

Louvain School of Management

La Création de Valeur Partagée au sein des entreprises du secteur de l'habillement : Etudes de cas

Auteure : Mélanie Wiels
Promotrice : Sabine Denis
Année académique 2020-2021
Mémoire en vue d'obtenir le titre de
Master 120 en sciences de gestion
Horaire de jour

Remerciements

J'aimerais tout d'abord adresser mes sincères remerciements à ma promotrice, Professeur Sabine Denis, pour ses conseils précieux et ses encouragements tout au long de ce mémoire.

Je souhaite également remercier les représentants d'entreprises qui m'ont accordé leur temps et ont apporté une précieuse contribution à ce mémoire.

Merci aussi à Lara Piret, membre de The Shift, d'avoir partagé avec moi sa passion, son opinion et sa connaissance approfondie du sujet.

Mes remerciements s'adressent également à Fabienne et Catherine, pour le temps qu'elles ont accordé à la relecture de ce mémoire.

Enfin, je remercie chaleureusement Maxime, ma famille et mes amis, et plus particulièrement mes parents, pour leur soutien indéfectible tout au long de mes études et lors de l'écriture de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Le secteur du textile et ses enjeux environnementaux, sociaux et économiques ...	3
1. Etat des lieux du secteur de l'habillement.....	3
1.1 Caractéristiques du marché.....	3
1.2 Evolution des attentes des consommateurs	6
1.3 Impact environnemental	7
1.4 Initiatives durables.....	8
1.5 Conclusion.....	9
2. Enjeux environnementaux.....	9
2.1 Matières premières	10
2.2 Emissions de CO2	11
2.3 Toxicité des substances	12
2.4 Entretien et utilisation après achat.....	14
2.5 Déchets	15
3. Enjeux sociaux	17
3.1 Conditions de travail.....	17
3.2 Rémunération.....	19
3.3 Inégalité des genres	21
4. Enjeux économiques	22
4.1 Tendances de production et chaînes de valeur globalisées.....	22
4.2 Tendances de consommation.....	23
4.3 Futur de l'industrie du textile et actualité covid-19.....	25
Chapitre 2 : La Création de Valeur Partagée.....	27
1. Définition et évolution historique	27
2. Critiques académiques.....	29
2.1 Critiques de la CSV	29
2.2 Comparaison avec la RSE	30
3. Les trois leviers de la CSV	33
3.1 Reconcevoir les produits ainsi que les marchés	33
3.2 Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur	33
3.3 Permettre le développement des communautés locales.....	34
4. Mesure de la Création de Valeur Partagée	35
Chapitre 3 : Etude qualitative.....	37
1. Méthodologie qualitative - Etudes de cas	38

2. Echantillon	40
3. Collecte des données	41
3.1 Collecte données secondaires en ligne	41
3.2 Entretiens semi-directifs	42
4. Méthode d'analyse	43
5. Etudes de cas	43
5.1 Ecoalf.....	44
5.2 Saye	55
5.3 Pigeon Organics.....	63
6. Analyse globale des résultats	71
Conclusion.....	79
Apports du mémoire	79
Limites et recherches futures	80
Bibliographie.....	81
Annexes – Partie revue de la littérature	90
Annexe 1 : Chaîne de valeur de la fabrication des vêtements	90
Annexes – Partie qualitative.....	91
Annexe 1 – Guides d'entretien	91
Annexe 1.1 Guide d'entretien pour les représentants d'entreprise.....	91
Annexe 1.2 Guide d'entretien Lara Piret.....	94
Annexe 2 Retranscription des entretiens.....	96
Annexe 2.1 Retranscription de l'entretien avec Brendan James Sapato – Communication and marketing coordinator chez Ecoalf – 25/05/2021.....	96
Annexe 2.2 Retranscription de l'entretien avec Marta Llaquet – CEO et co-fondatrice de Saye – 27/07/21	105
Annexe 2.3 Retranscription de l'entretien avec Lara Piret, Change Facilitator The Thift – 17/07/21	110
Annexe 3 : Réponse écrite de Pigeon Organics au questionnaire envoyé par mail	120
Annexe 4: Modèle de présentation des scores attribués par BCOME à un produit.....	124
Annexe 5 : Tableau reprenant les différents labels octroyés aux produits Saye.....	125
Annexe 6 : Matrice récapitulative d'analyse des résultats de l'étude qualitative des études de cas.....	127

Introduction

Depuis maintenant de nombreuses années, l'industrie de la mode est pointée du doigt comme étant la cause de problèmes à la fois environnementaux et sociaux au niveau mondial, tels que les drames dans les usines de fabrication, les émissions de CO₂, les troubles environnementaux et l'utilisation intensive des ressources et des énergies fossiles. Cela engendre une perte de confiance dans le secteur et des changements de plus en plus fréquents dans le comportement des consommateurs. Mais l'industrie de la mode n'est pas la seule à perdre la confiance d'un nombre grandissant de consommateurs et on considère de plus en plus les entreprises comme étant prospères aux dépens des populations et des communautés qui les entourent.

