous fait acheter trop cher une paire de chaussures dont nous n’avons pas besoin, le biais de rareté joue contre nous. »
<b>Biais d’ancrage</b>	« Nous sommes alors victimes du biais d’ancrage : notre cerveau considère le prix de référence comme un point d’ancrage et lui attribue une importance disproportionnée. »	« L’exemple typique, c’est le prix barré : on vous explique que le produit valait beaucoup plus cher avant (alors que ce prix est artificiellement élevé) ou qu’il vaut beaucoup plus cher ailleurs (sans jamais trop comprendre d’où vient le chiffre) »	« Peu importe si le prix barré est fiable, nous sommes complètement influencés. Exactement comme quand un interlocuteur vous annonce un prix très élevé au départ d’une négociation, c’est très difficile psychologiquement de lui répondre avec un chiffre beaucoup plus bas. »
<b>Biais de groupe</b>	« En gros, un individu préférera toujours imiter le groupe (quitte à se tromper) plutôt qu’avoir raison tout seul (on vous renvoie au génial test des bâtons de Solomon Asch si vous voulez voir à quel point cet effet est puissant). »	« Ça, c’est quand on vous conseille de compléter votre panier avec des “articles que les autres clients ont aussi achetés” ou des “produits fréquemment achetés ensemble” »	« Sous couvert de vouloir rendre service au client en lui évitant d’oublier un article “complémentaire” »
<b>Le biais d’exposition</b>	« Ça s’appelle le principe de familiarité ou biais d’exposition, un biais cognitif qui sous-tend les campagnes de type matraquage publicitaire : plus vous allez voir un produit souvent, plus vous allez vous sentir familier avec ce produit, plus vous allez l’apprécier. »	« Quand vous vous promenez sur internet, tous les sites que vous visitez vont laisser un petit espion sur votre navigateur – on dit “cookie” pour faire plus mignon. C’est ce cookie qui est utilisé pour faire du “recyclage publicitaire”. Autrement dit, dans les semaines qui suivent, sur tous les sites que vous allez visiter, vous allez voir des pubs pour les produits ou services que vous avez cherchés sur internet... »	« Et il se peut que vous finissiez par craquer »
<b>Le biais des 9</b>	« Un dernier biais pour la route : le biais des 9, qui explique pourquoi beaucoup	« Short en jean Slim fit 19,99 € » « Short de bain long 14,99 € » « Short chino 19,99 € »	« Selon cette étude qui a comparé les ventes de vêtements féminins, un

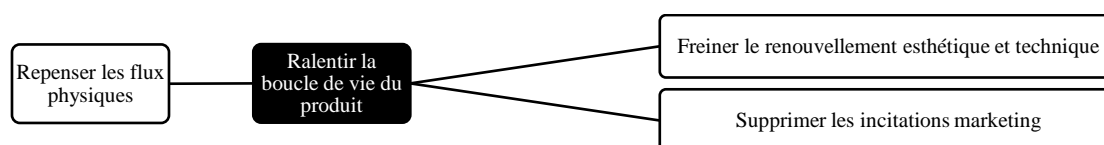
	<i>de marques ont des prix qui se terminent par 9 »</i>		<i>vêtement à 39 dollars aurait été vendu 31 % de plus que celui à 34 dollars »</i>
--	---	--	---

Cette démarche n'est pas partagée par les collaborateurs qui, au contraire, voient dans les incitations marketing un moyen de rendre les pratiques plus circulaires en atteste la déclaration de Ludivine au sujet de la plateforme de vêtements d'occasion qu'elle a participé à créer : « *mais finalement on s'est dit comment on pourrait faire pour que la cliente vienne réutiliser sur notre site donc si elle veut réutiliser sur le site de l'Enseigne 3 si elle elle le vend 10 euros nous on lui donne 15 euros pour utiliser chez nous on est vraiment en mode pour le coup économie circulaire à 100% on est en boucle en boucle fermée* ». Il s'agit alors d'user de bons d'achats pour à la fois inciter la consommatrice à utiliser la plateforme pour revendre ses biens mais également de capter celle-ci et de l'encourager à consommer plus sur la plateforme.

### **Conclusion sous-section 6**

Les entrepreneurs et les intrapreneurs s'emploient tout particulièrement à ralentir les flux physiques de la chaîne d'approvisionnement (Figure 34).

**Figure 34 : Actions déployées par les informants pour ralentir la boucle**



Ils s'attachent notamment à modifier le rythme de renouvellement technique des produits. Ils mettent pour cela l'emphase sur la qualité des vêtements commercialisés, mais également sur leur résistance dans le temps. En parallèle, ils veillent à modifier le rythme de renouvellement esthétique des produits. Généralement soumis à des tendances rapides, les vêtements sont ici conçus pour être intemporels. Il s'agit alors d'éviter une forme d'obsolescence esthétique du vêtement, et ainsi encourager le consommateur à le porter plus longtemps.

Les entrepreneurs n'hésitent pas à lutter contre le renouvellement induit par les pratiques marketing. Plus que refuser ces pratiques, ils s'emploient également à les critiquer et à sensibiliser le consommateur à leur existence et leur fonctionnement.

## Conclusion section 1

Nos informants s'emploient par leurs actions à transformer le management des chaînes d'approvisionnement textile en repensant les flux physiques (Figure 35). En déployant des actions visant à anticiper, capter ou transformer les déchets, en aspirant à optimiser la gestion des flux physiques et en allongeant la durée de vie et de conservation des produits, ces derniers œuvrent à déployer un management circulaire de la chaîne d'approvisionnement (Zhu et al., 2010 ; McDonough et Braungart, 2012 ; Haas et al., 2015 ; Bocken et al., 2016 ; Ghisellini et al., 2016 ; Fulconis et al., 2016). A noter que les différentes actions entreprises par nos informants sont autant de points d'entrée qui permettent de s'initier à la circularité, et la développer.

Par ailleurs, il a pu être constaté que la notion de circularité révélait en réalité des actions hétérogènes, dont le sens pouvait évoluer selon les informants. Ainsi si l'ensemble des informants proposent par exemple d'optimiser les flux, les manières de faire sont plurielles : alors que les collaborateurs se limitent le plus souvent à optimiser les processus et les matières et à mieux tracer leur chaîne d'approvisionnement, d'autres informants misent eux sur la relocalisation des flux en France et en Europe.

En complément, certains répondants, principalement les entrepreneurs, mais également les intrapreneurs et les dirigeants industriels, s'emploient également à ralentir les flux de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit à cette occasion à la fois de freiner le renouvellement esthétique, avec des designs intemporels, de freiner le renouvellement technique, en proposant des vêtements plus qualitatifs et durables dans le temps, mais également de supprimer les incitations marketing visant à encourager la consommation. Il s'agit alors de simultanément lutter contre l'obsolescence par la qualité (Packard, 1960), contre l'obsolescence de désirabilité (Fabre et Winkler, 2010) mais également contre la persuasion publicitaire (Latouche, 2012).

Si l'ensemble des informants semblent donc agir pour le déploiement d'un management circulaire de la chaîne d'approvisionnement (CSCM), seuls les entrepreneurs, les intrapreneurs accompagnés des dirigeants industriels semblent œuvrer à un ralentissement caractéristique du *slow supply chain* management. Les collaborateurs n'engagent eux aucune action susceptible de ralentir les flux de la chaîne d'approvisionnement. S'ils développent bien de nouvelles gammes circulaires, ou des actions visant à capter et recycler les déchets, celles-ci privilégient néanmoins toujours une logique de volume, et ne remettent pas en question les préceptes de la *fast fashion*.

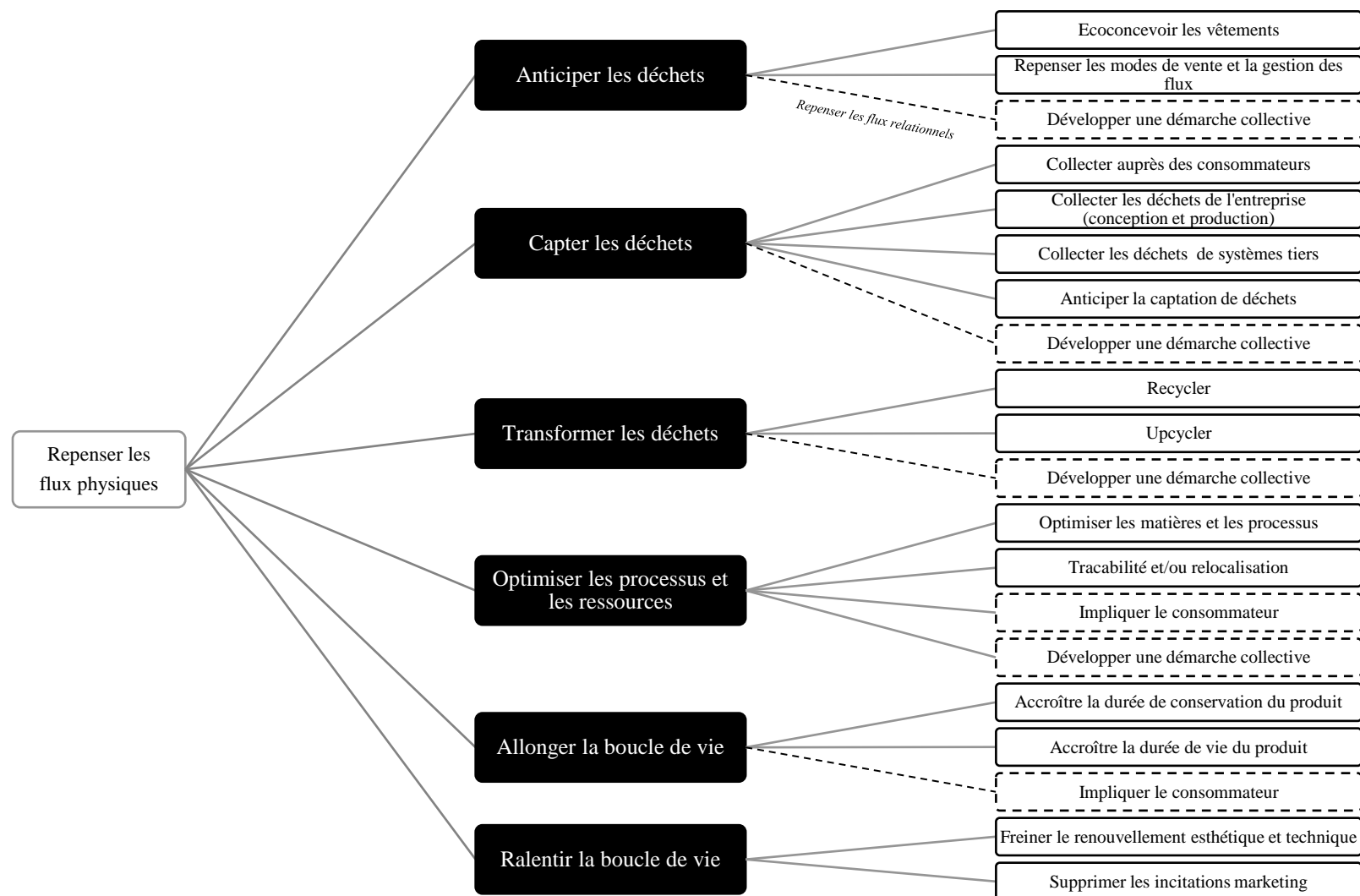
De tels résultats mettent en perspective la transition amorcée par les informants du régime vers une transition d'un management durable de la chaîne (*sustainable supply chain management*) à un management circulaire au sein du régime. Les informants de niches s'inscrivent eux aussi dans cette dynamique mais entreprennent en simultanément une transition vers un ralentissement des chaînes d'approvisionnement caractéristique du *slow supply chain management*.

Le modèle économique sous-jacent au management des chaînes d'approvisionnement des enseignes du régime ne connaît sous l'impulsion de ses collaborateurs aucune modification. Les entrepreneurs mais également les dirigeants industriels engagent pourtant de leurs côtés un nouveau modèle de croissance et de développement.

La transformation des flux passe par ailleurs, et indépendamment de la nature des actions déployées et des interprétations retenues, par des démarches collectives, transformant *de facto* les flux relationnels de la chaîne d'approvisionnement. L'autre apparaît en effet comme une figure transversale des transformations initiées par nos répondants. Les associations, les consommateurs, mais également les fournisseurs apparaissent dès lors comme des acteurs incontournables pour permettre à nos répondants d'agir.



Figure 35 : Actions déployées par les informants pour repenser les flux physiques



## **Section 2 : Pour un nouveau modèle de croissance et de développement participatif**

Par leurs actions, certains individus, et plus spécifiquement les entrepreneurs et dans une moindre mesure les intrapreneurs et les dirigeants industriels s'emploient à transformer le management des flux financiers de leur chaîne d'approvisionnement et à repenser leurs modes de financement.

Ils adoptent des financements éthiques et participatifs en vue de financer soit leur entrée sur le marché (création de la niche), ou le développement de nouveaux produits (sous-section 1).

Ces transformations s'accompagnent le plus souvent d'une redéfinition du rapport à la croissance de l'organisation. Il s'agit alors pour les informants de freiner la course à la croissance, en aspirant à une croissance naturelle, limitée, et perçue comme secondaire dans les objectifs des entreprises (sous-section 2).

Ils vont par ailleurs accompagner leur démarche en repensant leur système de tarification. Pour cela, les acteurs vont notamment privilégier des prix accessibles pour les consommateurs, mais également rémunérateurs des producteurs, le tout en réduisant leur marge et en proposant un prix transparent et expliqué à leurs consommateurs (*sous-section 3*).

### **Sous-section 1 : Des modes de financement éthiques et participatifs**

Les entrepreneurs et les dirigeants industriels, contrairement aux intrapreneurs et aux collaborateurs, ne sont pas financés par les organisations du régime. Ils doivent donc pour émerger et se développer, trouver des sources de financement par eux-mêmes. Si le prêt à la banque peut sembler une des façons les plus simples de financer de tels projets, nos informants font plutôt le choix de se tourner vers des modes de financement alternatifs, le plus souvent éthique et participatif. Ils mobilisent ainsi des financements participatifs, des levées de fonds participatives, des fondations actionnaires, des banques coopératives et éthiques, et parfois l'autofinancement que nous proposons maintenant de détailler.

#### *1. Le financement participatif*

Qu'il s'agisse de financer le projet initial de création de la niche, ou le développement de projets une fois la niche créée, les entrepreneurs n'hésitent pas à organiser des campagnes de financement participatives pour y parvenir ; faisant du financement participatif une alternative populaire parmi les entrepreneurs. Tom et Noah, mais également Sébastien, ou Marcel ont ainsi

eu recours à cette approche (Tableau 61). Sébastien apparaît comme particulièrement adepte de ce mode de financement, avec 4 campagnes conduites entre 2013 et 2019, contre deux pour Marcel (Niche marché 1), et une seule pour Tom et Noah (Niche marché 2). Plus qu'un moyen de lancer un projet, le mode de financement participatif apparaît ainsi comme un moyen de lancer des collaborations, ou des nouveaux produits, et ce même après plusieurs années d'existence.

**Tableau 61 : Récapitulatif des campagnes de financements participatifs réalisées par les entrepreneurs**

Niches	Informant	Nom de la campagne	Date	Projet ou lancement	Plateforme	Nombre de contributeurs	Somme collectée ou nombre de préventes
<b>Niche marché 3</b>	Sébastien	Jeans et sneakers fabriqués en France	2013	Lancement	Ulule	936	936 préventes
		Le Tricolore	2014	Projet	Ulule	450	450 préventes
		L'Union fait la France – T-shirt fabriqué en France	2015	Projet	Ulule	1081	1081 préventes
		Jeans infinis	2019	Projet	Ulule	713	847 préventes
<b>Niche marché 2</b>	Tom et Noah	T-shirt 100 % recyclé	2016	Lancement	Kiss Kiss Bank Bank	563	22038€
<b>Niche marché 1</b>	Marcel	Niche marché 1 : accessoires de mode solidaires et écologiques faits en France	2018	Lancement	Kiss Kiss Bank Bank	269	11553€
		Le caleçon 2.0	2019	Projet	Kiss Kiss Bank Bank	655	804 préventes

Le financement participatif, ou *crowdfunding* est un néologisme né de la contraction de *crowd* (la foule) et *funding* (financement). Cette démarche vise à faire appel au portefeuille collectif, soit à un large éventail d'individus, pour remplacer les banques et autres institutions, comme source de financement (Onnée et Renault, 2014). Les fonds collectés peuvent alors permettre de financer un projet ou des actions déjà engagées. Il engendre le plus souvent des contreparties à l'intention de la foule qui finance. Essentiellement réalisées par internet, de telles collectes nécessitent le plus souvent le recours à une plateforme spécialisée. Deux

plateformes sont privilégiées par les entrepreneurs : *Kiss Kiss Bank Bank*<sup>112</sup> et *Ulule*<sup>113</sup>. En ce qui concerne les contreparties proposées par les individus étudiés, il s'agit le plus souvent de nouveaux produits développés par la niche à l'occasion d'un lancement ou d'un projet spécifique. D'autres contreparties sont néanmoins possibles, comme des rétributions en produits dérivés, mais également des contreparties purement symboliques (Tableau 62).

**Tableau 62 : Rétributions proposées par la niche marché 2 lors sa campagne de crowdfunding (Campagne T-shirt 100 % recyclé, 2016, Ulule.fr)**

Rétributions proposées	Type de rétribution	Verbatim (sources)
Produits dérivés de la marque	Produit	« <i>Le premier pas (15 euros) : merci de nous accorder votre confiance, ça fait plaisir ! En échange recevez un TOTE BAG 100 % RECYCLE, très pratique au quotidien (frais de port inclus, valeur vente : 20 euros) »</i>
Bons d'achats à valoir sur les futures collections pour un ou plusieurs produits	Produit	« <i>Tenez-vous prêts (60 euros) : accès à notre prochaine collection avec toutes les cartes en main pour en profiter pleinement avant tout le monde ! Un ou plusieurs articles pour une valeur totale de 60 euros dès l'ouverture de notre site pour nos super KissBankers »</i>
Produit de la marque	Produit	« <i>Un ou plusieurs articles pour une valeur totale de 100 euros »</i>
Remerciements sur le site officiel de la marque	Symbolique	« <i>Le coup de pouce (10 euros) : Un grand, très grand MERCI pour ce coup de pouce qui fera sans doute avancer notre projet ! Mention spéciale sur notre site »</i>
Aucune	Aucune	« <i>je donne ce que je veux »</i>

Le financement participatif est donc un outil précieux pour les entrepreneurs leur permettant de collecter des fonds : « *Quand on parle de financement participatif, on pense évidemment au déclin financier que représente cet outil. Les banques acceptent de financer ce qui fait la valeur d'une entreprise : ses machines, ses outils, ses locaux, etc... mais on a du mal à financer le stock, c'est-à-dire les produits venus par l'entreprise. Sans débouchés vérifiées, ces marchandises n'ont aux yeux des banques pas de valeur, et elles évitent donc généralement de les financer* » (Blog Niche marché 3, *La vérité sur le financement participatif*, 31 octobre 2014). Les institutions financières bien qu'elles permettent de financer les structures de la niche d'innovation (machines, outils, locaux) ne financent en effet pas les produits en eux-mêmes trop risqués. Lancer une production textile nécessite donc de trouver des sources alternatives de financement, ici, la foule.

Le financement participatif est néanmoins considéré par les entrepreneurs comme bien plus qu'un moyen de collecter des fonds. En se tournant vers la foule pour financer son projet,

<sup>112</sup> *Kiss Bank Bank* est une plateforme créée en 2009, d'abord destinée aux projets musicaux et créatifs, mais qui portent aujourd'hui d'autres types de projet (sports, livre édition, invention et design, écologie et journal...).

<sup>113</sup> *Ulule*, en 2010, est considérée comme la première plateforme européenne de financement participatif, généraliste elle permet de financer principalement des projets solidaires et citoyens, mais également des projets artistiques, sportifs, ou encore technologiques.

Sébastien rapporte avoir bénéficié de plus larges avantages que s'il avait obtenu un financement classique : « *si j'avais eu un financement bancaire, j'aurais fabriqué ce premier stock avec ces 10 000€, mais nous n'aurions par exemple pas : bénéficié du bouche-à-oreille sur internet que vous nous avez offert, connu les tailles/couleurs de vos commandes avant de lancer la production, pu enrichir le projet de vos idées, etc.* » (Blog Niche marché 3, *La vérité sur le financement participatif*, 31 octobre 2014). Il met en évidence que le financement participatif, outre un apport d'argent, lui a permis une meilleure compréhension du marché, de communiquer directement avec le consommateur, de coproduire le projet en partageant les idées, en plus de permettre un meilleur référencement et de constituer un argument auprès de futurs financeurs.

Il est à ce titre particulièrement intéressant de constater que les plateformes de financements participatifs permettent, par le biais d'une section commentaire, aux financeurs potentiels d'interagir directement avec l'entrepreneur. Le financement lancé par Tom et Noah en 2016 a ainsi généré 124 commentaires mettant en lumière l'adhésion suscitée par le projet, et les causes qu'il défend. Gabrielle commente ainsi « *Je ne sais pas quoi dire d'autre à part : super projet qui répond à deux sérieux problèmes (recyclage du plastique et pollution de l'industrie textile) !* » (Campagne de financement T-shirt 100 % recyclé, niche marché 2). Louis de son côté commente : « *un projet et des entrepreneurs qui ouvrent le monde de demain par son respect des hommes, de la nature et témoignent d'une conscience des défis à venir Bravo !* » (Campagne de financement T-shirt 100 % recyclé, niche marché 2). Ces commentaires révèlent par ailleurs une dimension identitaire importante dans le soutien financier à la marque, comme l'indique Carla qui commente : « *Super projet ! Fièvre et hâte de porter vos T-shirts et vos idées !* » (Campagne de financement T-shirt 100 % recyclé, niche marché 2).

Une occurrence de financement participatif organisé par un dirigeant-industriel a pu être mise en évidence. Patrick, à la tête de l'Unité de production A, a en effet lancé en 2014 une campagne de financement. Celle-ci avait pour objectif de réunir 35 000€ afin de financer l'achat d'une machine de fromage, et de « *relancer la fabrication de la chaussette en France sur des bases sociales et solidaires* » (Campagne Ulule, Unité de production A, 2014). Cette campagne y est décrite comme un « *projet social économique et solidaire aux retombées humaines concrètes* » (Campagne Ulule, Unité de production A, 2014), le descriptif du projet met en évidence la sauvegarde du tissu industrie et de l'emploi comme « *philosophie et raison d'être* ». Le financement participatif visait à soutenir la fabrication locale et nationale, « *contribuer au*

développement économique du territoire » et « préserver un savoir-faire dans une logique d'innovation économique, sociale et environnementale » (Campagne Ulule, Unité de production A, 2014). A cette occasion, Patrick précise le modèle économique de l'entreprise, il s'agit pour lui de privilégier un modèle avec « peu de rendement financier pour l'actionnaire mais un retour autrement plus satisfaisant, directement mesurable en sauvegarde du tissu industriel et en préservation d'emplois » (Campagne Ulule, unité de production A, 2014). Cette campagne s'est néanmoins soldée par un échec sur le plan financier, en ne parvenant qu'à réunir 16 % de l'objectif fixé. Plusieurs explications peuvent alors être données pour justifier de cet échec (Tableau 63). Il s'agit par exemple, du manque de communication du dirigeant-industriel du régime avec ses financeurs comme le précise un commentaire : « Bonjour, et dommage de la non-atteinte de votre objectif. Un petit conseil il faut faire plus vivre le projet durant toute sa présence sur Ulule car les internautes sont sensibles à disposer d'une information régulière et donc actualisée. À bientôt ! » (Ferdinand, Campagne Ulule, Unité de production A, 2014).

**Tableau 63 : Facteurs d'échecs de la campagne participative de l'Unité de production A (2014)**

Facteurs d'échecs		Verbatim
Contreparties disproportionnées	Matérielle	« pour 45€ ou plus, une paire de chaussettes 'classiques' série spéciale »
	Expérientielle	« pour 1500€ ou plus visite de l'usine avec la création sur place de votre propre modèle de chaussette personnalisé »
	Symbolique	« pour 5€ ou plus votre nom ou pseudo sur un mur de l'entreprise »,
Objectifs élevés		5849 sur 35 000 € (16 %)
Communication		« Dommage de ne pas l'avoir su avant, il reste seulement 3 jours pour mobiliser autour de moi. Heureusement que la presse locale a relayé votre appel. ».
Interactions		Bonjour, et dommage de la non-atteinte de votre objectif. Un petit conseil il faut faire plus vivre le projet durant toute sa présence sur Ulule car les internautes sont sensibles à disposer d'une information régulière et donc actualisée. À bientôt ! » (Ferdinand, Campagne Ulule Unité de production A, 2014).
Faible nombre de participants		100 contributions
Manque d'expérience		« Étant peu au fait de ce genre d'opération pour l'industrie (mais qui l'est en France ?) nous nous sommes jetés à l'eau avec les moyens existants, choisi le seul acteur qui nous a ouvert ses portes, Ulule »

En dépit de la faible somme récoltée, Patrick se déclare « satisfait et prêt à recommencer » (Campagne Ulule, Unité de production A, 2014) dans un message adressé aux contributeurs. Le dirigeant met à cette occasion en lumière les bénéfices extra-financiers d'une telle initiative et le crédit apporté par celle-ci aux partenaires classiques « Les partenaires classiques de l'entreprise, encouragés par vos réflexions et votre appui, lui ont apporté les moyens qui lui manquaient et la machine est là, bientôt prête à fonctionner » (Campagne Ulule, Unité de production A, 2014).

## 2. La levée de fonds participative

La levée de fonds participative est une autre option mobilisée par les entrepreneurs pour financer leur organisation. Niche marché 4 propose par exemple : « *Devenez actionnaire de la niche marché 4 : voir notre communauté prendre des parts dans notre société, on en a très envie. Depuis le début, vous participez à la création des vêtements, à leur amélioration, à faire connaître la marque. La suite logique est de vous donner l'opportunité de devenir actionnaires de la [niche marché 4]. C'est pour ça que nous lançons une levée de fonds participative, à laquelle vous (et n'importe quel particulier) peut contribuer.* » (Blog Niche marché 4, *Pourquoi nous ne serons jamais une start-up*, 14 mars 2019). Sous condition d'une participation minimale de 100 euros, n'importe quel particulier s'est ainsi vu offrir la possibilité d'investir au sein de l'entreprise et ce via la plateforme « *LITA.co* ». Créée en 2014, la plateforme labellisée entreprise solidaire d'utilité sociale est spécialisée dans les levées de fonds en ligne pour les entreprises justifiant d'un impact social ou environnemental. Via cette plateforme, la niche marché 4 a ainsi pu réunir près de 500 000 euros auprès de 600 investisseurs pour un investissement moyen de 810 euros (Photographie 5).

Photographie 5 : Capture d'écran de la levée de fonds participative de la niche marché 4.



Une telle démarche est jugée capitale pour véritablement transformer le secteur textile comme l'explique Céline sur le blog : « *notre mission, c'est de changer l'industrie de la mode y compris ses modes de financement. Pour rester une entreprise éthique qui défend la qualité et la planète, ce sont des centaines de particuliers qui ont investi chez Niche marché 4, et pas des fonds d'investissement* » (Blog Niche marché 4, *Pourquoi nous ne serons jamais une start-up*, 14 mars 2019).

L'introduction au capital de particuliers est ainsi perçue par l'entrepreneur comme un moyen de garantir l'indépendance et les pratiques éthiques : « *Ces start-ups vont généralement “lever des fonds”, c'est-à-dire demander de l'argent à des fonds d'investissement (= organisme qui place l'argent de gros investisseurs pour récupérer le plus d'intérêts possibles). Pour rendre l'argent à leurs investisseurs, ces fonds doivent récupérer celui investi dans les start-ups — avec le maximum d'intérêts — au bout de 4 à 10 ans. Cela peut se faire de trois manières : 1/ en revendant la start-up à une autre entreprise, 2/ en revendant la start-up à un autre fonds, 3/ en l'introduisant en bourse (plus rare) Dans aucun cas, la start-up ne pourra rester une entreprise indépendante. En levant des fonds, elle devra grossir le plus vite possible pour se revendre le plus cher possible. C'est la course à la croissance* » (Blog Niche marché 4, Pourquoi nous ne serons jamais une start-up, 14 mars 2019). En effet, le recours à un fonds d'investissement suppose des contraintes de croissance à court, moyen, et long terme. De telles contraintes apparaissent comme incompatibles avec les valeurs portées par l'informant au travers de son organisation. Céline réitère ce discours à l'occasion des Fashion Green Days 2019 à l'occasion d'une keynote de 11 minutes intitulée « *pas de mode durable sans financement durable* » qu'elle introduit par les mots suivants : « *Alors moi je vais vous parler de finance, même si d'habitude on ne trouve pas ça passionnant, je me suis plongée dans le truc, je trouve que c'est hyper intéressant je vais vous raconter pourquoi. Avec l'effondrement du Rana Plaza, il y a de plus en plus de consommateurs qui ont commencé à demander aux marques « qui fabrique mes vêtements ? » et ça induit des gros changements dans notre industrie mais on transforme en profondeur une industrie comme l'industrie textile sans se poser une question fondamentale « d'où vient l'argent ? »* » (Céline, Keynote, Fashion Green Days 2019). Elle considère à cette occasion que « *savoir qui fabrique vos vêtements et au moins aussi important de savoir qui finance* ».

### 3. Les fondations actionnaires

Au stade de projet lors de notre collecte, le financement par le biais d'une fondation actionnaire est envisagée par Sébastien pour Niche marché 3. Elle est définie sur le site européen des fondations actionnaires comme « *une fondation à but non lucratif, propriétaire d'une entreprise industrielle ou commerciale : elle possède tout ou partie des actions et la majorité des droits de vote et/ou la minorité de blocage* » (Site européen des fondations actionnaires). Une telle démarche serait dès lors retenue en vue de préserver l'héritage de la marque, actuellement portée par son fondateur Sébastien et ses collaborateurs « *Pour ne jamais sortir de ce chemin et ne rien perdre de ce travail collectif, si nous les fondateurs, venions à disparaître, notre*



*responsabilité de dirigeant est évidemment d'amener l'ensemble de Niche marché 3 à porter collectivement ces ambitions sur le long terme. Cela passe par la définition d'une vision et de valeurs claires et par l'intégration de cette dimension collective dans notre capital pour rendre Niche marché 3 aussi robuste et pérenne que possible* » (Blog Niche marché 3, Développement, levée de fonds, fondation actionnaire, 26 avril 2018). Par cette démarche, il s'agirait donc pour l'entreprise d'encapsuler ces valeurs dans le modèle économique, et ce en le rendant collectif. La dimension collective apparaît ici comme centrale, et comme l'aboutissement de la démarche conduite jusqu'alors.

#### *4. Les banques coopératives et éthiques*

Pour se financer, les entrepreneurs se tournent également vers des banques coopératives éthiques. La NEF<sup>114</sup> fait figure de référence. Sébastien, ou encore Tom et Noah font par exemple appel à cette banque. Créée en 1988, elle est décrite comme « *une coopérative financière qui offre des solutions d'épargne et de crédit orientées vers des projets ayant une utilité sociale, écologique et/ou culturelle* » (Site officiel, NEF). Elle promet à ce titre à ses sociétaires et ses clients d'être des « *acteurs de la transition écologique et sociale* ».

#### *5. L'autofinancement*

Enfin, les marques responsables peuvent faire le choix de s'autofinancer. Tom et Noah mettent ainsi en exergue que leur marge opérationnelle constitue avant tout un moyen de « *financer les prochains projets : notre marge sert à financer le temps passé à la recherche et au développement de nouveaux projets, comprendre les enjeux, se les approprier et rencontrer les acteurs. Financer les alternatives testées (...). La marge nous permet donc d'explorer le champ des possibles et de sélectionner les meilleures alternatives* » (Site officiel, niche marché 2).

### ***Conclusion sous-section 1***

Pour se financer, les entrepreneurs, et de façon exceptionnelle les dirigeants industriels, font appel à la foule au travers de financements participatifs de plusieurs types (Belleflamme et al., 2015 ; Block et al., 2018). On retrouve ainsi des financements proposant des dons sans contrepartie (*donation-based crowdfunding*), des dons avec récompense, le plus souvent une prévente (*reward-based crowdfunding*), ou encore via un investissement en capital (*equity*

---

<sup>114</sup> Nouvelle Economie Fraternelle

*crowdfunding*). Dans le cas du don avec récompense, nous avons pu constater qu'il pouvait s'agir d'un bien, d'un service, mais également d'une rétribution purement symbolique.

Ces résultats, plus que sur les modalités de financement, nous informent par ailleurs sur les bénéfiques et les motivations à mobiliser des dispositifs participatifs. Ils permettent notamment d'accroître l'impact de la campagne, mais également de développer le produit, le service (Mollick, 2014 ; Belleflamme et al., 2015). Ils permettent en outre de développer et de faire participer le consommateur très en amont dans la conduite du projet afin de l'enrichir et de permettre un développement collaboratif du projet (Calmé et al., 2016).

Les financeurs quant à eux, plus que motivés par un désir de maximisation du profit et de retour sur investissement (Klyver et al., 2017), semblent portés par une volonté de contribuer au projet (Cecere et al., 2017), par leurs émotions (Bessière et Stéphany, 2014), mais surtout par une adhésion aux valeurs portées par le projet. Les financeurs se rapprochent en ces termes de philanthropes, qui participent à des projets sans toujours chercher d'autre rétribution que celle de participer à résoudre des problématiques environnementales ou sociales (Klyver et al., 2017 ; Polzin et al., 2018).

Le choix de tels modes de financement apparaît dès lors conditionné par plusieurs aspects importants : un mode alternatif de financement qui permet de pallier aux difficultés de mobiliser des fonds classiques pour un entrepreneur, la capacité à garantir l'indépendance des entrepreneurs vis-à-vis des impératifs de rentabilité et de croissance traditionnels, l'assurance d'un financement éthique, et enfin la dimension collective d'un tel modèle.

## **Sous-section 2 : Une redéfinition du rapport à la croissance**

En toile de fond de ces modes de financement, on retrouve une volonté affirmée de la part des entrepreneurs et des dirigeants industriels, de rompre avec la primauté d'une croissance infinie pour leur organisation. Il s'agit dès lors pour ces acteurs de chercher une croissance sans artifice, et de la considérer comme étant un objectif secondaire, et donc nécessairement limitée.

### *1. Une croissance naturelle et une décroissance des volumes*

La question de la croissance fait l'objet d'une attention particulière de la part des entrepreneurs. Ils prônent à cette occasion une croissance naturelle comme nous l'explique Tom et Noah : « *Nous ne voulons pas d'une croissance artificielle avec des chiffres dopés au marketing ou basés sur une demande faussée ou créée de toute pièce.* » (Blog Niche marché 2, *Un an de réflexion*, 2019). Ils renoncent pour cela à user de pratiques marketing ayant pour principale

vocation de stimuler les ventes avec des promotions, des soldes ou des prix bas<sup>115</sup>. Penser une croissance « naturelle » suppose donc de facto de réduire les volumes commercialisés. En effet, comme le soulignait Céline « *Comment pouvoir continuer à la faire de la croissance ? La réponse est simple en faisant acheter des choses aux gens dont ils n'ont pas besoin : renouvellement permanent des collections, capsules, quantités limitées, promotions, ventes privées, ouverture de magasin, publicité sur internet, publicité à la télé, publicité à la radio, bref toute l'énergie est mise à vous faire désirer des choses dont vous n'avez pas besoin plutôt que de faire des vêtements qui durent longtemps* » (Céline, *Fashion Green Days* 2019).

Toujours selon Céline : « *si l'industrie textile veut adresser les problèmes écologiques qu'elle a elle-même créés, elle doit se rendre à l'évidence, il faut produire moins* ». Elle déplore à cette occasion l'absence de cet élément dans les discours des enseignes de distribution « *dans tous leurs discours je ne vois jamais justement, ce besoin de décroissance (...) complètement incompatible avec leurs objectifs de croissance* ». Redéfinir le rapport à la croissance s'accompagne amène donc à penser la décroissance en volume des flux physiques.

Les entrepreneurs plaident donc plutôt pour une croissance naturelle générée par la demande réelle des consommateurs et prenant en compte la dimension environnementale : « *nos efforts sont motivés par une demande grandissante pour des vêtements qui ne détraquent pas la planète. Cette croissance tirée par la demande est la seule croissance pour laquelle nous sommes prêts à nous organiser.* » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *Un an de réflexion*, 2019). Ils doivent également prendre en considération la dimension sociale dans la mesure où une « *croissance exponentielle* » génère « *stress et pressions sur les salariés* » (Céline, blog Niche marché 4, *Pourquoi nous ne serons jamais une start-up*, 14 mars 2019). Privilégier une croissance naturelle suppose donc pour les entrepreneurs de privilégier une croissance lente.

## 2. Une croissance perçue comme secondaire

Généralement entendue comme le but ultime de l'entreprise, la croissance n'est pas un objectif prioritaire pour les entrepreneurs. Tom et Noah déclarent « *La croissance n'est pas ce que nous recherchons et un gros chiffre d'affaires ne nous excite absolument pas. Nous recherchons le sens, l'équilibre et l'utilité* » (Blog Niche marché 2, *Bilan* 2019). Il s'agit alors davantage par la commercialisation de leurs produits de résoudre des problèmes environnementaux et sociaux, de démocratiser une mode plus responsable plus que de générer des gains financiers. En ce sens,

---

<sup>115</sup> Voir Section 1, sous-section 6

la niche marché 2 se rapproche d'une entreprise à missions intégrant des dimensions bien plus larges à ses objectifs que la seule rentabilité économique. Du côté de la niche marché 4, la croissance si elle constitue un enjeu, ne doit entraîner aucune « *concession sur la qualité ou l'éthique* » (Blog Niche marché 4, *pourquoi nous ne serons jamais une start-up*, 14 mars 2019).

### 3. Une croissance nécessairement limitée

La croissance est par ailleurs envisagée par les entrepreneurs comme étant limitée. Tom et Noah précisent : « *La croissance est une réflexion périlleuse, car nous savons que nous évoluons dans un monde fini aux ressources finies.* » (Blog Niche marché 2, *Bilan 2019*). En effet, la Terre étant notre seule source d'approvisionnement, et les combustibles fossiles ayant mis des milliers d'années à se former, elle constitue *de facto* une ressource limitée. À ce titre une croissance, même lente et naturelle, possède ses limites, limites dont les entrepreneurs sont conscients : « *croître en sachant que notre croissance n'a pas vocation à être infinie, mais à nous faire atteindre une taille suffisante* » (Blog Niche marché 4, *Pourquoi nous ne serons jamais une start-up*, 14 mars 2019). Céline, fondatrice de la niche marché 4 précise ainsi à l'occasion d'une prise de parole aux Fashion Green Days 2019 : « *une croissance infinie dans un monde aux ressources limitées est une aberration écologique* » (Céline, *Fashion Green Days 2019*).

Les entrepreneurs ne sont d'ailleurs pas les seuls à reconsidérer leur rapport à la croissance. Patrick, dirigeant de l'Unité de production A déclare à l'occasion de son financement participatif viser : « *Peu de rendement financier pour l'actionnaire mais un retour autrement plus satisfaisant, directement mesurable en sauvegarde du tissu industriel et en préservation d'emplois* » (Campagne participative Ulule, Unité de production A, 2014). Il s'agit alors de privilégier les emplois et la pérennité du sous-régime industriel plutôt que la croissance économique.

## **Conclusion sous-section 2**

En mobilisant des modes de financement alternatifs, les entrepreneurs et les dirigeants industriels prônent un rapport à la croissance différent. Considérée comme un vecteur de surconsommation et de surproduction, ou encore de stress pour les ouvriers, la croissance apparaît pour les entrepreneurs incompatibles avec le sens de leurs actions<sup>116</sup>. Il s'agit dès lors pour les entrepreneurs de considérer la croissance comme devant être naturelle, secondaire et nécessairement limitée.

## **Sous-section 3 : Repenser la tarification des produits et transformer le paradigme relationnel**

Pendant des modes de financement, et du modèle économique, la tarification fait également l'objet d'actions de la part des informants. Traditionnellement, le prix d'un produit est soit le résultat de la rencontre entre l'offre et la demande (conception néoclassique) soit le résultat d'une décision de l'entrepreneur (conception hétérodoxe) (Dallery et al., 2009). Élément clé du marketing mix d'une entreprise, le prix doit prendre en compte des facteurs multiples (coûts fixes, variables, objectifs, concurrence, positionnement, cibles...). De nombreuses stratégies de fixation du prix existent d'ailleurs (pénétration, écrémage, concurrence...).

Alors que les collaborateurs des enseignes ne modifient pas leur positionnement prix par leurs actions, et maintiennent ainsi une logique de prix bas propre à la *fast fashion*, les entrepreneurs, les intrapreneurs et les dirigeants industriels ont à cœur de reconsidérer leur stratégie tarifaire.

En tentant de repenser leurs stratégies tarifaires, les informants identifient l'accessibilité de leurs produits ou de leurs services au plus grand nombre comme étant un vecteur clé pour essaimer la transition : « *On pense qu'une des manières de changer les choses, c'est de rendre la mode responsable accessible au plus grand nombre* » (Blog Niche marché 4, *Pourquoi nous ne ferons plus jamais de soldes*, 15 janvier 2019). La question d'un prix « accessible » pose néanmoins question sur sa définition : qu'est-ce qu'un prix accessible ?

---

<sup>116</sup> A contrario, la question de la croissance et de sa remise en cause n'est pas traitée par les informants du sous-régime marché. Une déclaration dans la presse du PDG de H&M est à cet égard éclairante pour comprendre cette absence : « *Je ne crois pas que si H&M fait moins de collections, cela aura un impact sur le climat. Nous ne représentons qu'une petite fraction de la consommation. La meilleure chose que l'on puisse faire, c'est continuer à être une entreprise durable et investir beaucoup dans les nouvelles matières* » avant d'encenser la croissance « *Il y a tant de bonnes choses liées à la croissance économique: l'éducation, la santé ... tout en dépend et cela créé tant d'emplois dans les parties les plus pauvres du monde. L'industrie de la mode est à elle seule, selon les Nations unies, est la plus importante pour réduire la pauvreté* » (La Tribune, 13 février 2016). Ces propos témoignent ainsi d'une interprétation faible de la soutenabilité, avec comme fer de lance la croissance, justifiée par ses bienfaits (emplois, éducation, santé...). Il amoindrit à cette occasion la pertinence d'actions visant à produire moins de produits, ou moins rapidement pour développer des pratiques plus soutenables.

À cette interrogation, les entrepreneurs, intrapreneurs et dirigeants industriels répondent : (1) un prix rémunérateur des producteurs, reflet des coûts réels de production, (2) un prix qui voit la part de la marge réduite, et enfin (3) un prix transparent et expliqué.

### 1. Un prix rémunérateur des producteurs

Pour calculer le prix, Tom et Noah nous expliquent : « *Le prix de tous nos vêtements est en lien direct avec le coût de fabrication. Les vêtements fabriqués à partir de matériaux de récupération — anciens vêtements, chutes de production, bouteilles revalorisées — ont un prix plus élevé que des vêtements classiques. Concrètement, pour des vêtements en matières 100 % recyclées, la chaîne de production comporte plus d'étapes que pour des vêtements classiques. La collecte des vêtements, le tri, le recyclage, la transformation de la fibre en fil, le tricotage ou le tissage, la découpe et l'assemblage : autant d'étapes où il est important que chaque acteur soit rémunéré à hauteur de ce qu'il mérite* » (Site internet, niche marché 2). Il s'agit donc de prendre considération l'ensemble des coûts de fabrication pour déterminer le prix du produit. Cela suppose de ne pas regarder à rémunérer des acteurs supplémentaires pour permettre la confection de vêtements recyclés, mais également de les rémunérer à une hauteur suffisante, pour que ces derniers puissent, à leur tour, rémunérer leurs collaborateurs et pérenniser leur existence.

En veillant à rémunérer l'ensemble des acteurs impliqués, il s'agit alors pour les entrepreneurs de mettre en place un prix équitable. Ce faisant, le prix déterminé par les entrepreneurs s'inscrit dès lors dans une économie distributive. Le prix des jeans Niche marché 3 est ainsi expliqué : « *Choisir Niche marché 3 c'est choisir la proximité, la valorisation du savoir-faire et la transparence. Sur les 99€ que vous dépensez, 96€ irriguent notre filière française. Les 3€ restants correspondent à l'achat du coton et des boutons/rivets* » (Site internet, Niche marché 3, Page produit, Jean 201 coupe droite). Un prix accessible suppose donc un prix équitable avec les producteurs et l'ensemble des acteurs.

### 2. Réduire les marges

Proposer simultanément un produit accessible pour les consommateurs tout en respectant les impératifs environnementaux et sociaux, et en permettant une juste rémunération des producteurs reste un défi. Les entrepreneurs doivent faire des compromis pour y parvenir.

Ils doivent notamment réaliser des réductions significatives de leur marge opérationnelle comme le précisent Tom et Noah : « *Dans le grand écosystème de l'industrie textile, les*

*marques travaillant avec des magasins distributeurs appliquent un coefficient de x5 entre le coût de fabrication et le prix de vente. Les marques de luxe n'hésitent pas à aller au-delà du x10. Chez Niche marché 2, nous appliquons un coefficient de x2 ou x3* » (Site officiel, niche marché 2). De façon similaire, Niche marché 3 affiche une marge commerciale de 47,33 % sur ses jeans, contre 70,83 % pour une marque conventionnelle (Blog Niche marché 3, *Comment créer 58 % d'emplois en plus en France*, 12 novembre 2015).

Les dirigeants industriels s'emploient eux aussi à réduire leur marge pour proposer des vêtements plus accessibles et plus respectueux de l'environnement. Grâce au collectif de dirigeants industriels qu'il a fondé, Jules (Unité de production B), propose par exemple que les surcoûts engendrés par un approvisionnement en matières biologiques, recyclées ou équitables soient pris à la charge des industriels et non du client ou des consommateurs finaux. Un prix accessible nécessite donc une baisse significative des marges.

### *3. Un prix transparent et expliqué*

Amener le consommateur à se détourner des prix bas emblématiques de la *fast fashion* dont il est coutumier pour passer à une logique de prix justes, accessibles et redistributifs implique pour les entrepreneurs d'accompagner ce dernier dans la transition. L'équipe de Niche marché 4 précise à cet égard « *On a été tellement habitués à acheter en promo que tout nous semble trop cher le reste du temps.* » (Blog Niche marché 4, *Pourquoi nous ne ferons plus jamais de soldes*, 14 mars 2019).

Pour tenter de transformer ce rapport au prix, les entrepreneurs n'hésitent pas à déployer du contenu pédagogique visant à identifier les postes de coûts induits par la production textile. Tom et Noah proposent notamment, pour étayer leur propos, le descriptif complet des coûts et marges de trois de leurs produits phares et les mettent en lien avec le prix de vente proposé (Tableau 64).

**Tableau 64 : Détails des calculs des prix de trois produits de la niche marché 2 (Site officiel, niche marché 2)**

Coûts	Étapes	Pull		Chemise		T-shirt	
		En %	En €	En %	En €	En %	En €
Coûts de production	Fil	11,38	9,36	7,10	5,03	4,45	1,67
	Tricot	9,36	11,70	11,03	7,81	8,24	3,09
	Étiquette	0,28	0,35	0,86	0,61	1,87	0,70
	Broderie					2,77	1,04
	Boutons			1,36	0,96		
	Confection	21,84	27,30	20,61	14,60	18,40	6,90
Coûts internes	Développement produit	10,56	13,20	9,18	6,50	9,33	3,50
	Site web et communication	14,16	17,70	15,25	10,80	14,40	5,40
	Service client et logistique	6,40	8,00	8,75	6,20	15 ;47	5,80
	Frais de structure	9,44	11,80	8,19	5,80	10,67	4,00
	Mécénat	1,00	1,25	1,00	0,71	1,00	0,375
Marge	Marge opérationnelle	15,58	19,48	16,68	11,82	13,40	5,03
Prix	HT		125		70,83		37,50
Prix de vente	TTC		150		85		45

De façon très similaire, et en proposant cette fois-ci de comparer la méthode de calcul avec celles des enseignes, Sébastien détaille les modalités de calcul des tarifs qu'il propose (Tableau 65).

**Tableau 65 : Décomposition des prix des jeans conventionnels vs jeans Niche marché 3 (adapté de Blog Niche marché 3, comment créer 58 % d'emplois en plus en France ? 12 novembre 2014).**

	Jeans conventionnels	Jeans Niche marché 3
Coût de fabrication	8,33 %	35,33 %
Coût de transport	4,17 %	0,67 %
Marge commerciale	70,83 %	47,33 %
TVA	16,67 %	16,67 %
Irrigation de l'économie nationale	60,83 %	96 %

Un prix accessible est donc un prix dont les modalités sont expliquées et explicables au consommateur.

### **Conclusion sous-section 3**

Pour repenser la tarification des produits et développer simultanément un produit responsable et accessible aux consommateurs, les entrepreneurs et les dirigeants industriels s'emploient à mettre en place des prix justes, soient des prix rémunérateurs des producteurs et de l'ensemble des acteurs, et à réduire leur marge. Ils s'emploient par ailleurs à expliquer de façon transparente les modalités de calcul de ses tarifs auprès de leurs consommateurs.



## Conclusion section 2

Plus que modifier le management des flux physiques, les entrepreneurs et les dirigeants industriels s'emploient également, et chacun à leur échelle, à agir sur le management des flux financiers de la chaîne d'approvisionnement.

Pour y parvenir, ils proposent ainsi de développer des modes alternatifs de financements, participatifs et éthiques. Il s'agit ici le plus souvent de se tourner vers la foule pour se financer. Plus que de pallier aux financements classiques, de telles alternatives permettent aux entrepreneurs de mieux communiquer avec leurs consommateurs, d'échanger des idées et de coconstruire le projet. En garantissant l'indépendance financière, vis-à-vis des grandes banques ou actionnaires, les entrepreneurs assurent par ailleurs l'autonomie de leur décision et évitent les concessions potentielles sur le plan environnemental ou social au profit des logiques économiques. En effet, en agissant pour transformer le management des flux financiers, les entrepreneurs et les dirigeants industriels n'hésitent pas à redéfinir le rapport qu'ils entretiennent avec la croissance.

Ils proposent, plutôt que d'objectiver une croissance perpétuelle, par le biais d'artifices, d'opter pour une croissance naturelle (sans incitation marketing), secondaire (dans la mesure où elle constitue un moyen et non une fin soi) et limitée (compte tenu des lois physiques et biologiques qui régissent notre environnement).

Un tel positionnement vis-à-vis de la croissance pousse alors les entrepreneurs et les dirigeants industriels à revoir leur modèle de tarification. Alors qu'historiquement la *fast fashion* a imposé une logique de prix bas, ces individus se positionnent pour un prix juste. Il s'agit alors d'envisager un prix rémunérateur des producteurs et des acteurs de la chaîne d'approvisionnement, et de réduire les marges au bénéfice de l'entrepreneur ou du dirigeant. Cela suppose en parallèle une pédagogie auprès des consommateurs qui passe par un prix transparent et expliqué.

En transformant le management des flux financiers, les entrepreneurs impactent fortement les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement. Dans cette configuration, et sur des bases collaboratives, le consommateur devient en effet financeur et coproducteur de l'offre. Dans le même temps, les membres de la chaîne, et *a fortiori* les producteurs sont revalorisés, et leurs relations avec les donneurs d'ordres rééquilibrées.

## Conclusion Chapitre 7

À l'occasion de ce deuxième chapitre de résultats, nous aspirions à mettre en lumière les transformations engagées par les individus à l'issue de leur processus de construction du sens sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement.

Il s'agissait dès lors d'identifier dans quelles mesures ces individus étaient susceptibles d'influencer la transition du management des chaînes d'approvisionnement.

Les actions formulées par l'ensemble des individus, qu'ils soient dirigeants, entrepreneurs, intrapreneurs ou collaborateurs, tendent à plébisciter une transition du management des flux physiques des chaînes d'approvisionnement vers plus de circularité. Ils s'emploient en ces termes tous à développer des actions qui permettent d'anticiper, de capter, ou de transformer les déchets. Ils n'hésitent pas non plus à optimiser leur flux, le plus souvent par l'optimisation des processus et des matières premières, mais également en allongeant la durée de vie des produits.

Les questions de relocalisation ou de ralentissement sont quant à elles des domaines d'actions privilégiés des entrepreneurs et des intrapreneurs accompagnés par les dirigeants industriels. Propre à une compréhension « *slow* » du management de la chaîne d'approvisionnement, ce type d'actions n'est pas entrepris par les collaborateurs du régime.

Ces actions, qu'elles supposent de rendre le management des chaînes d'approvisionnement circulaire ou de le ralentir, sont là encore le fruit de démarches collectives, nécessitant l'implication des collaborateurs, d'associations, de plateformes, des fournisseurs, des producteurs mais également des consommateurs.

En parallèle des actions visant à transformer le management des flux physiques des chaînes d'approvisionnement, les entrepreneurs s'emploient de façon active à repenser le management des flux financiers de celles-ci. À cette occasion, ils prônent un nouveau modèle économique et de développement fondé sur les financements participatifs, une remise en cause de la croissance et une nouvelle politique tarifaire. De telles transformations permettent ainsi de garantir l'autonomie de la niche vis-à-vis du régime, mais également de décupler les interactions avec les consommateurs, d'entretenir un lien direct avec le consommateur, en plus de contribuer à pérenniser les producteurs avec des rémunérations justes.

Au travers de ces différentes actions, les informants semblent selon leur trajectoire opérer des transformations différentes du management des chaînes d'approvisionnement. De l'ensemble

de ces actions, et biens qu'ils recoupent des réalités sensiblement différentes, trois sens pour orienter la transition du management des chaînes d'approvisionnement émergent : « *produire mieux* », « *produire moins* » et « *produire avec* ».

**Produire mieux** regroupe des acceptations plus ou moins larges qui peuvent être subdivisées en deux niveaux de compréhension, une première que nous appelons « *conventionnelle* » et une seconde « *exigeante* ». Le tableau ci-dessous propose une synthèse des actions correspondantes à ces deux interprétations selon les individus étudiés (Tableau 66).