Malheureusement, cette perte de confiance entraîne les entreprises dans un cercle vicieux, les forçant à adopter des politiques qui entravent la croissance économique, ainsi que l'innovation. Ces comportements se traduisent par une compétition intense entre les entreprises, pas ou peu de réel avantage compétitif, une croissance lente, une compétition des prix et surtout l'absence d'innovation (Porter & Kramer, 2011).

L'actualité du sujet est d'autant plus intéressante que nous vivons depuis maintenant plus d'un an dans un contexte de pandémie de COVID-19, et il sera intéressant de voir en quoi ce contexte a eu et va encore entraîner des répercussions sur l'industrie de l'habillement. De plus, McKinsey & Company and Business of Fashion (2020) dans leur rapport « State of Fashion 2021 (2020) » annoncent de grands changements dans le milieu. Notamment, les chaînes d'approvisionnement vont être sous la pression de nombreux facteurs et la stratégie des entreprises va devoir être revue pour résister à de tels bouleversements, il va falloir montrer et surtout améliorer l'image des marques auprès de ceux-ci et pouvoir prouver les engagements éthiques que veulent adopter les entreprises.

Ces nombreuses raisons ont motivé le choix du secteur textile et de l'habillement, des enjeux qui le caractérisent et des solutions permettant de réconcilier les entreprises et la société comme thématique de ce mémoire. La pertinence du sujet provient donc de plusieurs facteurs. Premièrement, le secteur du textile est un secteur prédominant sur la scène mondiale, que ce soit d'un point de vue environnemental, social et économique. Mieux comprendre les enjeux qui le caractérisent et opérer de réels changements dans la gestion des entreprises du textile et

de leur chaîne de valeur peut donc être un élément clé pour affronter les défis que nous réservent les futures décennies. Dans ce mémoire, nous allons voir un concept qui pourrait être vecteur de ce changement d'un point de vue managérial, la Création de Valeur Partagée, appelée plus communément CSV (Creating Shared Value) inventée par Michael Porter et Mark Kramer. A travers l'étude d'entreprises créatrices de valeur partagée, nous verrons si les entreprises de la mode peuvent jouer un rôle majeur dans la protection de l'environnement et de la justice sociale, tout en étant un moteur de développement économique pour la société et pour elles-mêmes. Cette thématique permet de développer la question de recherche suivante :

« En quoi la valeur sociale et environnementale créée par les entreprises du secteur de l'habillement est-elle synonyme de meilleurs résultats économiques ? ».

L'intérêt de cette recherche réside également dans le fait que peu de sources de la littérature associent la CSV au secteur du textile en particulier. Les exemples généralement utilisés pour illustrer la stratégie de CSV sont les entreprises du secteur alimentaire, informatique ou pharmaceutique, mais jamais une entreprise de l'habillement, même si le secteur a de nombreuses possibilités à offrir en termes de création de valeur sociale et économique.

Même si ce concept de valeur partagée est encore très controversé par de nombreux chercheurs, une attention grandissante lui est portée. En effet, l'article datant de 2011 de Porter et Kramer a été cité plus de 3000 fois sur Google Scholars et l'acronyme CSV est de loin l'un des concepts relatifs au business les plus cités sur le net (Corazza et al., 2017). On peut aussi affirmer que le concept bénéficie d'une couverture internationale et reflète de bien des manières des systèmes économiques qui sont très différents d'un point de vue géographique, social, et culturel (Corazza et al., 2017).

Dans ce mémoire, nous verrons tout d'abord d'un point de vue théorique dans le chapitre 1 quels sont les principaux enjeux du secteur du textile et que dit la littérature à ce sujet. Ensuite nous verrons en détail dans le chapitre 2 le concept de Création de Valeur Partagée. Le chapitre 3 sera dédié à l'application d'une méthodologie qualitative de type exploratoire au moyen de trois études de cas d'entreprises créatrices de valeur partagée. L'analyse sera également complétée par un entretien avec un membre de l'association The Shift. Ensuite, une analyse globale des résultats sera élaborée, complétée par une matrice d'analyse récapitulative. Enfin, ce mémoire se terminera par une conclusion, reprenant les objectifs et les principaux résultats de la recherche, les limites de l'étude qualitative menée et enfin, des recommandations pour de futures recherches.

Chapitre 1 : Le secteur du textile et ses enjeux environnementaux, sociaux et économiques

1. Etat des lieux du secteur de l'habillement

Pour entamer ce premier chapitre, un bref état des lieux de l'industrie de la mode sera proposé grâce aux chiffres clés et aux grandes tendances qui la caractérisent. Les caractéristiques du marché seront présentées, ainsi que les attentes des consommateurs, l'impact environnemental et les initiatives durables du secteur. Nous verrons ensuite plus en détail les caractéristiques du secteur à travers les trois grands types d'enjeux traités dans ce mémoire, respectivement les enjeux climatiques/environnementaux, les enjeux sociaux et enfin les enjeux économiques auxquels les entreprises du secteur doivent faire face. Ces trois types d'enjeux font référence à la théorie de la Triple Bottom Line, créée en 1994 par John Elkington et ayant pour objectif de mesurer la valeur sociale, environnementale et économique (et non uniquement financière) qui est créée ou détruite à la suite des activités de l'entreprise (Elkington, 2018). Cette théorie qui se concentre sur la valeur est donc en lien direct avec le concept de Valeur Partagée dont nous allons traiter dans ce mémoire.

1.1 Caractéristiques du marché

Le secteur de l'habillement est un secteur particulièrement complexe, caractérisé par une chaîne d'approvisionnement fragmentée internationalement qui engendre de nombreux défis éthiques et de gouvernance des entreprises (Jastram & Schneider, 2015). Il se caractérise par un marché en croissance constante (*Global Textile Industry | Growth, Trends, and Forecast (2019 - 2024)*, 2021), par de rapides changements induits par le marché, et offre aussi de nombreuses opportunités d'emploi pour un grand nombre de travailleurs, tout particulièrement pour les jeunes femmes (*Textiles, Clothing, Leather and Footwear Sector*, 2021). Mais de nombreux acteurs se posent la question de savoir comment résoudre ou du moins diminuer les externalités négatives liées à ce secteur et quels sont les meilleurs instruments pour arriver à réduire celles-ci tout au long de la chaîne de valeur (Jastram & Schneider, 2015). Comme il s'agit d'un secteur offrant de nombreuses opportunités pour contribuer au développement social et économique (*Textiles, Clothing, Leather and Footwear Sector*, 2021), il convient dès lors de trouver de nouvelles façons innovantes d'exploiter cette industrie, et cela sans engendrer d'externalités négatives. Deux grandes tendances principales apparaissent pour illustrer ce besoin, les entreprises doivent à la fois se situer fermement par rapport à l'avantage compétitif qu'elles

veulent développer mais aussi intégrer la performance écologique dans celui-ci (Handfield et al., 2005).

L'industrie textile-habillement occupe une place prédominante au niveau mondial. Sa valeur totale s'élève à environ 3000 milliards de dollars, ce qui représente 2% du PIB mondial (*Global Fashion Industry Statistics*, 2021). Parmi les plus grandes marques du secteur, l'enseigne Louis Vuitton Moët Hennessy est actuellement en première position, avec une valeur de marché qui tourne autour des 122 milliards d'euros. Comme deuxième plus grande entreprise de mode vient la marque Nike dont la valeur de marché s'élève à presque 105 milliards de dollars (*Global Fashion Industry Statistics*, 2021). Enfin, la marque occupant la troisième position est la compagnie espagnole Inditex, comptant notamment Stradivarius, Zara et Pull&Bear parmi ses marques les plus connues, sa valeur de marché s'élevant à 92 milliards de dollars (*Global Fashion Industry Statistics*, 2021). A titre comparatif, la valeur de marché du secteur en Belgique est estimée à 9 milliards d'euros et on compte environ 3000 entreprises qui lui sont dédiées. En 2016, 8,34 milliards d'euros ont été dépensés en export de vêtements et textiles et 11,8 milliards en import (*Global Fashion Industry Statistics*, 2021).

Même si les géants de la mode cités ci-dessus occupent une place prédominante sur le plan mondial, les petites entreprises ne sont pas en reste et jouent un rôle particulièrement important dans certaines régions du monde. En Europe, on compte environ 185 000 entreprises du secteur de l'habillement, selon des données datant de 2013. Parmi celles-ci, plus de 90% comptent moins de 50 employés et sont donc considérées comme des PME. Elles sont également à l'origine de 60% de la valeur ajoutée dans le secteur (*Textiles and Clothing in the EU*, 2016). Au total, 1.7 millions de personnes sont employées par le secteur, qui génère un chiffre d'affaires d'environ 166 milliards d'euros (*Textiles and Clothing in the EU*, 2016).