**Tableau 66 : Actions déployées par les informants selon leur interprétation de « produire mieux »**

Actions pour produire mieux « conventionnelle »	Actions pour produire mieux « exigeante »	Régime		Niches d'innovation	
		Collaborateur	Dirigeant-industriel	Intrapreneur	Entrepreneur
Ecoconcevoir		X	X	X	X
Collecte de déchets textile		X		X	
Consignes					X
Développement ou sélection de procédés efficaces en énergie		X	X	X	X
Matières premières biologiques ou recyclées		X	X	X	X
Suppression des produits nocifs, chimiques et/ou toxiques		X	X	X	X
Mise à disposition de la liste des fournisseurs		X	X	X	X
Audit des producteurs <sup>117</sup>		X	X	X	X
	Visites régulières des producteurs (physiques)			X	X
Labelliser ou certifier les produits		X	X	X	X
	Relocaliser la production			X	X
	Intégrer le consommateur				X

Il apparaît dès lors que les entrepreneurs et les intrapreneurs se démarquent par une compréhension plus exigeante du sens du « *produire mieux* ». Développer une compréhension plus exigeante de « *produire mieux* » passe ainsi, et contrairement aux collaborateurs, par des

<sup>117</sup> L'audit des producteurs et des fournisseurs n'est pas une initiative des collaborateurs d'enseignes, mais un impératif légal.

visites plus régulières des producteurs, une relocalisation de la production et une plus grande intégration du consommateur dans le management des flux. La compréhension « conventionnelle » de « produire mieux » suppose quant à elle principalement un meilleur contrôle des producteurs et fournisseurs, et une transition vers un management circulaire des chaînes d’approvisionnement.

En parallèle de produire mieux, certains informants bien de façon inégale s’emploient à produire moins. Il s’agit alors pour ces derniers de réduire les quantités produites, réduire la demande en volume, ou encore d’accroître la durée de vie des produits. Le tableau récapitulatif ci-dessous propose de revenir sur les différentes actions permettant aux individus de « produire moins » (Tableau 67).

**Tableau 67 : Actions déployées par les informants pour « produire moins »**

Actions déployées pour « produire moins »	Régime		Niches d’innovation	
	Collaborateur	Dirigeant-industriel	Intrapreneur	Entrepreneur
Production à la demande automatisée ou artisanale		X		X
Production en petites séries		X	X	X
Supprimer les incitations marketing			X	X
Design intemporel et minimaliste			X	X
Réduire l’offre et sa variété			X	X
Réparabilité des produits			X	X
Offre d’occasion	X			X
Entretien des produits	X		X	X

Par leurs actions, les intrapreneurs et les entrepreneurs mettent ainsi clairement en évidence la volonté de produire moins pour engager la transition du management des chaînes d’approvisionnement. Ces actions sont clairement appuyées par leur transformation du management des flux financiers, qui en plaçant la croissance au plan secondaire permet le déploiement d’une compréhension forte de la soutenabilité (Meadows, 1972 ; Georgescu-Roegen, 1979). Plus qu’une décroissance en valeur, il s’agit plutôt ici d’envisager une décroissance en volume, qui s’appuie sur un modèle tarifaire équitable et accessible.

Qu’il s’agisse de produire mieux, ou de produire moins, ces interprétations et les actions qui s’y rapportent ne peuvent être pensées sans les autres. Ainsi, il s’agit également, et pour l’ensemble des transformations opérées dans le management de la chaîne d’approvisionnement de *produire avec*. L’ensemble des informants plaident à cette occasion pour le développement de relations collaboratives avec des associations, les producteurs, les collaborateurs ou encore

les consommateurs. Ces derniers ont d'ailleurs une place de choix dans le management de la chaîne d'approvisionnement des entrepreneurs dans la mesure où ils sont intégrés de façon transversale, à chacune des étapes de celle-ci.

Trois sens guidant la transition du management des chaînes d'approvisionnement ont pu être identifiés : « *produire moins* », « *produire mieux* » et « *produire avec* ». Il nous faut maintenant comprendre comment ces sens, en se diffusant et en interagissant peuvent permettre d'essaimer et de négocier le sens de la transition à l'échelle systémique.

# **Chapitre 8 : Des dispositifs d'interactions au service de la transition**



## Chapitre 8 : Des dispositifs d'interactions au service de la transition

Pour engager la transition, en construire le sens, et le diffuser, nous avons pu constater que nos informants mobilisaient de nombreuses interactions. Ces interactions apparaissent souvent comme étant rendues possibles par des dispositifs<sup>118</sup> qui offrent un temps et un espace dédié aux interactions entre des individus plus ou moins variés du système.

Ce troisième et dernier chapitre de résultats se concentre sur quelques-uns de ces dispositifs, les décrit, et cherche à apprécier de leur contribution à la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile.

Trois dispositifs ont retenu notre attention (Tableau 68), et font l'objet d'une analyse : les blogs proposés par les entrepreneurs à la tête de niches d'innovation, le forum dédié à la mode circulaire « *les Fashion Green Days* » organisé par l'Association Nordcréa, et enfin le groupe de travail « *l'atelier du futur* » lui-aussi organisé et administré par l'association Nordcréa.

**Tableau 68 : Dispositifs d'interactions observés**

	<b>Blog des marques responsables</b>	<b>Forum « Fashion Green Days »</b>	<b>Groupe de travail dédié à la création d'un atelier du futur</b>
<b>Accessibilité du dispositif</b>	Ouvert sans condition d'accès	Forum ouvert à tous sur la base d'une participation financière symbolique	Accès limité aux participants du groupe de travail (adhérents de l'association organisatrice)
<b>Nature du dispositif</b>	Numérique	Physique	Physique
<b>Période étudiée</b>	Entre 3 et 6 ans	2 jours par an	4 réunions de deux heures
<b>Participants des dispositifs</b>	Le rédacteur et les lecteurs	Ouvert à l'ensemble du système	Représentatif du système

Le premier dispositif sur lequel nous proposons de revenir est incarné par les blogs (section 1). Proposé en complément du site marchand de certaines niches d'innovation, le blog a d'emblée attiré notre curiosité. Celui-ci est apparu comme un nouveau canal de communication à même de permettre l'interaction entre le rédacteur (le plus souvent) et les lecteurs (sous-section 1). Véritable espace de diffusion du processus de construction du sens de l'entrepreneur, les contenus publiés sur le blog proposent de justifier des choix en matière de management des chaînes d'approvisionnement (sous-section 2). Plus que diffuser, le blog est par ailleurs apparu un outil précieux pour compléter et réactualiser le processus de construction du sens du rédacteur (sous-section 3).

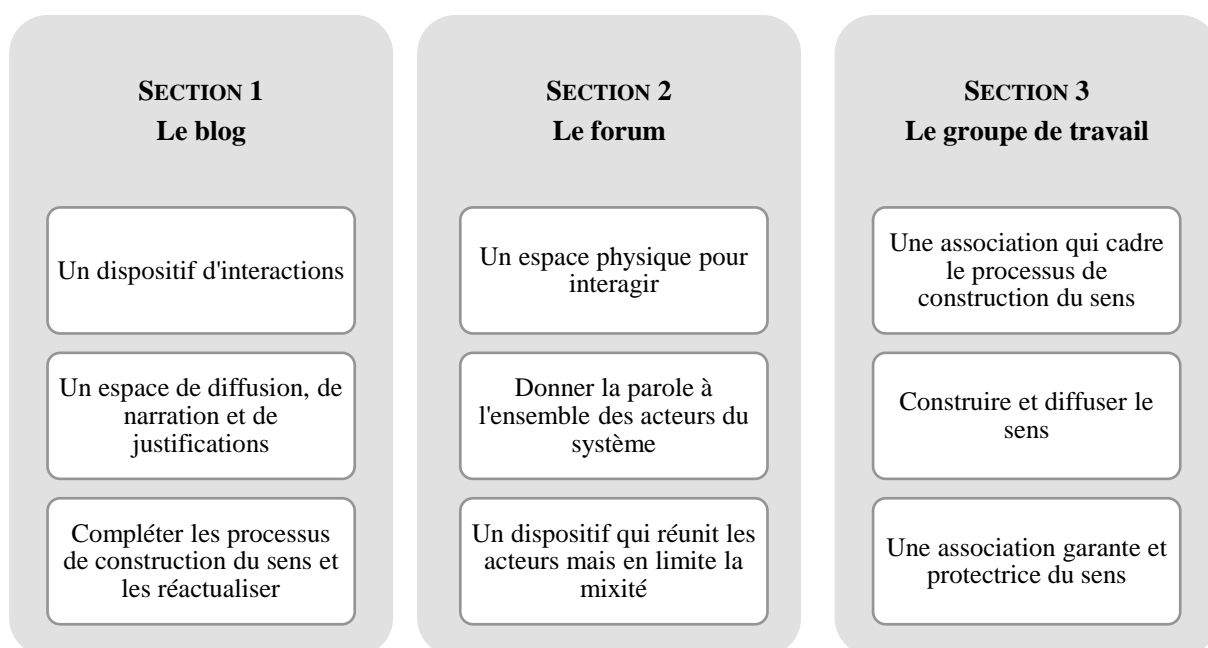
<sup>118</sup> Le mot dispositif n'est ici pas mobilisé au sens de Foucault.



Parallèlement à ces investigations, nous avons également analysé un forum dédié à la mode circulaire : *les Fashion Green Days* (section 2). Cet événement réunit chaque année depuis 2018, et pendant deux jours consécutifs, les acteurs du système textile à l'initiative de l'association Nordcréa. Investigués tant sur le fond que sur la forme, *les Fashion Green Days* offrent un espace et un temps dédié à l'interaction (sous-section 1) ; en proposant notamment à l'ensemble des membres du système une occasion de s'exprimer pour diffuser leur interprétation de la transition et leurs actions (sous-section 2). En dépit d'une grande diversité des acteurs en présence, et d'une volonté de diversité, les acteurs du système restent néanmoins cloisonnés selon leur niveau d'appartenance, limitant *de facto* les interactions inter-niveaux au sein du système (sous-section 3).

Le dernier dispositif étudié est un groupe de travail également créé par l'association Nordcréa. Ce groupe de travail propose, à l'occasion de réunions dédiées réunissant des participants variés du système, de construire l'action collective. Avec pour ambition de développer un atelier de production textile local, l'association se livre alors à un cadrage du processus de construction du sens des participants (sous-section 1), et propose simultanément de diffuser le sens et d'accompagner les participants leurs processus de construction du sens (sous-section 2). L'association apparaît alors comme à la fois le garant et le protecteur du sens construit (sous-section 3).

**Figure 36 : Structure du chapitre 8 de résultats**



## Section 1 : Le blog

Certains entrepreneurs, nommément Sébastien (Niche marché 3), Céline et Robin (Niche marché 4) et Tom et Noah (niche marché 2) proposent en parallèle des sites marchands de leur niche respective, un blog<sup>119</sup>.

La présence répétée de ces blogs nous a interrogé sur le rôle de ces dispositifs et conduit à réaliser une netnographie (Kozinets, 2002).

Cette démarche nous a permis de considérer les blogs comme des dispositifs d'interactions, le plus souvent entre entrepreneur et lecteurs (sous-section 1), qui permettent à l'entrepreneur de diffuser le sens construit par la narration et ainsi justifier de ses choix pour manager sa chaîne d'approvisionnement (sous-section 2). Les blogs offrent par ailleurs la possibilité aux rédacteurs comme aux lecteurs de compléter et de réactualiser le sens par l'interaction (sous-section 3).

### Sous-section 1 : Un dispositif d'interactions

Les blogs sont le plus souvent accessibles à partir du site marchand de la niche grâce à un onglet dédié. Ils possèdent parfois une adresse propre et autonome. Dans les deux cas, l'intégralité des contenus est accessible à tous gratuitement. Les blogs étudiés ont pour spécificité de permettre l'interaction entre le rédacteur et ses lecteurs. En conséquence, nous proposons avant toute chose de répondre à quelques questions préliminaires, essentielles au cadrage de notre analyse : (1) qui produit le contenu publié ?, (2) quelles sont les modalités d'interactions proposées ? et enfin (3) qui commente le contenu publié ?

#### 1. *Qui produit le contenu publié ?*

Le contenu publié sur les blogs peut être rédigé par différents individus. Les entrepreneurs restent néanmoins des rédacteurs privilégiés. Les articles sont ainsi le plus souvent signés par nos informants : « *Tom et Noah, fondateurs de Niche marché 2* », « *Céline et Robin, co-fondateurs de Niche marché 4* » ou « *Sébastien, fondateur de Niche marché 3* ».

De manière occasionnelle, le contenu du blog de Niche marché 3 peut être alimenté par un collaborateur de la niche comme l'explique Sébastien: « *Concrètement, Sacha arrive donc dès ce mardi, elle se présentera elle-même sur ce blog. Elle vient étoffer notre équipe de couteaux suisses et interviendra dans pas mal de projets du fait de sa polyvalence ! En plus de mes*

---

<sup>119</sup> La Niche marché 5 proposait également un blog en accompagnement de son site marchand, l'interface ne permettait néanmoins pas aux lecteurs d'interagir.

envolées, vous verrez donc apparaître sur ce blog ses billets d'humeurs, ses confidences sur l'équipe, ses informations sur nos projets, ses réflexions sur nos produits, ses explications de nos savoir-faire et ceux de nos partenaires... bref, une vraie reporter 😊» (Sébastien, blog Niche marché 3, *Quoi de neuf doc(umen)teur ?* 19 septembre 2015). Elle permet ainsi d'apporter un nouveau point de vue sur le blog, en complément des contenus toujours proposés par Sébastien.

Sur le blog de Niche marché 2, les lecteurs peuvent également, bien que de façon indirecte, être amenés à produire du contenu. En effet, une section dédiée, « *la Family* », propose aux lecteurs de s'exprimer : « *Il existe une multitude de sources d'inspiration : une personne, une expérience, un récit, une citation, un mot. L'inspiration est ce qui nous pousse à avancer, innover, agir. On voulait rendre hommage à tous les personnages qui nous inspirent grâce à leurs projets, leurs expériences ou simplement leur personnalité. Ainsi naquit la Family (...)* Concrètement, dans la Family, vous pouvez lire l'histoire des personnes qui gravitent autour de Niche marché 2. On considère que si vous adhérez à notre projet, nos valeurs, vous gravitez autour de Niche marché 2. Alors si vous avez envie de partager une expérience avec nous, n'hésitez pas à tout nous raconter à [hello@nichemarché2.com](mailto:hello@nichemarché2.com)<sup>120</sup> » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *La Family qu'est-ce que c'est*, 22 mai 2018). Les entrepreneurs invitent à cette occasion les lecteurs à partager leurs expériences en vue d'une publication. Les individus dont les expériences sont partagées doivent néanmoins être inspirants et partager les valeurs des fondateurs. Plusieurs articles, qui restent néanmoins rédigés directement par Tom et Noah, ont ainsi été (Tableau 69).

**Tableau 69 : Articles publiés dans la section «Family »**

Articles de la section « Family »	Date de publication	Présentation
« <i>Portrait : Mathieu</i> »	15 mai 2018	Mannequin pour la marque
« <i>Portrait : Thomas</i> »	15 mai 2018	Photographe de la marque
« <i>Portrait : Déborah</i> »	17 septembre 2018	Mannequin pour la marque
« <i>Portrait : Ferdinand</i> »	25 septembre 2018	Sportif
« <i>Portrait : Rémi</i> »	7 novembre 2018	Aventurier
« <i>Projet : blutopia</i> »	5 décembre 2018	Projet associatif
« <i>Portrait : 1 duvet pour 2</i> »	18 juin 2019	Projet entrepreneurial

## 2. Quelles sont les modalités d'interactions proposées ?

Les blogs, en plus de proposer un espace numérique permettant aux rédacteurs de diffuser du contenu, offrent également la possibilité aux lecteurs de s'exprimer, de manière plus ou moins

<sup>120</sup> L'adresse e-mail a été modifiée.

publiques et cadrées. Trois modalités sont mobilisées : une fonction commentaire, des adresses e-mails ou des sondages.

La façon la plus directe, libre, et publique d'interagir avec le rédacteur repose sur la rubrique « *commentaire* » proposée en pied de page de chacun des articles publiés (Encadré X). Sous réserve de mentionner une adresse e-mail et un pseudonyme, et parfois après modération des rédacteurs, les lecteurs peuvent réagir au contenu proposé. Publiés à la suite des articles, ces commentaires sont alors visibles de tous dans un fil ante-chrono daté. Ces commentaires constituent alors un nouveau contenu susceptible de faire réagir le rédacteur ou d'autres lecteurs à leur tour et créer des discussions entre lecteurs dans le fil de commentaires, voir amener à la réactualisation du contenu de l'article initial.

*Encadré 14 : Reconstituon de la section « commentaire » sur le blog de Niche marché 4*

<b>LAISSER UN COMMENTAIRE</b>		
<b>VOTRE ADRESSE DE MESSAGERIE NE SERA PAS PUBLIEE LES CHAMPS OBLIGATOIRES SONT INDIQUEES AVEC *</b>		
<b>VOTRE COMMENTAIRE *</b>		
<input type="text"/>		
<b>NAME* :</b>	<b>EMAIL* :</b>	<b>WEBSITE :</b>
<b>LAISSER UN COMMENTAIRE</b>		

En clôture des articles publiés, les rédacteurs peuvent également proposer un canal de communication supplémentaire à leurs lecteurs pour interagir avec eux : « *Vous avez des idées ou des pistes de réflexions ? Faites-nous en part à hello@ nichemarché2.com* » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *un an de réflexion*, 2019). Ils invitent à cette occasion les lecteurs à partager leurs idées et leurs réflexions mais sur un canal de communication privé cette fois-ci, l'adresse e-mail.

De façon plus contrainte, les lecteurs peuvent également être invités à interagir avec le rédacteur à l'occasion de sondages ou par le biais de questionnaires proposés dans les articles de blogs : « *Pour chaque grand projet que nous étudions nous mettons en lien un article avec un questionnaire. L'article détaille le constat que nous faisons et nos pistes de réflexion. Le*

questionnaire nous aide à savoir s'il faut – selon vous- oui ou non continuer et sur quels sujets nous concentrer ». (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *Un an de réflexion*, 2019).

### 3. Qui commente le contenu publié ?

Bien que le blog ne permette pas de connaître clairement l'identité des lecteurs, l'analyse des commentaires suscités par les articles publiés laisse transparaître une grande diversité de profils de lecteurs. On retrouve ainsi des actionnaires des niches, des consommateurs, des anciens ou actuels ouvriers de l'industrie textile locale, des entrepreneurs, des étudiants mais également des présidents d'associations (Tableau 70).

**Tableau 70 : Aperçu de l'identité des lecteurs à l'origine des commentaires**

Blog	Date	Article	Commentaires	Identité
Niche marché 4	24 mars 2019	« Pourquoi nous ne serons jamais une start-up »	« Etant moi-même entrepreneur, je me pose les mêmes questions sur la perte de sens et d'autonomie »	Entrepreneur
	21 mars 2019		« Hello tous les acteurs de la mode responsable seront @FGD les 23 et 24 mai prochain alors on vous attend et en attendant on relaie » (Jehanne)	Organisatrice d'un forum sur la mode circulaire ( <i>Fashion Green Days</i> )
	27 mars 2019		« disclaimer : je travaille dans l'entreprise que je vais prendre comme exemple » (Thomas)	Salariés d'une entreprise de service
	17 avril 2019	« On a testé les meilleurs polos du marché. Et on a fait le nôtre »	« En même temps, je suis un peu de la famille maintenant que je possède 8 actions 😊 » (pseudonyme)	Actionnaire de la marque
	9 décembre 2019	« Ce t-shirt a une histoire de ouf »	« Je pense la relayer sur mon blog ! » (Arthur)	Blogueur
Niche marché 3	23 mai 2015	« Quid de l'export »	« Je me présente rapidement, je suis un étudiant en logistique humanitaire » (Axel)	Étudiant en logistique humanitaire
	23 mai 2015		« A bientôt. Alain Bellouard Gérant BAIN création »	Gérant d'entreprise
	17 mars 2016	« Projet de valorisation de l'Usine Jourdan »	« Je suis architecte à Romans-sur-Isère » (Boulant)	Architecte
	1 avril 2016		« En tant qu'habitante du centre ancien » (Chantal)	Habitante locale
	11 mai 2016		« Je suis un ancien coupeur de Charles Jourdan pendant 25 ans je vous souhaite toute la réussite pour ce merveilleux projet » (Charles Jean Louis)	Ancien ouvrier de l'industrie textile locale
	12 mai 2016		« Je vous adresse mes vœux les plus sincères pour la réussite de votre excellent projet visant à faire revivre l'ancienne entreprise de ma famille » (P.G)	Ancien membre de la famille d'un industriel local

Ces commentaires peuvent parfois s'inscrire dans la continuité d'interactions ayant lieu en physique auparavant. Ainsi, alors que le rédacteur Sébastien déclare avoir eu comme point de départ de sa réflexion sur l'export des échanges préalables (« lorsqu'on me demande », « sauf qu'à force d'échanger sur le sujet ») (Sébastien, blog niche 3, *Quid de l'export* 23 mai 2015),

les commentaires semblent rebondir sur ces échanges initiaux. Damien commente ainsi « *Salut Sébastien, nous avons échangé sur le sujet au salon de Colmar* » (Commentaire, blog niche 3, *Quid de l'export*, 23 mai 2015). Anthony précise lui dans son commentaire « *nous nous sommes rencontrés lors de votre conférence à la CCI Drôme ce mercredi dernier* » (Commentaire, blog niche 3, *Quid de l'export*, 23 mai 2015). Les échanges numériques rendus possibles par le blog s'inscrivent donc dans la continuité des interactions physiques, tant pour le rédacteur que pour le lecteur.

### ***Conclusion sous-section 1***

Accessibles à tous, les blogs apparaissent donc comme des espaces numériques propices aux interactions entre le rédacteur, le plus souvent l'entrepreneur à la tête de la niche, et les lecteurs dont l'identité est très hétérogène. Ils offrent pour cela différentes modalités d'interactions, qui peuvent être intégrées comme les commentaires, ou complémentaires comme une adresse mail ou des questionnaires. Ces interactions numériques s'inscrivent par ailleurs en complémentarité des interactions physiques précédentes.

### **Sous-section 2 : Un espace de diffusion, de narration et de justifications**

Véritable exercice de réflexivité, la rédaction d'articles de blogs suppose pour leur rédacteur de se livrer à un exercice de mémorisation, de synthèse et de narration à même de rendre son action, et le processus l'ayant permise, intelligible « *Depuis l'autre Tour de France, je suis bien embêté...Je rassemble mes souvenirs pour les partager, sans réussir à les résumer, ni savoir par où commencer* » (Sébastien, blog Niche marché 3, *Par où commencer*, 21 août 2014). Le blog apparaît dès lors comme un espace à même de permettre aux entrepreneurs de diffuser le sens de leur action, narrer le processus traversé pour y parvenir, et en justifier.

Comme nous l'avons déjà souligné, les entrepreneurs s'emploient par leurs actions à construire de nouvelles chaînes d'approvisionnement et à en repenser le management. Les blogs sont à cette occasion des véritables vitrines de ces transformations au travers desquelles les entrepreneurs diffusent le sens construit, narrent les processus traversés pour y aboutir et justifient leurs actions. Pour cela, les entrepreneurs proposent de « *révéler l'envers de la mode* » (Céline et Robin, blog Niche marché 4, *Bienvenue*, mai 2016) ou d'immerger les lecteurs dans leur quotidien de leur point de vue « *la rédaction d'articles pour le blog de Niche marché 3 nécessite une vision « de l'intérieur » beaucoup plus individuelle et personnalisée* » (Sébastien, blog Niche marché 3, *Quoi de neuf doc(umentateur) ?* 19 septembre 2015). Ils décrivent et expliquent à cette occasion les processus sous-jacents aux choix en matière de management des

chaînes d'approvisionnement. Aucun flux n'est à cette occasion épargnée par les informants, mais plus qu'une fenêtre sur le management des chaînes d'approvisionnement, les billets de blogs permettent surtout de raconter la genèse de l'action, d'en expliciter le sens et d'en justifier (tableau 71).

**Tableau 71 : Exemples d'articles publiés par Niche marché 4 en 2019 justifiant des choix en matière de management des chaînes d'approvisionnement**

Date	Titre de l'article	Actions déployées	Flux traités par l'article	Eléments de justifications de l'action :	Exemples de verbatim
15 janvier 2019	« Pourquoi nous ne ferons plus jamais de soldes ? »	Emphase sur la qualité des produits	Flux physiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les soldes comme démarche artificielle pour vendre plus</li> <li>• Les soldes alimentent la surconsommation</li> <li>• Le renoncement aux soldes est un mouvement collectif</li> </ul>	« Les promotions, c'est surtout une manière artificielle de vous faire consommer ce dont vous n'avez pas besoin. On ne veut pas que vous achetiez chez nous parce que c'est une aubaine mais parce que vous avez besoin de ce vêtement et que vous voulez le garder longtemps. »
		Design des produits intemporels			
		Ralentissement des flux			
		Absence de gammes de produits			
		Suppression des soldes	Flux financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les soldes entraînent une guerre des prix</li> <li>• Les soldes engendrent une gestion artificielle des prix et faussent la perception du prix des consommateurs</li> <li>• La majeure partie des produits est aujourd'hui vendue en promotion</li> </ul>	« C'est parce qu'on a été tellement habitués à acheter en promo que tout nous semble trop cher le reste du temps. Pour les consommateurs comme pour les marques, le discount est devenu une drogue. »
		Tarifs justes toute l'année			
14 mars 2019	« Pourquoi nous ne serons jamais une start-up ? »	Levée de fonds participative et objectif de croissance limitée	Flux financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La course à la croissance est dangereuse pour l'Homme et l'environnement</li> <li>• L'indépendance financière comme source d'autonomie</li> <li>• Ne pas faire de compromis sur la qualité et la dimension éthique</li> </ul>	« Parce que dans l'industrie textile, la course à la croissance est particulièrement dangereuse : elle détruit la planète, elle abîme les gens, elle dégrade la qualité des vêtements, elle pousse à la surconsommation »
			Flux relationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La croissance comme source de stress et de pressions pour les salariés</li> </ul>	
					« Avec cette course à la croissance, le rythme de travail en start-up peut devenir absurde. Mention spéciale à Nikolay Storonsky, fondateur de la banque en ligne Revolut qui demande à ses salariés de bosser 12 à 13 heures par jour et qui déclare : "Je ne comprends pas en quoi avoir une vie perso peut vous aider à construire une startup" (sic). Ce n'est bien sûr pas le cas de toutes les startups, mais si les



					<i>fondeurs ne sont pas vigilants, les horaires peuvent vite mettre en péril l'équilibre de vie des salariés. »</i>
30 octobre 2019	« <i>Insectocalypse now : pourquoi on passe nos vêtements au coton biologique ?</i> »	Choix du coton biologique certifié et optimisation des ressources	Flux physiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agriculture « conventionnelle » du coton nécessite des engrais chimiques, des quantités importantes d'eau et des pesticides.</li> <li>• L'agriculture « conventionnelle » du coton participe à la disparition de la biodiversité</li> <li>• La culture biologique utilise moins d'insecticides, diminue l'utilisation d'engrais, consomme moins d'eau et rend les agriculteurs moins dépendants</li> <li>• Faible impact sur le prix du produit</li> <li>• Aucune dégradation de la qualité du produit</li> </ul>	« <i>La culture de coton bio utilise beaucoup moins d'insecticides que la culture "conventionnelle". Pour se débarrasser des nuisibles, elle maintient un équilibre entre les insectes et leurs prédateurs naturels grâce à un sol riche et vivant, plante des culture-pièges en périphérie des champs à protéger...</i> »
11 janvier 2019	« <i>Comment on a développé les chaussettes les plus résistantes du marché</i> »	Développent d'un nouveau produit	Flux physique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de durabilité des chaussettes sur le marché</li> <li>• Test de la résistance des produits</li> </ul>	« <i>C'est en décembre 2017. Avec l'équipe on était tombé d'accord : s'il y a bien un vêtement « jetable » dont on voulait allonger la durée de vie, c'est les chaussettes</i> »
			Flux relationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming entre les collaborateurs</li> <li>• Consultation des consommateurs pour connaître leurs besoins</li> </ul>	« <i>On vous a alors envoyé un petit questionnaire pour nous aider à construire celles que vous ne jetterez pas de sitôt et vous avez été plus de 2000 à répondre à l'appel</i> »

Cette volonté d'ouvrir une fenêtre sur le management de la chaîne d'approvisionnement et d'en justifier auprès des lecteurs est partagé par les différents entrepreneurs et s'accompagne d'une volonté de narration exhaustive du processus. Tom et Noah (Niche marché 2), qui nous expliquent leur choix en matière d'emballage pour expédier leurs produits s'emploient par exemple à répondre à la question suivante : « *Comment développer un packaging à la hauteur de nos ambitions ?* » (Blog Niche marché 2, *Notre approche packaging*, 24 mai 2018). Ils expliquent que la majeure partie de leurs ventes étant réalisées en ligne, ces derniers sont contraints d'expédier un grand nombre de colis. En réaction, ils expliquent avoir initié une réflexion pour migrer vers des emballages plus responsables. Ils narrent à cette occasion : « *Jamais en manque d'idées, on s'est dit qu'on pourrait utiliser d'anciens packaging : envoyer nos t-shirts dans des bouteilles plastiques, dans des rouleaux en kraft, dans des anciens contenants etc. Pas mal d'idées nous ont traversé l'esprit* » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *Notre approche packaging*, 24 mai 2018). Plusieurs solutions sont alors évoquées au cours d'un brainstorming et explicitées au cours de l'article.

Parmi ces différentes solutions, et en tenant compte de leurs contraintes, les entrepreneurs rapportent avoir « *fait le choix d'un carton Made in France 100% recyclé et 100% recyclable* » qu'il justifie de la façon suivante : « *Le carton est d'origine naturelle car il est produit à partir de fibres de cellulose ; ce qui le rend écologique et facilement recyclable, donc pratique ! Les cartons qu'on utilise sont recyclés car il fait sens pour nous de ne pas consommer de ressources vierges* » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *Notre approche packaging*, 24 mai 2018). L'emballage finalement retenu est donc local (fabriqué en France), recyclable et recyclé.

Guidée par la plausibilité et la cohérence, la restitution proposée au travers de cet article de blog a néanmoins vocation à évoluer comme le précisent les rédacteurs : « *Aujourd'hui avec nos emballages adaptés, recyclés, recyclables et Made in France, on réussit à cocher pas mal de critères qui nous tiennent à cœur mais on peut pousser la démarche plus loin* » (Tom et Noah, blog niche marché 2, *Notre approche packaging*, 24 mai 2018). L'emballage fera d'ailleurs l'objet d'un nouvel article de blog, le 4 mars 2019, prônant cette fois-ci une nouvelle solution : un emballage réutilisable.

Les billets de blogs, plus que de simples justifications des actions déployées pour manager la chaîne d'approvisionnement, sont donc de véritables occasions pour les entrepreneurs de raconter à leurs lecteurs une histoire, et de l'inscrire dans un cycle narratif plus large, en constante réactualisation.

## ***Conclusion sous-section 2***

Au travers des billets de blogs, les rédacteurs narrent les processus de construction du sens traversés, leur permettant ainsi d'énoncer les actions mises en place pour manager la chaîne d'approvisionnement, et d'en justifier. En faisant preuve de réflexivité, mais également en usant de leur capacité narrative, les rédacteurs s'emploient alors à la fois à construire le sens et à le diffuser (Weick, 1995 ; Bruna, 2016). Cette démarche s'inscrit alors dans une logique cyclique, encourageant à la constante réactualisation du propos.

## **Sous-section 3 : Compléter et réactualiser le processus de sens**

Lorsque le rédacteur publie du contenu sur le blog, les processus de construction du sens restitués aux lecteurs ne sont toutefois pas définitifs, pas plus qu'ils ne sont nécessairement complets. Au contraire, les articles de blog constituent des outils à même de permettre à leur rédacteur de compléter ces processus, et de les réactualiser. La restitution d'un processus partiel peut ainsi résulter d'une incapacité du rédacteur à faire sens par lui-même, d'événements extérieurs venant perturber le processus en cours ou encore à la suite de divergence de sens avec les lecteurs.

### *1. Une incapacité du rédacteur à faire sens par lui-même*

Les entrepreneurs, lorsqu'ils rédigent leurs articles de blog, n'ont pas nécessairement achevé leur processus de construction du sens. Ils peuvent en conséquence partager un processus partiel et solliciter leurs lecteurs pour le compléter. Il s'agit alors pour les rédacteurs de mettre à l'épreuve leurs interprétations, mais également de compléter leur collecte d'indices.

C'est dans cette optique que Sébastien rédige l'article « *Quid de l'export* » (Blog Niche marché 3, 23 mai 2015). A cette occasion, il s'interroge sur la possibilité d'exporter ses produits à l'étranger et sa cohérence avec le sens construit jusqu'alors au travers de sa trajectoire entrepreneuriale : « *Lorsque j'ai créé Niche marché 3 il y a 2 ans, c'est parce que j'ai compris que la proximité nous rendait meilleure. Qu'on le veuille ou non, le fait de connaître et de comprendre ce que l'on fait, nous change. Et je me suis donc dit qu'en fabricant à proximité de vous et de mes partenaires, on (se) ferait du mieux. Dans cette logique de proximité, lorsqu'on me demande si on est intéressé par l'export, je réponds invariablement que j'adore les échanges mais que si on regrette d'acheter en France des produits du bout du monde que l'on peut fabriquer localement, l'inverse n'a pas plus de sens...imparable me semble-t-il* » (Sébastien, blog Niche marché 3, *Quid de l'export* 23 mai 2015). Conformément à son processus de construction initial, l'exportation ne constituait pas une solution plausible et cohérente pour

répondre aux problèmes expérimentés. Il précise néanmoins « *Sauf qu'à force d'échanger sur le sujet, je m'interroge sur le bon sens de ma remarque...* » (Blog Niche marché 3, *Quid de l'export* 23 mai 2015). Sébastien met alors en évidence que le processus de sens initialement construit peut se voir, au gré des interactions remis en question. Il propose alors à ses lecteurs de venir compléter sa réflexion « *Et vous, trouvez-vous du sens à ce que l'on vende les jeans Niche marché 3 à plus de 1083km de chez nous ?* » (Blog Niche marché 3, *Quid de l'export*, 23 mai 2015).

La rédaction et la publication d'articles de blogs, par les interactions qu'ils sont susceptibles de générer, apparaissent comme des moyens pour le rédacteur de faire sens lorsqu'il ne parvient pas à faire sens par lui-même. Le lecteur devient alors un acteur actif du processus de construction du sens du rédacteur, et donc de l'entrepreneur.

## *2. Des événements extérieurs qui perturbent les processus*

Des chocs du paysage, soudains et imprévus, peuvent également venir interrompre le processus de construction du sens de l'entrepreneur, et l'amener à rédiger un article de blog. C'est notamment le cas des attentats terroristes de Charlie Hebdo en 2015. Sébastien explique ainsi « *Depuis plusieurs semaines avec Emma, nous préparons la mise en place d'une fabrication française de t-shirts en coton bio ou recyclé. On porte ce projet à 2 car on est convaincu que l'union fait la force, et ce nouveau défi s'articulait autour d'un slogan : l'union fait la France. A travers ce slogan on veut aussi exprimer notre ras le bol des divisions stériles, de la morosité ambiante, et notre envie de confiance, d'enthousiasme, de force. Alors on a cherché des ateliers de confection locaux et on a fabriqué des prototypes. Nos modèles sont prêts et en mars on voulait démarrer ce projet. Mais depuis hier et l'attentat contre Charlie Hebdo, on n'a pas vraiment dormi, on a beaucoup échangé et on n'a plus l'envie de porter ce projet pour nous. Ça n'a plus de sens... ou plutôt ça n'a plus le même sens* » (Blog Niche marché 3, *L'union fait la France*, 8 janvier 2015).

Alors que Sébastien développait une nouvelle collaboration avec une autre niche de vêtements fabriqués en France en coton biologique ou recyclé intitulé « *l'union fait la France* », pour dénoncer les clivages inutiles, et privilégier des relations collaboratives, les attentats sont venus modifier le sens du message. Il précise ainsi « *ça n'a plus le même sens car pour la liberté d'expression, l'union fait la France. Pour l'emploi en France, l'union fait la France. Pour protéger les ressources dont nous aurons besoin demain, l'union fait la France. Et pour tellement d'autres sujets, l'union fait la France !* ». Il s'agit alors pour Sébastien et Emma d'enrichir le sens de leur projet et ce en étant directement influencés par leur environnement :

« En plus après chaque catastrophe et l'émotion qu'elle suscite, notre indignation s'estompe. Pour ne pas oublier et porter ce message dans la durée, pourquoi ne pas s'unir immédiatement autour d'un projet commun sur un support de qualité, qui dure, et durable ? Il est bien sûr hors de question d'encaisser la moindre marge, ou alors au profit de Charlie Hebdo » (Sébastien, blog Niche marché 3, *L'union fait la France*, 8 janvier 2015). Sébastien propose ainsi de maintenir le projet tel quel mais en reversant les bénéfices des ventes à Charlie Hebdo. Toutefois, pour valider une telle action, il a besoin d'échanger avec ses lecteurs car les points d'ambiguïté restent nombreux : « L'idée est depuis ce matin appréciée mais on doute, on s'interroge : risque-t-elle d'être perçue pour de l'opportunisme ? Si oui, n'est-ce pas triste de plier face à cela ? Pire cette initiative peut-elle être maladroite ou blessante ? Ou au contraire est-elle suffisamment claire pour faire sens ? » (Sébastien, blog Niche marché 3, *L'union fait la France*, 8 janvier 2015). Il conclut ainsi son article en sollicitant les lecteurs à échanger : « J'espère que vous serez nombreux à nous éclairer de votre point de vue par votre commentaire car on a besoin de vous pour prendre la bonne décision !! » (Sébastien, blog Niche marché 3, *L'union fait la France*, 8 janvier 2015). Il s'agit alors de compléter le processus de construction du sens du rédacteur grâce aux échanges avec les lecteurs mais également de mettre à l'épreuve ce qui a déjà été construit.

### 3. Absence de partage de sens

Les articles de blog peuvent également être rédigés par les entrepreneurs pour reconnaître leurs échecs, et plus spécifiquement les actions dont le sens n'a pas été reçu positivement par les lecteurs. Alors que dans leur article « *transformer nos chutes en accessoires* » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, 19 avril 2019) les entrepreneurs expliquaient développer une sacoche upcyclée, ils déclarent quelques mois plus tard : « *Nous avons aussi abandonné l'idée de faire des sacoches dans nos chutes de production mais explorons désormais la possibilité d'en faire des casquettes (en développement juste ici)* ». Une telle décision s'explique par les retours négatifs de la part des lecteurs : « *sans vos retours, nous aurions sûrement fait des sacoches dont personne n'a besoin. Alors merci de nous faire part de vos idées dès cette phase de réflexion* » (Tom et Noah, blog Niche marché 2, *Un an de réflexion*, 2019).

### 4. Des commentaires pour adhérer ou ajuster le sens

Les interactions avec les lecteurs apparaissent donc comme fondamentales pour permettre aux rédacteurs d'agir et de construire le sens de l'action. Le tableau ci-dessous porte sur les articles les plus commentés (Tableau 72). L'analyse de ces commentaires révèlent ainsi différents types

d'interventions de la part du lecteur qui peut : signifier son adhésion au sens construit et diffusé, mettre en exergue des tensions ressenties à la lecture ou proposer des ajustements du sens.

**Tableau 72 : Articles de blog les plus commentés par les lecteurs**

	Les articles les plus commentés	Rédacteur	Sujet de l'article	Nombre de commentaires suscités
Blog Niche marché 2	2018 : un an de compréhension	Tom et Noah	Rétrospective de l'année écoulée	10
	Prenons le pouvoir		L'importance de l'action collective	14
	2019 : un an de réflexion		Rétrospective de l'année écoulée	78
Blog Niche marché 4	Pourquoi nous ne serons jamais une start-up ?	Céline et Robin	Justification du modèle économique	87
	Insectocalypse now : pourquoi on passe nos vêtements au coton bio		Choix du passage du coton au coton biologique	53
	On a testé les meilleurs polos du marché. Et on a fait le notre		Développement d'un nouveau produit	67
	Ne tombez pas dans le piège des dark pattern		Critique des techniques marketing	42
Blog Niche marché 3	L'union fait la France	Sébastien	Interruption d'une collaboration suite à un attentat	117
	Bienvenue dans ma tête		Lancement du blog	91
	Projet de valorisation du site Jourdan		Valorisation d'une friche industrielle par l'entrepreneur	82
	Quid de l'export		Questionnement sur l'exportation des produits	65

En réponse au contenu publié par les rédacteurs, les lecteurs peuvent par commentaire signifier leur adhésion au sens construit. Il s'agit essentiellement de commentaires positifs contenant des remerciements ou des félicitations. C'est notamment le cas des commentaires de Clément, « *On est avec vous ! Merci pour ce beau bilan 2019 et pleins de belles choses pour 2020* », ou de Stéphane, « *Sincèrement, bravo... le beau projet est devenu une belle réalité bien pensée* ». Ces lecteurs réagissent au bilan annuel proposé par Tom et Noah, entrepreneurs à l'origine de la niche marché 2 (Blog Niche marché 2, 2019 : un an de réflexion). Les commentaires d'adhésion insistent par ailleurs tout particulièrement sur le partage des valeurs entre le lecteur et le rédacteur. Solène déclare ainsi « *j'ai trouvé beaucoup d'échos dans les valeurs que vous prônez, je soutiens pleinement* ». Quant à Soisic, il publie « *je crois que nos valeurs sont alignées* ».

Cette adhésion est également stimulée par la démarche de transparence prônée par les entrepreneurs et traduite en acte avec la publication régulière des billets de blog. Julie commente ainsi « *Un bilan annuel tel que j'aurais imaginé, à savoir un statut pas seulement financier mais aussi un projet humain, les changements par rapport à l'année précédente. Et de plus votre transparence avec cette communication permet encore plus de rapprochement* ».

*avec vos utilisateurs/clients etc. Des choses qui font sens enfin dans ce monde de chiffre business. Continuez comme ça et j'en profite pour vous souhaiter all the best pour 2020 »* (Commentaire de Julie, blog Niche marché 2, 2019 : *un an de réflexion*). En ces termes, la rédaction de billets de blogs participe non seulement à diffuser le sens construit, et à le réactualiser, mais également aux lecteurs de construire le sens. Les rédacteurs des blogs, et la voix des marques qu'ils portent deviennent ainsi des véritables sources d'inspirations pour les lecteurs : *« Vous montrez qu'un projet où le bon sens prône n'a que peu de chance de se planter. Félicitations pour ce que vous faites et l'inspiration que vous transmettez aux futures générations d'entrepreneurs »* (Commentaire de Gautier, blog Niche marché 2, 2019 : *un an de réflexion*), en plus de contribuer au sentiment d'appartenance des lecteurs.

A l'issue des articles de blogs, et ce plus spécifiquement lorsque le rédacteur sollicite le lecteur à s'exprimer, les commentaires peuvent également mettre en évidence des tensions. Ces tensions peuvent tout d'abord être relatives à une ambiguïté du sens proposé par le rédacteur. Souvenez-vous de l'article préalablement évoqué : *« L'union fait la France »* (Sébastien, blog Niche marché 3, 8 janvier 2015), à l'occasion duquel Sébastien exprimait ses doutes quant à la compréhension du message à l'aune de la survenue des attentats de Charlie Hebdo. Il demandait alors directement aux lecteurs de s'exprimer sur le sujet. La publication d'un tel article a ainsi généré quelques 117 commentaires tentant notamment de mettre en garde Sébastien sur l'ambiguïté du message à l'image de celui d'Anne : *« comme d'autres, je serais gênée de porter un slogan qui me semble ambigu hors contexte »*. Cette ambiguïté se précise avec le commentaire de CC qui publie *« bonjour je suis à 2000% pour une initiative de ce genre. En revanche, je ne me verrais pas porter un tel modèle, simplement parce que le slogan patriote crée un risque d'amalgame nationaliste »*. A cette occasion, le lecteur met à jour une autre compréhension du slogan porté par Sébastien, et lui confère un caractère politique. Une telle ambiguïté génère à ce titre un débat entre les lecteurs eux-mêmes puisqu'en réponse à CC, Charlotte poste : *« j'ai beaucoup de mal à comprendre pourquoi il faudrait craindre de passer pour « nationaliste » nous avons le droit d'aimer notre pays et ses valeurs non ? »* (Commentaire de Charlotte, blog Niche marché 3, *L'union fait la France*, 8 janvier 2015).

Les actions peuvent par ailleurs sembler incohérentes aux lecteurs sur le long terme. Ainsi lorsque Sébastien propose de reverser les bénéfices des ventes à Charlie Hebdo, les lecteurs s'interrogent à l'image de Sylvie qui déclare *« mon soutien, ne passe pas par là. Et puis comme l'a dit quelqu'un avant moi, faudrait-il constituer aussi longtemps qu'il y aurait des t-shirts achetés ? Sinon quand arrêter ? Et quel sens cela aurait-il ? »* ou de Bernard *« ça peut avoir*

*du sens aujourd'hui (...) il n'en aura plus dans quelques semaines* ». Il s'agit ici pour les lecteurs de mettre en exergue un problème de cohérence du sens sur le long terme, les conduisant à rejeter la proposition du rédacteur. Ce besoin de cohérence entre le sens construit et diffusé et l'action revient à ce titre régulièrement dans les commentaires, à l'image de celui-ci publié à la suite de l'article « *Quid de l'export* » où Sébastien s'interrogeait cette fois sur le sens d'exporter ses produits : « *l'exportation je trouve ça « moyen » car je pense que votre principe de « local » ne sera pas mis en valeur, ça sera simplement des articles français, et la philosophie de Niche marché 3 sera perdue en partie* » (Commentaire d'Anaïs).

La cohérence du sens, sa pérennité, et sa clarté sont donc essentielles pour assurer l'adhésion au sens construit et diffusé par les rédacteurs à leurs lecteurs. Si l'une de ces caractéristiques venaient à manquer, alors les lecteurs se chargeraient de mettre en évidence ces tensions par leurs commentaires.

Les lecteurs s'ils peuvent adhérer ou mettre en exergue les tensions inhérentes au sens construit et diffusé par les rédacteurs peuvent également par leurs commentaires proposer des pistes de solutions pour ajuster l'action et la rendre cohérente avec le sens. C'est notamment le cas de plusieurs lecteurs à la suite de l'article « *Quid de l'export* » (Blog Niche marché 3, 23 mai 2015) qui proposent en guise de solution de limiter l'exportation à un périmètre géographique délimité (Gaia), de répliquer la filière dans un pays étranger (Nicolas), d'exporter leur savoir-faire (Gille) ou encore de faire appel à un réseau de revendeur français à l'étranger (Véronique).



**Encadré 15 : Une réactualisation effective et immédiate (Quid de l'export, 23 mai 2015)**

Afin d'illustrer de façon très concrète dans quelles mesures les interactions entre le lecteur et le rédacteur permettent de réactualiser le sens ou l'action de façon effective et immédiate, nous proposons de nous focaliser sur un article spécifique publié sur le blog Niche marché 3, et déjà évoqué, « *Quid de l'export* » (23 mai 2015). Cet article (Annexe 6), avec ses 63 commentaires, est intéressant dans la mesure où il donne à voir le mécanisme de réactualisation du propos du rédacteur au fur et à mesure de ces interactions avec les lecteurs.

Cet article interrogeait les lecteurs sur la pertinence d'exporter les produits de la Niche marché 3 à l'étranger, et l'action qu'il conviendrait de déployer pour être cohérent avec le sens jusqu'alors construit et diffusé. Publié le 23 mai 2015, l'article est réactualisé le jour-même, quelques heures plus tard, par le rédacteur après seulement 3 commentaires (Tableau 73).

**Tableau 73 : Premiers commentaires suscités par l'article « Quid de l'export »**

Pseudonyme et date	Commentaires
Oodini 23 mai 2015	<p>Posez-vous une question : avez-vous créé Niche marché 3 pour lutter contre la mondialisation, ou bien la promouvoir ?</p> <p>Parce que tout ce que vous présentez relève de valeurs mondialistes. Si je réponds à chacun des points:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* impérialisme culturel ?</li> <li>* c'est exactement la raison d'être de la politique coloniale de la Grande-Bretagne il y a 2 ou 3 siècles : créer des marchés pour vendre ses produits manufacturés (cf Canada)</li> <li>* vous acceptez la mondialisation, vous ne luttez pas contre</li> <li>* vous améliorez la rentabilité des affréteurs, et contribuez donc à la baisse des prix, et donc à la mondialisation</li> <li>* soyez responsables : laissez une chance aux marques chinoises responsables de se développer sur leur marché, plutôt que de vouloir y faire votre nid</li> </ul> <p>Mais sinon, pour rester dans le même objectif que lors de la création de Niche marché 3, allez donc monter des ateliers de confection dans les pays dans lesquels vous comptez vendre.</p>
Bobby 23 mai 2015	<p>Le principal risque que je vois c'est de ne plus maîtriser votre développement. Nombre d'entreprises se sont cassées les dents à l'export, pourtant prometteur au départ.</p> <p>Si vous pouvez le faire à zéro risque, oui, pourquoi pas : si vous êtes payé d'avance par virement, que vous n'avez pas un seul investissement à faire, oui pourquoi ne pas vendre 50 jeans à un commerçant étranger qui vous l'aurait demandé.</p> <p>S'il vous faut avancer l'argent d'une grosse commande, prendre un engagement plus important auprès d'un fournisseur, augmenter votre découvert bancaire, prendre des risques de change, laissez tomber ! C'est un peu comme travailler pour la grande distribution : si vous commencez à en dépendre, vous êtes grillé. Or si vous commencez même un peu, la tentation sera grande d'augmenter même tout doucement ces ventes, et fatalement, tôt ou tard vous en dépendrez !</p>
Michellem 23 mai 2015	<p>Je ne saurais mieux exprimer ma pensée qu'Oodini ne l'a fait. Exporter c'est retomber dans un schéma de mondialisation... La seule exportation qui ait du sens à mes yeux c'est l'idée et la réflexion... L'aide à penser un projet comme vous l'avez fait... Il vous faut essayer mais pas devenir un grand truc "planétaire"... Oh! Non !</p>

Ces premiers commentaires et cette mise à jour mettent ainsi en évidence une fragmentation de l'environnement que n'avait pas opéré le rédacteur et soulignent la question de la mondialisation. Cette dernière semble pourtant au centre des attentions des lecteurs en témoigne la question d'Oodini (23 mai, 00h35) : « *Posez-vous une question : avez-vous créé Niche marché 3 pour lutter contre la mondialisation et la promouvoir ?* ». Le rédacteur recentre alors le débat « *mon dilemme sur l'export*

*est de déterminer si l'export est un problème en soit ou si c'est la manière de le faire qui est le problème* » (Sébastien, blog Niche marché 3, Mise à jour du 23 mai 2015, 8h05).

Après presque 50 commentaires additionnels (Tableau 74), et deux jours plus tard le rédacteur propose une nouvelle fois de réactualiser son propos et précise « *vos commentaires sont toujours aussi nombreux, c'est vraiment riche de réussir à échanger ainsi* » (Sébastien, blog Niche marché 3, Quid de l'export, Mise à jour du 25 mai 2015, 10h46).

**Tableau 74 : Commentaires publiés suite à la mise à jour de l'article « *Quid de l'export* »**

Pseudonyme et date	Commentaires
Bruno 23 mai 2015	Une piste pourrait être de promouvoir les vertus du produire local au sein d'une communauté d'acteurs internationaux partageant les mêmes valeurs et la même vision. Cela permettrait de rester en grande cohérence avec les principes "durables" fondateurs (faibles impacts écologiques, emplois et savoir-faire locaux, ...) tout en enrichissant le modèle d'expériences multiples (autres produits et services, autres territoires, autres cultures, ...). L'ouverture à l'international "classique" me semble un facteur de risque important d'image et d'identité. Très bonne continuation.
Damien 23 mai 2015	Salut Sébastien, Nous avons échangé sur le sujet au salon de Colmar. Mon point de vue serait d'accepter de montrer au monde le savoir-faire français en créant des points de vente à l'étranger sur la même approche de localiser. Donc dans un premier temps vendre du français à l'étranger dans un but de vendre du local. Je pense que ce concept serait viable et la clientèle sera au rendez-vous... Par contre il faut faire un pas de géant pour réaliser un tel challenge.
Christine 23 mai 2015	Bonjour, Je serais plus pour un partage de vos valeurs/aider dans d'autres pays à recréer une filière équivalente à celle que vous avez créé ici. Fabriquer localement vos jeans ici pour les vendre à perpète les olivettes n'est pas méga cohérent, enfin en tant qu'acheteur je trouve ça moyen. bonne réflexion! et vivement septembre pour les jeans taillés un peu différemment en magasin à Romans au moins ;)
Didier 23 mai 2015	Arrête de te faire mal Sébastien! le bon vin Français est bien produit en France ! il abreuve bien le monde ! alors vas-y ! demande toi plutôt comment le faire de façon responsable. Essaie de trouver des moyens alternatifs de transporter proprement. Sois l'exemple pour tous les autres et entraîne les a suivre ton exemple.

Il propose dans sa deuxième mise à jour un bilan et une synthèse des commentaires suscités : « *Si vos commentaires montrent que nous partageons les valeurs d'écoconception et de proximité que nous mettons en œuvre, je dirais pour résumer que vous voyez 2 manières différentes de les servir : s'en tenir à une diffusion uniquement locale de nos produits, et partager le concept (ou) utiliser la diffusion de nos produits à l'export pour partager notre démarche* » (Sébastien, blog Niche marché 3, *Quid de l'export*, Mise à jour du 25 mai 2015, 10h46). Après avoir mis en évidence les deux interprétations majeures, il en souligne les limites « *elles ne me satisfont chacune pas complètement car je trouve l'une trop théorique et l'autre trop pragmatique* ». Ils proposent en conclusion et sur la base de ces échanges une troisième voie « *puisque'il n'est pas interdit d'inventer, vous me donnez l'idée suivante : nous allons faire les 2 ! C'est-à-dire accepter la diffusion EPHEMERE de nos produits à l'étranger, pour encourager le développement local de proximité* » » (Sébastien, blog Niche marché 3, *Quid de l'export*, Mise à jour du 25 mai 2015, 10h46) et détaille ensuite les actions retenues. Il décide ainsi « *d'accepter la diffusion EPHEMERES* » des produits à l'étranger et d'y ajouter « *une étiquette (dans la langue du pays) sur nos jeans vendus à l'étranger, qui expliquera notre démarche d'écoconception*

*et de proximité et qui proposera notre aide à ceux qui souhaiteraient localement s'y atteler »* (Sébastien, blog Niche marché 3, *Quid de l'export*, Mise à jour du 25 mai 2015, 10h46).