Certains pays de la scène mondiale occupent une place prédominante dans les différentes phases de production de la chaîne de valeur des textiles. La Chine, l'Union Européenne, les Etats-Unis et l'Inde sont les principaux acteurs du secteur (*Global Textile Industry | Growth, Trends, and Forecast (2019 - 2024)*, 2021). Dans le domaine de la production des matières premières mais aussi de l'exportation des vêtements, la Chine détient la palme d'or. Le pays produisait en effet une part mondiale de 52,2% des matières premières en 2019 (« Top 10 Largest Textile Producing Countries, Largest Textile Exporters 2020 », 2020) et exportait pour un montant de 255 milliards de dollars en 2012. Le secteur textile de l'Union Européenne représente quant à

lui un cinquième de la valeur de l'industrie textile mondiale (plus de 160 milliards de dollars), avec l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et le Portugal comme principaux acteurs. Ensuite, avec une valeur d'environ 150 milliards de dollars, l'Inde en tant que troisième plus grande industrie dans la fabrication des textiles est responsable de 6% de la production textile et compte plus de 30 milliards de dollars en exports (*Global Textile Industry | Growth, Trends, and Forecast (2019 - 2024)*, 2021). Enfin, les Etats-Unis sont quant à eux le premier pays exportateur et producteur de la matière première la plus cultivée dans le secteur textile, le coton brut (*Global Textile Industry | Growth, Trends, and Forecast (2019 - 2024)*, 2021) mais occupent la troisième place de la production mondiale. Le coton avait une valeur de 378,6 milliards de dollars en 2019 (« Top 10 Largest Textile Producing Countries, Largest Textile Exporters 2020 », 2020).

Selon La Chambre du Commerce pour l'Importation et l'Exportation des textiles et vêtements, le premier continent exportateur de 44,8% de la part mondiale est l'Asie, suivie de l'Europe avec 23,3% et enfin par l'Amérique du Nord pour 16,8% (*Global Fashion Industry Statistics*, 2021). Le tableau (figure 1) ci-dessous donne quant à lui l'ordre d'importance des trois premiers pays producteurs de textiles en 2019.

Rang	Pays	Part mondiale de la production de textiles en 2019
1	Chine	52,2%
2	Inde	6,9%
3	Etats-Unis	5,3%

Figure 1: Top 3 des pays producteurs de textiles (« Top 10 Largest Textile Producing Countries, Largest Textile Exporters 2020 », 2020)

Un autre aspect non négligeable de l'industrie de l'habillement est sa force de travail. Au total, on estime le nombre de travailleurs de l'industrie de la mode et de l'habillement à 60 millions de personnes travaillant tout au long de la chaîne de valeur (Kell, 2018). A l'heure actuelle, près d'une personne sur six travaillerait dans un secteur lié à l'industrie de la mode, ce qui fait de celle-ci l'une des plus dépendantes de sa main-d'œuvre (Morgan, 2015). En Belgique, on ne compte pas moins de 33 000 travailleurs dans le secteur de la mode (*Global Fashion Industry Statistics*, 2021).

1.2 Evolution des attentes des consommateurs

L'évolution des attentes des consommateurs par rapport aux vêtements est également un facteur non négligeable dans le secteur. Depuis déjà une vingtaine d'années, on observe une prise de conscience grandissante des consommateurs par rapport au secteur de l'habillement. Davantage intéressés par les pratiques éthiques des entreprises, ceux-ci demandent davantage de transparence (Baker, 2015). Des questions se soulèvent en effet par rapport à la façon dont les vêtements sont produits mais aussi par rapport à l'impact à la fois environnemental et social lié aux business model de la fast fashion (Jastram & Schneider, 2015).

Dans le rapport « The Pulse of Fashion 2019 » et sur le graphique ci-dessous (figure 2), on peut lire que 75% des consommateurs interrogés lors d'une enquête dans cinq pays différents considèrent la durabilité comme importante à très importante à leurs yeux. Les raisons de leur intérêt sont principalement la conscience du changement climatique et les catastrophes naturelles.