L'article « *Quid de l'export* » délivre donc un parfait exemple du rôle clé des interactions entre rédacteur et lecteur pour construire le sens et déterminer l'action à mettre en place. A la suite d'une incapacité à faire sens d'une problématique, celle de l'exportation, Sébastien soumet alors aux lecteurs son interprétation, et les sollicite sur l'action et ses justifications. Les commentaires générés par cette demande conduisent alors Sébastien à affiner son propos par deux fois : pour recadrer le cadre de la réflexion une première fois, et pour synthétiser les indices donnés par les lecteurs et en déduire l'interprétation à retenir en vue de nourrir l'action future.

### ***Conclusion sous-section 3***

Le contenu publié par le rédacteur ne restitue donc pas nécessairement des processus de construction du sens aboutis. Il peut au contraire mettre en lumière les interruptions de ce processus. Ces interruptions peuvent être causées par une incapacité du rédacteur à faire sens par lui-même d'une situation (Weick, 1995), le fait de chocs écologiques émanant du paysage venant perturber le processus (Geels et Schöt, 2007), ou être le reflet de divergences entre l'action proposée et sa réception par les lecteurs (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ces dernières amènent le rédacteur à solliciter son lecteur pour reprendre le processus et l'inviter à partager ses interprétations et ses réflexions par commentaire. Ce faisant, les lecteurs peuvent par leurs commentaires témoigner leur adhésion au sens, mettre en exergue des tensions sources d'incohérences ou d'ambiguïté, et se poser comme des pourvoyeurs de solutions.

## Conclusion section 1

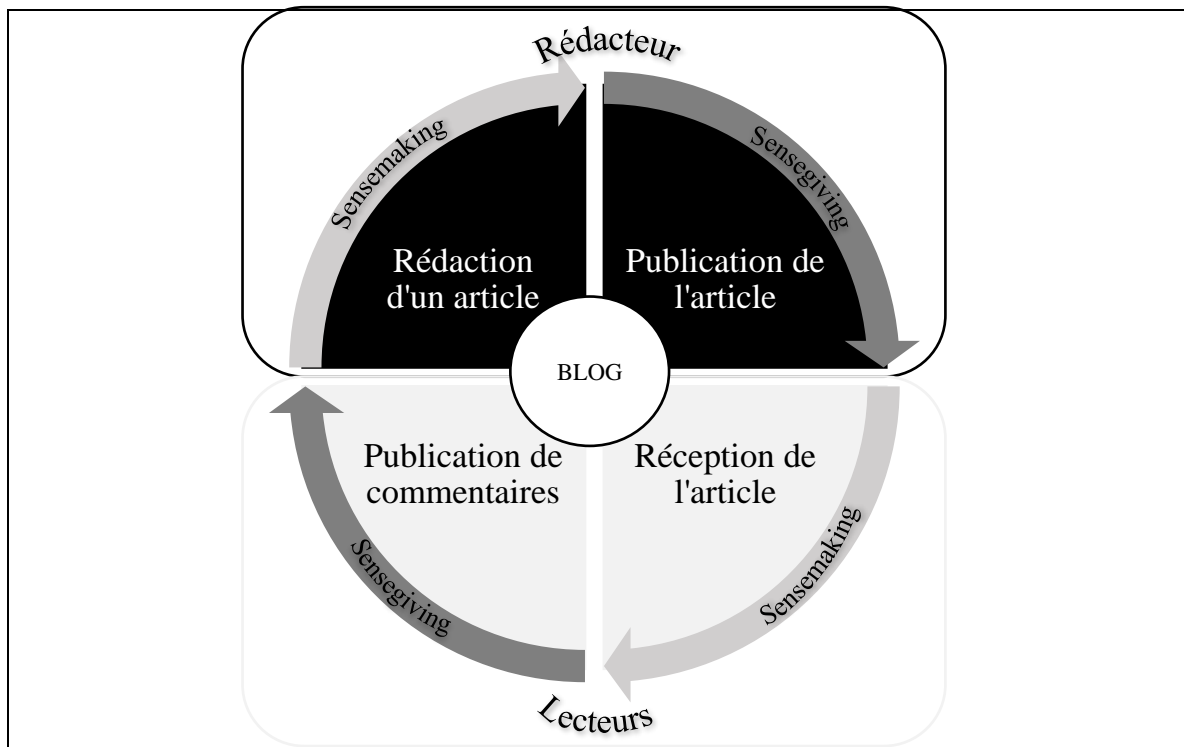
Les blogs proposés, et le plus souvent alimentés, par les entrepreneurs constituent donc des dispositifs numériques à même de permettre à ces derniers d'interagir avec leurs lecteurs.

Déployé pour donner une plus grande visibilité aux lecteurs sur le management des chaînes d'approvisionnement, le blog par ses contenus donne à voir les actions déployées et racontent les processus de construction du sens traversés qui permettent d'en justifier.

Plus qu'un espace de restitution et de diffusion de l'action et du sens construit, les blogs sont également un outil précieux pour compléter le processus de construction du sens des rédacteurs. En effet, le processus rapporté par les rédacteurs peut avoir été interrompu, et/ou être toujours en cours. Il s'agit alors et grâce aux commentaires des lecteurs, de sélectionner les indices, retenir une interprétation et ainsi influencer l'action future. Ce faisant, les lecteurs, et plus spécifiquement les commentateurs, agissent comme des intermédiaires de transition, qui par leurs interventions, sont susceptibles d'orienter celle-ci.

Les blogs constituent en définitif un dispositif intermédiaire qui permet en plus de donner de la visibilité au management de la chaîne d'approvisionnement, de diffuser et construire le sens entre rédacteur et lecteur (Figure 37).

Figure 37 : Processus de construction et de diffusion du sens intermédié par le blog (d'après Gioia et Chitipedi, 1991)





## Section 2 : Le forum

*A Roubaix, ville historique du textile, durant 2 jours, des entreprises, des start-ups exposeront et parleront de leurs produits et innovations dans le domaine de la mode circulaire. Des chercheurs et experts parleront des perspectives d'avenir. Pour commencer maintenant à construire la mode de demain » » (Programme Fashion Green Days 2018).*

Le 24 et le 25 mai 2018 a lieu la première édition du forum dédié à la mode circulaire : les « *Fashion Green Days* ». Cet événement organisé par l'Association Nordcréa au sein de l'ENSAIT (École Nationale Supérieure des Arts et des Industries Textiles) à Roubaix, et pendant deux jours, réunit une grande diversité d'acteurs du système textile pour penser sa transition. Renouvelé le 23 et le 24 mai 2019, l'événement est, pour les deux éditions, soutenu par de nombreux partenaires organisationnels et institutionnels. On retrouve notamment l'Agence gouvernementale de l'environnement et de la maîtrise énergétique (ADEME), des acteurs institutionnels territoriaux comme la région Hauts-de-France ou la Métropole Européenne Lilloise (MEL) mais également des pôles de développement et de compétitivité comme le CD2E<sup>121</sup> ainsi que des entreprises du régime comme les enseignes de distributions spécialisées (Damart, Jules, Kiabi), ou les producteurs industriels comme Le Mahieu ou des niches d'innovation comme Niche marché 3 (Programme *Fashion Green Days*, 2018, 2019).

Organisé sous la forme d'un *forum*, l'événement par sa structuration amène les participants à endosser différents rôles complémentaires et à les faire interagir à l'occasion de temps dédié plus ou moins formel. En ces termes, les *Fashion Green Days* s'impose comme un véritable espace physique dédié à l'interaction autour de la mode circulaire (sous-section 1).

L'événement tente par ailleurs par sa programmation de réunir un ensemble d'acteurs représentatifs du système textile (sous-section 2). Pour rappel, le système est composé de deux niveaux d'acteurs : le régime, composé des individus et des organisations qui incarnent le modèle dominant, et les niches d'innovation qui prônent des solutions alternatives en marge du régime (Audet, 2015). Ces niveaux peuvent respectivement être scindés en sous-régime, et en sous-niches, tous représentées lors de l'événement.

En dépit d'une apparente diversité des acteurs en présence, nous constatons néanmoins que l'événement ne permet pas une véritable mixité des membres du système (sous-section 3). Nous

---

<sup>121</sup> Pôle d'excellence régional de l'éco-transition à rayonnement international, le CD2E accompagne les entreprises, les territoires et les filières de la Région Hauts-de-France et leur apporte des solutions concrètes aux enjeux économiques et écologiques d'aujourd'hui.

mettons ainsi en évidence que bien que l'événement fournisse un véritable tutoriel de la transition, il peine à faire dialoguer le régime et les niches et peut même être le théâtre de tensions.

### ***Sous-section 1 : Le forum, un espace physique pour interagir***

Les *Fashion Green Days* sont décrits par ses organisateurs comme étant un « *forum dédié à la mode circulaire* » (Programme *Fashion Green Days*, 2018 et 2019). Le choix du terme « *forum* » n'est pas à un hasard. Nous revenons sur le choix du terme et sa portée, avant de mettre en évidence les différents rôles endossés par les participants et les modalités d'échanges entre ces derniers au cours de l'événement.

#### 1. Un « *forum* »

Le dictionnaire Le Robert propose trois définitions du terme forum :

- (1) *Dans l'antiquité, le terme désignait le lieu où se tenaient les assemblées du peuple et où se discutaient les affaires publiques à Rome,*
- (2) *Le terme désigne également des réunions-débat,*
- (3) *Enfin, en informatique, le terme désigne un espace virtuel sur internet qui permet de dialoguer en temps différé par échange de messages écrits, plus ou moins public.*

Les « *Fashion Green Days* » sont pensés par l'association Nodcréa comme un lieu physique à même de permettre les échanges et la confrontation des interprétations entre les différents acteurs du système. Cet événement s'inscrit en ces termes dans la continuité de la mission de l'association qui vise à « *mettre en réseau entreprises et créateurs des Hauts-de-France pour dynamiser l'écosystème de la mode par l'innovation sociale et écologique* » (Programme *Fashion Green Days*, 2018). Il s'agit alors pour ses organisateurs de positionner l'événement comme un lieu incontournable de la cité, et de favoriser le débat entre ses membres pour engager et négocier la transition.

#### 2. *Des participants aux rôles divers*

Un ensemble représentatif des individus du système sont en conséquence présents pour participer aux échanges. Si nous revenons plus tard sur cette diversité et cette volonté de représentativité, nous insistons plutôt ici sur le rôle des participants lors de l'événement. Nous pouvons ainsi distinguer 4 rôles, potentiellement cumulatifs, pouvant être endossés par les participants : intervenant, animateur, exposant ou membre du public.

Les intervenants participent gracieusement à l'événement en vue de s'exprimer à l'occasion d'une table ronde, d'un *pitch* d'innovation ou d'une *keynote* (Photographie 6). Les animateurs,

eux aussi invités, ont vocation à modérer, structurer et cadrer les échanges entre les intervenants, et les intervenants et le public.

**Photographie 6 : Salle dédiée aux tables rondes, pitch innovation et keynotes**



Les participants peuvent également être exposants pour promouvoir leurs produits dans un but commercial dans l'espace dédié à cet effet (Photographie 3). Il s'agit ici le plus souvent de niches d'innovation, et dans quelques rares cas des stands institutionnels. À noter qu'un animateur peut d'ailleurs être exposant, et un exposant peut être intervenant selon les temps forts du forum.

**Photographie 7 : Salon d'exposition commercial des *Fashion Green Days* 2018**



Le public, s'il peut être composé d'intervenants, ou d'exposants, accueille également des participants variés. L'accès à l'événement est bien que payant, laissé à l'appréciation du participant. Moyennant un montant minimum de 1 euro, les participants se voient dotés d'un droit d'accès à l'ensemble de l'événement.



### 3. *Le forum, un espace d'échanges entre les participants*

Les participants, qu'ils soient intervenants, animateurs, exposants ou membres du public sont amenés à interagir avec de nombreux individus à l'occasion des *Fashion Green Days*. Différentes situations d'interactions ont pu être identifiées.

À l'occasion des tables rondes par exemple, les intervenants issus d'organisations différentes et aux rôles variés sont invités à échanger autour d'une thématique. On retrouve généralement à chacune de ces tables rondes un animateur et 4 ou 5 intervenants, qui vont tour à tour, cadrés par l'animateur partager leurs expériences et partager les solutions qu'ils ont déployées pour engager la transition vers plus de circularité. Chaque table ronde dure environ 1 heure, avec un temps de paroles plus ou moins équitable : chaque intervenant se voit conférer un minimum de 5 minutes de temps de parole, et maximum 20 minutes. Les tables rondes se clôturent généralement par une session de questions-réponses avec le public pouvant durer de 5 à 10 minutes. Ce moment dynamise les interactions entre intervenants et public, mais également au sein du public.

L'événement propose également aux participants une série de *keynotes*, c'est à dire des présentations des points clés d'une entreprise, d'une innovation ou encore d'un service. Synthétique par nature, les *keynotes* permettent de donner la parole à un intervenant pendant 10 à 20 minutes. Des créneaux horaires sont également dédiés à des *pitchs* innovation au cours desquels des intervenants sont invités à présenter brièvement (3 à 5 minutes) leur projet au public. Les *keynotes* et les *pitchs* innovation permettent aux intervenants de diffuser leur message au public mais ne permettent pas d'interactions immédiates.

Le salon d'exposition, les pauses et les moments de convivialité sont par ailleurs de véritables moments d'interactions. En effet, de nombreuses pauses offrent tout au long de l'événement l'occasion aux participants de discuter de façon informelle autour d'un café, ou de flâner dans les allées du salon et d'échanger avec les exposants. Nous avons nous-mêmes pu échanger avec de nombreux exposants, intervenants (chercheurs, entrepreneurs, collaborateurs) mais également avec d'autres participants (journalistes, étudiants...).

#### ***Conclusion sous-section 1***

Les *Fashion Green Days* sont donc pensés comme un temps et un espace d'interactions entre les participants dans la mesure où ils offrent l'occasion aux participants d'échanger à de nombreuses reprises. On y distingue ainsi les formats plus ou moins formels, parmi lesquels les tables rondes, les moments de convivialité ou le salon d'exposition, qui permettent de stimuler

les interactions entre les différents participants autour de la mode circulaire (intervenants, exposants, animateurs et public).

### ***Sous-section 2 : Donner la parole à l'ensemble des acteurs du système***

La liste des intervenants comme des exposants témoignent de la volonté des organisateurs de l'événement de donner la parole à l'ensemble des acteurs du système. Le système est pour rappel composé d'acteurs du régime et d'acteurs de niches. Le régime, niveau central du système, est composé de plusieurs sous-régimes de population spécifiques (décideurs politiques, scientifiques, industrie, consommateurs et utilisateurs, et société civile). Le plus souvent, ces différentes entités partagent des règles différentes des unes des autres, amenant à plusieurs régimes par exemple le sous-régime technologique, le sous-régime scientifique, le sous-régime politique et le sous-régime socioculturel (Geels, 2004, 2012). En leur sein, les différents sous-régimes partagent néanmoins des objectifs, des règles ou encore des problématiques communes.

Nous identifions conformément à cette segmentation les sous-régimes représentés aux *Fashion Green Days*. Les niches d'innovation composent l'autre niveau du système composé d'acteurs. Ces niches peuvent elles aussi être subdivisées, à la manière du régime, entre différentes sous-niches, les sous-niches marché et les sous-niches industrielles.

#### *1. Les sous-régimes*

À l'occasion des *Fashion Green Days* 2018 et 2019, des intervenants issus des composantes du régime sont représentés (Tableau 75).

**Tableau 75 : Tables rondes donnant la parole aux différents acteurs des sous-régimes**

Sous-niveau du régime	Éditions 2018		Édition 2019	
	Titre de la table ronde	Intervenants	Titre de la table ronde	Intervenants
<b>Le sous-régime politique</b>	« <i>Les politiques publiques pour une mode circulaire ?</i> »	Directeur de l'ADEME Vice-Président de la Métropole Européenne de Lille Maire de Roubaix Vice-Président du Conseil Régional des Hauts-de-France	« <i>Quelle politique pour agir ?</i> »	Président de l'ADEME Ancien ministre président de la mission REV3 Vice-présidente de la MEL Mairie de Roubaix
<b>Le sous-régime scientifique</b>	« <i>Mode circulaire côté marché</i> »	Professeur, Institut Français de la Mode (IFM) Maître de conférences, Université de Lille, Ingénieur de recherche, Université de Lille		

		LCA project manager, EVEA, Université de Troyes		
<b>Le sous-régime industriel</b>	« <i>Les nouvelles chaînes de valeurs</i> »	Responsable développement et innovation, UTT Fondateur de Niche marché 3 Studio manager, VEJA Responsable de site de production, Le Relais Metisse	« <i>Circuits courts : le choix du local</i> »	Enseignant-chercheur ENSAIT - GEMTEX Directrice générale du Slip Français PDG de l'usine Lemahieu Responsable de Plateau fertile
<b>Le sous-régime marché</b>	« <i>La mode circulaire, facteur de transformation des entreprises</i> »	Responsable unité circulaire, Enseigne 1 Responsable du département RSE, H&M France Directrice qualité, Enseigne 2 Acheteuse grand import, Enseigne 3	« <i>La distribution de mode en France : les nouvelles attentes du consommateur</i> »	Directeur de l'Observatoire économique - Institut Français de la Mode Directrice des collections - Kiabi Responsable sustainability & corporate engagement - H&M Directeur du marketing - Jules - groupe Happy Chic Directrice RSE et qualité - groupe IDGROUP

Généralement regroupés par sous-régime au cours des tables rondes, les intervenants du régime s'expriment chacun de façon thématique sur leurs activités. Les décideurs politiques (maire, président de métropole, vice-président de région...) s'emploient par exemple à expliciter les politiques publiques d'accompagnement à la transition existante. Le sous-régime marché est largement représenté par les collaborateurs d'enseignes de distribution spécialisées, dans les tables rondes en 2018 comme en 2019, qui viennent partager les actions engagées pour la transition. Le sous-régime scientifique est quant à lui particulièrement représenté en 2018, par l'intermédiaire de cinq tables rondes réunissant uniquement des chercheurs. Celles-ci ont pour objectif « *faire un point sur les connaissances académiques concernant la mode et l'économie circulaire et de dresser des perspectives* » (Programme *Fashion Green Days*, 2018) sur des sujets comme la définition de la mode circulaire, le recyclage, l'écoconception, la transformation du marché ou encore les matériaux et la production durable. Nombreux en 2018, les membres du sous-régime scientifique sont moins présents en 2019, et migrent le plus souvent du rôle d'intervenant au rôle d'animateur de tables rondes (Tableau 76). Ce changement de rôle traduit un glissement des acteurs du monde scientifique vers un statut d'intermédiaire dont l'objectif est désormais la structuration des échanges.

**Tableau 76 : Tables rondes animées par des membres du sous-régime scientifique**

<i>Fashion Green Days 2019</i>	<b>Animateur</b>
Table ronde : Chaîne de valeur et écoconception	Enseignant-chercheur ENSAIT
Table ronde : La distribution de mode en France les nouvelles attentes des consommateurs et les réponses	Enseignant-chercheur Université de Lille
Table ronde : vendre moins mais mieux	Enseignant-chercheur Université de Lille

Les membres du sous-régime industriel font néanmoins exception dans la mesure où leurs interventions sont parsemées dans différentes tables rondes. Ils sont le plus souvent accompagnés pour prendre la parole de niches d'innovation, et explicitent généralement, le résultat de leur processus de recherche et de développement sur le plan technique ou technologique.

## 2. Les sous-niches d'innovation

Au cours des deux éditions successives des *Fashion Green Days*, de nombreuses niches d'innovation, plus ou moins développées, sont également invitées à prendre la parole en tant qu'intervenants, exposant ou parfois animateur. À la façon du régime, nous proposons de segmenter ces niches par sous-niches et de distinguons les sous-niches industrielles et les sous-niches marché en présence (Tableau 77).

**Tableau 77 : Tables rondes donnant la parole aux différents acteurs des sous-niches**

	<b>Éditions 2018</b>		<b>Édition 2019</b>	
<b>Les sous-niches industrielles</b>	« <i>Sourcing matières responsables</i> »	Créateur de Maison Lenglin Responsable marketing de ARCHROMA Directrice adjointe de Organica Cofondatrice et directrice artistique de PILI	« <i>Matières, recyclage et innovation</i> »	Directrice de l'économie circulaire - ECO TLC Responsable RSE - UTT Tourcoing Fondatrice de Adapta Responsable design - Pyrates Smart Fabric ingénieur R&D Développement durable - Centre Européen des Techniques Innovants
<b>Les sous-niches marché</b>	« <i>Le recyclage et l'upcycling</i> »	Responsable de L'indispensac, Auteure de "coutur'recup" Fondateur de Niche marché 1 Fondatrice de Les chaussettes orphelines Créatrice d'une ligne de prêt-à-porter upcyclée Fondatrice Les Récupérables	« <i>Vendre moins mais mieux</i> »	Cofondateurs - Balzac Paris Fondatrice - SloWeAre Fondatrice - Match Market

Les niches d'innovation les plus représentées à l'occasion des *Fashion Green Days* proposent de mettre sur le marché de nouveaux vêtements ou accessoires responsables. Elles peuvent être, par analogie avec le régime et les enseignes de distribution spécialisées, considérées comme des « niches marché ». On retrouve dans cette typologie de nombreuses niches d'innovation présentes telles que Niche marché 4, Niche marché 5, Maison Standard, Niche marché 1, les chaussettes orphelines ou encore Niche marché 3, VEJA et Les récupérables. Les niches marché regroupent également les revendeurs de marques textiles de niche qui sont eux aussi réunis au cours d'une table ronde leur étant dédiée en 2018, intitulé « *acheter, fabriquer soi-même ou louer ; des nouveaux modes de consommation* » où on retrouve notamment The Matter, La Textilerie, ou encore El Market.

Moins représentées que les niches marché car bien moins développées, les niches industrielles sont tout de même présentes aux *Fashion Green Days*. La table ronde « *sourcing matières responsables* » (25 mai 2018), offrait par exemple aux niches industrielles un temps dédié. On peut notamment retenir la présentation réalisée à par deux créateurs de niche industrielle qui proposent une solution aux teintures conventionnelles issues de l'industrie pétrochimique, au travers de teintures naturelles (issues de déchets agricoles, des plantes etc...) ou d'enzymes (traitement bactériologique des tissus).

Alors qu'en 2018, les différentes niches ont leur table ronde propre, à l'image de la table ronde « *Le recyclage et l'upcycling* » qui ne réunit que des niches marché, ou de « *sourcing matières responsables* » qui invitait principalement des niches industrielles à échanger, en 2019 les sous-niches sont éparpillées dans des tables rondes plus hétérogènes, on le retrouve des membres du sous-régime industriel ou du sous-régime scientifique. Elles sont également accompagnées d'un troisième et dernier type d'acteurs : les intermédiaires de transition.

### 3. *Les intermédiaires de transition*

Certaines organisations ou projets se constituent dans l'unique but de faciliter l'émergence de ces niches, faciliter la transition du régime, ou favoriser les interactions entre niches et régime : les intermédiaires de transition. Particulièrement représentés lors *Fashion Green Days* 2019, ces intermédiaires sont incarnés par des tiers-lieux, des plateformes d'information et de labellisation et, des cabinets de consulting, ou encore des projets expérimentaux.

#### a) Les tiers-lieux

Les tiers-lieux offrent des espaces dédiés à l'innovation et à l'entrepreneuriat au service de la mode durable et sont définis comme des « *nouveaux lieux du lien social, de l'émancipation et*

des initiatives collectives. Ils se sont développés grâce au déploiement du numérique partout sur le territoire. Chaque lieu a sa spécificité, son fonctionnement, son mode de financement, sa communauté » (ministère de la Cohésion des territoires). Deux tiers lieux sont représentés aux *Fashion Green Days* (2019) : Sew&Laine, situé dans la métropole bordelaise, et Plateau Fertile, à Roubaix. En plus de former et d'accompagner, ces espaces offrent également l'opportunité d'expérimenter des solutions alternatives (Tableau 78).

**Tableau 78 : Description de l'action des tiers-lieux présents aux *Fashion Green Days* 2019**

Tiers-lieux	Description
<b>Tiers-lieu Sew&amp;Laine</b>	<i>Depuis 2011, l'association Sew &amp; Laine propose au travers de son tiers-lieu 500m<sup>2</sup> de locaux dédiés au cœur de la métropole Bordelais dédiés à la filière textile numérique, innovante et écoresponsable. La mission du lieu est simple « agir pour développer une offre textile responsable, la rendre accessible au plus grand nombre et sensibiliser les publics les plus modestes à la question de la mode jetable » (Site officiel, Sew &amp; Laine). Il est décrit par sa chargée de développement comme « un lieu où on offre incubation, formation, coworking on s'adapte pour les accompagner et voir comment on peut consommer et produire autrement dans l'industrie de la mode » (Kim, Chargée de développement chez Sew&amp;Laine, <i>Fashion Green Days</i> 2019).</i>
<b>Tiers-lieu Plateau Fertile</b>	<i>Le Plateau Fertile est un tiers-lieu fondé par l'association Nordcréa créée en 2018 à Roubaix, ville historique du secteur textile français. Spécialisé dans la mode et le textile, le lieu a vocation à accueillir des entreprises et des porteurs de projets visant à bâtir une mode plus durable et innovante. Le tiers-lieu propose une zone pour les entrepreneurs en résidence, un espace de co-working et une salle d'événementiel. Le lieu est ainsi décrit comme « unique », « où se croisent des compétences aussi bien créatives, entrepreneuriales que citoyennes et sociales » (Site officiel, Plateau Fertile). Ce tiers lieu a - comme nous le rapporte, son responsable - été « Créé à la demande de tous les adhérents<sup>122</sup> de Nordcréa parce qu'ils avaient envie en dehors des événements comme les <i>Fashion Green Days</i> de partager beaucoup plus au quotidien et échanger, partager des équipements, des compétences et travailler en réseau ce que fait Plateau Fertile depuis un an » (Responsable Plateau Fertile, <i>Fashion Green Days</i> 2019). Le responsable des lieux insiste par ailleurs tout particulièrement sur la dimension expérimentale du projet « Je suis là aussi pour parler des expériences qu'on mène avec les partenaires puisque tout cet ensemble c'est pour essayer on va dire de mener des projets, d'expérimenter des projets qui vont de la conception jusqu'au démarrage, jusqu'à l'expérimentation de la vente sachant qu'après y'a un réseau derrière pour faire de la production qu'on va essayer de développer localement » (Responsable Plateau Fertile, <i>Fashion Green Days</i> 2019).</i>

#### b) Les plateformes d'information et de labellisation

Certains intervenants tentent également d'accroître la visibilité des niches d'innovation, et participent à la transformation des modes de consommation. La table ronde « *vendre moins mais mieux* » (2019) invite par exemple Louise, à décrire son service : « *une plateforme d'information et un label de confiance dédié à la mode écoresponsable* » (Louise, fondatrice d'une plateforme intermédiaire, *Fashion Green Days* 2019). Il s'agit par ce support de « *sensibiliser le consommateur pour l'accompagner dans sa transition vestimentaire* » (Louise,

<sup>122</sup> On retrouve notamment Unité de production B, niche industrielle A, Niche marché 5, Tape à l'œil, le groupe ERAM, Auchan mais également la MEL, la ville de Roubaix...

*Fashion Green Days 2019*). Si la fondatrice considère sa plateforme « *comme un support média* » c'est qu'elle propose « *des informations sur comment mieux s'habiller* », mais propose également de « *définir les critères des marques écoresponsables* » (Louise, fondatrice d'une plateforme intermédiaire *Fashion Green Days 2019*). La plateforme tente par ailleurs de normaliser la mode responsable et propose « *un manifeste dans lequel sont publiés tous les engagements responsables* » qui fonde leur label de confiance (Louise, fondatrice d'une plateforme intermédiaire, *Fashion Green Days 2019*). En plus de proposer un audit de chacune des marques, la plateforme propose ainsi « *un outil pour apporter de la visibilité à des marques qui placent dans leur ADN la responsabilité, la transparence et l'éthique tout au long de la chaîne de valeur* » (Louise, fondatrice d'une plateforme intermédiaire, *Fashion Green Days 2019*).

#### c) Des projets

Les intermédiaires présents aux *Fashion Green Days*, cherchent par leurs actions, et *a fortiori* par leurs interventions à stimuler et faciliter la transition. C'est notamment le cas de Charles, *Head of the textile materials department* pour le un projet qui a « *vocation à accompagner les PME et les créateurs d'entreprises dans une logique d'écoconception, d'économie de la fonctionnalité d'éco design et aussi de réaliser des analyses de cycles de vie pour connaître les impacts environnementaux* » (Charles, *Head of textile material*, projet intermédiaire, *Fashion Green Days 2019*). Il souligne également qu'il contribue « *à changer leur modèle économique et à adopter des modèles qui soient plus dans l'écodesign dans l'économie de la fonctionnalité pour transformer des produits en service et également à accompagner des entreprises à mieux comprendre les impacts environnementaux et à mieux communiquer envers le grand public* » (Charles, projet intermédiaire, *Fashion Green Days 2019*).

#### d) Des consultants

Dimitri, fondateur d'une agence de conseil « *qui accompagne des groupements à la valorisation des savoir-faire afin de donner plus de sens (...), recréer du lien et redonner du sens localement* » est également invité à intervenir en 2019. Il propose au travers de son projet de réunir une grande variété d'acteurs de la filière laine pour engager la transition de la filière laine : « *je dirai que chacun à son niveau, chaque acteur, chaque chainon, à mettre en parallèle et à mettre d'accord chaque chainon et lui faire faire des choses en accord total avec ce qui s'est passé avant et ce qui va se passer après c'est là où je trouve que ça devient complexe en fait de créer du lien et du dialogue* » (Dimitri, consultant, *Fashion Green Days 2019*).

Par son action, il propose de lever les freins des différents acteurs pour initier leur transition : « *le premier blocage sur l'usage de la laine tondue, il faut que les industriels s'y intéressent que les filateurs aient envie de s'appuyer sur cette matière-là et non pas une matière qui viendrait d'ailleurs mais le seul moyen de les convaincre ça a été d'aller les voir et grâce au salon « Made In France», on a pu prendre le temps d'aller présenter à plusieurs centaines de marques une gamme de tissage, de fil. Gauthier pour le groupe ERAM a participé* » (Dimitri, consultant, *Fashion Green Days* 2019). Il souligne l'importance des interactions avec les différents acteurs, mais également leurs interdépendances dans la réussite du projet : « *on arrive à atteindre, à décoller un petit peu du traitement artisanal, grâce à des acteurs qui attirés par l'idée que les marques allaient suivre ont accepté, je pense à la Filature du Parc qui est très engagé sur le recyclage et qui s'est engagée à nos côtés sur ce projet et qui a développé une collection de fil pour cela* » (Dimitri, consultant, *Fashion Green Days* 2019).

Les intermédiaires ont donc vocation à encourager et à essaimer la transition du management des chaînes d'approvisionnement tant auprès des niches d'innovations que du régime. Ces derniers s'emploient tout particulièrement à accompagner les processus de construction du sens, et s'appuient eux-mêmes sur les sens « *produire moins* » et le « *produire avec* ».

### ***Conclusion sous-section 2***

À l'occasion des *Fashion Green Days*, un panel d'acteurs variés du système est donc invité à intervenir. On retrouve à cette occasion des intervenants issus du régime, et qui plus est de différents sous-régimes (industriels, marchés, politiques ou scientifiques), mais également des intervenants et des exposants le plus souvent à la tête de niches d'innovation industrielle ou marché. Aux acteurs du régime et de niches viennent également s'ajouter de nombreux intermédiaires (consultants, tiers-lieux, projets, ou plateformes) qui participent par leurs actions à encourager à essaimer la transition de l'ensemble des acteurs du système.

### ***Sous-section 3 : Un dispositif qui réunit les acteurs du système mais qui en limite la mixité***

Bien que tous présents pour délivrer leur interprétation de la transition, et contribuer à enrichir le référentiel de solutions pour la transition, la mixité des acteurs du système, notamment au cours des tables rondes, restent très limitée, et peut même être source de tensions.

#### ***1. Des interprétations multiples pour un tutoriel de transition***

En cherchant à représenter l'ensemble du système textile, les organisateurs offrent à chacun l'occasion de partager son interprétation de la transition. Qu'ils soient issus des sous-régimes, des niches ou des intermédiaires, les intervenants sont amenés à diffuser leur action. Ce faisant,



les intervenants proposent au public de partager leurs expériences, et les solutions qu'ils ont développées pour la transition à leur échelle. Il s'agit alors pour chacun de partager son interprétation de la transition du management des chaînes d'approvisionnement.

Sébastien qui prend la parole à l'occasion de la table ronde « *les nouvelles chaînes de valeurs* » revient par exemple sur l'ensemble de sa trajectoire d'entrepreneur et s'emploie à décrire sa chaîne d'approvisionnement. Il souligne ici avoir à date un problème dans la relocalisation du coton et explique ça solution « *il n'y a que le coton qu'on n'a pas encore réussi à relocaliser, donc on a deux stratégies pour ça soit on se met tous au diesel et on roule beaucoup et dans quelque temps on pourra peut-être cultiver du coton en France, donc ça, c'est une stratégie qu'on préfère éviter mais qui est très probable malheureusement. Et la deuxième stratégie, c'est d'extraire le coton d'ailleurs que de la terre mais de nos anciens vêtements donc notre challenge depuis un an, et on devrait réussir d'ici un an c'est de fabriquer votre prochain jean avec votre ancien jean* » (Sébastien, fondateur de Niche marché 3, *Fashion Green Days*, 2018). Il détaille ensuite le processus déployé pour y parvenir : « *une autre stratégie, on sait qu'il y a plein de déchets polyester en mer et donc l'idée c'est de les capturer et de les enfermer dans une boucle d'économie circulaire en proposant des jeans à la vente et à la location du coup on en restera toujours propriétaire, puisque ceux à la location nous appartiennent et ceux à la vente il y aura une forte consigne pour que quiconque l'achète et a envie de nous le rendre : grâce à ça en fin de vie on le prendre, on le broiera et on refera un fil à l'infini* » (Sébastien, fondateur de Niche marché 3, *Fashion Green Days*, 2018). Ainsi Sébastien à lui seul, et en seulement quelques minutes offre déjà deux solutions possibles pour engager la transition du management des chaînes d'approvisionnement. À son intervention s'ajoute l'intervention de l'ensemble des intervenants qui viennent enrichir les échanges de leurs solutions opérationnelles (Tableau 79), mais également des connaissances scientifiques ou des politiques publiques de soutien existantes. Il s'agit alors par la prise de paroles des différents intervenants de proposer un véritable réservoir de solutions aux participants pour engager la transition du système textile. Il est d'ailleurs intéressant de noter les termes conclusifs de la table ronde en 2018 sur le thème de la « mode circulaire : facteur de transformations » mobilisés par l'animatrice : « *voilà vous aurez trouvé cette intervention inspirante et qu'elles vont vous donner aussi envie de voilà de transformer vos sociétés merci* » (Animatrice, *Fashion Green Days* 2018).

**Tableau 79 : Solutions déployées par différents intervenants lors des *Fashion Green Days* 2018 et 2019**

Intervenants	Table ronde - <i>Fashion Green Days</i> 2018	Table ronde – <i>Fashion Green Days</i> 2019	Exemples de solutions proposées
Responsable marketing Archroma	« <i>Sourcing matières responsables</i> »		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fabrication d'un colorant naturel</li> </ul>
Laura, Directrice qualité Enseigne 2	« <i>La mode circulaire, facteur de transformation</i> »		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dons des invendus et des invendables</li> </ul>
Marcel, Fondateur Niche marché 1	« <i>Le recyclage et l'upcycling</i> »		<ul style="list-style-type: none"> <li>Upcycling des déchets pneumatiques en accessoires</li> </ul>
Directeur marketing Enseigne		« <i>Les nouveaux usages du commerce : l'économie de la fonctionnalité dans la mode</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un système de location de chaussures</li> </ul>
Responsable du Plateau Fertile		« <i>Circuits courts : le choix du local</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à disposition d'un espace local d'expérimentations</li> </ul>

## 2. Une faible mixité des acteurs

Alors que les organisateurs et les participants plaident globalement tous pour une démarche collective dans leurs discours, s'appuyant sur l'action collective comme un moyen de dynamiser l'action, on remarque néanmoins une faible mixité des niveaux du système des acteurs en présence.

Cette absence de mixité est particulièrement vraie la première année, où les intervenants sont invités à échanger presque exclusivement par sous-régime ou par sous-niche. Si un effort d'hétérogénéité est fait lors de la seconde édition, mixant davantage les acteurs et intégrant un grand nombre d'intermédiaires, certains acteurs du système ne se croisent jamais.

C'est notamment le cas des enseignes de distributions spécialisées (sous-régime marché) et des marques responsables (sous-niches marché) qui ne sont presque jamais réunies pour échanger lors des tables rondes. En dépit d'une plus grande mixité en 2019, les niches marché ne sont donc que rarement mélangées avec les sous-régimes marchés. Les quelques exceptions révèlent en réalité des liens antécédents au forum entre ces acteurs : une collaboration commerciale dans le cas de Darmart (sous-régime marché) et Maisons Standards (sous-niche marché), ou d'un lien avec le sous-régime marché comme le cas de Stéphanie de la Niche marché 5 avec l'Enseigne 4, dont elle est issue initialement.

### 3. *Des tensions discrètes mais présentes*

Au travers des prises de paroles des fondateurs de sous-niches d'innovation marché et industrielle, nous avons pu constater des attitudes très différentes envers les acteurs du régime. Marie, cofondatrice d'une niche industrielle déclare par exemple : « *On collabore avec plein d'acteurs directement des usines, soit des marques dans le luxe autant que dans la grande distribution en fait on était vraiment face à des gens qui sont très très différents, qui n'ont pas du tout le même, pas du tout le même avantage, ça va être marketing, certain c'est vraiment parce qu'ils sont attachés à des savoir-faire, dans les maisons du luxe et qu'en fait, ça les intéresse ce savoir-faire lié aux micro-organismes* » (Marie, Niche industrielle, Sourcing matières responsables, *Fashion Green Days*, 2018). Elles sont alors le plus souvent motivées par une logique de production en volume et d'essaimage de l'innovation. Elles peuvent également adopter une attitude plus ferme et négative à l'égard des acteurs du régime. Le fondateur d'une autre niche industrielle dénonce par exemple « *une propagande* » (Noé, Niche industrielle, Sourcing matières responsables, *Fashion Green Days*, 2018) de la part du sous-régime industriel, et plaident pour une montée en puissance « *des petits* » [NDLR : les niches] face aux « *gros* » [NDLR : le régime]. D'autres acteurs ont pu mettre en évidence des tensions entre régime et niches comme Charles, venu présenter son projet d'intermédiation qui déclare : « *deux mondes s'opposent, la fast fashion et la slow fashion* » (Charles, projet intermédiaire, *Fashion Green Days*, 2019). Par ailleurs, des tensions entre le public et le sous-régime marché ont également pu être observées, notamment sur la question des pays de production, ou des pays de commercialisation.

Si ces tensions semblent présentes mais faibles, des échanges informels avec les participants (animateurs, intervenants, exposants) révèlent et concrétisent ces tensions. Les interventions des enseignes de distribution spécialisées du sous-régime marché ont tout particulièrement générées des tensions parmi les participants<sup>123</sup>. Au cœur de ces tensions, on retrouve des différences nettes dans les sens diffusées entre intervenants de niches, qui prône la réduction et le ralentissement de la production et de la consommation, mais également les logiques d'instrumentalisation de la circularité attribuées aux acteurs du régime, et en particulier aux enseignes, accusées de « *greenwashing* ».

---

<sup>123</sup> Il est par ailleurs intéressant de constater que les prises de paroles de collaborateurs du sous-régime marché génèrent beaucoup moins d'applaudissements que celles des acteurs issus des niches, ou d'autres sous-régime.

### ***Conclusion sous-section 3***

Les *Fashion Green Days* proposent donc de réunir dans le même espace des acteurs représentatifs de l'intégralité du système textile. À cette occasion, chacun des intervenants est invité à diffuser son interprétation de la transition et son action. Cumulées, ces différentes interprétations fournissent alors un véritable répertoire de solutions à l'ensemble des participants. S'ils sont tous représentés, les acteurs du système ne sont néanmoins pas forcément mélangés. On constate l'absence d'interactions entre sous-régimes marché et sous-niche marché, sauf lorsqu'un lien avec le régime préexiste à l'événement. Ces résultats laissent en outre apercevoir des tensions sous-jacentes entre les participants.

## **Conclusion section 2**

Le forum *Fashion Green Days* organisé par l'Association Nordcréa en 2018 et 2019 offre donc un véritable espace d'interactions permettant aux individus en présence d'échanger autour de la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile. A cette occasion, les individus peuvent participer en tant qu'intervenant, animateur, exposant ou membre du public et voir leur rôle évolué au cours de l'événement.

Ces individus sont représentatifs du système textile. On retrouve ainsi de nombreux acteurs du régime appartenant à différents sous-régimes (politique, marché, industriel ou scientifique). Ils sont accompagnés de nombreuses niches d'innovation (sous-niches industrielles et sous-niches marché). Ces deux niveaux du système sont rejoints par des entités hybrides qui tentent de se positionner comme des intermédiaires de transition. Les tiers-lieux, les consultants, les plateformes digitales ou encore les projets innovants peuvent à ce titre être considérés comme tels.

En dépit d'une apparente diversité, permettant à l'événement de prodiguer à ses participants de multiples interprétations et solutions pour conduire la transition, on assiste à une faible mixité des niveaux du système en présence, et ce tout particulièrement entre les sous-régimes marché et les sous-niches marché. De plus, la détection de tensions, bien que discrètes, nous interroge sur la capacité de ces acteurs à interagir.

### Section 3 : Le groupe de travail

L'association Nordcréa, en plus d'organiser le forum *Fashion Green Days*, propose en 2019 de se lancer dans le développement d'un « atelier du futur ». Ce projet vise à développer un atelier de production textile local (Hauts-de-France) et innovant, à la disposition des acteurs du système textile. Pour penser un tel projet, l'association fait le choix de constituer un groupe de travail, avec des participants représentatifs du système, invités à l'occasion de plusieurs réunions à construire collectivement l'atelier (Tableau 80).

**Tableau 80 : Participants aux réunions du groupe de travail observées**

Réunion		1	2	3	4
Date		28/11/2019	20/12/2019	23/01/2020	25/02/2020
Nombre de participants		12	13	17	10
Lieu		Plateau Fertile	Université de Lille	Siège social d'une enseigne de distribution	ENSAIT
Participants	Niveau d'appartenance du système des participants	Acteurs présents			
Equipe NordCréa	Intermédiaire	X	X	X	X
Enseignants-chercheurs	Sous-régime scientifique	X	X	X	X
Enseignes de distribution généralistes	Sous-régime marché	X	X	X	
Créateurs de niches d'innovation	Sous-niches marché et industriels	X	X	X	X
Enseignes de distribution spécialisées	Sous-régime marché		X	X	X
Producteurs industriels français	Sous-régime industriel			X	
Consultant	Intermédiaire		X		
Responsable Plateau Fertile	Intermédiaire	X	X	X	X

Au travers de ce groupe de travail, l'association Nordcréa veille alors à accompagner les participants dans leur processus de construction du sens. Elle cadre notamment ce processus en délimitant à la fois l'environnement et les problématiques à considérer, mais également en orientant les prémices du processus (sous-section 1). Plus que cadrer le processus, l'association, par la voix de l'animatrice du groupe, veille également à révéler les interprétations des participants et à les faire converger en vue de construire une action collective (sous-section 2). L'association se positionne par ailleurs comme un garant et un protecteur du sens construit, et est chargée de transformer ce processus en action (sous-section 3).

### **Sous-section 1 : L'association Nordcréa, comme acteur dans le cadrage du processus de sens**

Fondée en 2015, l'association NordCréa a vocation à regrouper des entreprises de tailles variées (petites entreprises, créateurs et grands groupes de distribution) du secteur de la mode et du textile pour dynamiser l'écosystème de la région Hauts-de-France et promouvoir une mode locale, durable, innovante et solidaire. Pour ce faire, l'association promeut la collaboration et œuvre, depuis sa création, à la mise en réseau des acteurs de l'industrie textile. En 2019, l'association décide de créer un nouvel atelier de production : « *l'atelier du futur* ». Pour le concevoir, elle fait le choix de réunir un groupe de travail réunissant des acteurs représentatifs du secteur textile. Par le biais de réunions mensuelles d'une durée de deux heures, le groupe de travail est alors invité à concevoir l'atelier de production ambitionné par l'association.

#### *1. L'atelier du futur, nouveau projet de l'association Nordcréa*

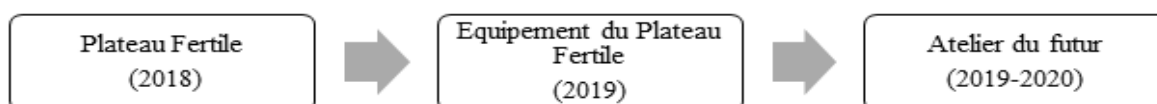
Ce groupe de travail réunit, à l'initiative de l'association Nordcréa, des acteurs variés issus du secteur textile local. Le nombre de participants s'est vu varier de 10 à 17 selon les réunions. On y retrouve la responsable et la coordinatrice du projet, le responsable d'un tiers-lieu de l'association, des enseignants-chercheurs en marketing et en ingénierie textile, mais également des entrepreneurs et des intrapreneurs à la tête de niche d'innovation, des collaborateurs d'enseignes de distribution (chef de projet, responsable produit...) mais également et de façon ponctuelle, des industriels ou des consultants. L'association Nordcréa propose donc, via le groupe de travail, de promouvoir la collaboration entre ses différentes entités. Elle propose à cette occasion d'offrir un espace physique et un temps dédié à la collaboration entre des acteurs divers (régime et marché) du système textile local dont et se pose comme un intermédiaire entre eux. En ces termes, le groupe de travail reflète simultanément, la vocation, le rôle et les cibles de l'association Nordcréa (Tableau 81).

**Tableau 81 : Vocations, rôles et cibles de l'association Nordcréa et de son projet "atelier du futur"**

	<b>Association Nordcréa</b>	<b>Groupe de travail "atelier du futur"</b>
<b>Vocation</b>	Promouvoir une mode responsable	Produire une mode responsable
<b>Rôle</b>	Mise en relation	Mise en relation, création, et animation
<b>Cibles</b>	Entreprises de tailles variées (petites structures, créateurs, grands groupes de distribution)	Entreprises de tailles variées (créateurs, marques responsables, enseignes de distributions, écoles spécialisées, tiers-lieux)

Le projet s'inscrit par ailleurs pour l'association Nordcréa dans la continuité des actions déjà menées par le passé (Figure 38). Lors de la présentation du groupe de travail, la responsable du projet rappelle ainsi: « Nordcréa a lancé en 2018 un atelier tiers-lieu, Plateau Fertile, à Roubaix, permettant de réaliser des petites séries, de la personnalisation et de l'upcycling en circuit court, ouvert à tous les acteurs et entreprises textile. Cet atelier est doté depuis septembre 2019 d'une station 3D (...) l'objectif du groupe de travail est d'aller plus loin pour construire un atelier du futur en région Hauts de France qui apporte une réponse mutualisée pragmatique, rapide et efficace aux enjeux de l'industrie textile, aussi bien pour les jeunes marques que pour les grands acteurs ». Elle définit ainsi le groupe de travail, et *a fortiori* la création d'un « atelier du futur » comme permettant une continuité entre les actions ultérieures de l'association (la création d'un tiers-lieu et sa dotation en équipement technologique) et l'action future. Il est à ce titre important de noter que le responsable du Plateau Fertile est lui-même un participant du groupe de travail.

**Figure 38 : Continuité des actions menées par l'Association Nordcréa**



## 2. Un groupe de travail cadré par l'association

L'identité et les expériences passées de l'association Nordcréa participent donc à déterminer la forme de la mise en action (le groupe de travail) mais également les acteurs à impliquer dans cette mise en action (participants du groupe de travail). L'identité et les expériences passées de l'association Nordcréa participent par ailleurs à déterminer le cadre général de la mise en action (cadrage de l'action). En effet, les participants se voient également exposer une lecture des changements à l'origine des problématiques rencontrées et permettant de justifier la mise en action. Cette séquence sera aussi l'occasion d'exposer les contraintes à respecter pour y répondre et d'évoquer les premières modalités d'actions à privilégier. À l'occasion de la première réunion, l'animatrice propose ainsi aux participants une présentation des enjeux auxquels doit faire face la filière textile et habillement. Elle met ainsi en exergue six enjeux principaux (Tableau 82).



**Tableau 82 : Identification des enjeux par l'animatrice du groupe de travail**

Les enjeux de la filière textile Habillement	Solutions proposées	Solutions déjà proposées par le Plateau Fertile
un besoin d'immédiateté induit la réduction du « time to market », plus d'agilité et le développement du circuit court	Agilité Réduction des délais Développement du circuit court	✓
un besoin d'expérience et d'émotions induit plus de personnalisation et la fin de la production de masse.	Personnalisation Fin de la production de masse	✓
la loi sur l'arrêt de la destruction des invendus induit la maîtrise dans les quantités produites et le développement du recyclage	Maîtrise des quantités produites Développement du recyclage	✓
un besoin de transparence induit le développement de la traçabilité	Traçabilité	
un besoin de sens induit une attente forte en termes de responsabilité sociale de la part des entreprises avec une raison d'être qui dépasse les considérations purement économiques et financières	Dépassement des considérations financières et économiques	
la volonté de réduire l'impact carbone induit une production en circuit court permettant de rapprocher chaque étape de production du consommateur final	Circuit-court Rapprochement géographique	✓

À cette occasion, l'animatrice souligne plus spécifiquement deux grands types de changement : le changement de la demande des consommateurs (immédiateté, expériences et émotions, transparence, sens), et des changements législatifs (loi sur l'arrêt de la destruction d'invendus). Elle permet ainsi de fragmenter l'environnement pour n'en mettre en perspective que les éléments clés selon l'association Nordcréa. Elle va ainsi au sens de Koenig (1996, p.65) : « *délimiter une fraction du flux d'expérience que connaît l'organisation et à attirer son attention dessus de nature à contraindre l'activité ultérieure* ».

Dans le même temps, cette fragmentation s'accompagne de pistes de solutions qui résonnent alors tout particulièrement avec les expériences passées, et plus spécifiquement le projet « *Plateau Fertile* » porté, lui aussi, par Nordcréa.

En plus d'un cadrage des changements auxquels il convient de répondre mais également des premières pistes de solutions, l'association Nordcréa finalise le cadrage en mettant en exergue les principes directeurs, entendus comme des contraintes pour le groupe de travail.

Quatre principes sont soulignés : (1) la capacité des acteurs issus d'entreprises de tailles variées à collaborer et mutualiser des solutions et des équipements ; (2) envisager l'atelier comme un espace d'expérimentation qui, en tant que tel, possède un devoir d'innovation permanente ; (3) contribuer à la réindustrialisation du territoire Hauts-de-France et permettre la création d'emploi, et (4) sans avoir vocation à réaliser du profit.

### ***Conclusion sous-section 1***

En proposant d'ouvrir un atelier de production local et innovant, et en créant un groupe de travail avec des acteurs variés du système textile pour le concevoir, l'association Nordcréa propose d'offrir un espace et un temps dédié à l'interaction au service de la transition.

Au cours des réunions de celui-ci, l'animatrice restitue le processus de construction du sens ayant amené les membres de l'association à entreprendre un tel projet. Celui-ci apparaît alors comme étant influencé par une lecture de l'environnement au travers du prisme de l'identité et des expériences passées de l'association, conditionnant dès lors sa mise en action. En proposant sa lecture de l'environnement et en impliquant les acteurs du système dans un groupe de travail, l'association participe alors à cadrer la phase d'activation du processus de construction du sens, mais également à restreindre la phase de sélection des participants.

### ***Sous-section 2 : Construire et diffuser la transition***

Bien que se proposant de cadrer le processus de construction de sens des acteurs, l'association offre dans le même temps la marge de manœuvre nécessaire pour permettre aux participants de s'approprier le sens et de le construire. Au cours des ateliers collaboratifs, les participants sont ainsi invités à déterminer l'action collectivement pour transformer le management des chaînes d'approvisionnement, et tenter de normaliser cette transition.

#### ***1. Des ateliers collaboratifs pour déterminer l'action collectivement***

Les différentes réunions observées invitent par le biais d'ateliers collaboratifs l'ensemble des participants à s'exprimer et donner leur avis sur différentes questions comme « *un atelier pour quoi faire ?* » (réunion 1) ou « *que faudra-t-il produire et comment ?* » (réunion 2) ou encore « *quelles machines pour le nouvel atelier* » (réunion 3).

Pour y répondre, les participants doivent alors rédiger des post-it, de façon anonyme et individuelle, avant de les confier à l'animatrice pour une mise en commun. L'anonymat des post-it n'est toutefois que partiellement contrôlé dans la mesure où les participants peuvent être amenés à compléter ou préciser leurs pensées à l'oral. Les relations au sein du groupe de travail sont à ce titre horizontales : aucune distinction n'est réalisée en fonction du statut ou du niveau d'appartenance des individus et tous possèdent le même poids dans les décisions prises par le groupe.

Une fois les post-it mis en commun, l'animatrice procède à une catégorisation thématique soumise à l'approbation de l'ensemble du groupe (Tableau 83). Cette étape permet d'identifier les points de convergences entre les réponses des différents participants et de les regrouper.

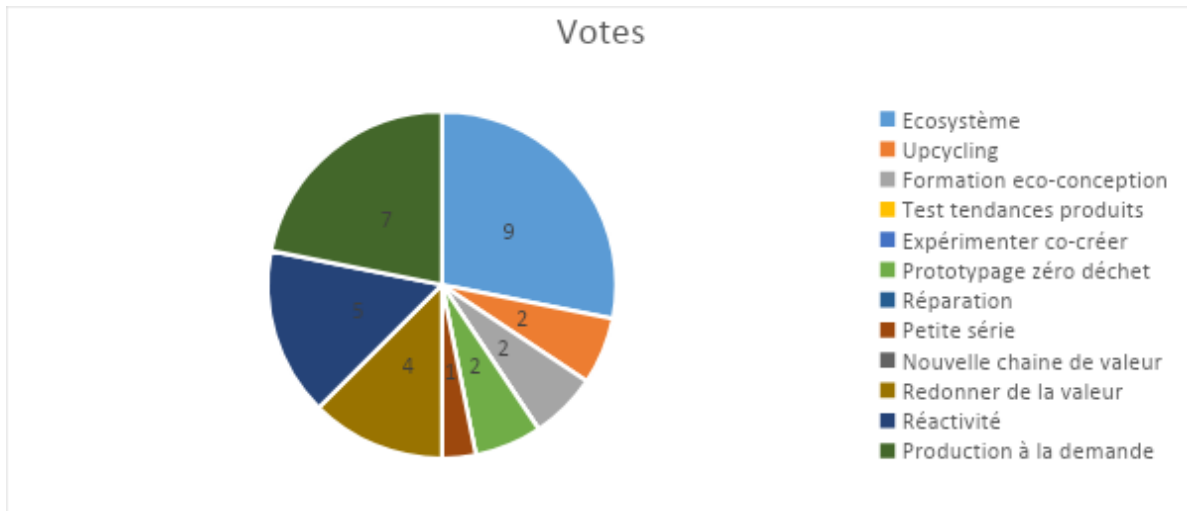
**Tableau 83 : Post-it une fois labélisé et catégorisé suite à la question « un atelier pour quoi faire ? »**

Catégories par le groupe	Post-it classés
Production à la demande	Produire à la demande, personnalisation de vêtements, réduire le gaspillage vestimentaire amont, faire appel aux communautés, supprimer les échantillons, adapter les produits aux attentes réelles des clients, répondre à l'imprévisible et baisser les promotions et soldes visant à liquider les surstocks, couper à la demande, développer le sur-mesure, réduire / supprimer les stocks, répondre au besoin des marques mais aussi du consommateur final
Réactivité	Rapide, agile, économique, de la réactivité, produire en circuit court
Redonner de la valeur	Revisiter captation de valeur production (transparence, juste prix, fin des promotions), redonner valeur et durabilité au produit ; la matière dans un cycle de mode circulaire, durabilité des produits ayant un attachement émotionnel, réduire les volumes de production
Upcycling	Répondre aux demandes d'upcycling et personnalisation, gestion des déchets, co-création pour recyclage des invendus, réduire le gaspillage vestimentaire aval (upcycling, coach vestimentaire)
Formation éco-conception	Accompagnement éco conception, formation
Test tendances produits	Tester nouvelles tendances répondant aux changements de comportement du consommateur, tester de nouveaux marchés (POC) accélérer le changement
Réparation	La réparation pour augmenter la durée de vie (ateliers, formations, business model)
Prototypage zéro déchet	Prototypage des collections, en 3D pour limiter les répétitions de prototype (gain de temps et de cout), tester les prototypes, prototypage rapide CAO
Expérimenter, co-créer	Développer créativité par le faire et le faire faire de proximité, co-créativité, expérimenter de nouveaux process de création produit, FAB LAB
Ecosystème	LAB, échanges, bonnes idées, partage de moyen, partage d'expérience, best practices, trouver facilement une nouvelle génération de couturières à horaires flexibles, partage best practices, rester en veille sur nouveaux modèles, apprendre une méthode pour travailler à la maison et intégrer un atelier de proximité, coupe et FAB produits personnalisés sur mesure assistance modélisme, réseau circulaire fil avec CETI, mettre une communauté en relation, un atelier travaillant en collaboration avec différents acteurs (modélistes, fabricants, tissus, spécialistes, maille, cuirs), créer écosystème : nécessité de créer une cartographie des acteurs de toute la chaîne textile, rendre accessible aux fournisseurs les maille et tricot aux petits
Petite série	Réassort, circuit court, collection capsule, opérations ponctuelles locales, petite série, production de petites séries
Nouvelle chaîne de valeur - automatisé	Une production automatisée, développer un nouveau processus de production, tester une nouvelle chaîne de production

Une fois les catégories identifiées, elles sont ensuite soumises aux votes à main levée des participants en vue de déterminer les enjeux principaux de l'atelier (Figure 39). De ce vote collectif, est alors induite une phase de convergence visant à retenir trois interprétations et qui guideront l'action du groupe de travail. Elles sont les suivantes :

- (1) La création d'un écosystème
- (2) La mise en place de la production à la demande
- (3) Le développement de la réactivité.

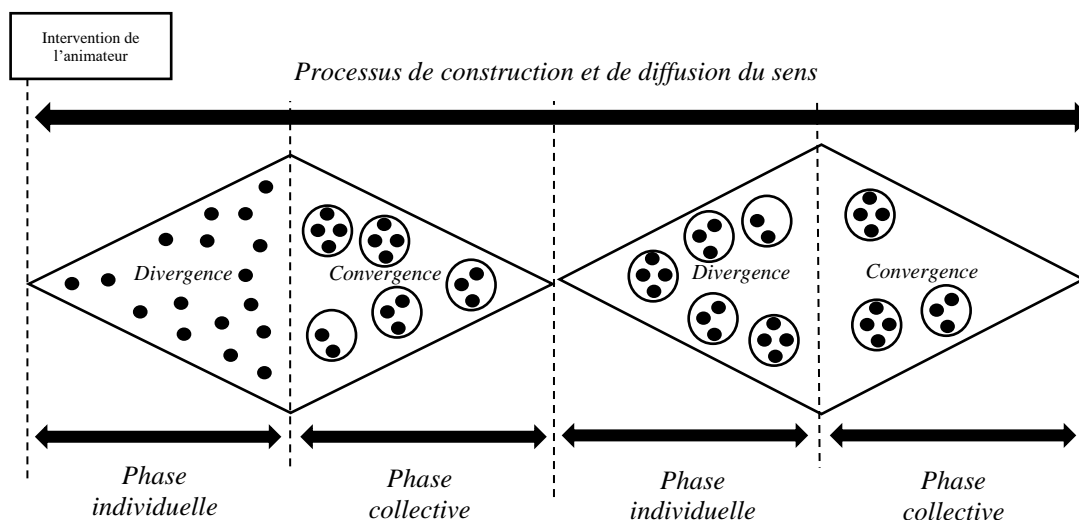
**Figure 39 : Résultats des votes permettant de répondre à la question « un atelier pour faire quoi ? » (réunion 1)**



Au cours des réunions du groupe de travail, et plus spécifiquement lors des ateliers collaboratifs, les participants ont été invités successivement à exprimer leur point de vue (divergence) en vue de répondre individuellement à la question qui leur était posée. Les différentes réponses ont ensuite été catégorisées (convergence) avant de faire l'objet d'un vote individuel à main levée (divergence) dont le résultat a permis de déterminer les enjeux et objectifs de « *l'atelier du futur* ». L'alternance de ces phases est assurée par l'animatrice, qui permet à chacun de construire le sens, de le diffuser et de le réactualiser par l'interaction (Figure 40).

Au terme de ce processus, les participants par les enjeux qu'ils ont retenus cherchent alors grâce à l'atelier du futur à simultanément « *produire avec* », « *produire moins* » et « *produire plus rapidement* ». La localisation de l'atelier, et sa dimension solidaire, contribue par ailleurs à « *produire mieux* ».

**Figure 40 : Processus à l'œuvre pour construire et diffuser le sens au sein du groupe de travail.**



## 2. Un groupe de travail transformatif

Les réunions du groupe de travail sont par ailleurs l'occasion pour les individus du régime de remettre en cause leur répertoire d'interprétations. Ils sont dans cette démarche, toujours accompagnés par les membres de l'association qui vont guider leur réflexion et assurer le caractère transformatif de l'action (Tableau 84). Il est à ce titre important de noter que l'ensemble des transformations nécessaires visent à « *produire moins* », sens qui nous l'avons vu n'est pas développé spontanément par les collaborateurs d'enseignes du régime.

**Tableau 84 : Transformations induites par le projet sur le management de la chaîne d'approvisionnement**

Individus	Verbatim	Transformations nécessaires
Animatrice	« <i>Le surstock de produit fini, c'est fini !</i> »	Supprimer les stocks avec la production à la demande
	« <i>L'upcycling n'est pas rentable, c'est plus vertueux d'éviter les stocks que de repasser les stocks en upcycling</i> »	Eviter les stocks plutôt qu'upcycler les stocks existants
	« <i>Les marques ont souvent des réductions budgétaires et se disent "je ne peux pas le faire" parce qu'il y a un arbitrage entre le basique et le fashionable, ça questionne l'ADN de la marque : la mode</i> »	Remettre en cause la notion de « mode » Investir à long terme
	« <i>structurellement les marques ne changent pas leur façon de faire, elles ont baissé parce que le volume se réduit par contre à l'intérieur de ce volume réduit, on achète pareil, on reporte structurellement sur un volume plus petit</i> »	Baisser les volumes produits
Responsable du projet	« <i>Aujourd'hui on produit beaucoup mais on sait que des tailles et des coloris sont invendus donc l'idée c'est de réduire, commander moins pour garder un espace pour produire à la demande</i> »	Produire moins en produisant à la demande
Responsable du Plateau Fertile	« <i>Il faut travailler un peu à l'allemande, changer les plannings de conception, la durée de vie des produits, on peut réassortir à la demande et si la demande se poursuit le produit peut durer plus longtemps en magasin. Derrière il y a des conséquences en terme de merchandising, moins de produits soldés</i> »	Changer les plannings de conception Changer la durée de vie des produits Allonger la durée de vie Changer le merchandising Réduire des soldes et promotions

En réaction de la présentation d'un modèle de production à la demande, un collaborateur d'enseigne demande par exemple « *C'est une petite organisation à la ZARA ?* » (Collaborateur enseigne A) et obtient pour réponse « *Tu as raison, mais c'est de la transformation* » (Animatrice). D'autres collaborateurs d'enseignes ont d'ores et déjà remis en cause leur modèle, et souligne la nécessité de développer « *un nouveau modèle économique* », « *il faut se réinventer* », et « *penser autrement pour faire les choses et vivre l'échec comme quelque chose de challengeant ce qui n'est pas simple* » (Collaborateur Enseigne B). Il s'agit alors pour les collaborateurs d'enseignes de « *penser à ce qu'on peut recréer* » et soulignent un « *devoir de recréer* » la distribution textile (Collaborateur Enseigne B).

### 3. *Des niches pourvoyeuses de solutions*

Les niches d'innovations et leurs représentants, le plus souvent leurs fondateurs, sont au cours des différentes réunions de véritables pourvoyeurs de solutions, et proposent pour cela de partager leurs démarches, leurs expériences et les freins rencontrés. Un entrepreneur est par exemple invité au cours de la deuxième réunion à présenter son projet. Il propose de produire à la demande, et dans un délai très courts des tricots (chaussettes, pulls...) aux clients qui patientent dans un bar annexe à l'atelier. Le projet est décrit comme un « *projet d'économie sociale et solidaire* » visant à « *redonner du sens au textile, car aujourd'hui c'est difficile de se rendre compte de comment les vêtements sont fabriqués* ». Il précise par ailleurs sa volonté de « *ramener l'industrie textile en France et d'être une solution pour les entreprises, être plus réactifs, tester pour faire de la personnalisation* » (Entrepreneurs niche A, Atelier 2). La présentation de cette niche par un de ses fondateurs a généré un enthousiasme particulier pour les individus issus d'enseignes de distribution spécialisées : « *J'avais rêvé de le faire mais il faut un ingénieur ! j'avais fait un business model l'an dernier, j'avais réfléchi mais pas d'ingénieur... C'est trop fort !* » (Collaborateur Enseigne B, Atelier 2).

Il est d'ailleurs intéressant de constater que les freins soulignés par les collaborateurs d'enseignes – ici le manque de compétences et de main d'œuvre – est résolu par les entrepreneurs par un « *bricolage* » qui leur permet de palier à un manque de compétences. Un entrepreneur explique par exemple « *il y a des tutoriels YouTube pour apprendre la broderie avec cette machine* » ou encore « *c'est en forgeant qu'on devient forgeron il faudra former les gens qu'on va recruter* » (Entrepreneur, niche A, Atelier 2).

### 4. *Interagir pour normaliser la mode durable collectivement*

Le groupe de travail est par ailleurs une occasion de contribuer à la normalisation la mode durable de façon collective, soit de faire émerger du processus collectif de nouvelles normes sociales. Une conversation informelle en amont de la troisième réunion – retardée suite à un retard de la cheffe de projet – met en évidence la difficile normalisation de la « *mode durable* ». A cette occasion, les participants discutent d'un événement auxquels certains ont participé : le salon IMPACT – WHO'S NEXT.

Les entrepreneurs et intrapreneurs présents à cet événement expliquent ainsi « *sur le salon WHO'S NEXT on a fait de très belles rencontres et assistés à des conférences très riches tout au long de l'événement, avec des distributeurs de plus en plus intéressants et des détaillants par corner éthique* » (Réunion 3, Entrepreneur de niche 1). Toutefois, les participants

soulignent la difficulté du salon à se renouveler et regrette une proposition « *trop coller au prêt à porter classique* ».

Une intrapreneur partage d'ailleurs ce constat et fait état d'une « *déception* » en précisant que les organisations « *n'ont pas réfléchi à ce qu'ils veulent faire* » et souligne un risque pour les marques durables « *les enseignes tapent à la porte d'IMPACT pour migrer du business classique à un business à impact, et il y a une crainte pour les marques durables* » (Stéphanie, Niche marché 5, Réunion 3). Les entrepreneurs et intrapreneurs sont rejoints par un collaborateur d'enseigne qui souligne « *l'offre se démultiplie, rien est organisé, rangé, priorisé, c'est une espèce de foire aux choix avec des effets inverses comme dans le retail : plus on en met, et moins on sait où ça va. Ce n'est pas simple de trouver un guide* » (Collaborateur d'Enseigne, Réunion 3).

L'animatrice de session souligne en réponse à cette situation et au besoin d'accompagnement des initiatives l'importance de l'association et de ses membres pour « *apporter des solutions, créer du lien en BtoB, relier les acteurs entre eux et faire les contacts pour faire avancer le schmilblick* » (Animatrice, Réunion 3). Une fois encore, l'association se pose donc en véritable intermédiaire pour permettre aux participants d'amorcer la transition et de faire face à l'ambiguïté.

### ***Conclusion sous-section 2***

A l'occasion des différentes réunions du groupe de travail organisé par l'association, les participants sont invités à construire le sens du management des chaînes d'approvisionnement et le diffuser. Grâce à des ateliers collaboratifs organisés pendant les réunions du groupe, les participants épaulés par l'animatrice, s'emploient à construire une action collective transformative du régime. Les niches apparaissent à cette occasion comme de véritables pourvoyeuses de solutions. Par leurs interactions, les participants visent par ailleurs la normalisation de la mode durable, et donc du sens de la transition.

### ***Sous-section 3: L'association Nordcréa, garante et protectrice du sens produit par les participants***

Déterminante dans la phase d'activation et centrale dans la phase de sélection, l'association est également très impliquée la phase de rétention, qui incarne le résultat du processus de construction du sens (Weick, 2001). La phase de rétention permet en tant que telle d'ancrer le résultat du processus comme une nouvelle expérience en la stockant dans la mémoire. Celle-ci

en plus de confirmer et consacrer la sélection, viendra ensuite guider et permettre l'interprétation des expériences suivantes (Weick et al., 2005, p. 414).

Au cours des différentes réunions du groupe de travail, nous avons pu constater plusieurs initiatives complémentaires, émanant de l'association *Nordcréa*, pour assurer et guider l'étape de rétention. Cette étape comme nous l'évoquions repose sur la capacité de mémorisation des phases ultérieures, et sur la capacité des acteurs à les remobiliser. À cette occasion, l'association *Nordcréa* démultiplie les dispositifs pour favoriser le stockage des informations et permettre leur utilisation tant par la forme que par le fond.

### *1. Le compte-rendu*

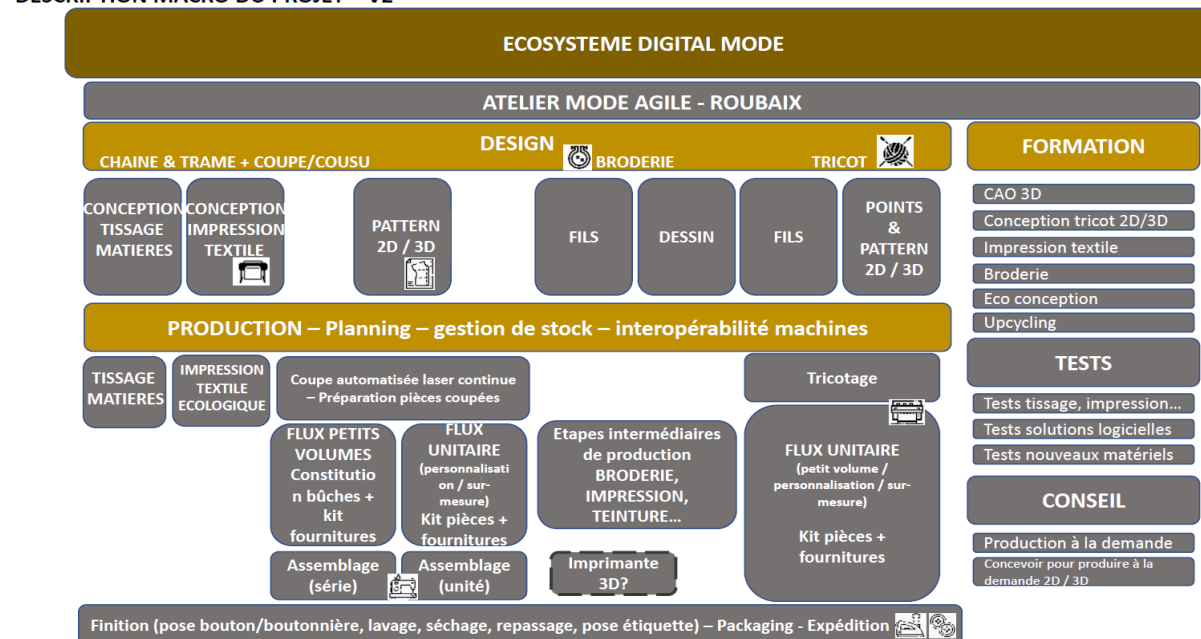
La responsable du projet, et l'animatrice du groupe de travail, propose à l'issue de chacune des réunions du groupe de travail, d'adresser aux participants un compte-rendu par mail. L'association formalise les échanges ayant lieu en amont et réaffirme l'interprétation partagée. Cette formation peut prendre une forme visuelle (schéma, photographie, figure) ou textuelle (résumé synthétique des échanges) selon les réunions restituées. Ces comptes rendus sont par ailleurs par deux fois accompagnés de représentations graphiques du prototype de l'atelier (Figure 41). Un tel procédé permet aux participants de visualiser le résultat de leurs réflexions et participe à concrétiser leurs échanges.

Ces documents sont ensuite remobilisés puisqu'ils permettent d'introduire les ateliers suivants. Une telle dynamique, en plus d'inscrire l'ensemble des réunions dans une cohérence globale, permet de remobiliser à chaque fois les expériences passées ; les répétitions participant à leur rétention.



Figure 41 : Descriptif du projet "Ateliers du futur" diffusé aux participants

DESCRIPTION MACRO DU PROJET – V2



2. Les mises en situation projectives par écrit

La responsable du projet, pour favoriser la rétention des participants, procède également à l’occasion de la quatrième réunion à des mises en situation projectives. Ces dernières visent alors à concrétiser les échanges ayant eu lieu dans les réunions précédentes et ainsi à engager les participants dans une action plus concrète : se projeter dans l’utilisation et la mobilisation de « l’atelier du futur ».

Les participants y sont invités à se positionner au travers de trois questionnaires projectifs.

Le premier enjoint les participants à identifier les services qu’ils seraient susceptibles de mobiliser dans le cadre de leurs activités. Nominatif, ce questionnaire met ainsi en perspective l’ensemble de l’offre de services formulée par l’association à l’issue des échanges précédents (Encadré 14).

**Encadré 16 : Questionnaire 1 sur la mobilisation de l'atelier du futur par les participants**

<b>Questionnaire :</b>		Nom : .....		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels services j'envisage d'utiliser dans l'Atelier agile ?</li> <li>• À quelle fréquence pour une saison ?</li> </ul>				
Services Atelier	Quantité	Fréquence pour 1 saison	Espace réservé solo	Espace réservé Duo/Trio
Conception tissus : conception + 1 échantillon physique				
Impression				
Tissage				
Tricot : points fantaisie, maille, jacquard				
Conception motifs à imprimer ou broder + 1 échantillon				
Motif imprimé				
Motif broderie				
Prototypage virtuel + fichier 3D				
Chaîne et trame / maille coupé cousu				
Tricot				
Ligne chaîne et trame/maille coupé cousu et tricot				
Options impression motif placée encre éco/broderie				
Éléments supplémentaires suite workshop créatif				
Échantillon panneau imprimé				
Échantillon panneau tissé				
Échantillon panneau tricoté (fil non fourni)				
Échantillon motif broderie				
Échantillon motif imprimé				
Impression métrages				
Tissage métrage				
Prototype de collection				
Réalisation premier prototype				
Production répétitions de collection et mini séries < 50 pièces				
Tricotage répétitions de collection et mini séries < 50 pièces				
Production locale « one shot »				
Upcycling : préparation supplémentaire avant coupe				
Production test produit				
Production petites séries				
Production série événementielle « made in région »				
Tricotage petites séries				
Tricotage test produit				
Tricotage série événementielle « made in région »				
Production à la demande fractionnée				
Coupé cousu : atelier agile, production à la demande, réseau façonnier				
Atelier agile, réseau tricoteur				

Le deuxième questionnaire porte quant à lui sur la création responsable (Encadré 15). Il invite les participants à identifier leur calendrier de collection actuelle selon quatre modèles types : celui du luxe, des enseignes de distribution classique, des marques de *fast fashion* et enfin de l'enseigne de distribution spécialisée Zara. En mettant en perspective ces plannings, l'association met ainsi en évidence les fluctuations dans la planification selon le modèle retenu par le participant. Ces modèles types peuvent être complétés à l'appréciation des participants. Une fois le planning le plus proche identifié, les participants sont invités à se positionner sur les transformations qu'ils pourraient, à l'aide de l'atelier du futur, engager. Sur la base de la probabilité, les participants doivent alors identifier les nouvelles pratiques qu'ils pourraient développer (développement matière, *upcycling*, conception, prototypage, marketing...) et à se positionner en terme de quantité sur le moyen-terme (2020, 2021, 2022).

**Encadré 17 : Questionnaire 2 sur la création responsable**

Questionnaire – Création responsable												Nom : .....									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur quel calendrier de collection je travaille actuellement (indiquer par une croix)</li> </ul>																					
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	
Marque de luxe																					
Marque de milieu de gamme - retail																					
Fast-fashion																					
Zara																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indiquer si différence majeure de planning de collection : .....</li> <li>Quel(s) scénario(s) me semble(nt) le plus probable à mettre en place pour :</li> </ul>																					
Scénario le plus probable à mettre en place	Renseignements supplémentaires à préciser	Unités	2020	2021	2022																
Faire avec ce qu'on a sur place ( <i>upcycling</i> )	Typologie de produits	Nombre de produits dans le plan de collection																			
Travailler autrement le développement des matières	Typologie de matière	Nombre de matière																			
Prototypage virtuel pour supprimer les prototypes intermédiaire conception 2D 3D	Typologie de produits	Nombre de produits																			
Relocalisation de la fabrication du premier prototype et mini séries	Typologie de produits	Nombre de produits																			
Je ne change rien en conception. Marketing et production s'adaptent à une production éco responsable (scénario 1)	Typologie de produits	Nombre de produits																			
Je garde de la création à faire en entrée de saison de vente, puis marketing et production s'adaptent. (Scénario 2)	Typologie de produits	Nombre de produits																			



la relocalisation, l'upcycling, la transformation des plannings de collection, la transformation du marketing, la mutualisation, la baisse des quantités, ou encore la production à la demande.

### ***Conclusion sous-section 3***

L'association Nordcréa anime et cadre le processus de construction de sens des participants au groupe de travail. Elle assure par ailleurs la rétention de ce processus, et sa traduction en action. Pour cela, elle s'emploie à garantir la mémorisation par des comptes rendus réguliers (physiques ou numériques), mais également en invitant les participants à se projeter par écrit.

### Conclusion section 3

« *L'Atelier du futur* » est un projet porté par l'Association Nordcréa qui vise à construire collectivement un atelier de production textile locale. Celui-ci a vocation à répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux du système textile, et à y répondre. Pour construire cet atelier, l'association fait appel à un groupe de travail, représentatif du système textile. On y retrouve ainsi des acteurs du régime, des acteurs de niches, et d'autres intermédiaires de transition.

Au travers du groupe de travail dédié à la création de « *l'atelier du futur* », l'association Nordcréa a su poser à la fois un cadre au processus de construction du sens, mais également donner les outils aux participants pour permettre le partage du sens et la construction d'une action collective. En stimulant les interactions, au travers d'ateliers de *design-thinking* permettant à chacun d'exprimer son interprétation, mais également en s'assurant de la rétention du sens par des comptes rendus réguliers et des mises en situation projectives par écrit, l'association a alors permis de négocier le sens de la transition.

Alors que le régime jusqu'ici se limitait à une compréhension conventionnelle de produire mieux, sans songer à produire moins, le groupe de travail, guidé par l'association a permis de décider d'une action collective qui permet de : relocaliser la production, baisser les quantités, produire à la demande, revoir le rythme des collections, mais également transformer les stratégies marketing. Autrement dit, il s'agit ici pour l'association, et au travers de son action, d'orienter les participants vers une interprétation de la transition tenant du « *produire moins* ».

De tels résultats nous poussent à considérer la constitution d'un groupe de travail représentatif du système et intermédié comme un outil à même d'engager les organisations du régime et ses membres dans une compréhension plus radicale de la transition. Plus que cela, ils permettent de mettre en évidence comme une association peut se positionner comme un intermédiaire pour faciliter et essaimer la transition par la collaboration.



## Conclusion chapitre 8

Ce chapitre nous a permis d'identifier dans quelles mesures les dispositifs d'interactions créés ou auxquels les individus participant étaient susceptibles d'influencer le sens de la transition, et *a fortiori* le management des chaînes d'approvisionnement (Figure 42). Trois dispositifs ont été étudiés : les blogs de niches marché, deux éditions de *Fashion Green Days*, forum dédié à la mode circulaire, et quatre réunions d'un groupe de travail dédié à créer « *l'atelier du futur* ».

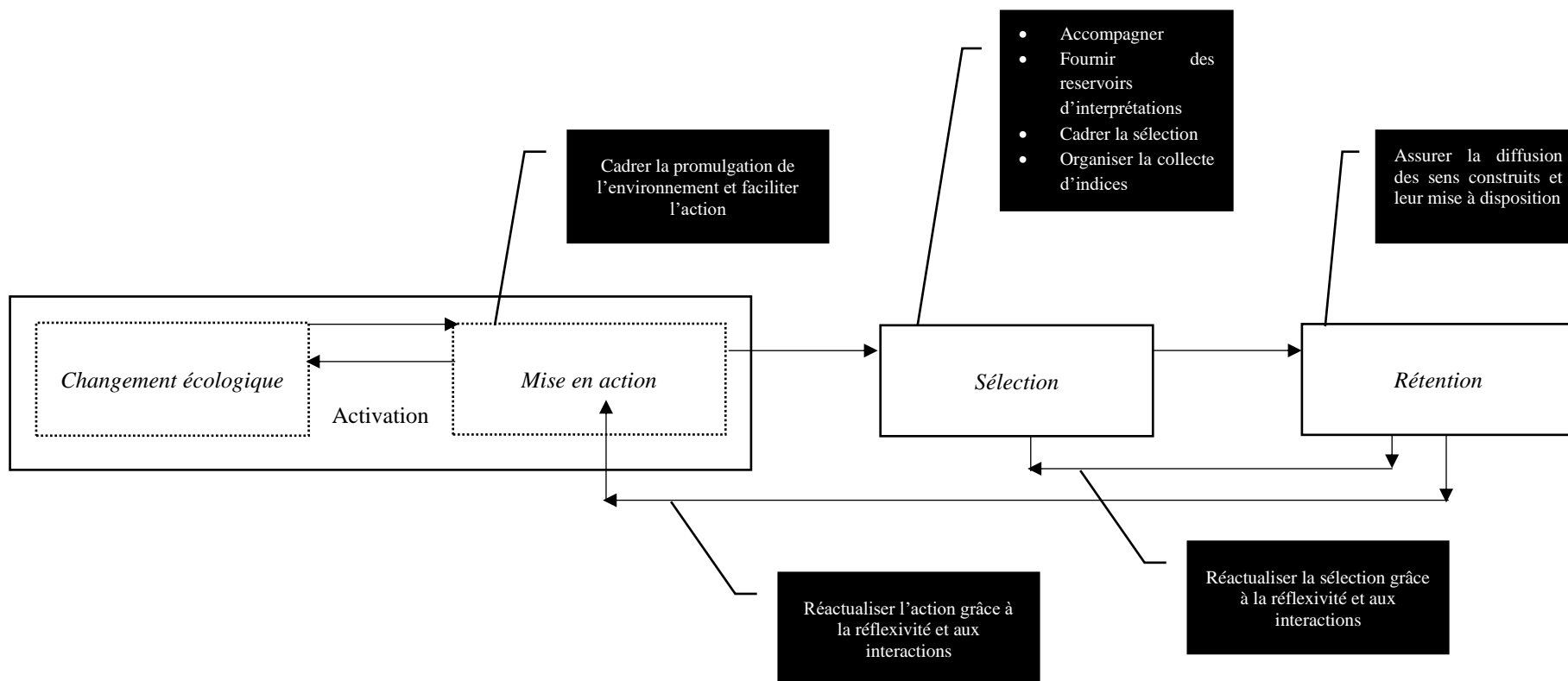
Ces différents dispositifs se sont révélés offrir des espaces et des temps dédiés aux interactions entre des individus variés du système. En permettant aux individus de s'exprimer, et d'interagir, ces dispositifs permettent à la fois la diffusion du sens, et sa réactualisation. Ces interactions peuvent alors contribuer à la construction du sens, déterminant pour l'action ou participer à réorienter l'action. Ces interactions sont le plus souvent au service de la diffusion et de la construction du sens dans la mesure où elles permettent : de fournir un répertoire d'interprétations, d'adhérer ou de proposer des ajustements du sens, mais également de guider et de cadrer le processus de construction du sens.

Les intermédiaires ont un rôle tout particulier dans la mesure où 2 des 3 dispositifs étudiés étaient portés par une association, Nordcréa. Chacun des dispositifs semble toutefois recouvrir le potentiel d'essaimer une compréhension plus radicale de la transition. Le blog permet par exemple en plus de diffuser un sens plus radical auprès des lecteurs, et plus spécifiquement des consommateurs. Le forum propose quant à lui à l'ensemble des participants de fournir un véritable réservoir d'interprétations et d'actions possibles pour s'engager dans la transition, et donne davantage la parole à des intervenants défenseurs d'une compréhension plus radicale de la transition. Enfin, le groupe de travail en proposant d'aboutir à une action collective et surement le dispositif le plus complet pour essaimer la transition. Il permet ainsi une co-construction du sens cadré, à même d'aboutir à l'adoption d'une compréhension plus radicale de la transition par le régime.

Ces dispositifs, qu'ils soient façonnés par un intermédiaire, ou qu'ils soient le fruit de l'initiative d'un entrepreneur constituent des espaces d'intermédiation de la transition dans la mesure où ils permettent la diffusion et la construction du sens.



**Figure 42 : Rôle des dispositifs d'interactions dans les processus de construction et de diffusion du sens des participants**



## Conclusion Partie III

Cette troisième partie nous a permis de répondre aux questions de recherches que nous avons formulées. Nous y avons observé la manière dont les membres du système textile construisent et diffusent le sens de la transition et transforment le management des chaînes d'approvisionnement par leurs actions, leurs interprétations et leurs interactions.

Nous avons ainsi pu mettre à jour les micro-fondations de la transition. La transition repose ainsi, au moins en partie, sur la capacité des différents membres du système à se mettre en action à la suite de l'expérimentation d'un changement écologique. Reflet d'une expérience personnelle, professionnelle ou d'un choc exogène, les individus peuvent pour agir faire le choix de transformer les organisations du régime auxquelles ils appartiennent, ou créer une nouvelle niche d'innovation, et ce selon des trajectoires variées que nous avons identifiées (adaptation, réadaptation, entrepreneuriat et intrapreneuriat). Ils s'emploient ensuite à justifier ce processus et à le mémoriser, généralement en le diffusant. Cette démarche, loin d'être solitaire, nécessite pour les individus de mobiliser de nombreux interlocuteurs qui varient selon la trajectoire empruntée.

Plus que transformer les organisations du régime, et créer de nouvelles niches d'innovation, les individus, par leurs actions, participent à construire et/ou transformer le management des chaînes d'approvisionnement. Reflets de leur processus de construction du sens, les actions déployées sont alors multiples, et les sens qui les justifient pluriels. Trois grandes interprétations génériques de la transition du management des chaînes d'approvisionnement textile peuvent être identifiées : « *produire mieux* », « *produire moins* » et « *produire avec* ». Celles-ci recouvrent néanmoins des réalités sensiblement différentes, qui traduisent une compréhension de ces sens plus ou moins exigeantes. Par ailleurs, là où l'ensemble de nos informants s'emploient à « *produire mieux* », et « *produire avec* », permettant d'aboutir à un management circulaire des chaînes d'approvisionnement, certains d'entre eux, notamment les entrepreneurs et dans une moindre mesure les dirigeants industriels proposent d'aller plus loin. Ils développent pour cela le sens « *produire moins* » et mobilisent en conséquence un management « *slow* » des chaînes d'approvisionnement.

Ces sens ne sont néanmoins pas fixes, et peuvent être partagés et réactualisés par l'interaction. Les intermédiaires de transition et les dispositifs d'interactions confèrent notamment un espace

et un lieu (blog, forum, groupe de travail) pour construire et diffuser le sens, et sont à cet égard particulièrement utiles. En effet, ces derniers peuvent contribuer de façon transversale au processus de construction du sens et participer à l'orienter. Il s'agit alors, par un dispositif intermédiaire et/ou via des acteurs intermédiaires, de cadrer et d'orienter les processus de construction du sens, mais également de permettre l'interaction d'acteurs jusqu'ici isolés.

Nos résultats soulignent donc en ces termes bien la capacité de multiples individus du système à construire, diffuser et négocier le sens de la soutenabilité au sein des chaînes d'approvisionnement textile.

# DISCUSSION



## DISCUSSION

Nous discutons nos résultats à partir de nos différentes questions de recherche, qui construisent autant de sections : (1) « *Comment les individus construisent-ils le sens de la transition ?* » ; (2) « *Comment le sens construit par les individus transforme-t-il le management des chaînes d'approvisionnement ?* » ; (3) « *Comment les interactions influencent-elles le sens de la transition du management des chaînes d'approvisionnement ?* »

Au terme de ces trois sections, et après une brève synthèse, nous proposons une conclusion avec nos contributions théoriques puis managériales ainsi que les limites et voies de recherche.



## **Section 1 : Comment les individus construisent-ils le sens de la transition ?**

Comme nous l'avons détaillé précédemment, la capacité d'action des acteurs du système a, jusqu'à aujourd'hui, été au moins en partie ignorée de la perspective multi-niveaux, et *a fortiori* de la compréhension de la transition (Geels, 2020).

Notre recherche répond à cette limite de la littérature. Elle identifie nos informants (entrepreneurs, intrapreneurs, dirigeants industriels et collaborateurs) comme étant des "*agents du changement*" dans la mesure où ils participent, par leurs actions, et leurs interactions, à construire le sens de la transition vers des modes de production et de consommation plus soutenables (Quinn et Weick, 1999 ; van der Heijden et Cramer, 2017). Ils vont, pour y parvenir, contraindre leurs actions et redéfinir leurs missions et activités. A cette occasion, ils peuvent par exemple entrer dans le système (en créant une niche d'innovation), ou se repositionner au sein de celui-ci (notamment en migrant du régime vers les niches dans le cadre de l'intrapreneuriat).

Nous proposons dans un premier temps de discuter des actions déployées pour initier la transition par nos informants, de leurs identités, et de leurs trajectoires pour y parvenir.

Qu'il s'agisse de produire à la demande, de relocaliser la production, d'allonger la durée de vie des produits, ou encore de réduire les déchets, les actions formulées par nos informants proposent le plus souvent des innovations sociales. Celles-ci supposent de transformer les processus de production, les formes de gestion, les modes de division et de coordination du travail mais également les modes de consommation pour résoudre ou prévenir les problèmes sociaux et environnementaux, et proposer de nouvelles manières de satisfaire les besoins sociaux (Cloutier, 2003 ; Bouchard, 2006 ; Phills et al., 2008 ; Bouchard et al., 2015). En initiant de telles actions, nos informants s'imposent comme des forces motrices de la transition (Hölsgens et al., 2018 ; Geels, 2019).

L'identification de ces innovations sociales confirme la pertinence d'investiguer les micro-fondations de la transition pour la comprendre, en particulier lorsque celle-ci repose sur des innovations sociales (Geels, 2020). En effet, les innovations sociales se constituent à l'échelle micro (Levesque, 2002), et tendent, en se diffusant, à transformer le système à l'échelle macro participant *de facto* à la dynamique de transition (Levesque, 2005). Comprendre les innovations sociales à l'origine de la transition suppose donc de développer une compréhension des micro-



fondations de celles-ci et de les articuler à l'échelle macro (Richez-Battesti et al., 2012). Notre intérêt pour l'innovation sociale est d'autant plus important qu'elle est définie comme « *les interactions se produisant entre individus, aux apprentissages collectifs et aux relations inter-organisationnelles, par lesquels de nouvelles normes institutionnelles peuvent émerger* » (Bouchard, 2006, p.142). La portée des innovations techniques et technologiques pour dynamiser la transition est déjà reconnue par la perspective multi-niveaux (Geels, 2005, 2006, 2011, 2012). Nos résultats contribuent en revanche à un intérêt croissant et relativement récent, porté aux innovations sociales (Loorbach et al., 2016 ; Hölsgens et al., 2018 ; Avelino et al., 2019). En faisant le choix de nous concentrer sur le système textile, nous proposons ainsi d'enrichir le spectre des systèmes étudiés par les *transition studies* (le plus souvent l'énergie, l'agriculture et le transport) et nous intéressons à un système de biens de grande consommation, peu automatisé et moins technique.

Quatre profils d'informants, porteurs d'innovations sociales, et endossant le rôle d'agent du changement, dont nous avons pu reconstituer les processus de construction du sens seront discutés : les entrepreneurs, les intrapreneurs, les collaborateurs et les dirigeants industriels (Tableau 85).

**Tableau 85 : Trajectoires d'action des informants identifiées lors de notre étude de cas**

<b>Informants</b>	<b>Trajectoire</b>	<b>Portée de l'innovation sociale</b>	<b>Conséquence sur le système</b>
<b>Entrepreneur</b>	Entrepreneuriale	Radicale	Création d'une nouvelle niche
<b>Intrapreneur</b>	Intrapreneuriale	Radicale	Création d'une nouvelle niche
<b>Collaborateur</b>	Adaptation	Incrémentale	Transformation d'une organisation du régime
<b>Dirigeant industriel</b>	Réadaptation	Radicale	Transformation d'une organisation du régime

Alors que la littérature propre à l'entrepreneuriat (Schieb-Bienfait et al., 2009 ; Ashoka dans Besançon et Guyon, 2013), les travaux en *transition studies* (Hörisch, 2015) et quelques recherches en *supply chain management* (van der Heijden et Cramer, 2017) insistent sur la capacité des entrepreneurs et des intrapreneurs à endosser le rôle d'agents du changement et porter des innovations sociales, nos travaux mettent en évidence des profils additionnels :

- Le collaborateur (sous-régime marché), est déjà connu dans la littérature traitant du changement organisationnel pour sa capacité à influencer le changement et proposer des innovations (Alter, 1990, 2005 ; Gioia et Chittipedi, 1991 ; Moscovici, 1996 ; Bowen et al., 2001 ; Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Foerstl et al., 2010 ; Hoejmose et al.,

2012). Nos résultats appuient cette littérature et les identifient plus particulièrement comme des porteurs d'innovations sociales au sein de leurs organisations. Nous mettons plus spécifiquement en perspective le rôle clé des managers intermédiaires (directrice qualité, acheteur...) dans leur capacité à engager la transition, et étendons leur rôle de catalyseurs et de diffuseur du sens à l'échelle inter-organisationnelle (chaîne d'approvisionnement) et systémique (transformation du régime). Nos résultats témoignent ainsi que la transition émane au moins en partie des collaborateurs et prend la forme d'innovations sociales qui se diffusent de l'organisation au système en passant par la chaîne d'approvisionnement. Le collaborateur constitue dès lors un maillon essentiel pour comprendre et investiguer la transition et plus spécifiquement les évolutions du régime (Geels, 2020).

- Le second profil que nous proposons de mettre à jour pour comprendre la transition est incarné par les dirigeants industriels (sous-régime industriel). Ces acteurs du régime portent des innovations sociales les amenant à engager des transformations radicales de leur organisation. Ces dirigeants constituent, conformément à la perspective multi-niveaux, des acteurs résiduels d'un régime autrefois dominant, mais aujourd'hui en déclin, qui tentent de se repositionner. Nos travaux contribuent en ces termes à comprendre comment les acteurs d'un régime déstabilisé et particulièrement menacé peuvent, grâce à l'innovation sociale, rebondir pour se replacer dans le système. Opérants majoritairement en B to B, ces acteurs dépendent pour y parvenir du développement de niches d'innovation. De tels résultats nourrissent la nécessité de mieux comprendre la place des fournisseurs dans l'essor d'une industrie plus soutenable, notamment dans la mesure où ils constituent une condition de possibilité de la relocalisation de la production textile (Mukendi et al., 2020).

Les informants, qu'ils soient collaborateurs, entrepreneurs, intrapreneurs ou dirigeants industriels, en produisant des innovations sociales, et en endossant ainsi un rôle d'agents du changement, dynamisent la transition.

Les collaborateurs participent par exemple à repositionner le régime au sein du système, et à le faire migrer, bien que de façon incrémentale, vers des pratiques plus soutenables. Les entrepreneurs, en créant de nouvelles niches d'innovation, contribuent à mettre la pression sur le régime et dynamisent le système. Les dirigeants industriels du régime, en se repositionnant, se tournent vers les niches et leur offrent de nouvelles solutions. Interdépendants, ils nourrissent et dynamisent, par leurs relations, la transition. Enfin, les intrapreneurs constituent une véritable interface entre le régime et les niches. Ils dynamisent le niveau de niche en y créant une nouvelle organisation et participent à transformer le régime. Ils n'ont cependant qu'un rôle temporaire dans le système.

L'action portée par nos informants (incarnée par leur innovation sociale) est constitutive du processus de construction de sens traversé par ces derniers. Nous proposons maintenant de discuter ce processus identifié comme amenant nos informants à agir mais également à justifier de leurs actions.

Notre recherche met en évidence que l'innovation sociale (l'action des informants) constitue une réponse à une disruption du sens expérimentée par nos informants (Weick, 1979, 1995). Cette disruption du sens fait généralement suite à des expériences personnelles (voyages, maladie d'un proche...), professionnelles (voyages d'affaires, reconversion professionnelle...) singulières et/ou à des chocs exogènes (crise économique, libéralisation du marché...). Ces disruptions génèrent pour nos informants des « *changements écologiques* », déclencheurs du processus de construction du sens (Weick, 1979, 1995).

Synonyme d'incompréhension, les changements écologiques expérimentés par nos informants génèrent chez eux un besoin d'explications (Weick, 2005 ; Maitlis, 2005) et s'accompagnent de l'expérimentation de vives émotions, capitales pour engager leur processus de construction du sens (Laroche et Steyer, 2012 ; Maitlis et al., 2013 ; Steigenberger, 2015). Les émotions sont parfois sous-évaluées dans le processus de construction du sens (Dougherty et Drumheller, 2006). Nos résultats nous encouragent à penser le changement écologique comme une perturbation émotionnelle, reflet d'une désorganisation, d'une violation des attentes ou d'une perte de rationalité du système ressentie par l'informant (Weick, 1993, 1995, 2007). En tant que potentiels déclencheurs du processus, les émotions sont donc essentielles pour comprendre ce processus.

Nos résultats confirment par ailleurs l'émergence de perturbations identitaires contingentes de ces changements écologiques. Celles-ci peuvent être marquées par une violation de l'intégrité de l'identité au travail d'acteurs du système (Pratt et al., 2006), mais également par des situations identitaires ambiguës caractérisées par la perte de repères identitaires et des décalages identitaires (Corley et Gioia, 2004).

À l'échelle systémique, les déclencheurs de la transition sont principalement entendus comme des chocs soudains ou lents émanant du paysage (Suarez et Oliva, 2005 ; Geels, 2006, 2011 ; Geels et Schot, 2007). Nos résultats proposent d'identifier en complément les déclencheurs de la transition à l'échelle micro-individuelle. De ce point de vue, la transition si elle peut être déclenchée par des chocs du paysage, peut également être déclenchée à la suite de chocs

personnels ou professionnels vécus par les informants évoluant au sein du système, ou en marge de celui-ci, à des statuts variés.

Ces événements de vie, qu'ils soient personnels ou professionnels, sont déjà reconnus dans la littérature entrepreneuriale comme des déclencheurs et des catalyseurs des projets entrepreneuriaux, et plus particulièrement des entrepreneurs sociaux (Lambrechts et al., 2020). Ils sont assimilés à des « *expériences transformatrices du début de l'âge adulte* » (Shumate et al., 2014). L'identité des informants et leurs trajectoires nous poussent ici à élargir le spectre d'influence de tels événements et à les considérer pour comprendre les parcours intrapreneuriaux, mais également l'action des collaborateurs et des dirigeants industriels pour transformer le régime. Les changements écologiques ne déclenchent donc pas uniquement les processus de construction du sens des entrepreneurs, mais bien ceux de l'ensemble de nos informants.

Face à ces événements (les changements écologiques), nos répondants doivent répondre aux questions « *que se passe-t-il ?* » et « *que dois-je faire ?* » (Weick et al., 2005). Une multitude d'explications et de réponses sont alors possibles. Il s'agit dès lors, et face à une situation donnée, d'identifier parmi cette multiplicité quelques fragments de l'environnement auxquels l'informant va tenter de répondre. Ce faisant, les informants s'attardent sur certains éléments plutôt que d'autres (la relocalisation, la production en fibres recyclées, la collecte de déchets), témoins du caractère subjectif de la démarche. C'est au cours de cette phase que les informants s'emploient à identifier les problématiques sous-jacentes aux changements écologiques expérimentés. Qu'elles soient environnementales, sociales, ou organisationnelles, les problématiques résonnent alors toutes avec le changement écologique expérimenté, mais également avec les expériences et l'identité du répondant (Allard-Poesi, 2005).

Les actions réalisées permettent de : transformer des organisations du régime ou créer de nouvelles de niches (échelle organisationnelle), repenser ou construire de nouvelles chaînes d'approvisionnement (échelle inter-organisationnelle), et dynamiser le système textile par l'entrée de nouvelles niches et/ou en transformant le régime (échelle du système). Un tel processus ne peut être pas solitaire, et nécessite pour nos informants d'interagir avec de nombreux interlocuteurs.

Nous proposons désormais de discuter du caractère social de ces processus de construction du sens, et plus spécifiquement du rôle de « l'autre » dans ces derniers.

Plus qu'un processus individuel, la transition doit être entendue comme un processus éminemment social, au cours duquel la figure de « *l'autre* »<sup>124</sup> accompagne l'informant pour promulguer son environnement, rendre possible l'action, sélectionner les indices, retenir une interprétation plausible visant à résoudre le problème initial en plus d'encourager la réactualisation du processus. Comme le soulignait Louis (1980), les informants « *connaissent toujours d'autres personnes avec qui comparer perceptions et interprétations* ». Multi-figures, « *l'autre* » peut à la lueur de nos données être incarné par des membres de la famille, des paires, des consommateurs, des associations, les collaborateurs ou encore des membres d'un incubateur (Tableau 86).

**Tableau 86 : Interactions principales mobilisées par les informants**

	Interactions principales détectées des informants
Entrepreneurs	Autres entrepreneurs (système et hors système), intrapreneurs, dirigeants industriels, consommateurs, associations, collaborateurs, incubateurs...
Intrapreneurs	Autres entrepreneurs (système et hors système), entrepreneurs, dirigeants industriels, consommateurs, associations, collaborateurs et direction de l'entreprise du régime initial...
Collaborateurs	Équipes, managers et directions, associations
Dirigeants industriels	Autres dirigeants industriels, entrepreneurs, intrapreneurs

Nos informants interagissent avec « *l'autre* » dans de multiples configurations. Ces interactions peuvent être physiques et non intermédiées (rendez-vous physique ou téléphonique avec les dirigeants industriels, les entrepreneurs, les intrapreneurs, ou échange entre les collaborateurs), virtuelles et intermédiées<sup>125</sup> (le blog qui permet des cycles d'interactions asynchrones entre rédacteur et lecteurs), ou physiques et intermédiées (groupes de travail, *Fashion Green Days*). De la même façon, ces interactions peuvent être dyadiques, ou impliquer plus de deux parties.

Dans cette dialectique collective de construction du sens, « *l'autre* » n'a pas nécessairement besoin d'interagir directement avec les informants. Il peut voir son rôle limité à l'écoute ou être mobilisé comme un référentiel. Dans le premier cas, l'autre agit comme un miroir à même de permettre aux informants de faire preuve de réflexivité pour construire le sens. Il s'agit alors davantage pour les informants d'interagir dans le cadre d'un exercice de réflexivité les poussant à interagir avec eux-mêmes (comme c'est le cas des entrepreneurs qui rédigent des billets de

<sup>124</sup> « *L'autre* » est entendu comme n'importe quel acteur ou entité interagissant directement ou indirectement avec nos informants pour construire le sens.

<sup>125</sup> Par un tiers ou un dispositif

blogs). Ce constat est d'autant plus criant que plusieurs de nos informants révèlent avoir expérimenté à la suite des changements écologiques des décalages identitaires. Le processus de construction du sens est alors déclenché en vue de résorber les écarts entre identité idéale et perçue, et amène *de facto* une évolution de l'identité de nos informants. Nourrie par cet exercice de réflexivité, et continuellement réactualisée au cours du processus, l'identité évolue alors au gré des interactions sociales qui agissent comme des « *régulations identitaires* » (Watson, 2008 ; Chasserio et al., 2014 ; Grima et Beaujolin, 2014 ; Bjursell et Melin, 2011 dans Lewis, 2015). Ces régulations identitaires lorsqu'elles émanent d'informants du système, et plus spécifiquement de collaborateurs du régime, peuvent d'ailleurs les amener à se repositionner dans le système (intraprendre), et participent à alimenter une certaine porosité entre régime et niche (l'intraprise étant une niche d'innovation financée par une organisation du régime, et travaillant main dans la main avec celle-ci).

« *L'autre* » peut d'ailleurs être impliqué dans le processus de construction du sens manière indirecte, et servir de référentiel à l'action. Nos résultats distinguent ainsi l'importance des concurrents directs ou indirects du système (logique de mimétisme (« *l'autre* » comme source d'inspiration) ou d'opposition (« *l'autre* » comme contre-exemple)), des autres systèmes (logique de transfert), mais également de « *l'autre d'avant* » (logique d'historicisation) comme autant de logiques différentes amenant la figure de « *l'autre* » à épauler, directement ou indirectement, nos informants dans leur processus de construction du sens.

Plus qu'une entité de référence, « *l'autre* » est activement impliqué dans le processus social qu'est la construction du sens. En effet, le processus de construction du sens repose pour réduire l'équivocité sur des cycles d'interactions (Weick, 1979 ; Koenig, 1996). Les informants interagissent de façon récurrente avec une variété plus ou moins grande d'acteurs au cours du processus de construction du sens. On retrouve le plus souvent les membres de l'organisation dans laquelle évolue l'informant le cas échéant, mais également des associations, des paires, des concurrents, ou encore les consommateurs.

Néanmoins, de fortes disparités entre les différents profils d'individus et en fonction de la trajectoire empruntée ont pu être révélées. Les interactions avec les consommateurs sont par exemple essentielles pour permettre aux entrepreneurs de construire le sens, mais sont pourtant

absentes des processus pour une majorité des collaborateurs qui privilégient eux les interactions intra-organisationnelles<sup>126</sup>.

En tentant d'apprécier des micro-fondations de la transition, nous avons pu mettre à jour les processus de construction de sens sous-jacents permettant aux informants d'agir pour la transition (Geels et al., 2020)<sup>127</sup>. Les innovations portées et déployées par les informants (leurs actions) apparaissent dès lors comme le reflet d'un processus de construction du sens, interprétatif et éminemment social (Weick, 1995, 2005). Il ne s'agit dès lors pas de s'intéresser à l'informant, mais plutôt à l'informant en interaction permanente avec les autres et son environnement. C'est d'ailleurs bien ces interactions qui permettent de produire de nouvelles façons de faire, d'apprendre, de cadrer et d'organiser la transition (Pel et al., 2020).

Un tel constat finit de traduire la transition comme une construction sociale, fruit des interactions des informants au cours de leurs processus de construction du sens. En ces sens nos résultats appuient donc bien la double visée du processus de construction du sens (Allard-Poesi, 2005, p.173) : une visée pratique qui suppose d'en savoir assez « *sur lui, les autres et la situation pour continuer ses projets (et donc ceux des autres)* » (Weick, 1995, p. 29) et une visée sociale dans la mesure où les projets et les actions des uns et des autres sont interdépendants et doivent faire sens ensemble pour pouvoir être déployés et mener à bien (Weick et al., 2005).

---

<sup>126</sup> Alors que Ludivine (enseigne 3) est la seule à souligner des interactions virtuelles et intermédiées avec les consommateurs, la plupart des collaborateurs du régime n'interagissent pas avec les consommateurs, mais communiquent uniquement (diffusion d'un message). Ils considèrent le plus souvent cette démarche comme étant particulièrement complexe dans le cadre de la transition (Fanny, enseigne 1 par exemple).