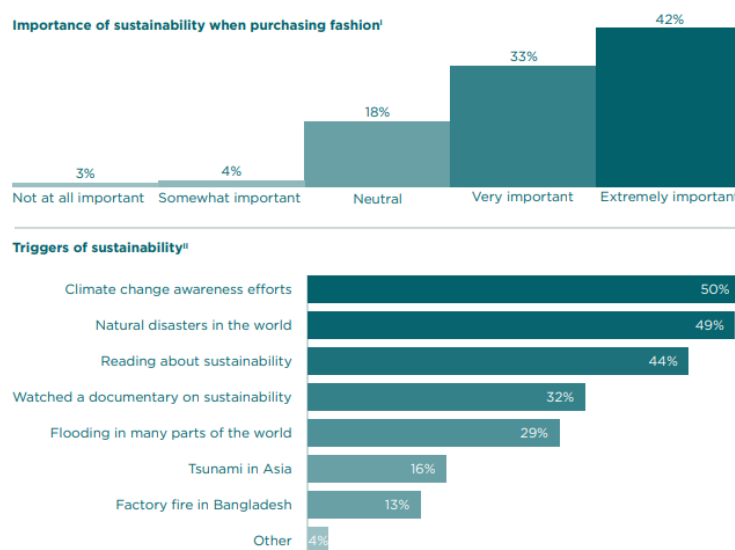


Figure 2: Importance de la durabilité pour les consommateurs et éléments déclencheurs (Pulse of the Fashion Industry, 2019)

Néanmoins, l'importance qu'ils accordent à la durabilité n'est pas synonyme de comportement d'achat. En effet, seulement 7% des consommateurs ont comme critère d'achat la durabilité du vêtement, en comparaison avec 23% qui accordent leur priorité à la qualité, 17% à l'apparence du vêtement et enfin 16% au rapport qualité-prix (*Pulse of the Fashion Industry*, 2019)

En lien avec ces nombreux questionnements des consommateurs, de nombreuses ONG et organisations externes accusent le secteur de ne pas respecter les standards minimums de conditions sociales et environnementales. Ces accusations sont souvent portées à raison. Notamment, des salaires médiocres pour les travailleurs, des mesures de sécurité insuffisantes dans les bâtiments de production, ainsi qu'un manque de représentation et de pouvoir de négociation sont très souvent la norme dans les usines de fabrication des vêtements (Jastram & Schneider, 2015), ce que nous verrons dans la suite de ce chapitre dans la partie enjeux sociaux.

Ces questionnements sur l'origine de nos vêtements et sur les conditions dans lesquelles ils ont été fabriqués entraînent inéluctablement une perte de confiance des consommateurs et dès lors, une pression supplémentaire sur les marques, les fournisseurs et sur le secteur tout entier. Le consommateur à l'heure actuelle ne sait plus à qui faire confiance et vers quelles marques se tourner pour faire ses achats en accord avec ses valeurs (Jastram & Schneider, 2015). Ce problème de transparence et de choix éclairé est le résultat de chaînes d'approvisionnement bien souvent obscures et d'un monde des affaires mal connu de la population (Baker, 2015).

1.3 Impact environnemental

D'autres chiffres clés du secteur méritent une attention particulière, ceux liés à l'impact écologique. L'industrie de la mode étant la deuxième industrie la plus polluante après celle du pétrole, elle est la cause de 10% des émissions globales de carbone, soit 4 à 5 milliards de tonnes de carbone relâchées par an dans l'atmosphère (Conca, 2015; Niinimäki et al., 2020).

Mais les émissions de carbone ne sont pas l'unique problème environnemental, il faut également considérer l'utilisation d'une grande quantité de ressources naturelles. Une des ressources sérieusement affectées par l'industrie du textile est notamment l'eau. En effet, environ 20% de la pollution industrielle de l'eau provient du traitement des matières textiles et des colorants utilisés pour leur fabrication. Par ailleurs, la quantité d'eau utilisée pour la production des vêtements s'élève à 79 trillions de litres par an (Niinimäki et al., 2020). Enfin, de nombreuses substances utilisées dans la fabrication de nos vêtements seraient un réel danger pour la santé. Greenpeace identifie 11 substances pouvant avoir un impact notamment sur le système endocrinien ou être cancérigènes, lors d'une étude dans le cadre d'une campagne de désintoxication de la chaîne de valeur de l'industrie (*Eleven Hazardous Chemicals Which Should Be Eliminated*, 2015).

Ces trois exemples de dommages environnementaux causés par le secteur de la mode ne sont pas les seuls, on peut y ajouter la pollution de l'eau liée aux microparticules de plastique présentes dans nos vêtements, le problème des déchets textiles et du recyclage de ceux-ci, la dégradation des sols et la déforestation et bien d'autres encore que nous traiterons plus en détails dans les prochaines sections (Charpail, 2017).