<sup>127</sup> À noter qu'il ne s'agit pas ici d'apprécier de la faillibilité du processus, mais plutôt de sa plausibilité (Weick, 1995 ; Vidaillet, 2003), bien que l'informant puisse évidemment « lire la situation à travers un guide inadéquat » (Laroche et Steyer, 2012, p.7). Notre démarche est ici davantage tournée vers la description de ces processus, leurs implications sur le management de la chaîne d'approvisionnement et les moyens d'influencer ces derniers. Néanmoins nous mettons l'accent dans notre discussion et nos recommandations sur les moyens d'orienter la transition vers une soutenabilité « forte » et ce dans une volonté de donner un élan transformatif à nos travaux.

## **Section 2 : Comment le sens influence-t-il la transition du management des chaînes d’approvisionnement ?**

Les processus amenant nos informants à agir et construire le sens de leur action ayant été discutés, nous discutons maintenant l’influence de ces processus sur la transition du management des chaînes d’approvisionnement.

Cette démarche coïncide avec un intérêt récent, bien que croissant, en *supply chain management* visant à mieux comprendre le rôle du sens dans la migration vers un management plus soutenable des chaînes d’approvisionnement (Touboulic et Walker, 2016; van der Heijden et Cramer, 2017).

Nos résultats participent à renouveler la compréhension du management des chaînes d’approvisionnement et rompent avec une approche statique, déterministe et monolithique dominante en *supply chain management* et encourage à penser un « *transformative supply chain management* (Wieland, 2021).

Nos résultats confirment ainsi l’importance de l’improvisation, de l’expérimentation, du bricolage et de l’adaptation pour manager les chaînes d’approvisionnement (Borgatti et Li, 2009, Fawcett et Waller, 2014). Plus que cela, notre recherche permet de mettre en perspective la dimension éminemment sociale et dynamique de la transition des chaînes d’approvisionnement. Elle met notamment en perspective la négociation perpétuelle entre les acteurs du système, qui par leurs actions et leurs interactions, tentent de s’influencer mutuellement et influencent la transition (Nilsson et Gammelgaard, 2012).

Une telle démarche suppose alors pour nos répondants, au moins partiellement, de « *mettre à bas trois paradigmes fondateurs de la discipline [NDLR du supply chain management] : le paradigme de l’optimisation, fondée sur une rationalité purement économique à visée paramétrique, qui élimine les effets non marchands des décisions logistiques ; le paradigme du contrôle, fondé sur l’idée prométhéenne que la performance logistique est fondée sur la maîtrise d’éléments parfaitement contrôlables et planifiables ; le paradigme de la flexibilité, fondé sur la toute-puissance d’une démarche proactive d’adaptation instantanée aux variations de l’environnement* » (Fulconis et al., 2016, p.137). Si nous parlons de remise en question partielle, c’est que celle-ci est réalisée de façon très inégale par nos informants, et ne concerne pas nécessairement les trois paradigmes. Si les entrepreneurs par exemple s’emploient à répondre complètement à cette remise en question pour la plupart d’entre eux, d’autres à l’image d’Emilien au travers de sa Niche industrielle A, ou de l’association Nordcréa au cours



du groupe de travail, s'appuient sur la flexibilité pour essayer une compréhension plus forte de la soutenabilité auprès du régime. À l'occasion du groupe de travail, la remise en question de l'optimisation, du contrôle et de la planification est à ce titre apparue comme un enjeu important pour les acteurs du régime, auxquelles les membres de l'association ont tenté de répondre en formalisant la démarche (Vlaar et al., 2006).

Nos résultats encouragent donc à penser la transformation ou la construction du management des chaînes d'approvisionnement comme une production sociale<sup>128</sup>, subjective et interprétative, reflet des interactions des informants avec leur environnement, eux-mêmes, mais également les autres individus (Weick, 1995). Cette production sociale, guidée par la plausibilité, peut à la manière de Wieland (2021) être assimilée à une danse.

En d'autres termes, la transition du management des chaînes d'approvisionnement vers plus de soutenabilité est le résultat d'une danse, dans laquelle les acteurs qui interagissent sont interdépendants pour la coproduire (Wilkinson et al., 1998 ; Wieland, 2021).

La « *danse* » performée pour manager la chaîne d'approvisionnement peut alors varier.

Nous proposons, pour filer la métaphore, de discuter les « *pas* » qui rythment cette danse (les sens construits), l'identité des danseurs (nos informants) et leurs impacts sur la danse performée (modèle de management pour construire ou transformer les chaînes d'approvisionnement plus soutenables). Trois sens construits sont mis en lumière : « *produire mieux* », « *produire moins* », et « *produire avec* », chacun supposant des modèles de management de chaîne d'approvisionnement spécifique (tableau).

---

<sup>128</sup> À noter qu'alors que la transformation du management des chaînes d'approvisionnement est souvent investiguée, proposer une lecture de la construction du management des chaînes d'approvisionnement apporte une valeur ajoutée à la littérature existante, qui délaisse le plus souvent cet aspect (Paggell et Schevenchko, 2014).

**Tableau 87 : Influence des sens construits sur les modèles de management des chaînes d’approvisionnement et les interactions mobilisées**

	Sens construits (pas de danse)				
	« Produire mieux »			« Produire moins »	« Produire avec »
Modèle de management de la chaîne d’approvisionnement (type de danse performée)	<i>Management circulaire</i>	<i>Management local</i>	<i>Management équitable</i>	<i>Management frugal</i>	<i>Management collaboratif</i>
Identité des informants (danseurs identifiés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborateurs</li> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Intrapreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Intrapreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Intrapreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Intrapreneurs</li> <li>- Dirigeants industriels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborateurs</li> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Intrapreneurs</li> </ul>
Identité des interlocuteurs des informants (exemples de partenaires de danse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associations</li> <li>- Paires</li> <li>- Collaborateurs</li> <li>- Consommateurs</li> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Intermédiaire de transition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paires</li> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Intrapreneurs</li> <li>- Intermédiaires de transition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paires</li> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Consommateurs</li> <li>- Intrapreneur</li> <li>- Entrepreneur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommateurs</li> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Intrapreneurs</li> <li>- Financeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborateurs</li> <li>- Dirigeants industriels</li> <li>- Associations</li> <li>- Fournisseurs</li> <li>- Paires</li> <li>- Acteurs locaux</li> <li>- Pouvoir publics</li> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Intrapreneur</li> <li>- Financeurs</li> <li>- Intermédiaire de transition</li> </ul>

<p>Actions engagées (éléments des pas de danse)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecoconception et analyse du cycle de vie du produit</li> <li>- Allongement de la boucle et recyclabilité</li> <li>- Optimisation des ressources et des processus</li> <li>- Gestion de la fin de vie des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relocalisation et régionalisation de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations équitables Nord-Nord</li> <li>- Prix justes</li> <li>- Collaboration accrue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petite série</li> <li>- Design minimaliste et intemporel</li> <li>- Remise en cause de la croissance illimitée</li> <li>- Gamme limitée</li> <li>- Réparabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire appel aux collaborateurs, aux fournisseurs, aux associations, aux paires, aux acteurs locaux (...) pour transformer le management de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>
<p>Auteurs de références</p>	<p>Howard-Grenville et al., 2014 ; Laurenti et al., 2015 ; Haas et al., 2015 ; Fulconis, 2016 ; Ghisellini et al., 2016 ; Bocken et al., 2016 ; Wheetman, 2016 ; Urbinati et al., 2017 ; Farooque, 2018</p>	<p>Paché, 2006 ; Maréchal, 2008 ;Howard-Grenville et al., 2014 ; Gruner et Power, 2017</p>	<p>Béji-Bécheur et Özçağlar -Toulouse, 2005, 2008 ; Chiffolleau et Prevost, 2008 ; Le Velly, 2011, 2015</p>	<p>Georgescu-Roegen, 1979 ; Fletcher, 2008, 2010 ; Clark, 2008 ; Özdamar -Ertekin, 2015 ; Fulconis et al., 2016; Latouche, 2019</p>	<p>Westley, 2002 ; Paché, 2006 ; Gallaud et Laperche, 2016,</p>

## Sous-section 1 : Produire mieux

### 1. La circularité

Le premier sens construit (ou « *pas de danse* » pour filer la métaphore) par nos informants est « *produire mieux* ». Développé par l'ensemble des informants (*collaborateurs, dirigeants industriels, entrepreneurs et intrapreneurs*), ce sens suppose principalement de développer un management circulaire et collectif<sup>129</sup> des chaînes (Howard-Grenville et al., 2014 ; Bocken et al., 2016 ; Farooque, 2018).

À noter que si l'ensemble de nos informants s'engage dans un management circulaire des chaînes d'approvisionnement, ils le font à des degrés variés. Les informants du régime (*collaborateurs et dirigeants industriels*) s'employant à transformer le management des chaînes d'approvisionnement déploient par exemple une approche graduelle qui vise à convertir progressivement les chaînes existantes (*produits uniques, collection, gammes, pourcentage des produits...*). Les informants à l'origine de niches d'innovation (*entrepreneurs ou intrapreneurs*) intègrent de leurs côtés le management circulaire de la chaîne d'approvisionnement à l'ensemble de leurs offres. Ces résultats témoignent dès lors d'une dynamique en cours de transition du régime vers un management circulaire de la chaîne d'approvisionnement.

À l'échelle d'une gamme, ou de leur offre, nos informants déploient pour la plupart des actions déjà bien identifiées par la littérature, telles que l'analyse du cycle de vie des produits, une démarche d'écoconception, des opérations de collectes de déchets textile auprès des consommateurs en vue de leur recyclage, ou la transformation des sources d'approvisionnement (Laurenti et al., 2015 ; Haas et al., 2015 ; Fulconis, 2016 ; Ghisellini et al., 2016). Il s'agit par ces actions de réduire les matières premières et les ressources nécessaires à la production (optimisation), les recycler et réutiliser les matériaux (Haas et al., 2015 ; Ghisellini et al., 2016). Ils proposent par la même occasion de « *rallonger la boucle* » (Bocken et al., 2016 ; Wheetman, 2016) en proposant de nouvelles issues aux produits délaissés ou en fin de vie (Urbinati et al., 2017).

---

<sup>129</sup> La dimension collective sera traitée dans un point spécifique dans la suite de notre développement.

## 2. *La relocalisation de la chaîne*

Les collaborateurs du régime, au travers de leurs actions, ne proposent pas spontanément de questionner l'ancrage géographique des chaînes d'approvisionnement. Si des efforts de transparence sont soulignés par les informants, les initiatives de relocalisation de la production restent exceptionnelles. Et pour cause, leur organisation d'appartenance, les enseignes de distribution spécialisées, de par leurs modèles, sont responsables de « *la décomposition internationale du processus productif* » (Fontagné, 1991 ; Moati et Mouhoud, 2005). Motivé par une recherche de bas coûts et de volume, le textile est sous leur impulsion progressivement passé d'une industrie locale et traditionnelle à une industrie globale, dictée par les prix bas et les modes de consommation des clients (Jacomet, 2013) ; entraînant dans son sillage la destruction d'emplois et la fermeture d'usines (Mathieu et Sterdyniak, 2005 ; Aubert et Sillar, 2005). Néanmoins, les collaborateurs du régime peuvent néanmoins, sous l'impulsion d'un dispositif intermédiaire (forum, groupe de travail...) ou d'interactions avec des intermédiaires de transition (niche industrielle, associations...), être amenés à relocaliser la production. Dans cette configuration, les intermédiaires de transition (acteurs ou dispositifs) orientent et encouragent alors les informants à migrer vers un nouveau modèle de management de la chaîne d'approvisionnement local. Ces éléments seront discutés en détail en section 3 de la discussion. Les entrepreneurs et intrapreneurs, épaulés par les dirigeants industriels français proposent en revanche, en plus d'un modèle de management circulaire, de relocaliser la chaîne d'approvisionnement. Ce modèle de management est particulièrement plébiscité par les entrepreneurs et intrapreneurs qui cherchent par leur action à relocaliser et régionaliser les chaînes d'approvisionnement pour proposer « *une production plus proche du consommateur* » (Howard-Grenville et al., 2014 ; Gruner et Power, 2017)<sup>130</sup>. De telles actions résonnent le plus souvent avec le processus de construction du sens des informants, qui ont notamment identifié la disparition de l'industrie textile française comme une problématique centrale justifiant de leur démarche au cours de la promulgation de l'environnement.

Nos résultats montrent à cet égard la forte interdépendance entre d'un côté des informants aspirant à relocaliser la production (entrepreneurs et intrapreneurs) et les dirigeants industriels français à même de répondre à ce besoin avec leur unité de production.

---

<sup>130</sup> À l'image de l'ensemble du processus de construction du sens, la question de la relocalisation et de la régionalisation est guidée par la plausibilité, interprétative et subjective. Les périmètres retenus par les informants sont donc variables (la France pour Sébastien (Niche marché 3), 2000km à partir de Biarritz pour Tom et Noah (Niche marché 2) ou encore l'Europe pour Julia (Niche marché 4) et Emilien (Niche industrielle A)).

### 3. L'équité

Le processus de sens traversé par les entrepreneurs, les intrapreneurs et les dirigeants industriels les amènent par ailleurs à développer l'équité au sein de leur chaîne d'approvisionnement<sup>131</sup>. Usuellement, la notion d'équité est liée au commerce équitable lequel porte à l'origine sur des relations commerciales équilibrées entre pays développés (Nord) et en développement (Sud), avec des prix justes et des conditions de travail décentes (Tallontire, 2002 ; Bécheur et Toulouse, 2008 ; Fairtrade Foundation, 2011). Plusieurs principes éthiques, chers à nos informants, qui résonnent avec la littérature, ont ainsi pu être identifiés pour qualifier l'échange équitable parmi lesquels la confiance, l'équité dans la relation, la responsabilité et l'engagement (Béji-Bécheur et Özçağlar-Toulouse, 2002). Il est généralement reconnu pour sa capacité à améliorer l'image de marque (Joo et al., 2010), donner du pouvoir au producteur (Ruben et Zuniga, 2011), ou intégrer de manière transversale le consommateur à la chaîne d'approvisionnement (Karjalainen et Moxham, 2013). Nos résultats mettent eux en évidence l'importance de l'équité dans le management des chaînes d'approvisionnement notamment dans sa capacité à redynamiser le tissu industriel local et à favoriser la collaboration entre les membres de la chaîne et l'érige en modèle de management des chaînes.

Par ailleurs, alors que le commerce équitable est traditionnellement envisagé à l'échelle Nord-Sud, nos résultats convergent vers une redéfinition du commerce équitable à l'échelle Nord-Nord. Vecteur de proximité, de solidarité et d'éthique relationnelle, le commerce équitable « Nord-Nord » n'est pas nouveau (Chiffolleau et Prevost, 2008 ; Maréchal, 2008 ; Le Velly, 2011, 2015). Il est même défini légalement par la loi du 31 juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire (Loi dite Hamon). Celui-ci suppose un engagement sur le long terme entre les parties du contrat, le paiement d'un prix rémunérateur établi sur la base des coûts de production, d'une négociation équilibrée entre les parties et l'octroi par l'acheteur d'un montant supplémentaire obligatoire destiné aux projets collectifs, en complément du prix d'achat ou intégrés dans le prix. Nos résultats apportent un éclairage aux initiatives de commerce équitable Nord-Nord, et enrichissent le périmètre des initiatives, essentiellement alimentaires, jusqu'alors étudiées (McDonagh, 2002 ; Özçağlar-Toulouse, 2005 ; Macdonald, 2007).

---

<sup>131</sup> L'équité fait elle aussi l'objet de vives controverses dans la distribution dont sont ici issus nos informants (Diaz-Pedregal et Özçağlar -Toulouse, 2011). Nos résultats permettent de confirmer que « *le projet de transformation sociale porté par les acteurs du commerce équitable est difficilement compatible avec des transactions réalisées dans les réseaux de grande distribution* ». (Béji-Bécheur, 2018, p.70-71). Pendant de ce constat, c'est donc la politique tarifaire de la grande distribution qui peine à se réformer : cette dernière continue de proposer et de revendiquer des prix bas, plutôt que des prix justes (Pouchain, 2016).

## Sous-section 2 : Produire moins

Alors que Fulconis et al. (2016, p.127) appelaient à « *une nouvelle forme de croissance économique* » c'est chose faite par les entrepreneurs et les intrapreneurs du système textile, et *a fortiori* les dirigeants industriels, qui proposent à travers leurs actions conjointes, de produire à la fois « *mieux* » et « *moins* ».

Il s'agit à cette occasion pour nos informants de produire à la demande, de réduire le choix et les volumes proposés à la vente (suppression des collections, réduction des gammes), de supprimer les incitations marketing (promotions, soldes...), de simplifier les designs (design intemporel), ou encore de proposer la réparation des produits. Aucune étape de la chaîne de valeur n'est épargnée pour permettre de réduire les volumes produits et consommés. Ce faisant, les informants procèdent à une remise en question du modèle économique dominant du système (fondé sur le volume et les bas prix, *la fast fashion*) et portent à l'inverse, une volonté de décroissance en volume des flux physiques de la chaîne d'approvisionnement.

De telles pratiques poussent alors à tendre vers la décroissance en volume des flux physiques de la chaîne d'approvisionnement<sup>132</sup>. Cette décroissance en volume ne signifie néanmoins pas nécessairement une décroissance en valeur. Au contraire, elle peut, par des prix plus élevés, mais équitables, augmenter la valeur créée et mieux la répartir. Néanmoins, penser la décroissance en volume des flux physiques pose la question du modèle économique des organisations de nos informants, et induit *a minima* de penser une croissance économique limitée, et redistributive.

Plus que penser « *la consommation frugale* » (Fulconis et al., 2016), nos résultats encouragent à penser une « *production frugale* » et ce, en s'appuyant sur un management des chaînes d'approvisionnement tourné vers le « *moins* » (management frugal) en plus du « *mieux* » (management circulaire, local et équitable). Ce faisant, nos répondants se rapprochent du projet de décroissance et de société d'abondance frugale basée sur l'autolimitation de Serge Latouche (2019). Nos résultats convergent par ailleurs avec un intérêt grandissant des chercheurs pour la décroissance et confirment à ce titre le rôle de la collaboration, de la gouvernance partagée des innovations technologiques et sociales, mais également de la circularité pour penser la

---

<sup>132</sup> « *L'Atelier du Futur* » amène également les collaborateurs à penser une décroissance en volume. À noter que celle-ci est cependant découplée d'un ralentissement de la croissance économique, et contribue au contraire un argument pour convaincre le régime. Ce point sera discuté plus en détail dans la suite de notre propos.

décroissance des organisations (Videira et al., 2015, Wells, 2018 ; Khmara et Kronenberg, 2018, Hankammer et Kleer, 2018).

### **Sous-section 3 : Produire avec**

Qu'il s'agisse de mettre en place un management circulaire, local, équitable ou frugal, l'ensemble des informants soulignent, bien qu'à des degrés différents, la nécessité de « *produire avec* ». En effet, collecter les déchets, produire dans un territoire circonscrit, développer des relations équitables, ou veiller à produire moins nécessite pour nos informants de nombreuses interactions directes ou indirectes.

Proposer un management équitable et local suppose par exemple de nourrir « *des relations d'échanges dans un espace géographique confiné qui permet des interactions quotidiennes aisées entre individus* » (Paché, 2006, p.14). Une telle dynamique de relocalisation de la production, en plus de participer à la réindustrialisation des pays développés et à redynamiser des territoires (Mundler et Laughrea, 2016), participe dès lors à accroître le sentiment d'appartenance et de mutualité (Hines, 2000 ; Curtis, 2003). Les informants disposant de références et de valeurs communes à leurs interlocuteurs peuvent s'appuyer sur les mêmes interprétations, favorisant ainsi les processus de construction et de diffusion de sens convergents (Weick, 1995 ; Gioia et Chittipedi, 1991). Par ailleurs, cette dynamique est renforcée par le raccourcissement, qui en plus de réduire significativement l'impact environnemental, permet « *une forme d'échanges économiques qui se concentrent sur les liens sociaux, la coopération, la transparence, et l'équité entre les acteurs pendant l'échange* » (Gallaud et Laperche, 2016, p.49) mettant dès lors l'accent sur les dimensions non économiques de ces échanges. Sur le plan humain, l'essor d'un tel modèle de management contribue par ailleurs à l'émergence d'une économie vernaculaire, plus inclusive des personnes. La relocalisation apparaît par exemple à la fois comme un vecteur de collaboration important et un moyen de construire des relations équitables au sein de la chaîne d'approvisionnement.

À ce titre, il est intéressant de constater que plus les modèles de management sont développés de manière cumulative, plus les interactions déployées pour y parvenir sont nombreuses. Pour cause, le management collectif est transversal à l'ensemble des modèles.

De tels résultats nous encouragent donc à étendre le spectre du management de la chaîne d'approvisionnement et à penser le management « *dans* », « *au travers* », « *au-dehors* », « *vers le haut* » et « *au-delà* » de la chaîne (Westley, 2002). Il s'agit alors en plus du spectre classique du management des chaînes d'approvisionnement de véritablement prendre en considération



l'intégralité des parties prenantes et les intégrer à la prise de décision, en plus de prendre en compte le contexte dans lequel la chaîne et ses acteurs opèrent. Enfin, et surtout, il s'agit par-là d'être capable de remettre en cause les structures de management de la chaîne.

En somme, les sens construits par les différents acteurs varient laissant apparaître plusieurs sens génériques (*produire mieux, produire moins et produire avec*) recoupant eux-mêmes des réalités sensiblement différentes en termes de management des chaînes d'approvisionnement (*circulaire, locale, équitable, frugal et collaboratif*). De façon synthétique, il est possible d'isoler cinq modèles complémentaires de management des chaînes d'approvisionnement découlant directement de ces sens : le management circulaire, le management local, le management équitable, le management frugal et le management collectif de la chaîne<sup>133</sup> d'approvisionnement. Lorsqu'ils sont cumulés, les modèles de management circulaire, local, équitable, frugal et collectif fournissent un exemple empirique du *slow supply chain management* complétant les travaux de Fletcher (2008, 2010) et de Clark (2008, 2010). Lorsque les répondants ne cumulent que le management circulaire, et le management collectif (comme c'est le cas des collaborateurs), alors ils s'inscrivent dans le *circular supply chain management* (Hussain et Malik, 2020).

Ces résultats permettent d'éclaircir la compréhension *a priori* du système textile explicitée en revue de la littérature et de la réactualiser (voir l'encadré 17 ci-dessous).

---

<sup>133</sup> Le management collectif est en réalité un modèle de management transversal à l'ensemble des modèles de management des chaînes d'approvisionnement.

### Encadré 19 : Améliorer notre compréhension du système textile

À la fin de l'année 2019<sup>134</sup>, le régime semble ainsi avoir débuté sa transition vers un management circulaire et collaboratif de ses chaînes d'approvisionnement, et ce en étant porté par les sens « *produire avec* » et de « *produire mieux* ». Cette transition est encore à ces débuts en 2019, en témoigne un déploiement partiel au sein du régime, mais tend à se répandre rapidement, permettant au régime de s'engager dans une compréhension plus forte de la soutenabilité que celle proposée par le « *sustainable supply chain management* », bien qu'à elle seule toujours insuffisante pour répondre aux impératifs environnementaux (Meadows, 1972 ; Georgescu-Roegen, 1979).

Dnas le même temps, les niches déploient elles aussi un management circulaire et collaboratif, animé par les sens « *produire avec* » et « *produire mieux* ». Ils en développent néanmoins une compréhension beaucoup plus exigeante les conduisant à développer en parallèle un management local et équitable.

Conjointement, ces mêmes niches s'emploient à « *produire moins* » en témoigne le développement d'un management frugal de leur chaîne d'approvisionnement. À noter que les niches sont accompagnées dans cette démarche, bien que dans une moindre mesure, par les dirigeants industriels du régime, qui en s'adaptant aux demandes des niches d'innovation, rendent possible et contribuent au déploiement d'un management frugal de la chaîne caractéristique d'une compréhension de la soutenabilité forte (Georgescu-Roegen, 1979).

Ce faisant, les niches plébiscitent une transition vers le « *slow supply chain management* » en plus du « *management circulaire* ».

La situation n'étant pas statique comme nous l'avons régulièrement précisée, il est néanmoins possible d'influencer les sens construits de la transition, de les réactualiser (Weick, 1995, 2005 ; Gioia et Chitippedi, 1991), et donc d'influencer le management de la chaîne d'approvisionnement.

Nous proposons de discuter plus spécifiquement quelques-uns des acteurs et des dispositifs qui permettent cela dans notre prochaine section.

---

<sup>134</sup> fin de la période constituant notre étude de cas



### **Section 3 : Comment les dispositifs d'interactions influencent-ils la transition ?**

Les sens construits, et a fortiori les modèles de management des chaînes d'approvisionnement déployés, ne sont pas statiques et peuvent évoluer au grès des interactions. Nous proposons à l'occasion de cette troisième et dernière section de discuter ce phénomène.

Les sens construits peuvent être réactualisés, et de nouveaux sens peuvent être développés à condition d'être stimulés par les interactions. Ces dernières participent notamment au cadrage de la mise en action, à la sélection des indices, et sont susceptibles d'orienter et/ou de réactualiser la rétention et l'action future (Weick, 1995, 2005).

Pour apprécier la portée de ces interactions, nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à trois dispositifs d'interactions que nous définissons comme des *espaces et des temps dédiés à l'interaction entre un panel d'acteurs du système plus ou moins variés au service de la transition d'un système*. Il s'agit des blogs de niches d'innovation, du forum dédié à la mode circulaire (« *Fashion Green Days* ») et du groupe de travail dédié à « *l'Atelier du Futur* ».

Ces dispositifs peuvent en ces termes être rapprochés des « *intermédiaires de transition* ». L'intérêt porté aux intermédiaires de transition<sup>135</sup> en *transition studies* est croissant (Van Lente et al., 2003 ; Geels et Deuten, 2006 ; Moss, 2009 ; Guy et al., 2013). Une telle notion est particulièrement inclusive et désigne aussi bien des acteurs, des organisations, des artefacts, des espaces, des processus, ou encore des projets expérimentaux (van der Meulen et Rip, 1998 ; van Lente et al., 2003 ; Almirall et Wareham, 2011 ; McCauley et Stephens, 2012 ; Kivimaa, 2014 ; Villani et al., 2016 ; Kivimaa et Martiskainen, 2016, 2017 ; Kivimaa et al., 2019 ; Hossein, 2017) sous réserve d'influencer « *positivement les processus de transition vers la soutenabilité en reliant les acteurs et les activités, ainsi que leurs compétences et ressources connexes, ou en reliant les visions et les demandes de transition des réseaux d'acteurs aux régimes existants afin de créer une dynamique de changement de système sociotechnique, de créer de nouvelles collaborations au sein et entre les technologies de niche, les idées et les marchés, et de perturber les configurations sociotechniques dominantes non durables* » (Kivimaa et al., 2019, p.1072).

À l'image de la littérature, nous reconnaissons la capacité de ces dispositifs d'interactions à incarner des intermédiaires de transition, dans la mesure où ces derniers permettent de piloter,

---

<sup>135</sup> D'autres termes sont observés dans la littérature : « *middle actor* » (Parag et Janda, 2014), « *hybrid actor* » (Elzen et al., 2012) ou encore « *boundary spanners* » (Smink et al., 2015).

faciliter et accélérer la transition (Klerkx et Leewis, 2009 ; Moss, 2009 ; Hodson et al., 2013 ; Martiskainen et Kivimaa, 2018). Ils offrent pour cela un espace et un temps dédiés pour cadrer et négocier le sens, et permettent d'encourager les acteurs du régime à produire « moins » et une compréhension plus exigeante du produire « mieux », en plus d'essaimer les sens auprès des consommateurs et *a fortiori* la transition au sein du système.

Ces dispositifs sont alors souvent le résultat d'actions conduites par des acteurs pouvant eux-mêmes être qualifiés d'intermédiaires de transition (qu'ils le soient volontairement, ou involontairement)<sup>136</sup>.

L'association Nordcréa, par sa mission et les dispositifs qu'elle déploie (Les « *Fashion Green Days* », ou le groupe de travail), constitue un véritable intermédiaire de transition. Elle incarne simultanément, et selon ses actions (Kivimaa et al., 2019) :

- Un intermédiaire systémique qui propose une vision du changement à l'échelle systémique (dans la mesure où elle cherche à faire collaborer les acteurs de l'ensemble du système).
- Un intermédiaire mandaté par le régime (car en partie financée par celui-ci), qui promeut la transition et met en relation le régime avec les niches, un intermédiaire de niches dans la mesure où elle permet aux niches d'expérimenter pour influencer le régime (l'association possède un incubateur et accompagne le développement des niches).
- Un intermédiaire de projet avec le groupe de travail autour de « *l'atelier du futur* ».
- Un intermédiaire d'utilisateurs pour les acteurs du système en organisant les « *Fashion Green Days* » qui conseillent et détaillent autour des solutions disponibles

Il est ainsi important de noter que l'intermédiaire de transition constitue un véritable chef d'orchestre de la transition, et peut par des dispositifs variés (*Fashion Green Days*, groupe de travail...), à des échelles différentes (système, niche, projet, processus...), voir son rayonnement étendu au sein du système.

Ces dispositifs, plus que de permettre à l'association d'intermédiaire la transition, poussent alors leurs participants à s'illustrer eux aussi, au moins temporairement, comme des intermédiaires de transition (Figure 43). C'est notamment le cas des entrepreneurs ou des intrapreneurs qui au

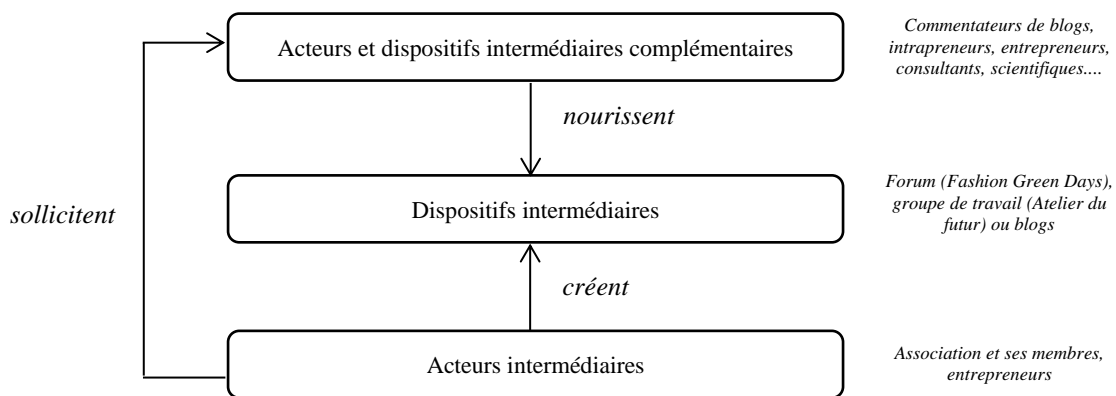
---

<sup>136</sup> Si l'association Nordcréa exerce consciemment et volontaire le rôle d'intermédiaires de transition, les lecteurs publiant des commentaires sur les blogs n'ont qu'une conscience modérée de leur capacité à influencer la transition.

cours des *Fashion Green Days*, comme du groupe de travail, s'illustrent par exemple comme des pourvoyeurs de solutions pour transformer le régime.

Certains entrepreneurs développent par ailleurs leurs propres dispositifs d'intermédiation de la transition à destination des lecteurs de leur blog respectif. Ils utilisent alors ces espaces numériques pour raconter la transition menée et interagir avec leurs lecteurs pour la dynamiser et en réactualiser le sens. Il s'agit d'assurer le partage du sens entre entrepreneurs et lecteurs, mais aussi de le co-construire. En effet, la production soutenable ne peut se penser sans consommation soutenable, et vice-versa.

**Figure 43 : Articulations des acteurs et des dispositifs intermédiaires de transition**



De tels résultats confirment les recherches existantes autour du potentiel d'intermédiation des instruments collaboratifs et des plateformes en ligne (van der Meulen et al., 2005 ; Wiczorek et Hekkert, 2012 ; Bakici et al., 2013) et soulignent le rôle de n'importe quel espace (numérique ou physique) et temps dédié comme dispositifs intermédiaires de transition. Nos recherches en précisent le rôle, et soulignent la capacité des blogs pour stimuler les interactions, réactualiser le sens et essaïmer la transition. Ils mettent par ailleurs l'emphase sur la complémentarité de ces dispositifs à adresser la production mais également la consommation soutenable. Ces différents dispositifs ont en commun de proposer des « *arènes de transition* » entendues comme des « *arènes virtuelles ou un réseau qui procurent un espace pour la réflexion à long terme et l'expérimentation prolongée* » (Rotmans et Loorbach, dans Grin et al., 2010, p.157). Caractérisées par la littérature, ces « *arènes de transition* » accueillent généralement un nombre restreint d'individus (15 à 20 personnes), et sont constituées par des chercheurs ou des acteurs publics (Grin et al., 2010 ; Audet, 2015 ; Hyysalo et Usenyuk, 2015 ; Hyysalo et al., 2017 ; Kivimaa et al., 2017). Nos résultats tendent à élargir cette définition « *d'arènes de transition* »,

et à l'étendre à n'importe quels dispositifs d'interactions constitués en vue de dynamiser la transition dans un espace et un temps donné. Ces groupes peuvent être constitués à l'initiative de n'importe quelle entité ou individu (associations, entrepreneurs, chercheurs, institutions...), sous réserve que ces derniers se positionnent comme des intermédiaires de transition. Ils peuvent par ailleurs intégrer un nombre plus ou moins contrôlé et limité d'acteurs (groupe de travail, blog, « *Fashion Green Days* »). Enfin, ces arènes peuvent émerger à l'échelle systémique et encourager les interactions entre régime et niche, mais peuvent également faire interagir les entrepreneurs de niches et leurs consommateurs. D'autres exemples<sup>137</sup>, identifiés mais non observés directement, comme les incubateurs ou les collectifs formels semblent eux aussi générer des « *arènes de transition* » cette fois-ci entre les niches d'innovation notamment.

Plus que de redéfinir les arènes de transition, nous proposons à l'aune de nos résultats, d'identifier ces dernières comme des dispositifs d'intermédiation, comme des arènes de transition portée par des intermédiaires de transition, à même de cadrer, d'accompagner les processus de construction du sens de la transition de ses participants, et ainsi de les orienter (Gioia et Chitippedi, 1991 ; Weick, 1995, 2005). Ils permettent plus spécifiquement aux participants de développer des interprétations plus fortes de la soutenabilité.

Ces dispositifs s'efforcent par exemple d'essaimer une compréhension plus forte de la soutenabilité. Aux *Fashion Green Days* 2019, on pouvait par exemple assister à une table ronde autour de la thématique « *vendre moins mais mieux* ». Quant au groupe de travail, il propose, grâce à la production à la demande, de produire moins. À noter néanmoins que cette décroissance en volume est à ces occasions découplée d'une remise en cause de la croissance économique, et constitue plutôt, un argument pour décroître en volume.

En effet, les dispositifs d'intermédiation comme les *Fashion Green Days*, le groupe de travail « *atelier du futur* », ou les blogs d'entrepreneurs de niches d'innovation, permettent de faciliter et d'orienter la construction du sens de la transition en stimulant les interactions et l'action collective. Ils permettent par ailleurs d'encourager l'innovation, de mobiliser des ressources et des solutions (humaines, financières, relationnelles, informationnelles...), de faire circuler les savoirs, de développer des liens en incitant la collaboration, et donc *in fine* d'essaimer la transition à l'échelle locale ou nationale (Verona et al., 2006 ; Lichtenthaler et Ernst, 2008 ;

---

<sup>137</sup> Nous pouvons citer par exemple les incubateurs et espace de co-workings, les collectifs informels (« conseils des sages ») ou formels (« collectif de dirigeants industriels).

Almirall et Wareham, 2011 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016 ; Schut et al., 2016 ; Hossain et Lassen, 2017).

Il convient par ailleurs, et à l'aune de notre étude de cas, de penser ces différents intermédiaires et leurs dispositifs comme étant complémentaires pour permettre la transition du système. En effet, générer des « *arènes d'interactions* » mélangeant les acteurs des différents niveaux du système nécessite en amont la présence d'acteurs intermédiaires au sein des niches et des régimes enclins à y participer. Il est par ailleurs important de noter qu'un même acteur intermédiaire peut multiplier les dispositifs pour intermédiaire la transition.

En somme, de nombreux acteurs du système peuvent être reconnus comme des intermédiaires à partir du moment où ces derniers contribuent par leurs interactions à construire et diffuser le sens de la transition. De la même façon, les dispositifs à même d'offrir un temps et un espace à ces interactions constituent autant d'intermédiaires qui permettent aux individus du système de construire et de diffuser le sens de la transition.

Par leurs contributions permanentes ou épisodiques, les intermédiaires, qu'il s'agisse d'acteurs ou des dispositifs, permettent à la fois de favoriser le développement des niches (Kiviima, 2014), d'apporter les ressources manquantes (Polzin et al., 2016), de diffuser la connaissance (Geels, 2006a), et de construire des réseaux (Boon et al., 2011). Il s'agit donc de véritablement prendre la mesure de l'importance des intermédiaires (acteurs et dispositifs) comme étant à la fois les traducteurs et les interfaces à même de faire interagir les collectifs dans un système de relations complexes (Van Lente et al., 2003 ; Moore et al., 2012 ; Agogué et al., 2017).

« *Fabriquer la transition* » est une affaire collective de construction, de diffusion et négociation du sens au cœur de laquelle se trouvent nos informants. Nos informants expérimentent un changement écologique, à promulguer leur environnement et à s'engager dans l'action aux services de modes de production et de consommation plus soutenables, qu'elles justifieront ensuite pour lui donner du sens. De telles actions amènent alors nos répondants à dynamiser le système (création de niches, transformation du régime, déplacement au sein du système), mais également à adopter des modèles de management des chaînes textile variés (circulaire, local, frugal, collaboratif, équitable). Loin d'être statiques, ces sens, comme ces modèles de management, peuvent évoluer au grès des interactions, et ce tout particulièrement dans le cadre de dispositifs d'intermédiation, et grâce à des intermédiaires de transition, offrant un espace et un temps dédié à l'interaction et accompagnant les acteurs du système dans la transition et la négociation de son sens.





## Conclusion générale

### Contributions théoriques

Notre recherche doctorale propose d'identifier les liens existants entre les niveaux micro (les individus), méso (le management des chaînes d'approvisionnement) et macro (le système), et d'en comprendre leur articulation face à la transition.

Alors que la compréhension des micro-fondations de la transition ne fait l'objet d'un intérêt que récent dans la perspective multi-niveaux (Geels et al., 2020), nos travaux, en proposant un cadre théorique complémentaire (Weick, 1995, 2005), confirment leur rôle clé dans la compréhension de la transition et la mutation des chaînes d'approvisionnement.

Nos travaux appréhendent alors la transition comme une construction sociale, dépendante des processus de construction du sens traversés par les individus du système, et reflet d'une certaine subjectivité inhérente à la soutenabilité (Henninger et al., 2016 ; Mukendi et al., 2020). La transition apparaît dès lors comme le fruit des processus de construction et de diffusion des informants et de leurs interlocuteurs qui participent par leurs interactions à une « *élaboration collective du sens* » de la transition (Weick, 1995, 2005).

En enrichissant la perspective multi-niveaux, nous proposons de souligner la capacité (ou l'habileté) des acteurs à agir pour la transition et mettons l'emphase sur l'agence des individus du système (Giddens, 1979 ; Tourish, 2014). Souvent mentionnée, mais peu explorée (Smith et al., 2005 ; Genus et Coles, 2008 ; Upham et al., 2015), l'agence apparaît, à l'aune de nos travaux, comme indispensable pour comprendre la transition et ses processus à l'échelle individuelle et collective (Eteläpelto, 2013). Couplées, l'agence individuelle et collective, structurées par l'environnement permettent en effet une grande variété d'acteurs (Grin et al., 2011) d'agir et de construire les sens de la transition. À l'issue de ces processus, des sens variés peuvent alors être construits, traduisant des interprétations sensiblement différentes de la transition, et transformant le management de la chaîne d'approvisionnement de manière hétérogène. De tels résultats permettent alors de mieux comprendre l'émergence et la coexistence de différents modèles de management au sein d'un seul système et appellent à renouveler la pratique du management des chaînes d'approvisionnement et à mettre l'emphase sur le management du sens au sein de la chaîne. En effet, comprendre les micro-fondations de la transition, et plus spécifiquement les processus interprétatifs et sociaux sous-jacents, c'est comprendre comment les individus aboutissent à un sens plutôt qu'un autre pour manager la chaîne d'approvisionnement, et *a fortiori* la transition du système.

Le sens construit est donc décisif pour manager les chaînes d'approvisionnement. Les collaborateurs se limitent à proposer un changement pragmatique de la production (Burrell et Morgan, 1979), soit l'utilisation de techniques de distribution *mainstream* et de méthodes marketing traditionnelles pour faire croître l'impact de la mode durable et « *faire mieux* » (Prothéro et al., 2010 ; Prothero et McDonagh, 2015 ; Mukendi et al., 2020). D'autres informants aboutissent par leurs actions à des changements plus radicaux au sein de la chaîne d'approvisionnement à même de permettre des pratiques plus transformatives qui challengent le système (Mukendi et al., 2020). Plus que « *faire mieux* », nos résultats révèlent ainsi qu'il est possible de « *faire moins* » et de « *faire avec* » et d'ainsi engager un changement radical du management des chaînes d'approvisionnement (Fulconis et al., 2016).

Notre recherche insiste sur le pouvoir des acteurs et des dispositifs intermédiaires à même de faire émerger des « *arènes d'interactions* » permettent aux informants d'être épaulés, de pouvoir diffuser le sens construit, en plus de nourrir et de guider dans leur processus de construction du sens. Une telle démarche s'appuie alors sur une interprétation forte de la soutenabilité, largement empreinte des travaux de Georgescu-Roegen (1979) et qui permet de penser un management qui découple croissance économique et consommation de ressources.

Nos travaux convergent par ailleurs vers une vision « forte » (Elkington, 1998) de la soutenabilité, empreinte des travaux de Georgescu-Roegen (1979). Ils soulignent ainsi une interprétation forte de la soutenabilité du management des chaînes d'approvisionnement (Fletcher, 2008, 2010 ; Clark, 2008, 2010 ; Paggel et Shevchenko, 2014). Il s'agit alors de questionner le modèle d'Elkington (1998) usuellement mobilisé pour appréhender la soutenabilité, au regard du programme bioéconomique minimal (Georgescu-Roegen, 1979).

Une chaîne d'approvisionnement soutenable devrait alors intégrer un management circulaire, local, équitable et frugal au service d'une performance économique, environnementale et sociale, redéfinie à l'échelle des membres de la chaîne d'approvisionnement et de leur environnement. Nous ajoutons à ces trois sphères de performance, la performance relationnelle qui bien que transversale nécessite d'être explicitée (Tableau 88).

**Tableau 88 : Relecture du triple bottom line pour une soutenabilité forte (d'après Elkington, 1998)**

	<b>Performance économique</b>	<b>Performance environnementale</b>	<b>Performance sociale</b>	<b>Performance relationnelle</b>
<b>Circulaire</b>	Produire avec moins : nouveaux gisements de ressources, optimisation du produit, des ressources et des processus	Ressources recyclées ou biologiques, minimiser la pollution, écoconception	Éviter l'utilisation de produits toxiques dangereux pour la santé des ouvriers	Développer une action collective, mobiliser en interne (organisation) et en externe (système)
<b>Local</b>	Redynamiser le territoire et créer des emplois	Réduire l'impact du transport et assurer un cadre normatif exigeant	Garantir les conditions de travail, garantir le suivi de la relation, préserver et créer de l'emploi industriel, sauvegarder les savoir-faire	Développer des relations de confiance et la collaboration Interactions directes et régulières Connaissance des enjeux des acteurs de la chaîne
<b>Equitable Nord-Nord</b>	Mettre en place une logique de juste prix et véritablement couvrir les coûts de production et rémunérer l'ensemble des acteurs de la chaîne Assurer la redistribution des richesses	Encourager la répartition des coûts et des investissements environnementaux (recyclage des eaux, énergie renouvelable)	Assurer des conditions d'activités décentes pour l'ensemble des acteurs de la chaîne et redistribuer les richesses	Gouvernance partagée, partage des enjeux, réduction des rapports de force entre les acteurs, collaboration et équité
<b>Frugal</b>	Une économie diminuée en volume et accrue en valeur, diminution des stocks et production à la demande et redistribution de la valeur	Limiter la surconsommation et la surproduction		Communication permanente entre donneurs d'ordres et unité de production, intégration des consommateurs à la planification de la production

Par cette contribution, nous espérons ainsi offrir une grille de lecture aux acteurs du système pour migrer vers une compréhension et une opérationnalisation plus forte de la soutenabilité. Nos résultats, plus que d'alimenter l'image du duel entre *David* (les niches) *Goliath* (le régime) (Molderez et de Landtsheer, 2015 ; Mukendi et al., 2020), encouragent les acteurs du système, indépendamment de leur niveau d'appartenance, à interagir. Les acteurs peuvent pour y parvenir être accompagnés d'intermédiaires qui favorisent la collaboration et la mutualisation de leurs efforts au service de la transition. Ainsi à l'analogie biblique, nous préférons l'image proposée en 2014 par Walker et Laplume qui recommandent à la manière du célèbre roman « *Le Seigneur des Anneaux* » (Tolkien, 1955) aux différents individus et organisations du système de s'associer et de former « *une communauté de la soutenabilité* »<sup>138</sup>. Il s'agit dès lors d'offrir les conditions de possibilité d'une élaboration collective du sens en proposant des « *arènes d'interactions* ».

<sup>138</sup> À noter que la terminologie anglaise « *sustainability fellowship* » est encore plus évocatrice.



## Implications managériales

À l’instar de la TCR (*Transformative Consumer Research*) qui encourage la publication des travaux de recherche visant à contribuer au bien-être du consommateur (Mick, 2006 ; Anderson et al., 2013, 2015 ; Gorge et Özçağlar -Toulouse, 2015), nous proposons au travers de cette section d’insister sur les recommandations transformatives au bénéfice des hommes et de l’environnement (McDonagh et al., 2012). Il s’agit donc ici de proposer des contributions managériales à même d’essaimer une compréhension forte de la soutenabilité.

### (1) Contributions pour le marketing et ses praticiens

Le marketing est né pour servir l’entreprise capitaliste (Béji-Bécheur, 2015). Il est considéré comme une institution de notre société de consommation (Firat et Atik, 2013). Le terme « *marketing* » est aujourd’hui le plus souvent associé à des connotations péjoratives (Le Nagard et Giannelloni, 2016 ; Harvard Business Review, 2021<sup>139</sup>). Reconnu pour encourager le matérialisme et la surconsommation (Scott et al., 2014 ; Richins, 2017), il est pourtant à l’interface entre l’offre et la demande, et pourrait être un outil puissant au service du progrès humain. Cette remise en question du marketing est d’autant plus urgente au regard des problématiques environnementales et sociales auxquelles nous sommes confrontés. En réponse, le marketing et ses praticiens doivent penser « *une prospérité sans la croissance* » (Jackson, 2017). Une telle notion appelle alors *de facto* à un modèle de soutenabilité forte, où la croissance est découplée de la consommation de ressources. S’il est évidemment difficile pour le marketing de se plier aux impératifs de la cité, la discipline a néanmoins la capacité d’accompagner les projets aux services du bien commun, et d’en articuler les attentes des parties prenantes (Béji-Bécheur, 2015 ; Dekhili et Lavorata, 2020). Une compréhension forte de la soutenabilité doit donc amener à repenser la fonction marketing au sein des organisations et des chaînes d’approvisionnement.

À l’image des entrepreneurs étudiés, nous encourageons donc les revendeurs de textile et d’habillement de résister à l’usage des techniques marketing traditionnelles consistant à faire baisser temporairement les prix (promotions, soldes) ou à stimuler le renouvellement les produits (réassorts réguliers, multiplication des collections, publicité, stratégie de prix bas). Celles-ci apparaissent en effet comme étant « *en contradiction* » avec les impératifs de réduction de la consommation et de la production, mais également avec la capacité des acteurs de la chaîne à développer des relations équitables. Le marketing doit être au service simultané

---

<sup>139</sup> Harvard Business Review France, 19 août 2021, « *Marketing et développement durable sont-ils conciliables ?* »

des différents sens identifiés à savoir « *produire mieux* », « *produire moins* » et « *produire avec* ».

## **(2) Le *storytelling* pour incarner et créer de la valeur au travers de la chaîne d'approvisionnement**

Bien que nos informants les plus critiques se défendent d'avoir recours à quelques pratiques *marketing* qu'ils soient, il n'en est pas moins que plusieurs contributions émergent de l'étude de ces derniers. Ainsi, il serait inexact de plaider pour une suppression complète du marketing mais plutôt de repenser ses outils. En effet, si la publicité et les méthodes de communication classiques sont apparues comme complexes à mettre en œuvre au service de la transition, voire contre-productives (Prothéro et al., 1997), le *storytelling* constitue lui un outil intéressant.

Particulièrement mobilisé par les entrepreneurs, le *storytelling* amène nos répondants à raconter leur histoire (blogs, prises de paroles en public...). Sous réserve d'être perçu comme vrai et légitime, le *storytelling* a alors le pouvoir d'influencer les consommateurs dans leur mode de consommation (Lacœuilhe et Lombart, 2018 ; Merle et Piotrowski, 2020).

Le management des chaînes d'approvisionnement doit être au cœur du *storytelling* des organisations en vue de révéler aux consommateurs les coûts habituellement « *cachés* » et d'augmenter la valeur produite à ses yeux. Il s'agit alors de s'efforcer, pour que l'exercice soit un succès, d'assurer la cohérence du sens diffusé par ce *storytelling* et de veiller à la réactualiser au gré des interactions avec le consommateur.

Plus que penser entre le consommateur et l'organisation, le *storytelling*, et *a fortiori* le marketing, doit par ailleurs être pensé simultanément à l'échelle intra-organisationnelle (Chautard et Collin-Lachaud, 2019), mais également inter-organisationnel. Il s'agit dès lors de mobiliser le marketing pour construire des relations commerciales différentes (en BtoB comme en BtoC) et développer une éthique communicationnelle qui participe à la *reliance* en accompagnant les projets et en articulant les attentes des parties prenantes (Béji-Bécheur, 2005). Le marketing doit être considéré comme un outil au service de la construction et de la diffusion du sens, qui relie les acteurs et facilite leurs interactions et relations.

## **(3) Mettre en place et participer à des « *arènes d'interactions* »**

Cette recommandation s'adresse à n'importe quel acteur désireux de dynamiser la transition de son système à l'échelle organisationnelle (avec ses collaborateurs), inter-organisationnelle (avec les membres de sa chaîne d'approvisionnement) et systémique (ou avec l'ensemble des acteurs du système).

Une « *arène d'interaction* » est ici entendue comme un espace et un temps (numérique ou physique) dédiés à faire interagir les acteurs d'un système pour construire et diffuser le sens de la transition. Cette arène peut potentiellement être créée par une association, des entrepreneurs, un collaborateur ou encore des institutions publiques comme l'ADEME ou les régions. Il peut prendre des formes diverses plus ou moins formalisées et intermédiées : groupe de travail, blog, forums professionnels, incubateurs, ou réunions d'un collectif d'entrepreneurs.

Dans le cas d'une « *arène d'interactions* » mélangeant individus du régime et individu de niches, nous tenons à souligner la nécessité d'intermédiation et d'animation de celle-ci. Cette intermédiation devra de préférence être réalisée par un acteur neutre qui sera en mesure de favoriser le dialogue entre les individus en présence. Une telle recommandation réaffirme la capacité des individus à stimuler la transition, mais également l'importance de prendre en considération des voix nombreuses et hétérogènes pour permettre une transition systémique.

À défaut de créer des arènes d'interactions, nous recommandons par ailleurs à l'ensemble des individus aspirant à participer à la transition du système textile de participer à ces arènes d'interactions.

Construire une arène d'interaction réunissant le régime et les niches nécessite néanmoins pour l'intermédiaire d'identifier des points de convergences à même de générer l'intérêt des individus des deux niveaux. Le management circulaire apparaît ici comme un point de convergence important entre régime et niches permettant de réunir ces acteurs. C'est notamment le pari réalisé par Nordcréa avec les *Fashion Green Days* qui sous couvert de la circularité, évoque la frugalité, la localité et l'équité dans le management des chaînes d'approvisionnement.

#### **(4) Encourager les individus à transformer le système**

Nos recherches ont permis de reconnaître l'importance des individus et des groupes d'individus dans leur capacité à influencer la transition du système, et d'identifier des profils « *d'agents du changement* » ainsi que leurs trajectoires. Nous proposons maintenant de délivrer des recommandations visant à encourager ces initiatives.

Nous avons mis à jour que les collaborateurs, qu'ils se lancent dans l'intrapreneuriat ou l'adaptation, sont à même d'engager au sein du régime ou sous son égide la transition. Ils sont dans le cas des intrapreneurs vecteurs d'une compréhension plus exigeante de la soutenabilité, et un véritable pont pour permettre au régime de mener des expérimentations. Il s'agit donc pour les organisations du régime existantes d'offrir les conditions de possibilité de telles



initiatives, de les encourager et de les soutenir. Un tel cadre passe alors notamment par plus d'autonomie et de liberté pour le collaborateur. Plus qu'être encouragées, la création de niches ou l'adaptation doivent ensuite être diffusées au sein de l'organisation du régime. Il convient pour cela d'assurer l'interaction entre ces deux entités et ses membres en vue de maximiser l'expérience mais également de susciter de nouvelles initiatives (cf. arènes d'interactions).

Les entrepreneurs, quant à eux, sont sans nul doute les informants les plus radicaux dans leur interprétation de la transition. Ils constituent de véritables relais d'une compréhension forte de la soutenabilité. Ils ont en ces termes un rôle majeur dans la transition du système et nécessitent d'être encouragés dans leur démarche. Nous leur recommandons dans cette démarche d'interagir de façon récurrente avec la palette d'acteurs la plus variée possible. Nous renouvelons à cette occasion l'impératif de s'insérer ou de créer des « *arènes d'interactions* » et soulignons par ailleurs l'impératif pour les entrepreneurs de considérer les consommateurs comme des acteurs actifs et impliqués dans le management de la chaîne d'approvisionnement, véritable source de valeur pour eux (Cova et Herbert, 2014). Ces derniers en tant que financeurs potentiels lors de campagne de *crowdfunding* constituent par exemple des intermédiaires de transition indispensables pour se développer. À ce titre, il est impératif pour les entrepreneurs de diffuser le sens construit avec ces derniers au travers du *storytelling* mais également et surtout de le construire avec eux. Par ailleurs, il convient pour de futurs entrepreneurs de niches d'innovation aspirant à diffuser une compréhension plus exigeante de la soutenabilité de refuser les logiques concurrentielles avec ses pairs, et de privilégier des relations collaboratives et la mutualisation pour accroître leur capacité à essaimer la transition.

De façon très similaire, nous recommandons aux dirigeants en trajectoire de réadaptation d'initier ou de participer à des « *arènes d'interactions* ». Nous leur recommandons par ailleurs de se tourner vers les niches, à même de leur offrir des conditions de rémunération décentes, mais également de les soutenir dans le processus de réindustrialisation textile. La forte collaboration et l'équité développées permettent alors de reconstruire des réseaux d'acteurs. Dans cette tâche, il est important pour les dirigeants de se tourner vers des intermédiaires qui peuvent leur donner accès à un nouveau vivier de clients, et encourager, voire financer leur unité de production.

##### **(5) Repenser le management de la chaîne d'approvisionnement**

Plus qu'une mission d'optimisation de la performance, de pilotage et de planification, de management des ressources humaines, et le développement des relations clients fournisseur, le

directeur de la *supply chain*<sup>140</sup>, doit être envisagé à la fois comme un vecteur de la construction et de la diffusion du sens entre les membres de la chaîne et du système au service de la transition. Il s'agit alors d'une part de valoriser les capacités relationnelles mais également les capacités de résilience et de management du changement.

**(6) Proposer un management circulaire, local, équitable, frugal et collaboratif**

Nous recommandons aux individus et organisations aspirant à transformer le management de leur chaîne d'approvisionnement de le faire conformément à l'interprétation forte de la soutenabilité détectée dans cette recherche, à savoir la mise en place d'un management circulaire, local, équitable, frugal et collaboratif. Il convient donc de réformer à la fois les flux physiques, relationnels et financiers entre les différents membres de la chaîne d'approvisionnement.

**(7) Miser *a minima* sur la croissance en valeur limitée plutôt que sur une croissance en volume**

S'engager dans une transition garante d'une interprétation forte de la soutenabilité suppose de remettre en cause les stratégies de volume et de bas prix. Plus que cela, un tel sens suppose de penser la décroissance en volume au profit d'une croissance en valeur, qui bien que limitée, a la capacité de pérenniser l'organisation, d'irriguer et de dynamiser l'économie à l'échelle locale en garantissant des prix justes, et ce sans détériorer l'environnement.

**(8) Donner une place croissante aux consommateurs dans le management de la chaîne d'approvisionnement**

Les consommateurs doivent par ailleurs bénéficier d'une intégration croissante et transversale au management de la chaîne d'approvisionnement. S'ils doivent, comme nous l'avons déjà précisé, avoir une visibilité sur cette chaîne et son management, ils doivent également pouvoir réagir et pouvoir s'impliquer dans celle-ci. Ils peuvent à cet égard être intégrés à chaque étape de la chaîne dès le financement, en passant par la conception et les designs, les délais de fabrication ou encore les modalités de livraison, la fin de vie du produit ou dans la démarche d'amélioration continue. Précieux alliés, l'implication des consommateurs permet par ailleurs de monitorer la réception du sens et d'assurer la cohérence du sens délivré par l'individu, son organisation et sa chaîne d'approvisionnement. Les plateformes interactives, comme les blogs ou les campagnes de financement participatives, sont à cet égard particulièrement pertinentes

---

<sup>140</sup> Aussi appelé *supply chain manager* ou responsable de la *supply chain*

pour engager et maintenir l'implication des consommateurs dans le management des chaînes d'approvisionnement.

**(9) Avoir recours au « *design thinking* » pour construire et diffuser le sens**

Nous encourageons les acteurs du système textile désireux d'initier ou d'essaimer la transition de mobiliser le « *design thinking* » à l'occasion de réunions collaboratives ou de groupes de travail.

Le « *design thinking* » est un outil défini comme « *une approche de l'innovation centrée sur l'humain, qui puise dans la boîte à outils du designer les moyens d'intégrer les besoins des gens, les possibilités de la technologie et les exigences du succès* » (Brown, 2011). Trois grandes étapes permettent sa mise en œuvre : une phase d'inspiration, une phase d'idéation et enfin une phase d'implémentation (Brown, 2011).

La phase d'inspiration consiste à identifier les problèmes ou les opportunités qui motivent la recherche de solution et les définir. Elle suppose donc de comprendre le contexte dans lequel les acteurs évoluent, plus spécifiquement les contraintes environnementales perçues.

Au cours de la phase d'idéation, chaque participant est invité à exprimer et partager ses idées et ses besoins au travers d'exercices dédiés. Cette étape permet notamment aux individus de partager leurs expériences et de confronter des points de vue différents. Il faut alors encourager les participants à s'exprimer individuellement (phase de divergence) avant de prioriser et cadrer collectivement le périmètre de l'action (phase de convergence).

Enfin l'implémentation permet de matérialiser et de construire sa pensée. Elle comprend notamment la phase de prototypage et d'expérimentation. Elle s'accompagne le plus souvent d'exercice de mise en situation.

De telles méthodes apparaissent comme particulièrement stimulantes pour construire, diffuser et négocier le sens de la transition.

## Limites et voies de recherche

Cette recherche, bien que porteuse de contributions significatives, est également sujette à certaines limites que nous considérons comme de futures pistes de recherches.

Une première limite tient à l’ancrage géographique des informants étudiés. Si nous avons fait le choix de mener une étude de cas compréhensive multiple, et tenté de constituer un échantillon large des acteurs du système, nos informants restent majoritairement issus de la région Hauts-de-France. La région étant comme nous le rappelions en introduction un haut-lieux du textile français, pionnière dans la transition, il serait donc intéressant de modifier l’ancrage géographique de l’étude empirique. Il s’agirait alors d’explorer le phénomène de construction du sens de la transition du management de la chaîne d’approvisionnement dans un cadre géographique différent : soit à l’échelle d’une autre région, moins enclin à la transition textile, ou à l’échelle nationale pour comprendre l’articulation des différentes initiatives régionales.

Par ailleurs, bien que permettant une compréhension des processus de construction et de diffusion de sens sous-jacents à la transition du management des chaînes, nos travaux se limitent à produire une photo d’ensemble du système et nous ont empêchés de suivre, de manière longitudinale, les répondants dans leur quotidien organisationnel. Il serait par exemple intéressant de comprendre les raisons pour lesquelles certains interlocuteurs sont mobilisés pour agir plutôt que d’autres, distinguer les niveaux d’agence des différents acteurs du système, et pourquoi pas, pour une étude encore plus pointue, de proposer aux répondants de rédiger un journal de bord au quotidien sur un temps long. Une telle démarche a été évincée pour éviter un effet de contagion des données relatif à la présence récurrente du chercheur au sein des murs de l’organisation et à la table des interactions entre les membres de la chaîne d’approvisionnement. Le chercheur peut à ce titre constituer un intermédiaire de transition de poids. Nous proposons donc dans le futur d’entreprendre une recherche-action<sup>141</sup> (Touboulic et Walker, 2016) à même de permettre l’immersion auprès des informants, mais également de comprendre l’influence de la figure du chercheur, considéré comme un intermédiaire, sur la transition du management des chaînes d’approvisionnement.

Nous avons identifié au cours de notre démarche de nombreux dispositifs d’interactions : des collectifs informels (« Le Conseil des sages »), des projets (« l’atelier du futur »), des espaces (les incubateurs, le Plateau fertile) ou des processus (production à la demande) portés par des

---

<sup>141</sup> La recherche-action avait été envisagée dans un premier temps pour conduire ce travail de thèse, avant d’être finalement jugée, trop risquée dans le cadre d’un travail doctoral, notamment dans le cadre des incertitudes liées à la crise sanitaire.

acteurs variés (entrepreneurs, membres d'associations, dirigeants...). Nous nous sommes néanmoins concentrés sur trois dispositifs nous offrant des terrains d'observations fertiles pour investiguer les interactions. De futures recherches pourront se focaliser davantage sur l'ensemble des dispositifs d'interaction.

Il serait en outre intéressant de mettre les sens construits, et la vision d'une soutenabilité forte, à l'épreuve du temps. Les informants de niche peuvent-ils par exemple défendre une remise en cause de la croissance sur le long terme ? Quelles seront les logiques d'appropriation de la soutenabilité forte pour le régime dans le futur ?

À noter que nos résultats ne permettent que d'apprécier des logiques à l'œuvre au sein de l'industrie textile. Il serait donc pertinent dans l'avenir de répliquer notre démarche à d'autres industries. Une telle démarche permettrait alors de confirmer ou d'infirmier le rôle des individus sur la transition du management des chaînes d'approvisionnement d'autres industries, et d'en observer les points de convergences et de divergences.

Enfin, nous avons volontairement ciblé nos efforts sur les individus porteurs d'innovations sociales. Mieux comprendre les processus de construction et de diffusion sous-jacents traversés par les informants pour construire le sens de la transition des chaînes d'approvisionnement supposait dès lors de s'attacher également aux échecs. En d'autres termes, il s'agirait alors de s'intéresser à l'incapacité d'informants à construire et diffuser le sens, ses causes, et d'en appréhender les répercussions sur la dynamique de transition.

Une autre limitation de notre travail, méthodologique, tient à la faible mobilisation et exploitation des entretiens semi-directifs. Difficiles d'accès et ne disposant généralement que d'un temps très limité pour échanger avec nous, les entretiens semi-directifs avec les acteurs socio-économiques (entreprises, institutions publiques ou parapubliques...) se sont révélés particulièrement courts, ne nous offrant qu'une collecte partielle de données. La crise du COVID-19 a par ailleurs renforcé ces contraintes puisque les acteurs du système textile ont été largement mobilisés pour produire des masques et ont dû s'adapter à la crise sanitaire. Nous aurions notamment souhaité conduire des entretiens semi-directifs à même de trianguler nos données et confirmer auprès des informants étudiés les interprétations. La conduite d'entretiens d'experts aurait elle aussi permis d'enrichir notre propos, et d'en trianguler les résultats. Ces éléments, s'ils constituent des limites significatives de nos travaux, offrent dans le même temps des perspectives de recherches à venir.





## Bibliographie

### A

- Abdallah, C., Denis, J. L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too: Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 333-348.
- Acquier, A & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 1(180), 131-157.
- Ageron, B., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 168-182.
- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? In *XIVème Conférence de l'AIMS*.
- Agogué, M., Berthet, E., Fredberg, T., Le Masson, P., Segrestin, B., Stoetzel, M., ... & Yström, A. (2017). Explicating the role of innovation intermediaries in the “unknown”: A contingency approach. *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 19-39.
- Albero, B. (2010). L'étude de cas: une modalité d'enquête difficile à cerner dans Albero B., Poteaux N. *Enjeux et dilemmes de l'autonomie. Etude de cas*, Maison des Sciences de l'Homme, 15-25.
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches Qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (2014). Construction de l'objet de la recherche dans Thietart, R. A, *Méthodes de recherche en management : 4<sup>ème</sup> édition*, Paris, Dunod, 34-57.
- Allard-Poesi, F., & Meier, O. (2000). Une analyse moscovicienne des processus d'innovation et de changement: apports & illustrations. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (36), 48-68.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données dans Giordano Y, *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Editions EMS, 245-290.
- Allard-Poesi, F. (2003). Sens collectif et construction collective du sens dans Vidaillet B, Le sens de l'action, Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation, Vuibert, 91-114.
- Allard-Poesi, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche dans Thietart R.A, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 14-46.
- Almirall, E., & Wareham, J. (2011). Living Labs: arbiters of mid-and ground-level innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), 87-102.
- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris: L'harmattan.
- Alter, N. (2015). *L'innovation ordinaire*. Presses universitaires de France.
- Ammar, G., & Roux, N. (2009). Délocalisation et nouveau modèle économique: le cas du secteur textile-habillement. *La Revue de l'Ires*, (3), 99-134.
- Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management: an international journal*, 14(2), 75-86.



- Anderson, L., & Ostrom, A. L. (2015). Transformative service research: advancing our knowledge about service and well-being. *Journal of Service Research*, 18(3), 243-249.
- Anderson, L., Ostrom, A. L., Corus, C., Fisk, R. P., Gallan, A. S., Giraldo, M., ... & Williams, J. D. (2013). Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66(8), 1203-1210.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley Publishing, 344.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26.
- Askegaard, S., & Linnet, J. T. (2011). Towards an epistemology of consumer culture theory: Phenomenology and the context of context. *Marketing Theory*, 11(4), 381-404.
- Atik, D., & Firat, A. F. (2013). Fashion creation and diffusion: The institution of marketing. *Journal of Marketing Management*, 29(7-8), 836-860.
- Aubert, P., et Sillard, P., (2005), « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », INSEE, L'économie française - Comptes et dossiers, édition 2005-2006.
- Audet, R. (2015). Le champ des sustainability transitions: origines, analyses et pratiques de recherche. *Cahiers de Recherche Sociologique*, (58), 73-93.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion*, (5), 115-130.
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation: stratégie et pilotage de transformation*, Paris, Dunod, 256.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement: concepts clés*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Dunod, 348.
- Avelino, F., Grin, J., Pel, B., & Jhagroe, S. (2016). The politics of sustainability transitions. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 557-567.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., & O'Riordan, T. (2019). Transformative social innovation and (dis) empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195-206.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme?. *Management Avenir*, (3), 372-391.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique* dans Gavard-Perret, M.L, Gotteland, D, Haon C, Joliber A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson, 11-62.
- Averseng, C. (2011). Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives. *Management Avenir*, (1), 369-386.
- Awaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1246-1268.

Axsen, J., & Kurani, K. S. (2014). Social influence and proenvironmental behavior: the reflexive layers of influence framework. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 41(5), 847-862.

Ayuso, S., Rodríguez, M. Á., & Ricart, J. E. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, (6)4, 475-490.

## **B**

Bai, C., & Sarkis, J. (2010). Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory. *Journal of Cleaner Production*, 18(12), 1200-1210.

Bai, C., & Sarkis, J. (2010). Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 252-264.

Bakici, T., Almirall, E., & Wareham, J. (2013). The role of public open innovation intermediaries in local government and the public sector. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(3), 311-327.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.

Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.

Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.

Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 259-271.

Beamon, B. M. (1999). Designing the green supply chain. *Logistics information management*, 12(4), 332-342.

Bécheur A. et Toulouse N. (2008), *Le commerce équitable: entre utopie et marché*, Paris, Vuibert, 162.

Becker, H. S. (1967). Whose side are we on. *Social Problems*, 14(3), 239-247.

Becker, H. S. (1998). *Tricks of the trade : how to think about your research while you're doing it*. London, The University of Chicago Presse Ltd, 244.

Béji-Bécheur A. and Özçağlar N. (2002), *Le commerce équitable : vers une éthique des relations commerciales Nord-Sud*, *Revue Entreprise Ethique*, 17 (octobre),19-26.

Béji-Bécheur, A., Fosse-Gomez, M. H., & Özçağlar -Toulouse, N. (2005). Quel marketing pour le commerce équitable? *Décisions Marketing*, 39, 9-20.

- Béji-Bécheur, A., Diaz Pedregal, V., & Özçağlar -Toulouse, N. (2008). Fair trade—Just how “fair” are the exchanges?. *Journal of Macromarketing*, 28(1), 44-52.
- Béji-Bécheur, A. (2015). Le marketing: quelle contribution au bien commun?. *Marketing Sociétal*.
- Béji-Bécheur, A. (2018). III. Marketing pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, attention danger! dans Béji-Bécheur, A., Codello, P., Château-Terrisse, P. *Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*, Edition EMS 61-76.
- Belleflamme, P., Omrani, N., & Peitz, M. (2015). The economics of crowdfunding platforms. *Information Economics and Policy*, 33, 11-28.
- Berggren, C., Magnusson, T., & Sushandoyo, D. (2015). Transition pathways revisited: established firms as multi-level actors in the heavy vehicle industry. *Research Policy*, 44(5), 1017-1028.
- Besançon, E., & Guyon, T. (2013). Chapitre II. Les principales approches de l'innovation sociale dans Besançon, E., Chochoy, N., & Guyon, T. *L'innovation sociale*, L'Harmattan, 29-48.
- Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an International Journal*, 19(3), 322-331.
- Bessière, V., & Stéphanie, E. (2015). Financement et gouvernance des start-ups en equitycrowdfunding. *Finance Contrôle Stratégie*, (18)4.
- 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.
- Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (1998). Critical realism dans *Proceedings of the Standing Conference on Realism and Human Sciences, Bristol, UK*.
- Biehl-Missal, B. (2013). Art, fashion, and anti-consumption. *Journal of Macromarketing*, 33(3), 245-257.
- Birtwistle, G., Siddiqui, N., & Fiorito, S. S. (2003). Quick response: perceptions of UK fashion retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 118-128.
- Björklund, M. (2011). Influence from the business environment on environmental purchasing—Drivers and hinders of purchasing green transportation services. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(1), 11-22.
- Block, J., Hornuf, L., & Moritz, A. (2018). Which updates during an equity crowdfunding campaign increase crowd participation?. *Small Business Economics*, 50(1), 3-27.
- Blome, C., Hollos, D., & Paulraj, A. (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*, 52(1), 32-49.
- Blome, C., Paulraj, A., & Schuetz, K. (2014). Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 639-663.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- 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.
- Boon, W. P., Moors, E. H., Kuhlmann, S., & Smits, R. E. (2011). Demand articulation in emerging technologies: intermediary user organisations as co-producers?. *Research Policy*, 40(2), 242-252.
- Borgatti, S. P., & Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 5-22.
- Borup, M., Brown, N., Konrad, K., & Van Lente, H. (2006). The sociology of expectations in science and technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(3-4), 285-298.
- Bosman, R., Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Pistorius, T. (2014). Discursive regime dynamics in the Dutch energy transition. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 13, 45-59.
- Bouchard, M. J. (2006). *L'innovation sociale en économie sociale*. Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université de Montréal.
- Bouchard, M. J., Evers, A., & Fraisse, L. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. *Sociologies Pratiques*, (2), 9-14.
- Boulding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship earth. *New York*.
- Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Farukt, A. C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, 10(2), 174-189.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2000). Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 1-15.
- Brown, H.S., Vergragt, P.J., Green, K., Berchicci, L., (2003). Learning for Sustainability Transition through Bounded Socio-technical Experiments in Personal Mobility. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(3), 291-315.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381-383.
- Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 151-170.
- Bruna, M. G. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 121-136.
- Bucheli, M., & Wadhvani, R. D. (Eds.). (2014). *Organizations in time: History, theory, methods*. Oxford University Press, 350.

- Bui, S., Cardona, A., Lamine, C., & Cerf, M. (2016). Sustainability transitions: Insights on processes of niche-regime interaction and regime reconfiguration in agri-food systems. *Journal of Rural Studies*, 48, 92-103.
- Burgelman, R. A., & Mittman, B. S. (1994). An Intraorganizational Ecological Perspective on Managerial Risk Behavior. *Evolutionary dynamics of organizations*, 2(3), 239-262.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London, Heinemann Educational Books.

## C

- Cailluet L, Lemarchand Y et Chessel M-E (2013) *Histoire et sciences de gestion*. Paris, Vuibert, 218.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Calmé, I., Onnée, S., & Zoukhoua, É. A. (2016). Plateformes de crowdfunding et acteurs de l'écosystème entrepreneurial-Quelle (s) coopération (s), quels business models?. *Revue Française de Gestion*, 42(259), 139-154.
- Campbell, D.T. and J.C. Stanley (1966) *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Chicago, Rand McNally .
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670.
- Canning, L. (2006). Rethinking market connections: mobile phone recovery, reuse and recycling in the UK. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 320-329.
- Carlsson, B., & Stankiewicz, R. (1991). On the nature, function and composition of technological systems. *Journal of Evolutionary Economics*, 1(2), 93-118.
- Caroll, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati South Western.
- Carter, C. R., & Carter, J. R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: initial evidence from the consumer products industries. *Decision Sciences*, 29(3), 659-684.
- Carter, C. R., & Dresner, M. (2001). Purchasing's role in environmental management: cross-functional development of grounded theory. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 12-27.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(1), 37-52.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Carter, C. R., Leuschner, R., & Rogers, D. S. (2007). A social network analysis of the Journal of Supply Chain Management: knowledge generation, knowledge diffusion and thought leadership. *Journal of Supply Chain Management*, 43(2), 15-28.

- Cataldi, C., Dickson, M., & Grover, C. (2017). Slow fashion: tailoring a strategic approach for sustainability dans Gardetti, M.A., & Torres, A.L. *Sustainability in fashion and textiles: values, design, production and consumption*, Routledge, 22-46.
- Cecere, G., Le Guel, F., & Rochelandet, F. (2017). Crowdfunding and social influence: an empirical investigation. *Applied Economics*, 49(57), 5802-5813.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.C.(1997). Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 41-51.
- Chapoulie, J-M. (2001). *La tradition sociologique de Chicago. 1892–1961*, Paris, Seuil.
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.
- Chasserio, S., Pailot, P., & Poroli, C. (2014). When entrepreneurial identity meets multiple social identities: Interplays and identity work of women entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), 128-154.
- Chautard, T., & Collin-Lachaud, I. (2019). Introduction de la méthodologie d'analyse du storytelling en marketing: principes, apports et mise en œuvre. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 34(3), 33-53.
- Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., & Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 194, 73-87.
- Chiffolleau, Y., & Prevost, B. (2012). Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. Presses Universitaires de Rennes, (224), 7-20.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- Clark, H. (2008). SLOW+ FASHION—an Oxymoron—or a Promise for the Future...? *Fashion theory*, 12(4), 427-446.
- Clark, K. B. (1989). Project scope and project performance: the effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science*, 35(10), 1247-1263.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cline, E. L. (2012), *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*. New York, NY, Penguin Group.
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Montréal: Crises.
- Corcuff P., (2007). *Les nouvelles sociologies*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Armand Colin.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Cova, B., Herbert, M.(2014) Repenser la production du consommateur dans la distribution : Prosumer et distribuoeur dans Collin-Lachaud, I. *Repenser le commerce*, EMS, 175-197.
- Curtis, F. (2003). Eco-localism and sustainability. *Ecological Economics*, 46(1), 83-102.

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review*, 53(1), 267-278.

## D

Dallery, T., Eloire, F., & Melmiès, J. (2009). La fixation des prix en situation d'incertitude et de concurrence: Keynes et White à la même table. *Revue Française de Socio-économie*, (2), 177-198.

Daly, H. E. (1992). Allocation, distribution, and scale: towards an economics that is efficient, just, and sustainable. *Ecological Economics*, 6(3), 185-193.

Darnhofer, I. (2015). Socio-technical transitions in farming: key concepts. Dans *Transition pathways towards sustainability in European agriculture*, CABI, 17-31.

Davis, K., Mazzuchi, T., & Sarkani, S. (2013). Architecting technology transitions: A sustainability-oriented sociotechnical approach. *Systems Engineering*, 16(2), 193-212.

De Brito, M. P., Carbone, V., & Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 534-553.

De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.

De Vries, M. F. K. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. John Wiley & Sons.

Dekhili, S., & Lavorata, L. (2020). Marketing et développement durable: quels enjeux pour les marques et les consommateurs? *Revue de l'Organisation Responsable*, 15(2), 3.

Dewey, J. (1958). *Experience and nature*. Courier Corporation.

Dodd Jr, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dougherty, D. S., & Drumheller, K. (2006). Sensemaking and emotions in organizations: Accounting for emotions in a rational (ized) context. *Communication Studies*, 57(2), 215-238.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Childe, S. J. (2015). Green supply chain management enablers: Mixed methods research. *Sustainable Production and Consumption*, 4, 72-88.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4), 47-58.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions de la démarche compréhensive*, 2ème édition, Vuibert.

Dunlap, R. E., & Scarce, R. (1991). Poll trends: Environmental problems and protection. *The Public Opinion Quarterly*, 55(4), 651-672.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Dyer, W.G. Jr., Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.

## E

Eckstein, H (2000). Case Study and Theory in Political Science dans Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. *Case study method*, SAGE publications Ltd, 118-164.

Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2011). Social sustainability in selecting emerging economy suppliers. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 99-119.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

Elzen, B., Van Mierlo, B., & Leeuwis, C. (2012). Anchoring of innovations: Assessing Dutch efforts to harvest energy from glasshouses. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 5, 1-18.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45-65.

Evan W. M., Freeman R. E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism, dans Beauchamp, T.L, et Bowie, N.E, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, 75-84.

## F

Fabbe-Costes, N., Fulconis, F., & Koulikoff-Souviron, M. (2013). La recherche en management logistique: la question des unités d'analyse et du périmètre dans Fabbe-Costes, N., et Paché, G., *La logistique: une approche innovante des organisations*, Presses Universitaires de Provence, 48-60.

Fabre, M., & Winkler, W. (2010). L'obsolescence programmée, symbole de la société du gaspillage. *Le cas des produits électriques et électroniques*.

Farooque, M., Zhang, A., Thürer, M., Qu, T., & Huisingh, D. (2019). Circular supply chain management: A definition and structured literature review. *Journal of Cleaner Production*, 228, 882-900.

Fletcher, K. (2008). Sustainable fashion and textiles: Design journeys. *Environmental Science and Technology*, 45(21), 9175-9179.

Fletcher, K. (2010). Slow fashion: An invitation for systems change. *Fashion practice*, 2(2), 259-265.

Fligstein, N. (1996). Markets as politics: A political-cultural approach to market institutions. *American Sociological Review*, 61(4), 656-673.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.

Flyvbjerg, B. (2011). Case study dans Denzin, K., et Lincoln, Y. S, *The Sage handbook of qualitative research, 4ème édition*, Thousand Oaks, CA Sage, 301-316.



- Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 118-130.
- Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). A critical review of sustainable business indices and their impact. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 243-252.
- Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. *Business Strategy and the Environment*, 16(1), 26-38.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freeman R. E., (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Fulconis, F., Paché, G., & Reynaud, E. (2016). Vers une nouvelle forme de croissance économique-Les apports des recherches en logistique et supply chain management. *Revue Française de Gestion*, 42(261), 127-149.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking-Nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte? *Revue Française de Gestion*, 42(254), 163-180.
- Fawcett, S. E., & Waller, M. A. (2014). Supply chain game changers—mega, nano, and virtual trends—and forces that impede supply chain design (ie, building a winning team). *Journal of Business Logistics*, 35(3), 157-164.
- Fontagné, L. (1991). Un nouveau champ d'investigation pour l'économie internationale: les biens intermédiaires. *Revue Française d'Economie*, 6(4), 3-51.

## G

- Garfinkel, H. (1967). *Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie* traduit par Barthélémy M., et Quéré, L, Paris, PUF.
- Gattiker, T. F., & Carter, C. R. (2010). Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, 28(1), 72-85.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 3<sup>ème</sup> édition*, Pearson, 11-62.
- Gavronski, I., Klassen, R. D., Vachon, S., & do Nascimento, L. F. M. (2012). A learning and knowledge approach to sustainable operations. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 183-192.
- Geels, F. W. (2002). *Understanding the dynamics of technological transitions. A co-evolutionary and socio-technical analysis* (Doctoral dissertation), Universiteit Twente, 426.
- Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33(6-7), 897-920.

- Geels, F. W. (2005). The dynamics of transitions in socio-technical systems: a multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(4), 445-476.
- Geels, F. W. (2005). *Technological transitions and system innovations: a co-evolutionary and socio-technical analysis*. Edward Elgar Publishing, 328.
- Geels, F. W. (2006a). Major system change through stepwise reconfiguration: a multi-level analysis of the transformation of American factory production (1850–1930). *Technology in Society*, 28(4), 445-476.
- Geels, F. W. (2006b). The hygienic transition from cesspools to sewer systems (1840–1930): the dynamics of regime transformation. *Research Policy*, 35(7), 1069-1082.
- Geels, F. W., & Kemp, R. (2007). Dynamics in socio-technical systems: Typology of change processes and contrasting case studies. *Technology in Society*, 29(4), 441-455.
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399-417.
- Geels, F. W., & Schot, J. (2010). The dynamics of transitions: a socio-technical perspective dans Grin, J., Rotmans, J. et Schot, J. *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*, Routledge, 11-104.
- Geels, F. W., & Verhees, B. (2011). Cultural legitimacy and framing struggles in innovation journeys: a cultural-performative perspective and a case study of Dutch nuclear energy (1945–1986). *Technological Forecasting and Social Change*, 78(6), 910-930.
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24-40.
- Geels, Frank W. (2012). A socio-technical analysis of low-carbon transitions: introducing the multi-level perspective into transport studies. *Journal of Transport Geography* 24, 471-482.
- Geels, F. W. (2014). Regime resistance against low-carbon transitions: introducing politics and power into the multi-level perspective. *Theory, Culture & Society*, 31(5), 21-40.
- Geels, F. W., & Penna, C. C. (2015). Societal problems and industry reorientation: Elaborating the Dialectic Issue LifeCycle (DILC) model and a case study of car safety in the USA (1900–1995). *Research Policy*, 44(1), 67-82.
- Geels, F. W. (2020). Micro-foundations of the multi-level perspective on socio-technical transitions: developing a multi-dimensional model of agency through crossovers between social constructivism, evolutionary economics and neo-institutional theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119894.
- Geertz, C. (1998). La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture. *Enquête*, (6), 73-105.
- Genovese, A., Acquaye, A. A., Figueroa, A., & Koh, S. L. (2017). Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega*, 66, 344-357.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press, 331.

- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The entropy law and the economic process*. Harvard university press, 472.
- Georgescu-Roegen, N. (1977). The steady state and ecological salvation: a thermodynamic analysis. *BioScience*, 27(4), 266-270.
- Georgescu-Roegen, N. (1978). De la science économique à la bioéconomie. *Revue d'Economie Politique*, 88(3), 337-382.
- Georgescu-Roegen N. (2006). *La décroissance. Entropie, écologie, économie*, 3e édition. [Première édition, 1979] Les Éditions Sang de la Terre, Paris, 302.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32.
- Gifford, S. (1997). Limited attention and the role of the venture capitalist. *Journal of Business Venturing*, 12(6), 459-482.
- Gimenez, C., & Sierra, V. (2013). Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 189-203.
- Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: an International Journal*, 17(5), 531-543.
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149-159.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Girod-Seville M., Perret V. (2003) Fondements épistémologiques de la recherche, dans Thietart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 13-33.
- Giroux, N. (2001). La gestion discursive des paradoxes de l'identité. XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin, Faculté de science de l'administration, Université Laval Québec
- Giunipero, L. C., Fiorito, S. S., Percy, D. H., & Dandeo, L. (2001). The impact of vendor incentives on quick response. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11(4), 359-376.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, CA, Aldine.
- Glover, J. L., Champion, D., Daniels, K. J., & Dainty, A. J. (2014). An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. *International Journal of Production Economics*, 152, 102-111.
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Les éditions de minuit.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2010). A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy and the Environment*, 19(3), 164-181.

- Goodpaster, K. E. (1991). Ethical imperatives and corporate leadership dans *The Ruffin series in business ethics*, 89-110.
- Gorge, H., & Galluzzo, A. (2021). L'approche historique en marketing et sur la consommation: apports et programmes de recherche. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 37(2), 80-98.
- Greenwood, D. (2012). The challenge of policy coordination for sustainable sociotechnical transitions: the case of the zero-carbon homes agenda in England. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(1), 162-179.
- Gualandris, J., & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 92-103.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. SAGE.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research dans Kenzin, N. K., & Lincoln, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*, 105-117.
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Rahman, S. (2015). Green supply chain collaboration and incentives: Current trends and future directions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 74, 1-10.
- Gallaud, D., & Laperche, B. (2016). *Économie circulaire et développement durable: écologie industrielle et circuits courts*. ISTE Group.
- Geels, F., & Deuten, J. J. (2006). Local and global dynamics in technological development: a socio-cognitive perspective on knowledge flows and lessons from reinforced concrete. *Science and Public Policy*, 33(4), 265-275.
- Genus, A., & Coles, A. M. (2008). Rethinking the multi-level perspective of technological transitions. *Research Policy*, 37(9), 1436-1445.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*, University of California Press.
- Gorge, H., Özçağlar-Toulouse, N., & Toussaint, S. (2015). Bien-être et well-being dans la consommation: une analyse comparative. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 30(2), 104-123.
- Grima, F., & Beaujolin-Bellet, R. (2014). Reconstruire son identité après un conflit social contre la fermeture d'un site: le cas des leaders syndicaux. *Management*, 17(5), 371-403.
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. Routledge.
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (2011). On patterns and agency in transition dynamics: Some key insights from the KSI programme. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 76-81.
- Gruner, R. L., & Power, D. (2017). Mimicking natural ecosystems to develop sustainable supply chains: A theory of socio-ecological intergradation. *Journal of Cleaner Production*, 149, 251-264.

Guy, S., Marvin, S., & Medd, W. (2011). *Shaping urban infrastructures: intermediaries and the governance of socio-technical networks*. Routledge.

## H

Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D., & Heinz, M. (2015). How circular is the global economy?: An assessment of material flows, waste production, and recycling in the European Union and the world in 2005. *Journal of Industrial Ecology*, 19(5), 765-777.

Hall, J. (2000). Environmental supply chain dynamics. *Journal of Cleaner Production*, 8(6), 455-471.

Hall, J., & Matos, S. (2010). Incorporating impoverished communities in sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(1-2), 124-147.

Hawken, P., Lovins, A. B., & Lovins, L. H. (2013). *Natural capitalism: The next industrial revolution*. Routledge.

Heitmann, S., Robinson, P., & Povey, G. (2011). Slow food, slow cities and slow tourism dans *Research themes for tourism*, 114-128.

Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), 381-395.

Hermwille, L. (2016). The role of narratives in socio-technical transitions—Fukushima and the energy regimes of Japan, Germany, and the United Kingdom. *Energy Research & Social Science*, 11, 237-246.

Hess, D. J. (2013). Industrial fields and countervailing power: The transformation of distributed solar energy in the United States. *Global Environmental Change*, 23(5), 847-855.

Hess, D. J. (2014). Sustainability transitions: A political coalition perspective. *Research Policy*, 43(2), 278-283.

Hess, D. J. (2016). The politics of niche-regime conflicts: distributed solar energy in the United States. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 42-50.

Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825-842.

Hines, T. (2004). *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused*. Routledge.

Hirsch F. (1976/2016) *Les limites sociales de la croissance*, Les Petits Matins-Institut Veblen, Paris.

Hitchcock, D. E., & Willard, M. L. (2008). *The step-by-step guide to sustainability planning: how to create and implement sustainability plans in any business or organization*. Earthscan.

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 251-266.

- Hoejmose, S., Brammer, S., & Millington, A. (2012). "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 609-620.
- Hölscher, K., Wittmayer, J. M., & Loorbach, D. (2018). Transition versus transformation: What's the difference? *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 27, 1-3.
- Hoogma, R., Weber, M., & Elzen, B. (2005). Integrated long-term strategies to induce regime shifts towards sustainability: the approach of strategic niche management dans Weber, M., & Hemmelskamp, J. *Towards Environmental Innovation Systems* Berlin, Heidelberg, 209-236.
- Huang, C. L., & Kung, F. H. (2010). Drivers of environmental disclosure and stakeholder expectation: Evidence from Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 435-451.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.
- Hughes E.C., (1996) Le regard sociologique textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Hughes, A. (2001). Multi-stakeholder approaches to ethical trade: towards a reorganisation of UK retailers' global supply chains?. *Journal of Economic Geography*, 1(4), 421-437.
- Hunt, S. D. (2005). For truth and realism in management research. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 127-138.
- Hunt, S. D., & Hansen, J. M. (2009). *The philosophical foundations of marketing research: For scientific realism and truth*, London, SAGE, 111-126.
- Hussain, M., & Malik, M. (2020). Organizational enablers for circular economy in the context of sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120375.
- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*. Northwestern University Press.
- Hankammer, S., & Kleer, R. (2018). Degrowth and collaborative value creation: Reflections on concepts and technologies. *Journal of Cleaner Production*, 197(2), 1711-1718.
- Henninger, Claudia E., Panayioti J. Alevizou, and Caroline J. Oates. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(4), 400-416.
- Hines, C., 2000. *Localization: a Global Manifesto*. London, Earthscan.
- Hodson, M., Marvin, S., & Bulkeley, H. (2013). The intermediary organisation of low carbon cities: a comparative analysis of transitions in Greater London and Greater Manchester. *Urban Studies*, 50(7), 1403-1422.
- Hölsgens, R., Lübke, S., & Hasselkuß, M. (2018). Social innovations in the German energy transition: an attempt to use the heuristics of the multi-level perspective of transitions to analyze the diffusion process of social innovations. *Energy, Sustainability and Society*, 8(1), 1-13.
- Hörisch, J. (2015). The role of sustainable entrepreneurship in sustainability transitions: A conceptual synthesis against the background of the multi-level perspective. *Administrative Sciences*, 5(4), 286-300.

- Hossain, M., & Lassen, A. H. (2017). How do digital platforms for ideas, technologies, and knowledge transfer act as enablers for digital transformation?. *Technology Innovation Management Review*, 7(9), 55-60.
- Howard-Grenville, J., Buckle, S. J., Hoskins, B. J., & George, G. (2014). Climate change and management. *Academy of Management Journal*, 57(3), 615-623.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Hyysalo, S., & Usenyuk, S. (2015). The user dominated technology era: Dynamics of dispersed peer-innovation. *Research Policy*, 44(3), 560-576.
- Hyysalo, S., Johnson, M., & Juntunen, J. K. (2017). The diffusion of consumer innovation in sustainable energy technologies. *Journal of Cleaner Production*, 162, 70-82.

## I

- Ichimura, R. (2011). Fashionable and sustainable. *Implementing sustainability aspects into supply* (doctoral dissertation), Lund University..
- Igalens, J., Neveu, J. P., Rojot, J., Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). Conclusion: ouvertures épistémologiques, 405-428.

## J

- Jacobsson, S., & Bergek, A. (2011). Innovation system analyses and sustainability transitions: Contributions and suggestions for research. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 41-57.
- Jacomet, D., & Morand, P. (2013). L'économie de la mode. *Annales des Mines-Realites industrielles* (4), 62-68.
- James, W. (1975). *Pragmatism*. Harvard University Press.
- Jasper Deuten, J., Rip, A., & Jelsma, J. (1997). Societal embedding and product creation management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9(2), 131-148.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Joo, S. J., Min, H., Kwon, I. W. G., & Kwon, H. (2010). Comparative efficiencies of specialty coffee retailers from the perspectives of socially responsible global sourcing. *The International Journal of Logistics Management*, 21(3), 490-509.
- Jung, S., & Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 510-519.

## K

- Karjalainen, K., & Moxham, C. (2013). Focus on Fairtrade: Propositions for integrating Fairtrade and supply chain management research. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 267-282.
- Kemp, R. (1994). Technology and the transition to environmental sustainability: the problem of technological regime shifts. *Futures*, 26(10), 1023-1046.

- Kemp, R., Schot, J., & Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(2), 175-198.
- Kemp, R., Rotmans, J., & Loorbach, D. (2007). Assessing the Dutch energy transition policy: how does it deal with dilemmas of managing transitions?. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(3-4), 315-331.
- Kern, F., Kivimaa, P., & Martiskainen, M. (2017). Policy packaging or policy patching? The development of complex energy efficiency policy mixes. *Energy Research & Social Science*, 23, 11-25.
- Khmara, Y., & Kronenberg, J. (2018). Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability?. *Journal of Cleaner Production*, 177, 721-731.
- King, A., & Lenox, M. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48(2), 289-299.
- Kivimaa, P. (2014). Government-affiliated intermediary organisations as actors in system-level transitions. *Research Policy*, 43(8), 1370-1380.
- Kivimaa, P., & Martiskainen, M. (2016). Innovation towards low energy buildings and the role of intermediaries in Europe. *Energy Efficiency*, 11(1), 31-51.
- Kivimaa, P., Hildén, M., Huitema, D., Jordan, A., & Newig, J. (2017). Experiments in climate governance—A systematic review of research on energy and built environment transitions. *Journal of Cleaner Production*, 169, 17-29.
- Kivimaa, P., Hyysalo, S., Boon, W., Klerkx, L., Martiskainen, M., & Schot, J. (2019). Passing the baton: How intermediaries advance sustainability transitions in different phases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 110-125.
- Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., & Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. *Research Policy*, 48(4), 1062-1075.
- Klassen, R. D. (2001). Plant-level environmental management orientation: the influence of management views and plant characteristics. *Production and Operations Management*, 10(3), 257-275.
- Klassen, R. D., & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, 12(3), 336-352.
- Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2009). Shaping collective functions in privatized agricultural knowledge and information systems: the positioning and embedding of a network broker in the Dutch dairy sector. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 15(1), 81-105.
- Klyver K., Lindsay N.J., Suleiman K. et Hancock G. (2017). Altruistic investment decision behavior in early-stage ventures. *Small Business Economics*, 48(1), 135-152.
- Koenig, G. (1996), *Management Stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.



- Koenig, G. (2017). Karl Weick : une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste dans Charreir-Petit, S., & Huault, I. *Les Grands Auteurs en Management*, EMS, 531-548
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, 1(8), 227-247.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Kozinets, R. V. (2006). Click to connect: Netnography and tribal advertising. *Journal of Advertising Research*, 46(3), 279-288.
- Kozinets, R. V. (2015). *Netnography: Redefined*. SAGE.
- Kozinets, R. V. (2018). Netnography for management and business research dans Cassell, C., Cunliffe, L-A., & Grandy, C. *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*, SAGE publications Ltd, 384-397.
- Kuhn, T. S. (1962). Historical Structure of Scientific Discovery: To the historian discovery is seldom a unit event attributable to some particular man, time, and place. *Science*, 136(3518), 760-764.
- Kuhn, T. S. (1970). *Criticism and the growth of knowledge : Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science*, London, Cambridge University Press.
- L**
- Lahane, S., Kant, R., & Shankar, R. (2020). Circular supply chain management: A state-of-art review and future opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120859.
- LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of " high-reliability organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(1), 19-48.
- Latouche, S. (2011). Vers une société d'abondance frugal – controverses et contresens de la décroissance. Mille et une nuit.
- Latouche, S. (2012). *Bon pour la casse: les déraisons de l'obsolescence programmée*. Éditions Les liens qui libèrent.
- Latouche, S. (2019). *Comment réenchanter le monde: la décroissance et le sacré*. Éditions Rivages.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253-261.
- Lazarsfeld, P.F., Sewell, W.H., Wilensky, H.L. (1967). *The Uses of Sociology*. Basic Books, New York
- Le Breton D., (2004). L'interactionnisme symbolique, Paris, PUF

- Le Moigne J.L., (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, dans Martinet, A. C. *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica ,81-140.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je, PUF.
- Le Moigne, R. (2014). L'économie circulaire: Comment la mettre en oeuvre dans l'entreprise grâce à la reverse supply chain? Dunod.
- Leibniz, G.W (1886) Nouveaux essais sur l'entendement humain. Hachette BNF
- Leising, E., Quist, J., & Bocken, N. (2018). Circular Economy in the building sector: Three cases and a collaboration tool. *Journal of Cleaner Production*, 176, 976-989.
- Lessard-Hébert, M.; Goyette, G.; & Boutin, G. (1995). *Recherche qualitative : fondements et pratiques*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Levy, D. L., & Newell, P. J. (2002). Business strategy and international environmental governance: Toward a neo-Gramscian synthesis. *Global Environmental Politics*, 2(4), 84-101.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125.
- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *American Political Science Review*, 65(3), 682-693.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1075-1082.
- Liu, M. (1997). La validation des connaissances au cours de la recherche-action. *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, INRA Editions, 183-196.
- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2014). The influence of social position on sensemaking about organizational change. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1102-1129.
- Loorbach, D. (2007). Governance for sustainability. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 3(2), 1-4.
- Loorbach, D. (2007). Transition management. *New mode of governance for sustainable development*. Utrecht, International Books.
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
- Loorbach, D., & Rotmans, J. (2006). Managing transitions for sustainable development. dans Olsthoorn, X., & Wieczorek, A. J. *Understanding industrial transformation*; Springer, Dordrecht, 187-206.
- Loorbach, D., van Bakel, J. C., Whiteman, G., & Rotmans, J. (2010). Business strategies for transitions towards sustainable systems. *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 133-146.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545-564.

- Lu, Q., Meng, F., & Goh, M. (2014). Choice of supply chain governance: Self-managing or outsourcing?. *International Journal of Production Economics*, 154, 32-38.
- Lacœuilhe J., D. L. et Lombart C. (2018), Contribution des MDD de terroir à la légitimité et aux images RSE et prix des distributeurs. *Recherches et Applications en Marketing*, 33(4), 78-97.
- Lambrechts, W., Caniëls, M. C., Molderez, I., Venn, R., & Oorbeek, R. (2020). Unraveling the role of empathy and critical life events as triggers for social entrepreneurship. *Frontiers in Psychology*, 3054.
- Laroche, H., & Steyer, V. (2012). *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*. FonCSI.
- Laurenti, R., Sinha, R., Singh, J., & Frostell, B. (2015). Some pervasive challenges to sustainability by design of electronic products—a conceptual discussion. *Journal of Cleaner Production*, 108, 281-288.
- Le Nagard, E., & Giannelloni, J. L. (2016). It's only marketing! *Decisions Marketing*, (1), 5-8.
- Le Velly, R. (2011). Le mouvement Artisans du Monde au miroir du commerce équitable Nord-Nord: entre élargissement et renouvellement du projet et des pratiques. *Ethique & Economique*, 8(2), 152-166.
- Le Velly, R. (2011). Si loin, si proches: la difficile association entre circuits courts et commerce équitable. *Revue Tiers Monde*, (3), 133-149.
- Le Velly, R. (2015). Fair trade and mainstreaming dans Raynolds, L T., & Bennett, E. A. *Handbook of Research on Fair Trade*. Edward Elgar Publishing.
- Lévesque, B. (2002). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?*. CRISES, Université du Québec à Montréal.
- Lévesque, B., & Lajeunesse-Crevier, F. (2005). *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques*. Québec: CRISES.
- Lewis, K. V. (2015). Enacting entrepreneurship and leadership: A longitudinal exploration of gendered identity work. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 662-682.
- Lichtenthaler, U., & Ernst, H. (2008). Intermediary services in the markets for technology: Organizational antecedents and performance consequences. *Organization Studies*, 29(7), 1003-1035.
- Loorbach, D., Avelino, F., Haxeltine, A., Wittmayer, J. M., O'Riordan, T., Weaver, P., & Kemp, R. (2016). The economic crisis as a game changer? Exploring the role of social construction in sustainability transitions. *Ecology and Society*, 21(4) 1-15.

## M

- MacArthur, E. (2013). Towards the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 2(1), 23-44.
- Macdonald, K. (2007). Globalising justice within coffee supply chains? Fair Trade, Starbucks and the transformation of supply chain governance. *Third World Quarterly*, 28(4), 793-812.

- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.
- Maréchal, G. (2008). *Les circuits courts alimentaires: bien manger dans les territoires*. Educagri éditions.
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955-967.
- Martinet (2003), Note de lecture à propos de l'ouvrage de E. Morin et Le J.-L. Moigne (1999), L'Intelligence de la Complexité.
- Martiskainen, M., & Kivimaa, P. (2018). Creating innovative zero carbon homes in the United Kingdom—Intermediaries and champions in building projects. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 26, 15-31.
- Mathieu, C., & Sterdyniak, H. (2005). Face aux délocalisations, quelle politique économique en France?. *Revue de l'OFCE*, (3), 161-192.
- Matschoss, K., & Heiskanen, E. (2017). Making it experimental in several ways: The work of intermediaries in raising the ambition level in local climate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 169, 85-93.
- Mayer, H., & Knox, P. L. (2006). Slow cities: sustainable places in a fast world. *Journal of Urban Affairs*, 28(4), 321-334.
- McCauley, S. M., & Stephens, J. C. (2012). Green energy clusters and socio-technical transitions: analysis of a sustainable energy cluster for regional economic development in Central Massachusetts, USA. *Sustainability Science*, 7(2), 213-225.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*, SAGE.
- McDonagh, P. (2002). Communicative campaigns to effect anti-slavery and fair trade: The cases of Rugmark and Cafédirect. *European Journal of Marketing*, 36(5-6), 642-666.
- McDonagh, P., Dobscha, S., & Prothero, A. (2012). Sustainable consumption and production dans Mick, D.G., Pettigrew, S., Pechmann, C., & Ozanne, J.L. *Transformative Consumer Research for Personal and Collective Well-Being*, 267-281.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the triple top line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251-258.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2010). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. North point press.
- McMillan, J. H. & Schumacher, S. (1984). *Research to education: A conceptual introduction*. Boston: Little, Brown.
- McRobbie, A. (1997). Bridging the gap: feminism, fashion and consumption. *Feminist Review*, 55(1), 73-89.
- Mead, G. H. (1963). L'esprit, le soi et la société. *Revue Française de Sociologie*, 4(2), 224.
- Meherishi, L., Narayana, S. A., & Ranjani, K. S. (2019). Sustainable packaging for supply chain management in the circular economy: A review. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117582.

- Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1-2), 69-89.
- Merle, A., & Piotrowski, M. (2020). Le bio, c'est bien mais très peu pour moi! Comprendre les stratégies de neutralisation des consommateurs. *Decisions Marketing*, (1), 17-44.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Mick, D. G. (2006). Meaning and mattering through transformative consumer research. *Advances in Consumer Research*, 33(1), 1-4.
- Miemyczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478-496.
- Min, H., & Galle, W. P. (1997). Green purchasing strategies: trends and implications. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), 10-17.
- Min, H., & Galle, W. P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9), 1222-1238.
- Mintzberg, H. (1984). *La profession de manager*, les Editions d'Organisation.
- Mir, R., & Watson, A. (2000). Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, 21(9), 941-953.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moati, P. (2005). Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs. *Revue d'Economie Politique*, 115(5), 573-589.
- Moisdon, J. C., & Hatchuel, A. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX*, 6.
- Molderez, I., & De Landtsheer, P. (2015). Sustainable fashion and animal welfare: Non-violence as a business strategy dans Bouckaert, L., & Chatterji, M. *Business, Ethics and Management*, Emerald Group Publishing Ltd.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.
- Mont, O., & Leire, C. (2009). Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal* 5(3), 388-497.
- Moore, M. L., Westley, F. R., & Brodhead, T. (2012). Social finance intermediaries and social innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 184-205.
- Morali, O., & Searcy, C. (2013). A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 635-658.
- Morgan, L. R., & Birtwistle, G. (2009). An investigation of young fashion consumers' disposal habits. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 190-198.

- Moscovici, S., & Rivière, A. (1996). *Psychologie des minorités actives*. Presses universitaires de France.
- Moss, T. (2009). Intermediaries and the governance of sociotechnical networks in transition. *Environment and Planning A*, 41(6), 1480-1495.
- Mucchielli, A. (2004). *La place du constructivisme pour l'étude des communications*. Presses universitaires de la Méditerranée.
- Mukendi, A., Davies, I., Glozer, S., & McDonagh, P. (2020). Sustainable fashion: current and future research directions. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2873-2909.
- Mundler, P., & Laughrea, S. (2016). The contributions of short food supply chains to territorial development: A study of three Quebec territories. *Journal of Rural Studies*, 45, 218-229.
- Munoz, L. H., Huijben, J. C. C. M., Verhees, B., & Verbong, G. P. J. (2014). The power of grid parity: A discursive approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 179-190.
- Mzembe, A. N., Lindgreen, A., Maon, F., & Vanhamme, J. (2016). Investigating the drivers of corporate social responsibility in the global tea supply chain: A case study of Eastern Produce Limited in Malawi. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(3), 165-178.

## N

- Nasir, M. H. A., Genovese, A., Acquaye, A. A., Koh, S. C. L., & Yamoah, F. (2017). Comparing linear and circular supply chains: A case study from the construction industry. *International Journal of Production Economics*, 183, 443-457.
- Nilsson, F., & Gammelgaard, B. (2012). Moving beyond the systems approach in SCM and logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(8-9), 764-783.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). A new organizational structure dans Prusak, L. *Knowledge in Organisations*, Boston, Butterworth-Heinemann, 99-133.

## O

- Onnée, S., & Renault, S. (2014). Crowdfunding: vers une compréhension du rôle joué par la foule. *Management Avenir*, (8), 117-133.
- O'Riordan, T., & Voisey, H. (1997). Beyond the early stages of the sustainability transition. *Environmental Politics*, 6(1), 174-177.
- Orr, J. E. (1990). *Talking about machines: An ethnography of a modern job* (Doctoral dissertation), Cornell University.
- Özdamar Ertekin, Z., & Atik, D. (2015). Sustainable markets: Motivating factors, barriers, and remedies for mobilization of slow fashion. *Journal of Macromarketing*, 35(1), 53-69.

## P

- Paché, G. (2006). Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues—De quelle (s) proximité (s) parle-t-on? *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 49, 9-28.
- Packard V. (1960), *The Waste Makers*. Davic McKay, New York.
- Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 44-55.
- Parag, Y., & Janda, K. B. (2014). More than filler: Middle actors and socio-technical change in the energy system from the “middle-out”. *Energy Research & Social Science*, 3, 102-112.
- Parkins, W., & Craig, G. (2006). *Slow living*. Berg.
- Park-Poaps, H., & Rees, K. (2010). Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation. *Journal of Business Ethics*, 92(2), 305-322.
- Pearce, D. W., Turner, R. K., & Turner, R. K. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. Johns Hopkins University Press.
- Pedregal, V. D., & Özçaglar -Toulouse, N. (2011). Why does not everybody purchase fair trade products? The question of the fairness of fair trade products' consumption for consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 35(6), 655-660.
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., ... & Jørgensen, M. S. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), 1-15.
- Penna, C. C., & Geels, F. W. (2015). Climate change and the slow reorientation of the American car industry (1979–2012): An application and extension of the Dialectic Issue LifeCycle (DILC) model. *Research Policy*, 44(5), 1029-1048.
- Perrenoud, M. (2013). *Les mondes pluriels de Howard S. Becker*. Collection La Découverte.
- Perret V. et Séville M. (2003), *Fondements épistémologiques de la recherche, dans Thiétart R-A. Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 13- 33
- Petrini, C. (2003). *Slow food: The case for taste*. Columbia University Press.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris, Gallimard.
- Pineau, G., & Le Grand, J-L. (2013). *Les Histoires de vie. Que sais-je ?* PUF
- Pink, S. (2009) *Doing Sensory Ethnography*. London, SAGE.
- Point, S., & Fourboul, C. V. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 21(4), 61-78.
- Polzin, F., von Flotow, P., & Klerkx, L. (2016). Addressing barriers to eco-innovation: Exploring the finance mobilisation functions of institutional innovation intermediaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 103, 34-46.
- Polzin, F., Toxopeus, H., & Stam, E. (2018). The wisdom of the crowd in funding: information heterogeneity and social networks of crowdfunders. *Small Business Economics*, 50(2), 251-273.
- Popper, K. R. (1982). *La logique de la découverte scientifique*. Editions Payot.