1.4 Initiatives durables

Même si beaucoup de problèmes inhérents au secteur de l'habillement ont été soulignés, beaucoup d'initiatives positives voient également le jour depuis quelques années déjà. Notamment, une prise de conscience grandissante des consommateurs pousse les marques à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement et des travailleurs dans leur chaîne de valeur (Ashraf & van Seters, 2020). Le mouvement de la « consommation consciente », défini par la volonté des consommateurs de trouver des solutions au consumérisme et de nouveaux moyens de faire des achats éclairés, augmente au fil des années (Baker, 2015). De nouvelles initiatives voient également le jour sur le plan national et international, telles que la loi britannique sur l'esclavage moderne, l'Accord néerlandais sur l'habillement et le textile durables, la loi néerlandaise sur la diligence raisonnable en matière de travail des enfants et des directives européennes sur les déchets et déchets d'emballages (Ashraf & van Seters, 2020). Plus de transparence apparaît aussi dans les rapports des entreprises. On parle désormais de « sustainability reports », d'objectifs en lien avec les Objectifs de Développement Durable mais aussi de labels et certifications telles que le GOTS (Global Organic Textile Standard), BCorporation et l'Ecolabel européen.

Ces labels sont cruciaux pour la transition du secteur car ils donnent une preuve tangible aux consommateurs que les produits qu'ils achètent respectent certains critères environnementaux ou sociaux. Ils sont dès lors un signe de transparence et de la volonté des entreprises d'améliorer leur façon de faire du business et vendre de meilleurs produits, et surmonter d'éventuels problèmes de crédibilité (Holliday et al., 2003 cité par Dekhili & Achabou, 2011). Les entreprises qui visent l'obtention des écolabels sont motivées par plusieurs facteurs. Aujourd'hui, la majorité de celles-ci sont écosensibles et ont comme objectif « d'atteindre un profit optimal tout en améliorant la qualité et la performance environnementale de leurs produits » (Dekhili & Achabou, 2011).

Les campagnes de marketing durable traditionnelles ou le greenwashing ne seront plus suffisants pour les consommateurs. Ceux-ci réclament un comportement éthique irréprochable et des informations claires sur les pratiques de l'entreprise, que cela soit lié aux droits du travail, aux étapes de la chaîne d'approvisionnement ou encore au combat contre les inégalités (Baker, 2015).

1.5 Conclusion

En conclusion, le secteur textile-habillement est un secteur mondialement très présent et important, complexe et en rapide évolution. Pour rester compétitives sur le marché, les entreprises doivent sans cesse s'adapter aux changements des attentes des consommateurs et rechercher l'efficacité optimale dans les chaînes d'approvisionnement. Ayant une grande part de responsabilité dans la dégradation de l'environnement et la pollution, les entreprises doivent profiter des opportunités de développement économique et social que recèle le secteur pour assumer la responsabilité de leurs activités. De nombreuses initiatives voient aujourd'hui le jour afin de rendre le secteur davantage durable. La création de labels et de certifications, l'émergence d'initiatives nationales et internationales, davantage de transparence dans les rapports des entreprises et des collaborations avec des organisations externes sont notamment des indicateurs non négligeables de changement.

2. Enjeux environnementaux

Dans cette seconde section, les enjeux environnementaux qui résultent des activités du secteur de l'habillement seront mis en lumière. Ces enjeux sont décrits à travers cinq caractéristiques principales de la chaîne de valeur du textile, respectivement les matières premières, les émissions de CO₂, la toxicité des substances utilisées dans le processus de fabrication des vêtements, l'entretien et l'utilisation des vêtements après l'achat et enfin les résidus et déchets provenant de l'entièreté des activités de la chaîne de valeur.

Nous verrons également que les entreprises, de plus en plus sous la pression des consommateurs et des autres acteurs concernés par la protection de l'environnement, se voient forcées de réduire et de mesurer les dommages environnementaux causés par leurs activités. Plusieurs défis font dès lors leur apparition pour les organisations. Premièrement, opérer une transition écologique dans leurs activités et réduire effectivement les externalités négatives environnementales

engendrent des coûts supplémentaires. Par exemple, des matières premières de meilleure qualité et avec une empreinte écologique réduite se traduiront par une augmentation du prix pour le consommateur et potentiellement par une réduction des ventes. Une diminution des achats des consommateurs, davantage encouragés à consommer mieux mais moins, pourrait également entraîner une perte de profit des entreprises. Deuxièmement, les entreprises qui ne changent pas leur façon d’opérer risquent d’être confrontées à l’augmentation des prix des matières premières, ainsi qu’à une diminution des ressources naturelles à leur disposition (Sajn, 2019).

2.1 Matières premières

Les matières premières utilisées dans la fabrication des vêtements sont un facteur déterminant de l’impact environnemental du produit final. En effet, de nombreux matériaux, tels que le coton, sont problématiques pour l’environnement. Ceux-ci requièrent souvent une impressionnante quantité d’eau, de fertilisants et pesticides, et occupent de larges surfaces de terre. La production de textile actuelle nécessite d’ailleurs une irrigation d’environ 44 milliards de litres d’eau chaque année (Niinimäki et al., 2020). Mais d’autres matériaux peuvent être utilisés pour réduire cet impact environnemental, tels que le coton biologique, certaines fibres végétales et les fibres recyclées.