- Pouchain, D. (2016). *Commerce équitable et prix juste*. Presses universitaires d'Aix-en-Provence.
- Poupart, J. (2011). Tradition de Chicago et interactionnisme: des méthodes qualitatives à la sociologie de la déviance. *Recherches Qualitatives*, 30(1), 178-199.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Preuss, L. (2005). Rhetoric and reality of corporate greening: a view from the supply chain management function. *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 123-139.
- Prothero, A., McDonagh, P., & Dobscha, S. (2010). Is green the new black? Reflections on a green commodity discourse. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 147-159.
- Prothero, A., & McDonagh, P. (2015). Introduction to the special issue: Sustainability as megatrend II. *Journal of Macromarketing*, 35(1), 7-10.

## Q

- Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective des limites. *Revue Française de Socio-économie*, 1(11), 125-144
- Quist, J. (2007). Backcasting for a sustainable future: the impact after 10 years. (doctoral dissertation). Delft University of Technology.
- Quist, J., Thissen, W., Vergragt, P. (2011). The impact and spin-off of participatory backcasting after 10 years: from Vision to Niche. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 883-897

## R

- Rabhi, P. (2010). *La Sobriété Heureuse*. Arles, Actes Sud.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (1992). *What is a case?: exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge university press.
- Ramanathan, U., & Gunasekaran, A. (2014). Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. *International Journal of Production Economics*, 147, 252-259.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15(1), 29-44.
- Riccucci, N. M. (2010). *Public administration: Traditions of inquiry and philosophies of knowledge*. Georgetown University Press.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse? *Innovations*, (2), 15-36.
- Richins, M. L. (2017). Materialism pathways: The processes that create and perpetuate materialism. *Journal of Consumer Psychology*, 27(4), 480-499.
- Riegler, A. (2001). Towards a radical constructivist understanding of science. *Foundations of Science*, 6(1), 1-30.



- Rip, A., & Kemp, R. (1998). Technological change. *Human choice and climate change*, 2(2), 327-399.
- Rip, A., & Talma, S. (2012). Antagonistic patterns and new technologies dans Disco, C., & van der Meulen, B. *Getting new technologies together*, De Gruyter.
- Roberts, C., (2017). Discursive destabilisation of socio-technical regimes: negative storylines and the discursive vulnerability of historical American railroads. *Energy Research & Social Science*, 31, 86-99.
- Roberts, C., & Geels, F. W. (2018). Public storylines in the British transition from rail to road transport (1896–2000): Discursive struggles in the multi-level perspective. *Science as Culture*, 27(4), 513-542.
- Rock, P. (1979) *The making of symbolic interactionism*. London, The MacMillan Press Ltd.
- Roe, E. (1994). *Narrative policy analysis*. Duke University Press.
- Rombach, M., & Bitsch, V. (2015). Food movements in Germany: Slow food, food sharing, and dumpster diving. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(1030-2016-83042), 1-24.
- Rorty R., (1995), *L'espoir au lieu du savoir, Introduction au pragmatisme*, Paris, Albin Michel.
- Rosenbloom, D. (2018). Framing low-carbon pathways: A discursive analysis of contending storylines surrounding the phase-out of coal-fired power in Ontario. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 27, 129-145.
- Rosenbloom, D., Berton, H., & Meadowcroft, J. (2016). Framing the sun: A discursive approach to understanding multi-dimensional interactions within socio-technical transitions through the case of solar electricity in Ontario, Canada. *Research Policy*, 45(6), 1275-1290.
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2009). Complexity and transition management. *Journal of Industrial Ecology*, 13(2), 184-196.
- Rotmans, J., Kemp, R., & Van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: transition management in public policy. *Foresight*, 3(1), 15-31.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. PUQ.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, (HS), 27-43.
- Ruben, R., & Zuniga, G. (2011). How standards compete: comparative impact of coffee certification schemes in Northern Nicaragua. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(2), 98-109.
- S**
- Sachs, I. (1993). *L'écodéveloppement, stratégies de transition vers le XXIème siècle*. Paris, Syros.
- Sainsaulieu, R. (1996). L'identité et les relations de travail. *Éducation Permanente*, (128), 187-206.
- Saint-Martin, A. (2013). *La sociologie de Robert K. Merton*. La Découverte.

- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*, 3ème edition, SAGE publication Ltd, 366.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?. *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68.
- Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B., & Urbain, C. (2009). Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire: acteurs, projets et logiques d'action. *Innovations*, (2), 13-39.
- Schiefer, G. (2002). Environmental control for process improvement and process efficiency in supply chain management—the case of the meat chain. *International Journal of Production Economics*, 78(2), 197-206.
- Schot, J., & Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537-554.
- Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M., & Friedli, T. (2014). Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 73-84.
- Schuman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610.
- Schut, M., Klerkx, L., Sartas, M., Lamers, D., Mc Campbell, M., Ogbonna, I., ... & Leeuwis, C. (2016). Innovation platforms: experiences with their institutional embedding in agricultural research for development. *Experimental Agriculture*, 52(4), 537-561.
- Scott, K., Martin, D. M., & Schouten, J. W. (2014). Marketing and the new materialism. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 282-290.
- Scrase, I., & Smith, A. (2009). The (non-) politics of managing low carbon socio-technical transitions. *Environmental Politics*, 18(5), 707-726.
- Senge, P. M., Gauthier, A., & Plagnol, H. (1991). *La cinquième discipline*, First Edition, Paris, 462.
- Seroka-Stolka, O., & Ociepa-Kubicka, A. (2019). Green logistics and circular economy. *Transportation Research Procedia*, 39, 471-479.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Seville, M. G., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme dans Mourgues, N. Questions de méthodes en sciences de gestion, EMS, 319-337.
- Sharma, A., & Kearins, K. (2011). Interorganizational collaboration for regional sustainability: What happens when organizational representatives come together?. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 168-203.
- Shumate, M., Atouba, Y., Cooper, K. R., & Pilny, A. (2014). Two paths diverged: Examining the antecedents to social entrepreneurship. *Management Communication Quarterly*, 28(3), 404-421.

- Smink, M., Negro, S. O., Niesten, E., & Hekkert, M. P. (2015). How mismatching institutional logics hinder niche–regime interaction and how boundary spanners intervene. *Technological Forecasting and Social Change*, *100*, 225-237.
- Smith, A. (2006). Niche-based approaches to sustainable development: radical activists versus strategic managers dans Voss, J. P., Bauknecht, D., & Kemp, R. *Reflexive governance for sustainable development*. Edward Elgar Publishing, 480.
- Smith, A. (2007). Translating sustainabilities between green niches and socio-technical regimes. *Technology Analysis & Strategic Management*, *19*(4), 427-450.
- Smith, A., Voß, J. P., & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, *39*(4), 435-448.
- Smith, A., & Raven, R. (2012). What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, *41*(6), 1025-1036.
- Sorrell, S. (2015). Reducing energy demand: A review of issues, challenges and approaches. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, *47*, 74-82.
- Spaargaren, G., Loeber, A.M., Oosterveer, P. (2012). *Food practices in transition*. Routledge, 376.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, *21*(3), 491-503.
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 53-80.
- Stahel, W. R. (1997). The functional economy: cultural and organizational change dans: Richards, D. J., *The Industrial Green Game*, National Academy Press, Washington DC, 91-100.
- Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature News*, *531*, 435-438.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. Dans Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, SAGE, 236-247.
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, *28*(3), 432-451.
- Strauss, A. (1992). La trame de la négociation. *Sociologie Qualitative et Interactionnisme*, *10*(4), 154-157.
- Suarez, F. F., & Oliva, R. (2005). Environmental change and organizational transformation. *Industrial and Corporate Change*, *14*(6), 1017-1041.

## T

- Tahri, W., & Elkadiri, I. (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel dans Autissier, D., & Peretti, J-M. *Les miscellanées du changement*, EMS Editions, 327-345.
- Tallontire, A. (2002). Challenges facing fair trade: which way now? *Small Enterprise Development*, *13*(3), 12-24.
- Taplin, I. M. (2006). Restructuring and reconfiguration: The EU textile and clothing industry adapts to change. *European Business Review*, *18*(3), 172-186.

- Tate, W. L., Ellram, L. M., & Kirchoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44.
- Teschner, N., & Paavola, J. (2013). Discourses of abundance: transitions in Israel's Energy Regime. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 15(3), 447-466.
- Thompson, C. J., Pollio, H. R., & Locander, W. B. (1994). The spoken and the unspoken: a hermeneutic approach to understanding the cultural viewpoints that underlie consumers' expressed meanings. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 432-452.
- Thompson, E., & Stapleton, M. (2009). Making sense of sense-making: Reflections on enactive and extended mind theories. *Topoi*, 28(1), 23-30.
- 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.
- Tosh, J. (2010). Chapter 4, The Raw Materials dans *The Pursuit of History*, London, Pearson.
- Touboulic, A., & Walker, H. (2015). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1-2), 16-42.
- Touboulic, A., & Walker, H. (2016). A relational, transformative and engaged approach to sustainable supply chain management: The potential of action research. *Human Relations*, 69(2), 301-343.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98.
- Trutnevte, E., Strachan, N., Dodds, P. E., Pudjianto, D., & Strbac, G. (2015). Synergies and trade-offs between governance and costs in electricity system transition. *Energy Policy*, 85, 170-181.
- Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849.
- Turnheim, B., & Geels, F. W. (2019). Incumbent actors, guided search paths, and landmark projects in infra-system transitions: Re-thinking Strategic Niche Management with a case study of French tramway diffusion (1971–2016). *Research Policy*, 48(6), 1412-1428.
- Turnheim, B., Berkhout, F., Geels, F., Hof, A., McMeekin, A., Nykvist, B., & van Vuuren, D. (2015). Evaluating sustainability transitions pathways: Bridging analytical approaches to address governance challenges. *Global Environmental Change*, 35, 239-253.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.

## U

- Upham, P., Lis, A., Riesch, H., & Stankiewicz, P. (2015). Addressing social representations in socio-technical transitions with the case of shale gas. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 16, 120-141.

Urbinati, A., Chiaroni, D., & Chiesa, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production*, 168, 487-498.

## V

Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-813.

Vachon, S., & Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 795-821.

Vachon, S. (2007). Green supply chain practices and the selection of environmental technologies. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4357-4379.

Vachon, S., & Klassen, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 299-315.

Van De Poel, I. (2000). On the role of outsiders in technical development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(3), 383-397.

Van de Poel, I. (2003). The transformation of technological regimes. *Research Policy*, 32(1), 49-68.

van der Heijden, A., & Cramer, J. M. (2017). Change agents and sustainable supply chain collaboration: A longitudinal study in the Dutch pig farming sector from a sensemaking perspective. *Journal of Cleaner Production*, 166, 967-987.

Van der Meulen, B., & Rip, A. (1998). Mediation in the Dutch science system. *Research Policy*, 27(8), 757-769.

Van der Meulen, B., Nedeva, M., & Braun, D. (2005). Intermediaries organisation and processes: theory and research issues. In *PRIME Workshop*, 6, 1-9.

Van Driel, H., & Schot, J. (2005). Radical innovation as a multilevel process: introducing floating grain elevators in the port of Rotterdam. *Technology and Culture*, 46(1), 51-76.

Van Lente, H., & Rip, A. (1998). The rise of membrane technology: from rhetorics to social reality. *Social Studies of Science*, 28(2), 221-254.

Van Lente, H., Hekkert, M., Smits, R., & Van Waveren, B. A. S. (2003). Roles of systemic intermediaries in transition processes. *International Journal of Innovation Management*, 7(03), 247-279.

Van Maanen, J. (1998). *Qualitative studies of organizations*, 1ère edition Sage Publication Inc, 392.

van Mossel, A., van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2018). Navigators through the storm: A review of organization theories and the behavior of incumbent firms during transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 26, 44-63.

Verhoeven, M. (2010). Traitement scolaire de la différence culturelle et identité de jeunes issus de l'immigration. Une recherche semi-inductive et comparative multi-niveaux dans Paquay L., Crahay, M., de Ketele J. M. *L'analyse qualitative en éducation*, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, De Boeck, 13-30.

- Vidaillet B. (2003), *Le sens de l'action*. Paris, Vuibert, 183.
- Videira, N., Schneider, F., Sekulova, F., & Kallis, G. (2014). Improving understanding on degrowth pathways: An exploratory study using collaborative causal models. *Futures*, 55, 58-77.
- Villani, E., Rasmussen, E., & Grimaldi, R. (2017). How intermediary organizations facilitate university–industry technology transfer: A proximity approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 86-102.
- Vivien, F. D. (2009). Les modèles économiques de soutenabilité et le changement climatique. *Regards Croisés sur l'Economie*, (2), 75-83.
- Vlaar, P. W., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617-1638.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of Science*, 6(1), 31-43.

## W

- Wacheux, F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Éditions Economica/Gestion, Paris, 296.
- Wade, B., & Griffiths, A. (2021). Exploring the Cognitive Foundations of Managerial (Climate) Change Decisions. *Journal of Business Ethics*, 1-26.
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69-85.
- Walker, H., & Brammer, S. (2012). The relationship between sustainable procurement and e-procurement in the public sector. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 256-268.
- Walker, H., & Jones, N. (2012). Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 15-28.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Walker, K., & Laplume, A. (2014). Sustainability fellowships: the potential for collective stakeholder influence. *European Business Review*? 26(2), 149-168.
- Walrave, B., & Raven, R. (2016). Modelling the dynamics of technological innovation systems. *Research Policy*, 45(9), 1833-1844.
- Walrave, B., Talmar, M., Podoyntsyna, K. S., Romme, A. G. L., & Verbong, G. P. (2018). A multi-level perspective on innovation ecosystems for path-breaking innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 103-113.
- Wang, L., & Lin, L. (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.

- Weetman, C. (2016). *A circular economy handbook for business and supply chains: Repair, remake, redesign, rethink*. Kogan Page Publishers.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2ème édition . McGraw-Hill
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wells, P. (2018). Degrowth and techno-business model innovation: The case of Riversimple. *Journal of Cleaner Production*, 197, 1704-1710.
- Westley, F., Carpenter, S. R., Brock, W. A., Holling, C. S., & Gunderson, L. H. (2002). Why systems of people and nature are not just social and ecological systems dans: Gunderson, L.H., & C S. *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Holling, 103-119.
- Whyte, W. F. (1984). *Learning from the field: A guide from experience*, SAGE.
- Wieczorek, A. J., & Hekkert, M. P. (2012). Systemic instruments for systemic innovation problems: A framework for policy makers and innovation scholars. *Science and Public Policy*, 39(1), 74-87.
- Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58-73.
- Wilkinson, I., Young, L. C., Welch, D., & Welch, L. (1998). Dancing to success: export groups as dance parties and the implications for network development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(6), 492-510.
- Wong, L. T., & Fryxell, G. E. (2004). Stakeholder influences on environmental management practices: a study of fleet operations in Hong Kong (SAR), China. *Transportation Journal*, 43(4), 22-35.
- Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6-7), 493-508.

## Y

- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, K. R. (1993) *Application of Case Study Research*. Sage Publication, California, 131.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods, 4ème edition*, Thousand Oaks : CA Sage, 312.

## Z

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production management*, 25(5), 449-468.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2007). Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 15(11-12), 1041-1052.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2007). Initiatives and outcomes of green supply chain management implementation by Chinese manufacturers. *Journal of environmental Management*, 85(1), 179-189.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4333-4355.

Zhu, Q., Geng, Y., & Lai, K. H. (2010). Circular economy practices among Chinese manufacturers varying in environmental-oriented supply chain cooperation and the performance implications. *Journal of Environmental Management*, 91(6), 1324-1331.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2012). Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1377-1394.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106-117.





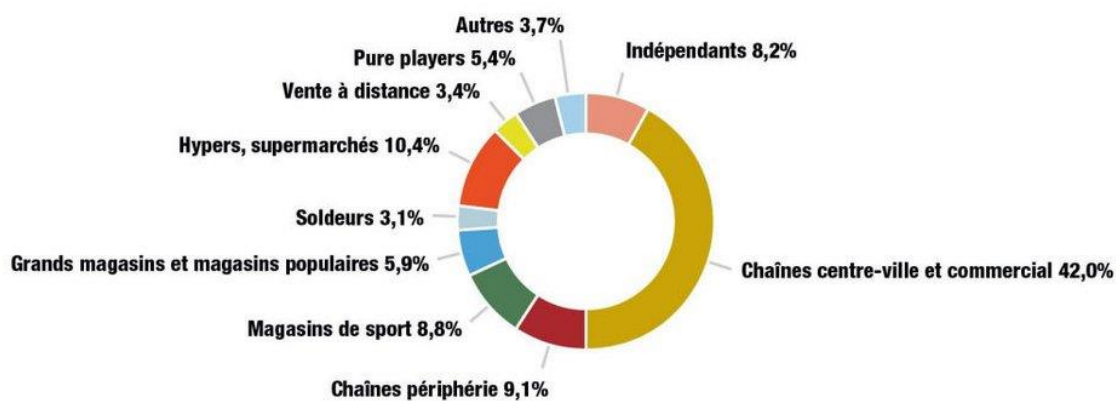
## Annexes

Annexe 1 : La distribution d'habillement en France en valeur (Kantar Wordpanel pour IFM, 2018).

### La distribution d'habillement en France

PARTS DE MARCHÉ 2018 EN % DES VALEURS

Les chaînes dominent le marché

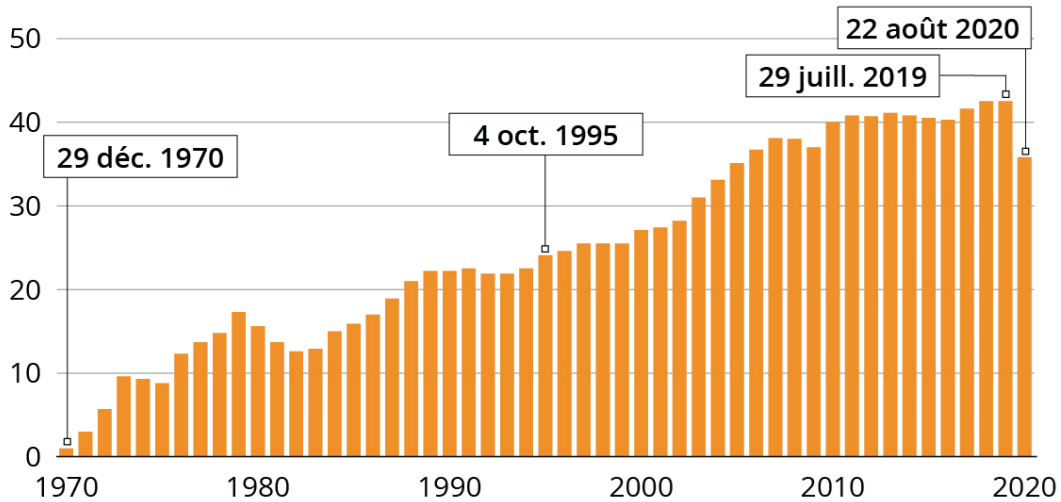


Source : estimation 2018 basée sur les données des 8 premiers mois de l'année fournies par Kantar Worldpanel.

INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

# La progression du jour du dépassement au fil des ans

Part de l'année restant à s'écouler après le jour du dépassement mondial de 1970 à 2020, en % \*



\* Jour du dépassement : date à partir de laquelle il est estimé que la consommation annuelle de l'humanité en ressources écologiques dépasse les limites de biocapacité de la Terre.

Source : overshootday.org



### **Annexe 3 : Retranscription table ronde 9 *Fashion Green Days* 2018 (durée 1h04)**

#### ***Animatrice (consultante RSE) :***

Bonjour et bienvenu à cette 9<sup>ème</sup> table ronde des *Fashion Green Days*, une table ronde qui est dédiée à la « mode circulaire facteur de transformation des entreprises ». Alors rapidement en introduction, avant de débattre sur le sujet, je vais me présenter je suis Sandra, je suis consultante et formatrice en RSE et développement durable pour l'industrie du textile habillement et j'ai le plaisir d'accueillir pour échanger sur cette thématique différents intervenants qui vont venir nous expliquer les différentes actions qui ont été mises en place dans leur entreprise en matière d'économie circulaire. Alors je commencerai par Laura, qui travaillent donc chez l'enseigne de distribution spécialisée 2 qui est directrice de la qualité, Emile qui est sustainability manager chez H&M, Fanny qui travaille donc enseigne 1 qui est donc unit leader global circulaire et enfin Ludivine qui est chargée de RSE chez l'enseigne 3. Alors en introduction, et avant peut-être de laisser la parole et d'échanger sur cette thématique, je voulais faire une petite introduction pour un peu poser la mode circulaire dans son contexte (silence) donc vous le savez déjà on travaille sur un secteur qui est très impactant à la fois d'un point de vue environnemental et d'un point de vue social et sur les questions environnementales on est sur une industrie qui va être très polluante et également qui va consommer beaucoup de ressources et notamment des ressources qui sont des ressources non renouvelables pour vous rappeler ces différents impacts environnementaux vous donnez des grandeurs enfin une idée de grandeur parce qu'on voit ce sont des impacts très importants et ce qui est intéressant aussi c'est de voir les perspectives d'évolution puisqu'il y a des calculs qui ont été faits pour les années à venir d'ici à 2050 on voit que ses impacts environnementaux vont encore progresser donc ça et ça a déjà été dit tout à l'heure en fait c'est lié d'une part à l'évolution de la consommation on l'a dit la consommation de produits de mode a progressé a été multiplié par 2 en 15 ans mais il y a d'autres phénomènes aussi qui expliquent voilà ses impacts environnementaux tout d'abord le taux d'utilisation ça a déjà été expliqué dans la précédente table ronde a baissé sur la même période de 15 ans c'est à dire que les consommateurs portent beaucoup moins les vêtements qu'ils ne les portaient auparavant, ils vont rester dans les garde-robes des consommateurs, et puis autre facteur également et bien c'est en fin de vie des produits vont être insuffisamment revalorisés on va dire lorsque les consommateurs ne veulent plus les porter. Alors on voit là qu'on est sur un secteur qui va être source d'important gaspillage et également source de nombreux déchets donc quelques chiffres que vous connaissez très certainement déjà un tiers seulement des produits en France qui sont achetés chaque année vont pouvoir être revalorisés lorsqu'ils sont en fin de vie et puis au niveau mondial c'est seulement 1% des vêtements qu'on va retrouver en fait pour devenir de nouveaux vêtements. Voilà, donc on le voit bien le système par lequel on fonctionne aujourd'hui est un système linéaire on va extraire produire consommer puis jeter nos vêtements c'est un système qui arrive à ses limites qui n'est plus viable aujourd'hui et je rajouterai un point là-dessus qui me semble important c'est aussi pour moi un système qui va être vraiment source de risques pour les entreprises dans les années à venir si on revient sur la question des ressources dont je parlais tout à l'heure qui dit raréfaction des ressources dit forcément augmentation du prix des matières premières est indéniablement dans les années à venir on va avoir une pression qui va s'exercer à la fois sur les marges et sur les prix de vente des entreprises pour ces raisons-là. (silence) Alors du coup qu'est-ce qu'on doit faire je pense que le secteur va devoir évoluer se transformer face à cette nouvelle donne on peut dire et donc on va devoir évoluer vers un système qui est plus respectueux à la fois des hommes et de la planète un système qui va aussi être très positif parce qu'en fin de vie les matières les vêtements ne vont plus être des déchets mais vont vraiment devenir des ressources qui vont pouvoir être

exploitées, réutilisées dans le cycle de production et ça c'est l'économie circulaire alors concrètement pour nous entreprise qu'est-ce que ça veut dire eh bien ça veut dire réfléchir différemment la façon dont on va concevoir, développer, également vendre nos collections dans un premier temps ça va être repenser très en amont nos collections dès le moment du design finalement où c'est là où très fortement on peut réduire les impacts environnementaux d'un produit ça va être se dire voilà comment je design mon produit pour qu'en fin de vie il soit facilement recyclable réutilisable. Ça va être retravailler sur les matières et donc travailler sur des matières plus propres plus respectueuses de l'environnement donc ça peut être des matières qui existent aujourd'hui biologiques, les matières recyclables, et matières écologiques, mais c'est aussi des fibres qui vont voilà être développées dans les années à venir ça va amener aussi à se reposer la question de son sourcing en fait travailler différemment avec ses fournisseurs et vraiment mettre en place des vraies relations de partenariats autour pour moi d'objectifs partagés de RSE avec évidemment derrière toutes les questions sous-jacentes de traçabilité et de transparence dans la chaîne d'approvisionnement. Et puis le dernier point important à mon avis à souligner c'est aussi qu'on peut réfléchir à aller plus loin aller au-delà des business models qui sont les nôtres aujourd'hui pourquoi pas penser à d'autres formes de fonctionnement, on aura des exemples des propositions tout à l'heure, on a déjà parlé de pas mal de choses dans les différentes tables rondes, c'est par exemple penser à la location de vêtements ou pourquoi pas la revente de vêtements. Alors rapidement pour conclure où est-ce que finalement on en est aujourd'hui on a expliqué un peu comment faire quels sont les impacts comment faire ou on en est concrètement aujourd'hui dans le secteur ? Il est clair qu'aujourd'hui je pense que toutes les entreprises de mode ont bien conscience maintenant des enjeux environnementaux qui sont les nôtres elles ont toutes commencé à se mobiliser sur ces questions et je crois que globalement la première initiative qui est mise en place par les entreprises ça va être de mettre en place des démarches d'achats responsables donc qu'ils vont viser dans un premier temps à réduire nos impacts environnementaux ou nos impacts sociaux, et d'autres entreprises vont aller plus loin en matière d'économie circulaire, du coup, c'est ce sur quoi on va échanger tout à l'heure, qui vont se poser la question également de la fin de vie des produits de la gestion des déchets générés par nos collections. Je voudrais juste conclure rapidement sur deux études que je voulais vous montrer pour vous expliquer et vous montrer finalement qu'on est sur une évolution certaine du secteur et c'est une évolution très positive la première étude que vous avez peut-être déjà vu c'est le dernier rapport du FASHION PULSE dans quel sens on dit PULSE OF FASHION donc qui va s'attacher à donner finalement un score une note au secteur et également aux marques de mode sur leurs engagements leurs actions en matière de développement durable alors le premier point positif qui est à signaler cette année c'est que 75% des entreprises cette année par rapport à l'année dernière ont progressé sur ces questions-là et puis le deuxième élément positif c'est que le score global alors qui reste assez bas puisqu'il est de 38 sur 100 a toutefois progressé de 6 points par rapport à l'année dernière alors même si on voit qu'il y a une forte marge de progression on voit quand même que les choses sont en train d'évoluer positivement et le deuxième rapport que je voulais partager avec vous c'est le market report de TEXTILE EXCHANGE qui a pour la première fois cette année posé la question de la circularité aux différentes entreprises qui participent à cette étude et ce qui est intéressant donc c'est que sur 76 de mémoire ou 74 entreprises qui ont répondu à cette question : 24 % ont signalé avoir déjà mis en place des stratégies d'économie circulaire, 57% ont mentionné être en train de mettre en place ce genre de démarche et ensuite 19% de ces entreprises ont dit n'avoir rien fait pour le moment donc voilà pour moi c'est tout ça c'est vraiment très positif on voit qu'il y a un mouvement qui est en train de s'opérer. Et je conclurai mon introduction sur ce point-là alors maintenant je vais laisser la parole à mes invités je vais commencer par vous, Fanny ; si vous voulez bien l'enseigne 1 c'est une société donc qui est investi sur les questions de

développement durable depuis de nombreuses années maintenant vous travaillez beaucoup sur les matières éco responsables vous êtes par exemple avec d'autres enseignes un des plus gros consommateurs de coton bio au niveau mondial est-ce que vous pouvez nous expliquer justement le parcours qui a été celui de ENSEIGNE 1 en matière de développement durable et d'économie circulaire et plus particulièrement est ce que vous pouvez nous parler du « t-shirt cradle to cradle » que vous venez de lancer qui a obtenu le niveau gold si je me trompe pas sur cette certification ?

***Fanny (Responsable unité circulaire, Enseigne 1) :***

Je vais me lever parce que je ne peux pas parler assise je vais m'excuser j'ai pas du tout l'habitude de présenter en français. Je suis française, je n'ai pas d'excuses mais j'ai travaillé en anglais depuis 15 ans et c'est la troisième fois que je présente en français je vais utiliser les mots d'anglais parce que j'ai la langue qui fourche et je m'excuse d'avance. L'enseigne 1 c'est une entreprise qui a 177 ans qui a été fondée en 1841 on est assez unique pour ça on est une des entreprises de la mode les plus pérennes on a été fondée par une famille hollandaise et aujourd'hui c'est toujours eux qui sont derrière l'entreprise c'est une entreprise familiale à 100%. On est présent en Europe mais on est aussi présents au Mexique en Chine et au Brésil et nos différents marchés fonctionnent localement les collections du Brésil sont développées au Brésil avec une chaîne de production brésilienne ce qui est un modèle complètement différent d'autres enseignes par exemple. On a à peu près 2000 magasins dans le monde le développement durable fait partie de nos valeurs, des valeurs de la famille, et les valeurs de l'entreprise donc ça a toujours fait partie des valeurs. La vraie démarche développement durable dans le social a commencé en 1995 quand on a mis en place notre « code of conduct » et en 2004 on a commencé à travailler sur les questions environnementales avec le sourcing du coton bio donc ça fait une quinzaine d'années maintenant qu'on travaille sur les questions de développement durable, environnementales, qui nous a amenés où on en est aujourd'hui on est conscient ça a été dit les grandes marques ne sont pas conscientes : on est conscient de l'impact, on est conscient des problèmes dans la chaîne de production, on est tous conscients ici, et on travaille activement pour essayer de trouver des solutions. On a une stratégie durable dont je ne vais pas vous parler en détail mais qui couvre trois piliers de travail les produits la chaîne de production et l'engagement des communautés. Je vais vous parler aujourd'hui de notre travail sur l'économie circulaire et seulement ça. On a trois objectifs aujourd'hui : on a commencé notre cheminement sur l'économie circulaire il y a 2 ans à peu près donc c'est relativement nouveau pour nous et on a trois objectifs l'un est d'augmenter le nombre de produits qui sont certifiés « Cradle-to-Cradle ». On travaille aussi sur soutenir l'innovation dans toute la chaîne de valeur de la fibre jusqu'à la fin de vie on a un partenariat avec FASHION FOR GOOD qui est une nouvelle initiative basée à Amsterdam pour trouver les solutions techniques à certaines de nos problématiques qui sont difficiles parce qu'on peut pas résoudre parce qu'on n'a pas les solutions techniques et on travaille on essaie d'augmenter notre système de collections en magasin pour réduire la quantité de produits textiles qui part à la déchetterie c'était la première marque de mode a lancé un t-shirt deux t-shirts « cradle-to-cradle gold certified » c'était une grande innovation, cela n'avait jamais été fait , je vais essayer de vous expliquer un petit peu ce que cela représente, ce que cela veut dire. On a lancé ces deux t-shirts dans tous nos magasins en Europe, et un peu plus tard au Brésil et au Mexique, 2 t-shirts femmes unis c'est tout ce qu'on savait faire à l'époque c'est des t-shirts normaux. Ça c'est un exemple qui est une des collections maintenant on sait faire les « stripes », on ne savait pas faire. A l'époque le consommateur ne voit pas la différence, c'est un t-shirt comme on a tous probablement des dizaines de t-shirts dans nos armoires, mais il a été conçu de manière complètement différente. On a passé autant

de temps, on a parlé engagement des consommateurs dans les tables rondes précédentes, on a passé quasiment autant de temps à développer le message pour le consommateur que de temps dans la conception du produit. C'est vraiment compliqué, c'est des histoires qui sont compliquées à raconter parce que c'est complexe, c'est technique ; et les consommateurs qui ne sont pas éduqués comme vous tous dans cette entreprise ne prennent pas le temps et ont un intérêt limité pour ce genre de questions. Notre tagline ces « This t-shirt are designed to be recycle » « ces t-shirts ont été conçus pour être recyclés » donc ils ont été conçus avec leur fin de vie en tête au moment de la conception ce qu'on ne fait jamais normalement. Qu'est ce qui va se passer à la fin de vie de ce produit ? Comment optimiser ? Qu'est-ce qu'on doit faire en conception pour optimiser la fin de vie ? Puisqu'on est persuadé chez ENSEIGNE 1 qu'on ne résoudra pas les problèmes de fin de vie si on change pas la façon de concevoir les produits. Ça a été dit, je le répète, mais c'est important. Et quand on parle de conception, on ne parle pas de design, on parle pas de design, on parle de de design industriel plus ou moins. Qu'est ce qui va dans le produit ? « Cradle-to-cradle » c'est un référentiel global qui s'applique au textile et à n'importe quel produit il y a des bâtiments « cradle to cradle » il y a des bouteilles « cradle to cradle », n'importe quoi, tout peut être « cradle to cradle » donc ça n'a rien à faire au départ ce n'est pas un référentiel qui est développé pour l'industrie textile ce qui rend d'autant plus compliquée son interprétation. C'est un système de certification qui se base sur cinq critères : « *material health* », où l'idée c'est vraiment de connaître tous les ingrédients chimiques qui rentrent dans la conception d'un produit et de les optimiser pour enlever tout ce qui est potentiellement toxiques, la « *material reutilization* » c'est vraiment penser le produit en fin de vie donc essayer de penser en cercle soit on fait du cercle biologique ou l'idée c'est la biodégradabilité le concept de biodégradabilité ou on fait un produit technique ou l'idée c'est de recycler et on essaie de ne pas mélanger les deux cycles sinon on a des problèmes en fin de vie, « *renewable energy* » donc ça c'est essayer de produire des produits à base d'énergies renouvelables avec une circulation de l'eau en « closed loop » pour éviter la pollution et l'utilisation de l'eau et dans des chaînes de production qui sont responsables socialement donc il y a un lien le côté environnemental est très important mais un volet social qui est non négligeable. Il y a différents niveaux de certification, et plus on monte, plus c'est compliqué, mais plus on monte, plus c'est durable, nous on a réussi à atteindre le niveau Gold, ce qui n'avait jamais été fait. Avant on a travaillé avec deux fournisseurs de l'enseigne en Inde, donc c'est des produits qui sont faits en Asie, dans nos fournisseurs habituels, et au niveau gold, en fait, on a tous les produits chimiques ont été analysés donc on va vraiment en détail dans la formulation chimique du produit et tout est optimisé. On a des produits qui sont faits en coton bio qui sont complètement en coton bio le fil à coudre est en coton, ce qui est normalement pas le cas l'étiquette d'entretien est en coton bio, il y a aucune étiquette il y a que des impressions donc 100% coton bio avec des produits chimiques qui sont, voilà, qui n'ont aucun risque ils ont été produits à 100% avec de l'énergie renouvelable dans des entreprises qui recyclent leur eau à 100% et qui ont des programmes en place pour les travailleurs et les communautés on peut pas on peut aller plus loin en utilisant des, ça a été mentionné tout à l'heure, des produits chimiques naturels, donc nous on travaille encore avec des produits chimiques synthétiques. Pour avoir Platinum, la seule chose qu'il nous faut, c'est des colorants chimiques naturels qui répondent aux critères de « *material health* ». Donc on l'a fait on l'a lancée et on voulait pas être les seuls à le faire parce que on a lancé 400 000 en juin on a relancé depuis en 2017 on a lancé 1,3 à peu près de t-shirts 1,3 million sur les, je ne sais pas le nombre a été dit tout à l'heure combien de milliards de produits de produits produits chaque année, c'est une goutte d'eau, ça reste une goutte d'eau, donc on a publié avec en partenariat avec FASHION FOR GOOD on a publié toutes nos connaissances ça a été laborieux, c'était intense, parce que c'est compliqué on a tout publié pour inviter les autres acteurs de l'entreprise à faire de même puisque plus on est à le

faire et puis ça sera simple pour tout le monde de le faire on s'est pas arrêté là donc on continue notre propre propre cheminement on a commencé sur la femme on a lancé des produits en « homme » en « enfant » on a des produits en « bébé » qui vont être lancés demain ou après-demain enfin cette semaine donc l'un des travaux aujourd'hui c'est de l'intégrer dans les pratiques de l'entreprise parce que ça a commencé comme une innovation et maintenant il faut vraiment l'intégrer dans notre façon de travailler et puis aller chercher de nouvelles innovations pour créer des produits qui sont intéressants pour le consommateur et pas simplement des cotons des basiques solides et travailler sur de nouveaux produits. Donc nous on est très actif, et moi personnellement très impliquée sur cette thématique, on a appris des choses techniques on a appris des choses moins techniques, aussi que je sais pas si j'ai le temps de les partager, mais il y a des choses quand on s'embarque dans un cheminement pareil, essayer de garder quelque chose de simple. Un t-shirt c'est un produit simple et heureusement qu'on a commencé par un tee-shirt sinon on n'y serait pas arrivé. En même temps, c'est un produit hyper important pour nous tous, pour nous en tant qu'entreprise, et pour tous nos clients, parce qu'on a tous des t-shirts et on met tous des t-shirts. La collaboration, on va en reparler, mais elle est hyper importante avec les partenaires mais aussi avec des gens qui ont pu nous aider à trouver ses solutions techniques et qui ont pu soutenir notre démarche et pour nous une des recettes ça fait rire beaucoup de gens quand on en parle si on avait fait un petit pilote ça n'aurait pas marché. Donc on a eu le soutien de nos équipes de management qui ont dit : « si on le fait, on le fait pour de vrai » et ils ont lancé 400 000 pièces sans avoir une idée si c'était faisable ou pas faisable mais grâce à ça on a eu le soutien de tout le monde en interne et en externe pour être sûr qu'on apporte ce projet à ses fins donc le « *go big or go home* » c'était vraiment une clé pour le succès et « SHARE » il faut qu'on partage tous, tout le temps, parce qu'il n'y a pas une solution, il n'y a pas une façon de faire, et plus on partage plus on pourra accélérer la transition.

[Applaudissements]

***Animatrice (consultante RSE):***

Merci Fanny. Du coup, vous avez parlé de 2 points que j'ai oublié de mentionner tout à l'heure qui sont vraiment, à mon avis, très importants de souligner. On va beaucoup en reparler durant cette table ronde : c'est vrai que pour faire basculer vers cette transformation de l'économie circulaire, ce qui est vraiment très important, ça va passer par l'innovation, la recherche et développement, l'échange et le partage, la collaboration, et la collaboration, ça va être pas seulement sur sa chaîne de valeur mais aussi au-delà toute concurrence, je pense entre marques entre elles, donc je voulais rebondir sur ce point ça me semblait important. Il y a un autre point que je trouvais intéressant aussi que je voulais partager avec vous et sur lequel échanger, c'est finalement l'accessibilité prix. Le t-shirt que vous proposez, c'est un tee shirt qui est à 7 euros en prix de vente public. On sait aujourd'hui que les démarches responsables circulaires c'est des démarches qui ont un coût et c'est ce qui va souvent freiner les entreprises pour se lancer dans ce type d'aventures. Alors, déjà, je voulais faire un aparté là-dessus. Si je reviens sur les études que je vous ai montré tout à l'heure, il y a une étude aussi qui a été faite sur les perspectives d'évolution des marges des marges commerciales des entreprises de mode sur les années à venir donc d'ici à 2030 : quelle serait leur évolution si elles initiaient des démarches d'économie circulaire ou a contrario si elles ne changeaient pas leurs habitudes ? Et ce qui est très intéressant, c'est qu'on voit que à 2030, celles qui auront initié des démarches circulaires devraient voir leurs marges commerciales progresser de 1 à 2 points quand celles qui n'auront pas évolué auront des marches qui diminueront de 3 à 4 points. Alors, ça me semble important d'avoir bien en tête que, finalement, toutes ces démarches, même si elles ont un coût dans un



premier temps, et bien il faut se dire que c'est des démarches qui auront un retour sur investissement, pas à court terme, mais vraiment à moyen ou long terme, des démarches qui se valorisent sur du moyen ou long terme. Alors, je referme ma parenthèse. Je reviens à ma question du coup Fanny : évidemment en dehors des volumes qui sont ceux de l'enseigne 1, comment on fait pour arriver à proposer des produits qui soient comme ça éco-conçus circulaires tout en étant très compétitif en termes de prix de vente ? Et on le sait aujourd'hui ? dans la mode, ça reste un critère très important lorsqu'on achète un produit.

***Fanny (Responsable unité circulaire, Enseigne 1):***

Oui c'est très important et c'est très important pour nous et nos clients. On a 15 ans d'expérience en coton bio et on sait que si on met le même produit devant un client en 100% coton bio et sans coton bio, il va, à des prix différents, il va prendre le moins cher. Le développement durable malheureusement, aujourd'hui ce n'est pas une raison d'acheter. C'est un « *added benefice* »<sup>142</sup>, c'est ça, ça vient au-dessus, d'abord le produit et après pourquoi pas le durable pour la majorité de la société évidemment ça ne s'applique pas à toute la société. Comment on fait ? On a un budget d'innovation qui est parti dans la certification. La certification « *cradle to cradle* » est chère et ne fait pas partie du prix du produit. On travaille avec des fournisseurs qui sont complètement intégrés, du de la ferme jusqu'au produit fini, donc il y a aucune perte. Il n'y a pas de trader, il n'y a pas d'intermédiaire, il n'y a pas de transport, tout est fait dans une entreprise du début jusqu'à la fin ce qui permet d'optimiser les deux fournisseurs. On fonctionne de cette manière là, et ensuite nous on n'a pas d'intermédiaire non plus, nous on fait du retail, donc les marques ont des modèles économiques différents, nous on fait du retail donc c'est pareil, il y a une optimisation par rapport à ça, c'est qu'il y a aucun intermédiaire dans cette chaîne de production, il y a aucun intermédiaire tout ça lié au volume, parce qu'on a mis du volume pour optimiser les coûts aussi. Après les produits sont plus chers, les produits ça a été dit plutôt c'est que les produits durables sont plus chers que les autres, les coûts de teinture en fait, les produits chimiques sont de meilleurs produits chimiques, les coûts de teintures sont plus importants donc après nous, c'est des t-shirts nos t-shirts de prix de base, le « *first price* »<sup>143</sup> est à 5 euros donc c'est pas des produits de base, c'est des produits pour nous, qui, ce qui peut paraître surprenant, mais c'est du milieu de gamme, c'est pas du bas de l'entrée de gamme, c'est pas le haut de gamme non plus.

***Animatrice (consultante RSE) :***

Merci Fanny. Alors, du coup je me tourne vers vous Laura, la RSE chez enseigne 2 c'est quelque chose que vous avez démarré il y a à peu près 3 ans, vous travaillez sur les différents piliers du développement durable. Est ce que vous pouvez nous parler justement de cette démarche ? C'est une démarche qu'on a expliquée, qui est progressive dans l'entreprise. Est-ce que vous pouvez nous parler de ces différentes actions ?

***Laura (directrice qualité, Enseigne 2) :***

Je vais me lever, je serai plus à l'aise. Du coup, voilà l'enseigne 2, on est beaucoup beaucoup beaucoup plus jeunes que l'enseigne 1. On a été créé en 84, on est aujourd'hui dit comme une « *marque un peu incontournable* » du moins en France, on a un réseau voilà de 600 magasins

---

<sup>142</sup> Un avantage supplémentaire

<sup>143</sup> Premier prix

en France, 900 magasins principalement en Europe. On n'est pas en Asie ou aux Etats Unis quoi que ce soit, on reste assez localisé et on est quand même une entreprise, on va dire d'environ 5600 employés, et c'est vrai, on n'a pas honte de le dire, on est tout jeune dans cette démarche RSE. Voilà on a eu un déclic à il y a 3/4 ans et voilà on prend exemple sur d'autres marques qui sont qui sont plus gros, qui ont plus d'expérience, qui ont plus de savoir, et qui nous montrent du chemin. Donc c'est vrai, on a entendu aussi plus tôt, on peut s'inspirer des petits créateurs etc. qui ont plein d'idées mais souvent non, on va voir les, voilà des collaborateurs, des collègues, des marques équivalentes et qui nous disent voilà ce vers quoi on peut aller, vers quoi on pense devoir y aller ensemble, donc on a conscience aujourd'hui qu'on a une vraie responsabilité dans notre écosystème et que c'est un process long quand même voilà on parle d'amélioration continue, ce n'est pas pour rien. On ne peut pas le faire du jour au lendemain donc il faut prendre le temps de le faire et de le faire correctement. Nous, on porte une grosse attention à nos valeurs. Voilà, on veut le faire, on l'a entendu aussi, en toute simplicité parce que dès qu'on fait quelque chose d'aberrant, on n'y arrive pas. On veut quand même être performant, parce que, voilà, on a un écosystème autour de nous et on a on a des gens qui travaillent autour de nous, donc il faut que tout ça fonctionne. Il faut rester ouverts d'esprit, parce que sinon on va, on sera pareil, on va s'engluer dans une démarche et à un moment donné même si la démarche à l'instant t elle est innovante, dans cinq ans, elle le sera plus donc faut bien qu'on soit tout le temps, tout le temps, en train de se remettre en question et bien sûr faut qu'on soit fier quand même de ce qu'on fait, qu'on le fasse avec plaisir. La solidarité c'est le dernier point c'est très fort chez nous on a envie vraiment de le faire avec notre entourage dans le domaine de la RSE on ne parle pas de concurrence on parle pas voilà de deux marques qui se qui se crêpent le chignon etc. pas du tout si on ne fait pas ensemble on ne fera pas donc voilà on est ensemble et aussi faut pas l'oublier on est sûr quand même un métier qui parle qui motive toujours beaucoup et c'est un lien fort vers les nouvelles générations vers voilà les plus jeunes qui ont aussi envie d'autre chose Donc chez nous la RSE au sens large c'est 3 gros piliers il y a un gros pilier « innovation » qui est surtout en interne c'est comment promouvoir les idées de chaque collaborateur et on part du principe que même la plus petite idée peut avoir un très fort impact donc aujourd'hui on entend et on écoute tout le monde chez nous on l'a mis en place il y a pas longtemps enfin il y a un peu près un an et ça marche très très bien forcément on a des enjeux de marque on a beaucoup de magasins en France on est je pense même dans les tout petits centres villes des plus petits villages en général on y est quand même et on contient avoir ce contact avec notre client parce que c'est là où on passe des discours aussi on donne de l'information client temps et on a créé il y a un an l'écho enseigne 2 où on s'est dit bon voilà on veut mettre un nom sur ce concept si on veut mettre un nom sur cette démarche qu'on a un interne on sait pas encore si on va le communiquer à notre cliente parce que voilà comme on l'a comme on l'a dit c'est un discours qui est difficile aussi à faire passer chien mais chez nous il existe et chez nous il y a une valeur ajoutée donc l'éco-enseigne 2 on a démarré petit mais ça avait le mérite d'être avec un la collecte des invendables donc nos invendables au siège donc notre siège qui est à Roubaix là pas si loin à cinq minutes en voiture donc c'est tous les échantillons qu'on fait faire par nos fournisseurs c'est tous les prototypes qu'on fait faire par un atelier de confection qui est aussi à Roubaix c'est tous les morceaux de tissu qu'on a récupéré deux pleins de salons etc. partout dans le monde et tout ça c' était jeté donc on a dit bah non-stop on va commencer par chez nous déjà on va voir ce que ça donne et on aujourd'hui récupère tout et on donne tout à une association alors pourquoi on est parti avec [l'association] parce qu'encore une fois le discours a été facile à porter chez nous en interne avec un message d'abord humain avant d'être recyclage ou avant d'être économique économie circulaire ça va être vraiment été humain mais [l'association] travail sur la formation en couture et en vente de femmes voilà qui ont besoin d'être réinsérées dans le milieu professionnel et donc c'est tout

naturellement qu'il y avait eu un partenariat avec cet asso où on leur a absolument tout donné et on l'a on les a aidés voilà à développer leurs parties de formation etc. et on est allé l'année dernière jusqu'à employer des vendeuses ans dans nos magasins donc ça a été la clé d'entrée et comme ça marchait très bien on s'est dit « go » là on a fait le siège c'est bien sauf qu'on a des magasins partout dans le monde et on a aussi voilà des produits qui sont invendables en magasin ça arrive je suis directrice qualité je devrai pas le dire mais on a quand même des défectueux en magasin qui sont trouvés par nos vendeuses ou par nos clientes ou quoi que ce soit on les récupère les tout est mis dans des cartons isolé etc. et ça repart dont tous les produits français repartent vers des ateliers [de l'association] et voilà l'association ils ont 40 ateliers aujourd'hui il me semble en France etc. et ça fonctionne très bien et là ces quelques images du coup vous pouvez voir de produits qui sont refaits par [l'association] à partir de nos articles enseigne 2 et qui sont aussi revendus dans les boutiques de [l'association] donc là on est dans du vrai upcycling si j'ai bien compris les conférences précédentes alors bien sûr on s'arrête pas là ça continue cette année on a mis en place notre première collecte à international puisqu'on a des magasins à l'Europe et là on s'est dit on va pas faire ça avec [l'association] donc on a choisi dans chaque pays des associations pareil qui avaient un lien avec les femmes qui avaient un lien avec la réinsertion sociale et à qui on va donner tous nos produits donc là on a commencé en début d'année et on a vraiment voilà on a sensibilisé tout le monde et on a été épaté du retour ne serait-ce que de nos équipes de vente qui en fait n'attendait que ça même en Pologne enfin voilà on a vraiment eu des félicitations et des bravos et c'est quelque chose qu'on va essayer de pérenniser du coup chez nous même si faut qu'on se le dise même tout ça c'est un coût énorme on parle pas du tout que de logistique sauf que dès qu'il y a des mouvements de pièces des coûts de stockage etc. donc c'est un vrai investissement de marque est une vraie voilà un vrai un vrai souhait de faire mieux dès aujourd'hui et on commence aussi on a eu notre première collecte donc là aussi cette année de tous nos invendables au siège et en France une deuxième collecte qu'on a voulu cette fois orientée cette fois vers du recyclage donc on a fait un partenariat avec I:CO qui une grande usine de recherche innovation et de tri matière voilà pour commencer pour faire un premier pas pour s'intégrer une première fois dans le recyclage on tâtonne encore mais on se dit on va y aller on va y aller c'est juste aujourd'hui on n'a pas dans quels moyens à quelle fréquence etc. on n'est pas encore à l'état de faire des collectes permanente voilà on est on est au début mais on est on est quand même assez fier de ça et pareil toujours dans un souci de boucler la boucle on s'est dit ok donc cette année en début d'année ont fait une campagne pour recycler nos produits donc ce serait normal que dans nos magasins pour enfin appeler notre cliente et enfin lui porter aussi le message que nous que l'enseigne 2 se met dans tout ce process d'économie circulaire on retrouve également des produits en magasin est donc cet hiver il est prévu qu'on ait aussi du denim en matières recyclées et on a essayé d'avoir aussi une démarche un peu équivalente à ce que tu expliquais qui est que l'on est parti avec un fournisseur qui est pas totalement intégré mais qui est intégré sur tout ce qui est traitement du jeans voilà une industrie très polluante et qui nous permet de gérer la consommation d'énergie donc on a aujourd'hui notre fournisseur les certificats pour prouver qu'ils utilisent moins d'énergie qu'ils consomment moins d'eau qu'il est capable de recycler autant de livres etc. etc. etc. pour aller je vais dire un peu plus loin dans la démarche donc du coup voilà on en est c'est important aussi de se dire on l'a enfin voilà on est on est dit des gros mais il faut savoir que bah tout ça ça prend du temps et que ce qui en fait le plus important pour nous c'est la cliente et temps qu'il y'aura pas aussi des comportements d'achat qui nous permettront nous de suivre aussi d'autres comportements d'achat plus en amont bah voilà on ira en allant et on ira malheureusement j'ai l'impression jamais assez vite mais on y va.

[Applaudissements]

***Animatrice (consultante RSE):***

Alors juste une dernière question pour vous Laura. Vous travaillez sur d'autres projets aujourd'hui, vous allez plus loin sur cette gestion finalement cette réflexion sur les déchets, est-ce que vous pouvez nous parler de ce projet que vous pilotez sur les invendus ?

***Laura (directrice qualité, Enseigne 2) :***

Alors rapidement, ici j'ai beaucoup parlé des invendables, donc c'est tout ce qui est produits non vendables c'est-à-dire défectueux tâches etc. comme beaucoup je pense qu'on a des produits qui restent dans nos stocks, qui ne partent jamais en vente, et qui sont aussi au final d'abord remis dans un circuit de second choix les magasins outlet et ses appuis d'autres circuits et puis au final des fois aussi même donner à des associations. Là l'objectif, on s'est associés, grâce à Majdouline et à toutes une source d'idées qu'on a eu l'année dernière, on s'est associé avec Nordcréa et notamment avec Plateau Fertile, le dernier petit concept qui est né à Roubaix, là en se disant on va réutiliser nos invendus, on va cesser d'essayer tant bien que mal de les refourguer par un circuit ou un autre, on va leur remettre de la valeur ajoutée et on va les proposer à notre cliente et on va voir comment elle va réagir donc aujourd'hui pareil on est toujours drivé par le social l'objectif c'est bien de recréer un écosystème et du dynamisme dans la région et le fond il est environnemental de dire bah voilà ça va aussi nous permettre d'avoir d'autres perspectives et d'autres idées pour nos produits et notre vision de demain

***Animatrice (consultante RSE) :***

Je me tourne vers vous Emile, H&M on le sait vous êtes investis sur les questions de développement durable depuis de nombreuses années. De mémoire, la première collection « conscient » a été lancée il y a déjà 7 ans sur les questions de circularité c'est quelque chose que vous travaillez aussi depuis pas mal d'années, depuis 2013, est-ce que vous pouvez nous parler des différentes étapes dans votre démarche d'économie circulaire ? Quels sont vos résultats aujourd'hui et vos projets vos ambitions pour les années à venir en la matière ?