Différents critères, identifiés par le Textile Exchange Preferred Fiber Market Report (2016) et repris par Sustainyourstyle peuvent être utilisés pour juger du caractère durable des nombreux types de fibres et matières. Les critères qui définissent une matière durable sont le caractère biodégradable et non-érosif pour les sols, qu’il y ait un contrôle strict des substances chimiques, qu’il n’y ait pas de recours aux OGM, que la matière provienne d’une ressource renouvelable, qu’elle ait un faible besoin en énergie et en eau, et enfin qu’elle soit fabriquée à partir de déchets. Les matières qui répondent à un minimum de la moitié de ces critères, et sont donc considérées comme durables, sont les fibres recyclées faites à partir de déchets, les fibres végétales avec un faible impact environnemental, les fibres animales produites de façon durable et enfin les fibres synthétiques avec un faible impact environnemental (Charpail, 2017).

A contrario, les matières à éviter sont celles qui présentent un ou plusieurs de ces facteurs, c’est-à-dire avoir un besoin élevé en eau et en énergie, être non-renouvelables, être produites à base de substances toxiques, avoir recours à des OGM, causer l’érosion du sol, contribuer à la destruction des forêts, ne pas être biodégradables, ou avoir causé de la souffrance animale.

Parmi celles-ci on peut retrouver deux catégories, les fibres naturelles et animales et les fibres synthétiques et semi-synthétiques. Le tableau (figure 3) ci-dessous fournit une liste détaillée des différentes matières durables et non-durables.

Matières durables	Matières non-durables
Fibres recyclées : - Polyester recyclé - Nylon recyclé - Coton recyclé - Laine recyclée - Textile recyclé Fibres végétales : - Coton biologique - Lin - Chanvre - Ramie - Caoutchouc naturel Fibres animales : - Alpaga - Soie - Laine responsable - Cashmere responsable - Cuir responsable - Plumes responsables Fibres semi-synthétiques - Lyocell/Tencel - Fibre d'orange - Fibre d'ananas - Viscose durable - Cupro	Fibres naturelles et animales : - Coton - Laine - Plumes - Cuir - Cashmere Fibres synthétiques et semi-synthétiques : - Polyester - Rayon, viscose, modal - Fibres synthétiques - Bambou - Cuir végan

Figure 3 : tableau reprenant les différents types de fibres durables et non-durables (Charpail, 2017)

2.2 Emissions de CO2

Un autre aspect non-négligeable de la production de nos vêtements est la quantité d'émissions de CO2 et de gaz à effet de serre rejetée dans l'atmosphère. L'industrie de l'habillement est en effet la cause de 10 % des émissions mondiales de carbone car la production, la fabrication et le transport des millions de vêtements achetés par an requièrent énormément d'énergie. Avec l'aluminium, les textiles sont les matériaux qui génèrent le plus d'émissions par unité (Kissinger, 2013).

Après avoir été fabriqués, les vêtements sont envoyés vers les centres de distribution et le transport se fait généralement en bateaux containers. Mais avec des délais de plus en plus courts notamment à cause du shopping en ligne, de plus en plus de vêtements sont transportés par voie aérienne. Les avions ont cependant le désavantage d'être bien plus polluants en termes

d'émissions. En effet, envoyer 1% des vêtements originellement transportés par voie maritime entraînerait une augmentation de 35% des émissions par voie aérienne (« Measuring Fashion », 2018). Les émissions de CO₂ et l'utilisation intensive d'énergie sont donc principalement dues à l'étape de fabrication, à l'utilisation après achat, ainsi qu'au transport par voie aérienne (Niinimäki et al., 2020). Certaines matières comme les fibres synthétiques par exemple sont aussi particulièrement énergivores car produites à partir de combustibles fossiles (Charpail, 2017). Ces fibres synthétiques sont souvent la cause d'émissions de gaz bien plus polluants que le CO₂, tel que le N₂O (Conca, 2015).

Le cabinet de conseil McKinsey estime que 23kg de gaz à effet de serre sont en moyenne rejetés dans l'atmosphère pour la fabrication de seulement 1kg de tissu (« Looking good can be extremely bad for the planet », 2017). Les vêtements de fast-fashion, c'est-à-dire les vêtements que l'on porterait par exemple moins de 5 fois et qu'on garderait en moyenne 35 jours dans notre garde-robe sont également indirectement émetteurs de carbone. Ils émettent en effet 400% d'émissions carbone de plus que des vêtements portés une cinquantaine de fois et que l'on garde pour un an (Conca, 2015).