***Emile (sustainable manager, H&M) :***

Avec plaisir, je me lève aussi, l'habitude. Comme beaucoup de choses ont déjà été dites par mes collègues, très intéressantes, ça va me permettre de gagner du temps et en plus d'être comme ça dans le timing. Je vais vous l'expliquer rapidement, on a aussi une stratégie développement durable, comme tout le monde on a 3 piliers, un des piliers, sans rentrer dans les deux autres, c'est effectivement, comment devenir 100% circulaire et renouvelable ? Ca concerne comment on fait nos produits ? Comment ils sont utilisés ? La vie de demain ? Et ça va concerner aussi nos magasins comment ils sont construits et comment ils sont faits ? Parce qu'on a un impact sur les produits, mais aussi avec nos magasins, et aussi sur la partie renouvelable, sur tout ce qui concerne le changement climatique, avec un objectif de devenir climatiquement positif à 2040, c'est à dire au-delà des énergies renouvelables, chez nous mais aussi chez nos fournisseurs, l'efficacité énergétique et comment demain peut-être être capable de produire des articles du tissu à partir du CO2 avec en captant avec les postes de transformation. Alors, nous on regarde ça, IKEA qui regarde ça aussi pour la fourniture pour l'ameublement, donc il y a des projets à ce niveau-là. Pour juste expliquer effectivement, rapidement, comme tu l'as fait pour l'enseigne 1, on a beaucoup de choses en commun ces questions sont très importantes pour nous parce qu'on est plus jeune que l'enseigne 1, on a que 71 ans, on en n'a pas 140, mais on

vient d'un pays, la Suède et dans notre culture c'est extrêmement important cette question de développement durable, le respect de l'environnement et des individus. Pendant 30 ans on est resté en Scandinavie avant d'arriver dans d'autres marchés, ça veut dire que les gens qui ont créé la boîte et qui ont mis les valeurs qui l'ont fait, ont fait avec leur culture, leur éducation et dans cette éducation, cette culture, le rapport à l'environnement et aux gens est important et on l'a gardé. Aujourd'hui, même si on est présent dans 69 marchés, ces mêmes valeurs d'entreprise, cette même volonté et tout comme l'enseigne 1, même si aujourd'hui on est cotée en bourse, là vous avez l'histoire la famille du fondateur CEO, ils ont toujours la majorité des droits de vote à plus de 70% des droits de vote donc ils décident très clairement de où va l'entreprise et par rapport à ces questions d'investissements, effectivement parfois pas rentables sur le court terme, en revanche c'est la solution pour nous de garantir que dans 10 ans, 20 ans, 30 ans, on est encore des magasins avec des choses à l'intérieur. Parce que la question est là, on a parlé au niveau planétaire du changement climatique, il est pour tout le monde, il n'est pas que pour h&m, il n'est pas que pour l'enseigne 1, il est pour tout le monde et si on trouve pas tous collectivement des réponses qu'on partage pas la solution c'est sûr qu'on partagera par contre les problèmes. Donc très rapidement, pour ce côté 100 % recyclé renouvelable, deux ou trois objectifs qui montrent nos engagements, sachant qu'effectivement tout ça c'est public. On prend des engagements forts sur la partie coton. On a commencé en 2010 2011 à mettre un groupe sur le coton parce que c'est la matière principale qu'on utilise dans nos collections avec un objectif à 2020 et 100% coton écoresponsable avec 3 sources : le bio, le better cotton et les recyclés. Historiquement c'était beaucoup de biologique, parce que c'était ce qui était disponible à ce moment-là, et depuis effectivement à travers la better cotton initiative, on a développé beaucoup d'achats a comme l'enseigne 1 et d'autres sur le développement d'initiatives. Depuis 2014 on a le coton recyclé, qu'on a aussi intégré dans nos collections, typiquement le jean que j'ai sur moi, il y a 20% de recyclé à l'intérieur et on augmente. Alors aujourd'hui ça reste encore marginal, nous on va voir qu'on essaie de mettre des solutions en place pour qu'effectivement déjà qu'on atteigne le 100 % en 2020 mais aussi dans le temps avec une part de plus en plus importante sur du recyclé pour atteindre ça. On a augmenté le recyclé et on a fait plusieurs choses : la première c'était, comme je l'avais dit en 2013, de mettre un service permanent de collecte des anciens vêtements en magasin. Basiquement vous avez des vêtements toutes marques, tout état, et vous savez plus quoi en faire. Plutôt que jeter dans une poubelle, venez les déposer dans un magasin et on s'en occupera. On a un partenaire qui est I :CO qui est le même [NDLR : enseigne 2], le leader mondial du recyclage textile qui sait apporter énormément de solutions pour valoriser ça et donc on voit effectivement les tonnages augmenter année après année. Si je prends juste la France, on vient de faire nos 5 millions de kilos, donc on est assez content. C'est l'équivalent de 5 millions de t-shirts. C'est déjà pas mal, et on espère continuer à le faire. et comme tu en as parlé pour l'enseigne 2, surtout on espère que demain, chaque retailer le mettra en place, parce qu'on a une responsabilité collective d'expliquer aux gens quand ils achètent un produit que ça va pas dans une poubelle à la fin mais qu'il y a une seconde vie et au-delà du coton. Donc sur le coton effectivement il y a la partie collecte et on a des partenariats aussi avec typiquement être collaboration avec Kering sur comment effectivement séparer les matériaux ? Comment mieux recycler le mélange des cotons ? On travaille avec l'institut des techniques de Hong Kong, parce qu'à travers ce programme de collecte en reverse 2 centimes à en France à Unicef, donc on est bientôt à 100000 euros et surtout on investit ces bénéfices dans la recherche, donc le partenariat avec Hong Kong, c'est 6 millions d'investis en fait sur comment trouver des solutions quand c'est des polycotons, des mélanges et au-delà on a lancé un goal<sup>144</sup> pour aller au-delà donc du coton mais cibler tous les matériaux, pour faire en sorte qu'en 2030, on n'est

---

<sup>144</sup> Un objectif

que des matériaux soit recyclés, soit issus de sources durables, donc si ça peut être biologique, ça peut être le tencel qui a un processus moins impactant. Aujourd'hui on est sur 35% et on le voit pas très bien, la partie du recyclé est encore petite et l'idée c'est comment on développe ça ? Donc pour développer ça, on a plusieurs solutions notre fondation a lancé il y a trois ans le GLOBAL CHANGE AWARD c'est un concours modèle d'innovation ouvert à tous sur des idées pour changer la façon de produire. Donc typiquement les produits soutenus, enfin les projets soutenus, c'est « comment on fait du cuir à partir de peaux de raisin », « comment on fait du textile à partir des peaux d'orange », « comme on utilise des algues pour faire du textile ». Tout à l'heure je parlais de décarbonner pour produire effectivement des vêtements, donc il y a plein d'idées très novatrices, absolument folles, ça fait 3 ans maintenant, on a déjà des start up qui ont transformé ça en des business models et qui ont pu travailler avec des marques comme ORANGE FIBER qui bosse maintenant avec salvatore ferragamo par exemple sur le textile à partir des oranges. Et au-delà de ça, on a alors je vais pas les lister, et vous les voyez pas très bien, il y a énormément de choses, on a parlé tout à l'heure de collaboration on peut pas faire seul aussi grand qu'on soit, si on s'appelle enseigne 1, H&M, INDITEX, fast retailing, qui vous voulez, on n'a pas les solutions en interne, on ne les a pas toutes et quand bien même, on aurait tout, notre taille est finalement assez petite par rapport au marché donc on se retrouve tous, même si dans la rue on a des magasins qui sont en compétition, dès qu'on est sur l'amont, on est tous ensemble sur plein de choses, des produits chimiques aux conditions sociales mais aussi sur l'économie circulaire pour trouver alors que ce soit la fondation ELLEN MACARTHUR, parce que tous les rapports qu'on voit généralement où les membres ont participé, on est un fournisseur de données, donc bien souvent effectivement on a conscience de ces enjeux puisqu'on est à la base ceux qui peuvent aussi apporter les données par rapport à ça et on en reparlera peut être après, mais c'est hyper important cette notion de collaboration, sinon on n'arrivera pas. Pour la collaboration, pour finir, on lance un nouveau concept qu'on vient de tester et qu'on va lancer à grande échelle. Basiquement, il y a cinq ans, on a fait un premier pas en disant à nos clients « voilà quand tu achètes un vêtement t'en veux plus tu le ramènes ». Là on va attaquer notre partie « qu'est ce qui se passe entre le moment où il a acheté et le moment il en veut plus » donc globalement on avait déjà des labels en place avec genitech sur comment entretenir les vêtements mais c'était pas très clair donc on a mis en place un concept qui s'appelle « take care » on a lancé à Hambourg sur 3 jours et qui arrivera très bientôt dans un des magasins flagship de manière permanente qui va expliquer aux clients plusieurs choses tout ça dans l'idée comment garder les vêtements plus longtemps en les customisant en réparant pour faire en sorte que son cycle de vie s'allonge avant que vous n'en vouliez plus et on va avoir des choses en magasin et on line. Basiquement il y aura des produits d'entretien donc c'est à dire des lessives, des détergents, des choses pour nettoyer les chaussures, pour aider avec des conseils aussi sur les températures plein de tips et astuces sur le site internet surprenant enlever une tâche de chocolat de sang de tout ce que vous voulez pour les aider et les parties customisation aussi sur comment faire en sorte que son pantalon qui est un peu passé de mode on le retravaille pour pouvoir donner une seconde vie soi-même et en magasin il y aura des services donc un service en plus des produits de broderie donc quand vous achetez un article on pourra broder aux initiales, des fleurs, ce que vous voulez, pour faire en sorte que vous personnalisiez un petit peu plus et que vous ayez peut-être envie d'en prendre un peu plus soin et un service de réparation c'est à dire que voilà vous avez acheté un article il y a 5 ans les boutons ont sauté vous avez un problème ? Il n'y a pas de soucis, vous venez en magasin et puis on vous répare ça, parce que contrairement à l'idée qui est souvent véhiculée voilà quand on parle de fast fashion on n'est pas là pour faire des vêtements jetables notre objectif c'est pas effectivement que les gens les portent 2 fois et s'en séparent donc c'est aussi une manière d'éduquer parce que quand on regarde le cycle de vie d'un produit aujourd'hui une grosse partie de l'impact c'est au niveau du

client donc si on l'embarque pas avec nous, si on ne forme pas, si on ne le sensibilise pas, tout ce qu'on va faire d'un côté on va entre guillemets se perdre donc on a besoin de le faire. Je sais pas si j'ai rattrapé le timing mais j'ai essayé de faire court.

[Peu d'applaudissements]

***Animatrice (consultante RSE) :***

Du coup je vais terminer ce tour de table avec vous Ludivine, donc chez Enseigne 3, vous avez initié pareil la question de la circularité il y a quelques années, vous commencez, vous avez notamment développé une collection qui était une collection capsule sur des matériaux recyclés et je crois vous avez obtenu le prix de l'innovation en novembre dernier de l'éco-conception pardon sur cette collection là. Est-ce que vous pouvez nous parler des différents projets que vous avez menés en termes d'économie circulaire ?

***Ludivine (acheteuse grand-import, Enseigne 3) :***

Alors, je vais d'abord présenter l'enseigne 3, donc nous on est une marque qui a fêté ses 40 ans l'an dernier donc pas si vieille que vous, donc nous notre ADN c'est la famille vraiment tout est fait pour la famille, donc de l'enfant femmes/hommes la maison et depuis toujours on fait des vêtements durables dans des belles matières et en mettant la qualité en avant. Donc pendant que mes collègues étaient en train de discuter, je me demandais : « et nous finalement depuis quand on fait de la RSE » si on doit mettre le mot RSE dessus : je dirais un an mais finalement ça fait 40 ans qu'on fait des vêtements durables, donc on peut dire que ça fait quand même 40 ans que l'enseigne 3 fait de la RSE donc je trouvais le parallèle assez cocasse. Donc nous on n'a pas vraiment on va dire pas de service RSE, sauf depuis 2 ou 3 mois, mais on a vraiment initié l'an dernier des projets qui sont venus des collaborateurs : on était une équipe de 10 personnes à se dire « on a envie de faire des choses et on a envie que ça bouge » et c'est vraiment venu de moi je suis acheteuse est à la base mon collègue est contrôleur de gestion enfin ça peut être des personnes qui n'ont rien à voir et on s'est juste dit « mais il faut qu'on arrive à faire bouger les choses » donc on a commencé par monter une collecte, donc un peu j'avoue en s'inspirant d'H&M. Donc on s'est dit « si H&M le fait pourquoi on le ferait pas » donc on a proposé ça on nous a dit « allez-y faites un test » donc on a commencé dix magasins donc on a fait dix magasins et finalement les autres magasins nous ont dit « pourquoi pas nous ? » donc on a étendu à la France et après la Belgique nous a dit « il faut pas nous oublier on est là aussi » donc on a étendu à la Belgique donc nous avec Le RELAIS en France avec un partenaire belge en France quand le relais peut pas y aller on y va avec des petites associations locales donc on a réussi à trouver pour chaque magasin une solution donc on a fait ça en 2017 et force de voir que c'était vraiment plébiscité par la cliente là depuis le début de l'année c'est devenue pérenne donc tout les clients peuvent ramener à n'importe quel moment dans le magasin ce qu'elles ne souhaitent plus porter et on a eu la réflexion dans ce même temps de se dire bien on fait des vêtements qualité donc pourquoi les donner et pourquoi pas les réutiliser et notre cliente aime notre marque on a la chance d'avoir des clients très fidèles et on s'est dit pourquoi pas créer un site internet qui mettrait en relation toute notre communauté de clientes et qui revendrait [les vêtements de l'enseigne 3] donc on a créé donc seconde histoire en septembre dernier qui est notre site de Seconde main où que toutes les clientes peuvent revenir dessus proposer des vêtements uniquement de l'enseigne 3 parce que finalement on est sûr de la qualité de nos vêtements et on sait que notre cliente recherche et étant une marque familiale nous on peut pas dire « bah nan on achète une chemise on fait l'année avec » un enfant vous savez très bien que

on est obligé de renouveler sa garde-robe sans cesse donc on voulait proposer une façon de consommer différemment donc quand la cliente bien sûr seconde histoire elle vend ses produits de l'enseigne soit elle les vend, elle obtient du cash, donc si elle le vend 10 euros, elle a 10 euros dans sa poche mais nous on s'est dit comment on pourrait faire pour que la cliente cliente vienne réutiliser sur notre site donc on a bon donc si elle veut réutiliser sur le site si le luce si elle, elle le vend 10 euros, nous on lui donne 15 euros pour utiliser chez nous : on est vraiment en mode pour le coup économie circulaire à 100% on est en boucle en boucle fermée et en parallèle de ça on a aussi fait donc comme le disait un sandra une collection capsule en matière recyclée fin d'année dernière parce que quand on a fait notre collecte en magasin notre cliente donc c'est vrai qu'on partage beaucoup avec nos clients donc on l'écoute vachement elle nous a dit « bah c'est bien vous collectez vous en faites quoi après des vêtements » donc on a dit « oui c'est vrai, on peut-être leur expliquer » donc on a expliqué toute la démarche du relais mais en parallèle deux ça on s'est dit il faut faire, leur prouver qu'on peut faire des nouveaux vêtements avec les vêtements recyclés donc on a appelé une super stagiaire ENSAIT qui est venue nous monter une petite capsule donc de 4 tshirt et 4 pulls pour toute la famille qui est sorti l'hiver dernier donc on a fait ça en six mois en faisant tout en proche import un peu France et un peu au Maroc pour que ça aille vite mais on a réussi à faire ça on va pouvoir remettre ça en marche cette année tout ça pour vous dire que on n'a pas besoin d'avoir une équipe RSE dans une boîte pour faire bouger des choses il faut juste avoir des motivations en interne pour y arriver

[Applaudissements]

***Animatrice (consultante RSE):***

Merci Ludivine. C'est vrai que Ludivine a soulevé un point important, c'est vrai qu'on a beaucoup parlé tout au long de cette table ronde du rôle de « nous, entreprises » dans l'évolution, la transformation du secteur mais finalement, c'est vrai que les consommateurs aussi ont un rôle très important à jouer. On disait tout à l'heure seulement un tiers des vêtements vous pouvoir être revalorisés en France sur l'ensemble des vêtements qui sont achetés donc c'est vrai que des démarches comme celles-ci sont intéressantes. Alors je sais qu'on est un peu juste au niveau timing : est ce que vous avez des questions du coup à nous poser enfin poser à mes intervenants du coup sûr sur les thématiques ont été abordées ?

***Membre du public 1 :***

Bonjour, moi j'ai plusieurs questions. Je ne sais pas si plusieurs questions ciblées pour chacun de chacune de vos interventions notamment pour l'enseigne 1 et l'enseigne 2 pour l'enseigne 1 la question c'était de savoir quel a été le désir dans la création de ce tee shirt ? Est-ce que ça a été l'observation d'une attitude de vos consommateurs qui étaient en demande d'une action de votre part ? Ou est-ce que ou est-ce que c'était, ça vient d'autre chose ? et la deuxième question toujours pour l'enseigne 1. C'est est-ce que vous avez remarqué, depuis que vous faites votre communication, est ce que vous avez remarqué une attitude différente dans la perception des vêtements du consommateur ?

***Fanny (Responsable unité circulaire, Enseigne 1) :***

Merci, j'aimerais tellement vous dire qu'il y a une demande et que c'est pour ça qu'on l'a fait (rires prononcés) ça viendra exactement, on est persuadé que ça viendra, et on est persuadé



qu'on a une responsabilité et on voulait comprendre s'il y avait des solutions, si c'était possible ou pas. Notre démarche, en fait, c'était pour nous de comprendre et pour démontrer que « oui » c'est possible de faire un vêtement tout à l'heure quelqu'un utiliser le mot « propre » c'est un vêtement « propre » c'est possible. La question c'est comment, à quelle échelle et ça on n'a pas la réponse par contre c'est techniquement possible avec les solutions qu'on a aujourd'hui à quelle échelle (haussement d'épaule) le consommateur aujourd'hui n'est toujours pas en demande et c'est un vrai problème en interne d'ailleurs mais c'est une histoire, on l'a dit, qui est difficile. Nous ont fait beaucoup de recherches consommateurs et il a envie de savoir mais il ne veut pas savoir c'est un vrai dilemme pour nous tous.

***Membre du public 2 :***

Bonjour, alors moi j'ai une question concernant l'enseigne 1 également ? c'est pour le fameux tee shirt donc je reviens dessus, c'est « cradle-to-cradle » aussi j'ai pas eu de réponse j'avais posé la question l'année dernière sur les réseaux sociaux : c'était le pays de fabrication parce que faut savoir que sur vos étiquettes vous ne mettez pas le « made in » le fameux « made in ». Il n'y a que quelques entreprises qui le font il y a KOOPLES, il y a Armand Thierry, pour pas les citer mais on va les citer quand même, et je trouve à une ère effectivement où on mise beaucoup sur la RSE, sur la transparence, je voulais savoir pourquoi ce choix qui était un choix forcément qui impliquait beaucoup de choses, quand on parle du Rana Plaza, de mettre en avant ce qu'on fait depuis ce matin les travailleurs et forcément le pays de fabrication le lieu de fabrication.

***Fanny (Responsable unité circulaire, Enseigne 1) :***

La raison pour laquelle c'est pas sur nos étiquettes et très technique et très simple c'est parce que sur nos étiquettes ce ne sont en fait que les mentions légales et ça c'est pas une mention légale et notre département légal est très ... c'est la seule raison on a fait la démarche de transparence comme beaucoup d'entre nous l'ont fait et beaucoup d'entre nous doivent encore le faire toutes nos usines sont publiées nos usines de fabrication dans le monde avec toutes les adresses et tous les détails c'est tout sur notre site donc on croit en cette transparence et h&m fait la même chose ils l'ont fait avant nous d'ailleurs c'est important c'est pas lié aux produits mais la quantité d'usines en Chine au Bangladesh tout ça c'est tout à fait transparent

***Membre du public 3 :***

Bonjour ma question va poser sur votre manière d'aborder la RSE dans vos entreprises ce qu'on a vu chez l'enseigne 3 c'est quelque chose qui est inné chez vous, vous l'avez dit, du coup les autres entreprises, c'est quelque chose que vous portez ? Et en plus comment vous l'aborder dans votre entreprise ? comment on fait pour sensibiliser vos collaborateurs ? Comment vous faites ? Est ce que c'est quelque chose qui dans une stratégie globale ? Ou est ce que c'est juste une petite antenne qui est là « on va sortir une petite collection » ? comment ça se passe ?

***Emile (sustainability manager, H&M) :***

En fait, c'est assez simple, je pense que dans les autres entreprises c'est à peu près la même chose, il y a un PDG, un conseil de direction, qui pense que c'est la chose que l'on doit faire. A partir de ce moment là, en fait ça s'applique à l'ensemble de nos process typiquement chez nous

que vous soyez patron d'un département en Suède ou responsable dans un département d'un magasin en France vous êtes évalués selon 4 domaines en fin d'année et il y a un domaine c'est des critères RSE donc chacun doit en plus cibler des engagements très forts de notre CEO qui s'engage personnellement et on fait des formations on a pas mal de choses mais même pour ceux qui dans des pays, parce qu'on est présents dans 50 marchés, n'auraient pas la culture il y a aussi un moment effectivement par rapport aux attentes de chacun sur son poste où c'est présent qui fait qu'on arrive effectivement à engager les gens donc il y a en même temps beaucoup de formations et de sens et pour les pays où c'est plus compliqué, où les gens où c'est un peu moins évident, on a aussi ce côté là qui fait que s'est embarqué dans l'évaluation et chaque département est responsable des objectifs. Nous, au département sustainability, on fixe les caps les échéances à long terme là où on doit être et les départements s'approprient la feuille de route et répondent des objectifs donc ça intègre directement dans chacun de leurs métiers ces critères RSE je ne sais pas si ça répond à votre question.

***Laura (Directrice qualité, Enseigne 2) :***

Chez l'enseigne 2, il n'y a pas d'équipe RSE non plus, c'est vraiment... on considère que la RSE c'est un domaine de conviction et si on n'a pas cette conviction on a beau pousser pousser ce sera mal fait donc c'est pour ça que chez nous ça a commencé par exemple le jeans recyclé avec l'équipe DENIM parce que c'était une volonté de l'acheteur on a commencé le bio avec l'équipe tee shirt et l'équipe pantalon ville parce que c'était des volontés des acheteurs etc par contre la direction suit à 200% et dès que dès qu'on trouve les bons partenaires pour le faire et bah il y a un GO immédiat qui est donné

***Animatrice (consultante RSE) :***

Bien, merci à tous. On va terminer, je sais qu'il y avait d'autres questions, mais n'hésitez pas à venir du coup poser des questions à la fin de la table ronde. Malheureusement on doit passer le relais, c'est normal, merci beaucoup pour vos interventions, merci à vous pour votre attention. Voilà j'espère que voilà vous aurez trouvé cette intervention inspirante et qu'elles vont vous donner aussi envie de voilà de transformer vos sociétés

# FASHION GREEN DAMS

## 1er forum de la mode circulaire

24.05.18 I 25.05.18 I ENSAIT I ROUBAIX

**#ECO-CONCEPTION #MATIERES-ECOLOGIQUES #RECYCLAGE #BUSINESS-MODEL**

« A Roubaix, ville historique du textile, durant 2 jours, des entreprises, des start-up exposeront et parleront de leurs produits et innovations dans le domaine de la mode circulaire. Des chercheurs et experts parleront des perspectives d'avenir. Pour commencer maintenant à construire la mode de demain.

En 2030, la production de vêtements devrait atteindre 102 millions de tonnes par an, 60% de plus qu'aujourd'hui<sup>1</sup>. Parmi ces impacts, l'industrie de la mode émet plus de gaz à effet de serre que les transports aériens et maritimes, elle est également la 3ème consommatrice d'eau d'irrigation dans le monde. En France, 600 000 tonnes de textiles d'habillement, linge de maison, chaussures sont mis sur le marché, chaque année. Une partie importante des textiles usagés des particuliers et des entreprises n'est pas valorisée<sup>2</sup>.

Le secteur de la mode et de l'habillement fonctionne encore essentiellement sur le modèle de l'économie linéaire. Qui consiste à produire, vendre, consommer et jeter. La réussite de l'économie linéaire est fondée sur le volume de la production et des ventes. Hors, ce modèle est confronté à une limite planétaire : l'épuisement des ressources naturelles et la vulnérabilité de l'écosystème.

L'économie circulaire est une alternative. Elle agit sur 3 domaines : l'offre des acteurs économiques, le comportement des consommateurs, la gestion des déchets. Appliquée au secteur de la mode, l'économie circulaire permet de répondre à des questions essentielles que se posent les entreprises, les pouvoirs publics, les experts et les consommateurs : Comment réduire les impacts environnementaux de nos vêtements ? Comment mieux collecter et valoriser les textiles usagés ? Comment faire évoluer le modèle de consommation, le business model, les activités et les emplois ?

En novembre 2017, la publication du rapport mondial de la fondation Ellen MacArthur "*a new textiles economy, Redesigning fashion's future*" a ouvert de nouvelles perspectives. Au même moment, le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire a lancé une concertation sur l'économie circulaire pour élaborer sa feuille de route nationale. La région des Hauts-de-

France a pris de l'avance dans ce domaine en initiant, dès 2012, un master plan pour une 3ème Révolution Industrielle, appuyée par l'économiste Jeremy Rifkin. Appelée REV3, ce programme accompagne l'émergence d'une économie "sans carbone", dont l'économie circulaire est un des piliers.

## L'organisateur

L'association NORCREA, réseau d'entreprises et de créateurs des Hauts-de-France pour dynamiser l'écosystème de la mode par l'innovation sociale et écologique.

[www.nordcrea.fr](http://www.nordcrea.fr)



Avec le soutien de :



## Sont également partenaires



>>> INSCRIPTION OBLIGATOIRE ET GRATUITE, EN SUIVANT LE LIEN [ICI](#) <<<

Contact :



## LES CONFERENCES > 60 INTERVENANTS



### **JOUR 1 | 24.05.18**

## **Les experts et les scientifiques ont la parole**

### **Etat de l'art et perspectives**

L'objectif de cette première journée est d'initier un premier "état de l'art" en matière scientifique et technique sur la mode circulaire. Nous ferons un point sur les connaissances académiques concernant la mode et l'économie circulaire et de dresser des perspectives.

#### 9:00 | MOT D'ACCUEIL

Association NORDCREA  
ENSAIT, Ecole Nationale des Arts et des Industries Textiles

#### 9:15 | TABLE RONDE #1 | Economie circulaire, mode circulaire, de quoi parle-t-on ?

Si l'économie linéaire - produire, vendre, consommer, jeter - reste encore le modèle dominant. Les impacts négatifs environnementaux et sociaux de ce modèle se font sentir partout dans le monde. L'économie circulaire – éco-concevoir, moins et mieux consommer, recycler - irrigue de nombreux secteurs et favorise l'émergence de nouveaux business model. De quoi parle-t-on ? Comment cela se traduit pour la filière mode et habillement ? Quels sont les bénéfices ? Comment avancer pour rendre la mode "plus circulaire" ?

Animateur : [REDACTED]

[REDACTED] CIRCUL'RADEME

██████████, expert "économie  
circulaire inclusive" ██████████, directeur  
général d'Eco TLC

██████████ post-doctorante au centre for circular design de l'Université des arts de  
Londres. ██████████, directeur de la Fondation REV3

## 10:15 I TABLE RONDE #2 I L'éco-conception dans le textile

Comment évaluer et réduire les impacts environnementaux et maximiser les bénéfices sociaux tout au long de la cycle de vie des produits et des entreprises ?

Animateur : ██████████, directeur adjoint, CD2E

██████████, doctorant en ingénierie textile, ENSAIT

██████████, r, chef de l'entreprise, experte de la filière GOTS en France

██████████, co-directrice du groupe de recherche Soft MattersPhD, MA Design for Textile Futures, Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs, ENSAD

██████████, contributeur du guide de l'écoconception WWF, chef de projet YAMANA

## 11:00 I PAUSE

### 11:15 I KEYNOTES I Biomimétisme & textile I Biofabrication

██████████, maître de conférence en textile durable, au laboratoire GEMTEX de l'ENSAIT.  
Sabrina Maroc, Open BioFabrics.

## 11:35 I TABLE RONDE #3 I Matériaux et production durable

Quels sont les matériaux les plus écologiques ? Quels sont les perspectives pour une production textile plus durable ?

Animateur : ██████████, professeure et chercheuse à ENSAIT.

██████████, maître de conférences, Centrale de Lille, *fibres synthétiques et biosourcées*

██████████, Tisseur de Lin, labellisé Master of Linen, entreprise Lemaitre-Demeestere.

██████████, maître de conférences, ENSAIT - GEMTEX, bio-ecofonctionnalisation des textiles

## 12:30 I DEJEUNER & VISITE DU SALON

**13:00 I Side Event I Présentation du guide pratique "les revers de mon look"**, ADEME X Universal Love  
[Téléchargeable ici](#) par ██████████, fondatrice d'Universal Love, et l'ADEME

## 14:00 I KEYNOTES I REV3, la troisième révolution industrielle

██████████, président de la mission REV3

## 14:15 I KEYNOTES I Cradle to cradle®

██████████, Fondateur de l'agence Nous Sommes Le Futur

## 14:30 I TABLE RONDE #4 I Recycler le textile

Où en est-on du recyclage des textiles inutilisés ou usagés ? Quelle évaluation des avantages des procédés ? Quels perspectives ?

Animation : Marc Haquette, responsable du pôle valorisation matière, CD2E

██████████, chargé d'affaires Ecoconception et Economie circulaire UPTEx, projet RETEX

██████████, conseiller technologique de CENTEXBEL, tri et recyclage mécanique ou chimique

██████████, ingénieur recherche ENSAIT - GEMTEX, Boros - upcycling

██████████, enseignant-chercheur à l'Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Lille - recyclage polymères par voie fondue

██████████, responsable innovation, Carbios, Biorecyclage du polyester

██████████, ingénieur R&D, chargée de l'activité Développement Durable, CETI

15h30 – PAUSE

## 15:45 | TABLE RONDE #5 | Mode circulaire, côté marché

Animation : Isabelle [REDACTED], enseignant-chercheur, Maître de conférences à l'Institut du Marketing et du Management de la distribution (IMMD), Université de Lille

[REDACTED], professeur chargée des enseignements de fabrication et de politiques industrielles, Institut Français de la Mode (IFM)

[REDACTED], maître de conférences, Institut du Marketing et de Management de la distribution (IMMD), Université de Lille

[REDACTED] Université de Lille 2

[REDACTED], LCA project manager, EVEA, Université de Troyes

## 16:30 | Clôture de la journée | [REDACTED] | directrice de Zero Waste France

**16:45 | Happening** | Diffusion de la bande annonce de "L'Or Bleu", documentaire sur la teinture végétale dans le textile avec [REDACTED], réalisatrice et fondatrice de "Green Door Stories"

## 19:00 | Cocktail avec intervention de CASA 93

# JOUR 2 | 25.05.18

## Entreprises, visions & start-up de la mode circulaire

La mode circulaire, ils le font, inspirons - nous !



Les entreprises, des créateurs et des organisations présenteront leur innovations et leurs engagements en faveur de l'éco-conception, du recyclage, ou de la consommation responsable. L'objectif de cette journée est de présenter et promouvoir les innovations de la mode circulaire, d'initier des collaborations, de nouvelles activités économiques.

## 8:30 | ACCUEIL

### 9:00 | LES POLITIQUES PUBLIQUES POUR UNE MODE CIRCULAIRE

Les institutions nationales et locales s'engagent pour soutenir l'économie circulaire. Comment ces engagements peuvent accompagner concrètement les évolutions dans le secteur de la mode et de l'habillement ?

- [REDACTED], Directeur de l'ADEME
- [REDACTED], Vice-Président de la Métropole Européenne de Lille
- [REDACTED], Maire, Ville de Roubaix
- [REDACTED], Vice-Président du Conseil Régional des Hauts-de-France



### 9:30 I KEYNOTES I Vision d'avenir, nouvelles tendances

Edouard - Carlin Creative Trend Bureau

### 9:45 I TABLE RONDE #6 I Eco-concevoir la mode

L'écoconception se base sur des matières plus écologiques ou recyclées, et des processus de fabrication plus respectueux de l'environnement et de l'homme. Des structures s'engagent dans cette voie et choisissent de nouvelles façons d'informer et d'impliquer les consommateurs.

Animateur : Emilien [REDACTED], fondateur de Niche industrielle A

- [REDACTED], Chargé de projet à Greenpeace International
- [REDACTED] Stéphanie, fondatrice de [REDACTED] Niche marché 5
- [REDACTED] Céline, co-fondatrice de Niche marché 4
- [REDACTED], fondateur de Maison Standards et [REDACTED], directrice de la communication de Damart

### 10:30 I PITCH INNOVATION

- [REDACTED], créateur de Soft'In, atelier de fabrication de baskets éco-conçues
- Charles [REDACTED], ingénieur Celabor, projet intermédiaire
- [REDACTED] et [REDACTED], Clothparency, plugin d'information clients sur les market place
- [REDACTED], co-fondatrice de *Coco&Rico*

### 10:45 I KEYNOTES I Les millénnaux

[REDACTED], agence 4C

### 11:00 I PAUSE

#### 11:15 I TABLE RONDE #7 I Sourcing matières responsables

Ils choisissent des matières plus responsables comme le lin, et innovent dans les processus d'ennoblissement.

Animateur : [REDACTED], fondatrice de Happy New Green

- [REDACTED], créateur de Maison Lenglin
- [REDACTED], responsable marketing de ARCHROMA
- [REDACTED], directrice adjointe de Organica
- [REDACTED], co-fondatrice et directrice artistique de PILI

### 12:00 I KEYNOTES I Art Across Frontier - "vers un design de l'être"

[REDACTED], Anthropologue & designer

### 12:15 I DEJEUNER

#### 13:15 I PITCH INNOVATION I L'éco-design, la mode vivante

- [REDACTED], business marketing manager de About a Worker
- [REDACTED], fondatrice de W.Y.L.D.E
- [REDACTED], créatrice d'une ligne de prêt-à-porter éco-conçue
- [REDACTED], fondatrice de Renaissance création

### 13:30 I TABLE RONDE #8 I Le recyclage & l'upcycling

L'upcycling ou surcyclage consiste à utiliser des textiles usagés pour créer de nouveaux vêtements ou accessoires. Cette activité génère la naissance d'un nouveau univers créatifs, le plus souvent collaboratifs.

Animation : Eloïse [REDACTED], fondatrice de SloWeAre

- [REDACTED], responsable de L'indispensac, Tissage de Charlieu

- [REDACTED], auteure de "coutur'recup"
- Marcel, fondateur de Niche marché 1
- [REDACTED], fondatrice de Les chaussettes orphelines
- [REDACTED], créatrice d'une ligne de prêt-à-porter upcyclée
- [REDACTED], fondatrice de Les Récupérables

**14:30 I TABLE RONDE #9 I La mode circulaire, facteur de transformation des entreprises**  
L'économie circulaire, plus respectueuse des hommes et de la planète, où les matières et les vêtements deviennent des ressources et non des déchets, devient stratégique pour l'avenir de l'industrie. Des entreprises ont démarré cette transformation et mettent en place des stratégies circulaires.

Animation : Sandra Wielfaert - Consultante et formatrice en RSE et Développement Durable

- Fanny, unit leader global circular economy, Enseigne 1
- [REDACTED], responsable du département RSE, H&M France
- Laura, directrice qualité, Enseigne 2
- Ludivine, acheteuse grand import, Enseigne 3

**15:30 I PAUSE**

**15:45 I TABLE RONDE #10 I Les nouvelles chaînes de valeurs**

Pour s'engager dans la mode circulaire, une nouvelle chaîne de valeurs doit être créée. Comment cela est-il appréhendé par les marques et les industriels qui s'y engagent ?

Animation : Mathieu, fondateur de Made In Local

- [REDACTED], responsable développement et innovation, UTT Tourcoing
- Sébastien, fondateur de Niche marché 3
- [REDACTED], studio manager, VEJA
- [REDACTED], référent technique. [REDACTED], responsable de site de production, Le Relais Metisse

**16:30 I TABLE RONDE #11 I Acheter, fabriquer soi-même ou louer : des nouveaux modes de consommation**

Lieu de cofabrication textile, site de location de vêtements et accessoires, magasin physique ou digitale écofriendly. Le paysage de la distribution évolue et pourrait être le prototype des boutiques de la mode éco-conçue et circulaire.

Animation : [REDACTED], chef de projet Plateau Fertile Nordcrea

- [REDACTED], fondatrice de The Matter
- [REDACTED], co-fondatrice de La Textilerie
- [REDACTED], fondatrice de Les cachotières
- [REDACTED], fondateur de El Market de Lille

**17:15 I CLÔTURE I Elisabeth Laville I UTOPIES**

**LES STANDS > 60 EXPOSANTS**

Enseignes textiles, marques, boutiques éco-responsables, tiers-lieux, écoles, institutions



### **Plateforme - atelier de la mode responsable**

SloWeAre - plateforme de la mode éco-responsible  
[sloweare.com](http://sloweare.com)

Une Autre Mode est Possible - label de créateurs de l'éco-conception  
[uneautremode.fr](http://uneautremode.fr)

Made in local - plateforme de promotion des circuits courts  
[made-in-local.fr](http://made-in-local.fr)

La Fabrique Idéale  
[lafabriqueideale.eu](http://lafabriqueideale.eu)

Cocoetrico  
[Cocoetrico.com](http://Cocoetrico.com)

WeDressFair  
[wedressfair.fr](http://wedressfair.fr)

Anne Crea Conseils  
[annecreaconsils.paris](http://annecreaconsils.paris)

Les Filles à retordre  
[fillesaretordre.jimdo.com](http://fillesaretordre.jimdo.com)

HUBMODE  
[hubmode.org](http://hubmode.org)

### **Marques "Upcycling"**

About a Worker  
[aboutaworker.com](http://aboutaworker.com)

Gaëlle Constantini  
[ateliergaelleconstantini.com](http://ateliergaelleconstantini.com)

[lesrecuperables.com](http://lesrecuperables.com)

Ames  
<https://www.facebook.com/ameslatelier/>

**SIDE EVENT | BOUTIQUE DU FUTUR**  
Organisée par les étudiants du Master MIM  
ENSAIT | IAE  
Dans l'espace « exposants »

Niche  
marché1

Marcia de Carvalho  
www.marciadecarvalho.fr

W.Y.L.D.E  
wylde-paris.com

Atelier Angie  
création zéro déchet

Kerozène 74  
facebook.com/kerozene74/

Valérie Pache  
valeriepache.fr

## **Marques "éco-conception"**

ATELIER LE GAGNEUR  
atelierlegagneur.fr

ECTOR  
ector-sneakers.com

Renaissance création  
renaissancecreation.fr

Jul&Fil  
juletil.com

Tsaey  
tsaey.com

POP  
les-collections-pop.com

Axhy  
facebook.com/AHXY.Createur/

Poétique Paris  
www.poetique-paris.com

Innolin by Flaxcomposites  
flaxcomposites.com

Maison Lenglin  
facebook.com/pg/maisonlenglin/

Caroline & Vadim  
tricotemointattoo.com

Antagony  
antagony-paris.com

Noémie Devime  
noemiedevime.com

Damart X Maison Standards  
maisonstandards.com

Maison MixMelo  
maisonmixmelo.com

Les cachotières - location et partage de tenues  
lescachotieres.com

Aatise  
aatise.com

DanceFiber  
dancefiber.com

Graines de paillettes  
grainesdepaillettes.fr

Jules & Jenn  
julesjenn.com

N'go Shoes  
ngo-shoes.com

Olly  
olly-lingerie.com

The french kiss  
thefrenchkiss.fr

Niche  
industrielle  
B

Muudana  
muudana.com

Wwow  
wwow.fr

La Fée Bulle  
lafeebulle.com

Fil & Feelings  
Instagram @ingridh\_fandf

Atelier Unes  
atelier-unes.com

Minirine  
minirine.com

Edie Grim  
ediegrim.com

Les trouvailles d'Amandine  
amandinecha.com

SOSLO

Ovide  
ovideoofficial.com

euveka  
euveka.com

tekyn  
tekyn.com

## **Les boutiques de mode éco-responsable**

The Matter  
forthematter.com

La superette

For Weavers  
forweavers.com

letiquette  
letiquette-blog.com

Ethics  
ethics.fr

ANTONIO JOAO LIMA

Refabmarket  
refabmarket.fr

## **stand "Institutions"**

ADEME  
ademe.fr

Conseil régional Hauts-de-France - mission REV3 et Climat Air Energie  
hauts-de-france.fr

MEL - mission économique / appel à projet "makers" et kisskissbankbank  
lillemetropole.fr

Ville de Roubaix - mission zéro déchet  
ville-roubaix.fr

Eco TLC - éco-organisme de la filière des textiles d'habillement, linge de maison et chaussures  
ecotlc.fr - Site d'information et de sensibilisation du grand public La Fibre du Tri | <http://www.lafibredutri.fr>

ENSAIT  
ensait.fr

UPTEx  
uptex.fr  
CD2E - av'nir

## Définition de l'économie circulaire :

L'économie circulaire  
3 domaines, 7 piliers



7 aspects de l'économie circulaire (source : ADEME, 2016)

1. L'approvisionnement durable (extraction/exploitation et achats durables) concerne le mode d'exploitation/extraction des ressources visant une exploitation efficace des ressources en limitant les rebuts d'exploitation et l'impact sur l'environnement notamment dans l'exploitation des matières énergétiques et minérales (mines et carrières) ou dans l'exploitation agricole et forestière tant pour les matières/énergie renouvelables que non renouvelables ».
2. L'écoconception vise, dès la conception d'un procédé, d'un bien ou d'un service, à prendre en compte l'ensemble du cycle de vie en minimisant les impacts environnementaux ;
3. L'écologie industrielle et territoriale, dénommée aussi symbiose industrielle, constitue un mode d'organisation interentreprises par des échanges de flux ou une mutualisation de besoins ;
4. L'économie de la fonctionnalité privilégie l'usage à la possession et tend à vendre des services liés aux produits plutôt que les produits eux-mêmes ;
5. La consommation responsable doit conduire l'acheteur, qu'il soit acteur économique (privé ou public) ou citoyen consommateur, à effectuer son choix en prenant en compte les impacts environnementaux à toutes les étapes du cycle de vie du produit (biens ou service) ;
6. L'allongement de la durée d'usage par le consommateur conduit au recours à la réparation, à la vente ou don d'occasion, ou à l'achat d'occasion dans le cadre d'emploi ou de la réutilisation ;
7. Le recyclage vise à utiliser les matières premières issues de déchets. »

Source : ADEME

**Annexe 5 : Niveau de certification cradle to cradle**

 <b>BRONZE</b>		<b>CRADLE TO CRADLE CERTIFIED<sup>CM</sup></b> <b>PRODUCT SCORECARD</b>			
QUALITY CATEGORY	BASIC	BRONZE	SILVER	GOLD	PLATINUM
 MATERIAL HEALTH				✓	
 MATERIAL REUTILIZATION			✓		
 RENEWABLE ENERGY & CARBON MANAGEMENT		✓			
 WATER STEWARDSHIP			✓		
 SOCIAL FAIRNESS				✓	
<b>OVERALL CERTIFICATION LEVEL</b>		✓			



## **Annexe 6 : Article de blog « Quid de l'export »**

« Depuis le début de l'année, le rythme est soutenu et je ne prends pas assez le temps de partager sur ce blog tout ce qu'on met en place pour vous suivre et durer. Parce que vous avez été si nombreux à avoir enrichi notre réflexion pour l'union fait la France en janvier dernier (dont je vais vous reparler dans quelques jours), j'ai à nouveau besoin de me poser pour vous poser... une question.

Lorsque j'ai créé Niche marché 3 il y a 2 ans, c'est parce que j'ai compris que la proximité nous rendait meilleur. Qu'on le veuille ou non, le fait de connaître et de comprendre ce que l'on fait, nous change. Et je me suis donc dit qu'en fabricant à proximité de vous et de mes partenaires, on (se) ferait du mieux. Dans cette logique de proximité, lorsqu'on me demande si on est intéressé par l'export, je réponds invariablement que j'adore les échanges mais que si on regrette d'acheter en France des produits du bout du monde que l'on peut fabriquer localement, l'inverse n'a pas plus de sens... imparable me semble-il. Sauf qu'à force d'échanger sur le sujet, je m'interroge sur le bon sens de ma remarque...

Quels sont les problèmes de la mondialisation. Les transports qu'elle engendre ? L'uniformisation des cultures ? Notre perte de maîtrise ? La concentration des pouvoirs économiques ? Un peu tout ça et il y a en d'autres, mais la mondialisation c'est aussi le plaisir de découvrir de nouvelles cultures, de nouvelles assiettes, de nouveaux paysages, de nouvelles personnes en France, à l'étranger, ou à la télé d'ailleurs ! Du coup la proximité, ça se compte en kilomètres ? en secondes ? en intermédiaires ? Pas simple en fait...

Petit à petit je réalise que ma remarque (si on regrette d'acheter en France des produits du bout du monde alors même qu'on peut les fabriquer localement, l'inverse n'a pas plus de sens...) est simpliste et je ne sais pas si je dois m'inquiéter de me voir le réaliser ou de son simplisme !!! ;- ) Il ne sera jamais question d'envisager de délocaliser la production, mais il est question d'accepter ou non de donner suite aux contacts de professionnels étrangers intéressés par le potentiel de notre marque et de notre démarche.

J'approuve quand on me dit :

- qu'accepter d'exporter c'est promouvoir notre culture française et nos savoir-faire,
- qu'accepter d'exporter c'est une chance de plus de sécuriser les emplois locaux que l'on crée,
- qu'accepter d'exporter de France vers la Chine par exemple c'est contribuer à ré-équilibrer à notre mesure les échanges commerciaux, et donc notre rapport de force politique,
- qu'accepter d'exporter c'est remplir des conteneurs qui rentraient jusque là vides,
- qu'accepter d'exporter c'est promouvoir nos valeurs face aux marques irresponsables.

Et vous, trouvez-vous du sens à ce que l'on vende les jeans Niche marché 3 à plus de 1083km de chez nous ?

Merci de notre proximité et de vos commentaires sincères,

Sébastien

Mise à jour du 23 mai à 8h05 : Merci pour ces premiers commentaires nocturnes ! En fait je ne me suis pas vraiment posé la question de monter ce projet pour ou contre la mondialisation, et je n'ai en effet pas encore étudié les risques économiques liés à l'export. Ma démarche sur ce sujet est la même que sur chaque problématique :

quelle matière première choisir ? On a choisi le coton biologique et on travaille sur le coton recyclé.

est-ce que produire des articles de mode ce n'est pas contribuer à remplir nos poubelles ? On a considéré que notre manière d'entreprendre pouvait participer à réduire nos déchets.

quelle relation construire avec ses partenaires, et ses clients ? La réponse est ce blog.

etc... et du coup mon dilemme sur l'export est de déterminer si l'export est un problème en soit ou si c'est la manière de le faire qui est le problème.

Par exemple la question se pose parce que des boutiques allemandes nous contactent pour la démarche de notre marque et leur manque d'équivalent sur place. Faut-il refuser et plutôt proposer à ces commerçants de monter leur filière locale ? Faut-il tisser des liens, quand bien même économiques, pour leur donner envie de construire un équivalent local ? Est-ce qu'on sert notre cause en refusant ? Je ne crois pas, et ce "je ne crois pas" me fait glisser sur l'idée que le problème de l'export c'est la manière de le faire. On a aussi des pays beaucoup plus lointains qui nous démarchent, et à qui je réponds que l'on préfère participer à développer leur filière locale plutôt que de vous vendre nos produits. Aucun projet n'a jusque là avancé, et pour tout dire ça refroidit généralement mes interlocuteurs qui apprécient notre démarche, mais n'ont pas le projet de lancer une production de jeans lorsqu'ils nous contactent. Bref, c'est vraiment pas simple... Cette nuit a porté ces questions plus que des conseils ;-)

Mise à jour du 25 mai à 10h46 : Vos commentaires sont toujours aussi nombreux, c'est vraiment riche de réussir à échanger ainsi. L'export n'est pas un axe que l'on cherche à développer, mais la question se pose pour apporter une réponse juste aux sollicitations que l'on reçoit : des commerçants étrangers sensibles à notre démarche nous contactent pour diffuser nos jeans. Que leur répondre ? Si vos commentaires montrent que nous partageons les valeurs d'éco-conception et de proximité que nous mettons en oeuvre ensemble, je dirais pour résumer que vous voyez deux manières différentes de les servir :

s'en tenir à une diffusion uniquement locale de nos produits, et partager le concept... mais comment ? Le risque est ici qu'en restant sur une diffusion uniquement locale des jeans, on ne provoque pas les conditions du développement de la démarche.

utiliser la diffusion de nos produits à l'export pour partager notre démarche... mais où s'arrêter ? Le risque est ici de faire entrer notre projet dans un développement non maîtrisé et contraire à notre démarche.

A priori ces 2 visions sont donc opposées et je dois dire qu'elles ne me satisfont chacune pas complètement car je trouve l'une trop théorique et l'autre trop pragmatique. Puisqu'il n'est pas interdit d'inventer, vous me donnez l'idée suivante : nous allons faire les 2 ! C'est à dire accepter la diffusion ÉPHÉMÈRE de nos produits à l'étranger, pour encourager le développement d'une démarche locale de proximité.

Comment ? En ajoutant une étiquette (dans la langue du pays) sur nos jeans vendus à l'étranger, qui expliquera notre démarche d'éco-conception et de proximité, et qui proposera notre aide à ceux qui souhaiteraient localement s'y atteler ! La notion d'éphémère est fondamentale pour laisser le moment venu notre place à un futur projet local. Cela contribuera à sécuriser à court terme notre propre outil, et c'est la garantie à moyen/long terme de ne pas fragiliser notre modèle économique en devenant dépendant de ces exportations. Évidemment rien ne dit que cette initiative va marcher, mais il est par contre certain qu'elle ne marchera pas si on ne la tente pas !

Merci à tous, les échanges continuent ;-) »

**Titre : La fabrique de la transition : construire, diffuser et négocier le sens de la soutenabilité au sein des chaînes d'approvisionnement textile**

**Résumé**

Alors que le dernier rapport du GIEC (2022) tire une nouvelle fois la sonnette d'alarme, il apparaît crucial pour les chercheurs en sciences de gestion de s'intéresser aux processus susceptibles de transformer nos modes de production et de consommation pour les rendre plus soutenables. En s'inscrivant dans les *transition studies*, et en mobilisant conjointement la perspective multi-niveaux et les travaux de Karl Weick relatifs aux processus de construction et de diffusion du sens (Weick, 1989, 1995, 2005), notre travail de thèse vise à identifier les micro-fondations de la transition et ce en vue de comprendre comment les individus influencent celle-ci et le management des chaînes d'approvisionnement textile (Geels, 2020).

Grâce à une étude de cas multiple et compréhensive, mobilisant des méthodes plurielles (entretiens semi-directifs, observations et données secondaires et de presse), nous reconstituons les processus de construction de sens traversés par des collaborateurs d'enseignes de distribution, des dirigeants industriels, mais également des entrepreneurs.

Plusieurs interprétations de la transition et leurs répercussions sur le management de la chaîne d'approvisionnement ont pu être identifiées. Elles sont les suivantes : « *produire mieux* », « *produire moins* » et « *produire avec* ». Celles-ci témoignent de compréhensions de la soutenabilité plus ou moins fortes, et aboutissent à des modèles de management de la chaîne d'approvisionnement variés bien que le plus souvent complémentaires : le management circulaire, local, équitable, frugal et collaboratif.

Nos travaux nous poussent à considérer la transition, mais également les modèles de management des chaînes d'approvisionnement qui en sont issus comme des concepts éminemment interprétatifs. Résultats de processus sociaux, ils sont influencés par l'interaction et les dispositifs intermédiaires.

**Mots clés : supply chain management, sustainability, transition, textile, mode, interactions, économie circulaire, bioéconomie, sens, sensemaking, sensegiving, SSCM, CSCM, slow fashion, perspective multi-niveaux, fast fashion, MLP**

---

**Title : The transition factory : sensemaking and sensegiving of sustainability and negotiating its meaning within fashion supply chain**

**Abstract**

The latest IPCC report (2022) sounds the alarm bell on the acceleration and intensification of climate change. More than ever, researchers should focus their attention on processes likely to transform our production and consumption patterns to make them more sustainable. Rooted in the field of transition studies, and more especially on the multilevel perspective, and by jointly mobilizing Karl Weick's work on sensemaking and sensegiving (Weick, 1989, 1995, 2005), our research aims to bring a new understanding of transition by identifying its micro-foundations and more specifically by understanding how individuals influence both transition and supply chain management (Geels, 2020). Thanks to a multiple and comprehensive case study, mobilizing several methods (semi-structured interviews, observations, and secondary data and press archives), we retrace sensemaking processes of retailers' employees, industrial leaders, and entrepreneurs, and identify both their action and their justifications. Several interpretations of transition, with specific repercussions on supply chain management had been identified. According to our findings, both transition and supply chain management models should be considered as eminently interpretative concepts. Resulting of social processes, they are influenced by interaction and which can also be influenced by intermediary devices.

**Keywords: supply chain management, sustainability, transition, fashion, interactions, circular economy, bioéconomie, meaning, sensemaking, sensegiving, MLP, SSCM, CSCM, slow fashion, fast fashion**

**Unité de recherche/Research unit :** ULR4999 – LUMEN, avenue du Peuple Belge, 59000 Lille

**Ecole doctorale/Doctoral school :** Ecole doctorale des sciences juridiques, politiques et de gestion, n°74, 1 place Déliot, 59000 Lille, [ecodoc.univ-lille.fr](http://ecodoc.univ-lille.fr), <https://edsjpg.univ-lille.fr/>

**Université/University :** Université de Lille, 42 rue Paul Duez, 59000 Lille, <http://www.univ-lille.fr>