Niimaki et al. (2020) résument en quatre points essentiels les changements majeurs à opérer pour que les entreprises du textile-habillement réduisent leurs émissions de CO₂. Il doit premièrement y avoir une réduction de la quantité produite de vêtements et de l'utilisation des énergies non-renouvelables. Ensuite, les textiles à base de fibres naturelles doivent remplacer l'utilisation de polyesters et enfin, il faut davantage considérer l'entretien et les modes de transport durables des vêtements.

2.3 Toxicité des substances

La toxicité des composants utilisés par le secteur textile est l'une des causes les plus courantes de pollution dans le secteur. En 2018, on estimait que près de 5 milliards de kilos de pigments, produits chimiques et colorants étaient utilisés pour la production des vêtements. Une grande partie de ces substances sont la cause de la pollution de l'eau, lorsque celle-ci n'est pas traitée ou lorsque les contrôles sont insuffisants (Nimkar, 2018). De nombreux produits chimiques peuvent en effet causer une diminution du taux d'oxygène de l'eau et ainsi menacer la faune et la flore aquatique que ce soit à court ou long terme (Shaikh, 2009).

Ces substances toxiques et plus particulièrement les teintures et les pigments peuvent également avoir un impact négatif sur la santé à la fois des travailleurs et des consommateurs finaux (Shaikh, 2009). Des troubles tels que diarrhées, nausées, cancers et certaines maladies pulmonaires peuvent être le résultat de l'utilisation intensive de produits agrochimiques. L'empoisonnement par pesticide est quant à lui la cause d'un millier de décès par jour pour cause de troubles neurologiques et de reproduction (Niinimäki et al., 2020).

Dans leur article sur l'analyse environnementale des matières textiles, Chen & Burns (2006) affirment que la culture du coton est de loin celle qui nécessite le plus de pesticides au monde, entraînant des répercussions considérables sur le sol et l'eau. Elle utilise en effet 11% des pesticides et 24% des insecticides utilisés mondialement (Conca, 2015). Les pesticides utilisés sur les récoltes sont également appelés drogues du sol, c'est-à-dire que plus on les utilise, plus les sols seront contaminés et auront besoin de davantage de pesticides pour résister aux nuisibles (Morgan, 2015).

Même si à l'heure actuelle, de nombreuses législations européennes régissent l'utilisation de telles substances chimiques pour la production de vêtements, de nombreux progrès restent à accomplir dans ce domaine ainsi que pour chacune des étapes du processus de fabrication des vêtements, de la culture et la production des matières à la fin de vie des vêtements (Chen & Burns, 2006).

L'utilisation de ces substances nocives à la fois pour l'environnement et la santé représente un défi pour l'industrie à l'heure actuelle, notamment en termes de réputation. Des organisations telles que Greenpeace initient en effet depuis quelques années des campagnes destinées à pousser les entreprises à mieux contrôler et réduire les substances nocives utilisées dans la production des vêtements et textiles. Notamment, des initiatives telles que la Zero Discharge of Hazardous Chemicals Initiative, pour laquelle environ quatre-vingts marques, fournisseurs et détaillants se sont engagés (*Circular Fashion - A New Textiles Economy*, 2017), et ont mis en place des recommandations pour aider les entreprises à atteindre cet objectif (Nimkar, 2018).

Un meilleur contrôle par les entreprises des substances nocives pour l'environnement et la santé n'est pas uniquement bénéfique pour la planète et les consommateurs. Ces entreprises bénéficient aussi d'une réduction des coûts relatifs au stockage et à la manipulation de ces substances dangereuses et au traitement des eaux usagées par exemple. Elles évitent également

les coûts liés aux mesures pour protéger la santé des travailleurs et évidemment les coûts encourus en cas de fuite d'une substance et les dommages environnementaux à dédommager (« Assessing Economic Aspects of Chemicals Substitution », 2016).

Les nouvelles régulations mondiales quant à l'utilisation des produits nocifs peuvent également être un facteur d'augmentation des coûts pour les entreprises. Réduire l'utilisation des substances et anticiper cette augmentation permettrait aux entreprises de gagner en compétitivité et d'acquérir de nouvelles connaissances sur les alternatives existantes. Les réels bénéfices de cette transition sont difficiles à évaluer à cause du peu de transparence dans l'utilisation des composants chimiques mais aussi à cause du peu d'informations sur les données relatives à la santé des travailleurs (*Circular Fashion - A New Textiles Economy*, 2017). Cependant, le rapport *The Pulse of Fashion Industry* (2019) estime qu'il y aurait un bénéfice économique de 7 milliards d'euros à gagner par an en 2030 si l'industrie parvient à éliminer les coûts des problèmes de santé des travailleurs liés à la mauvaise gestion des produits chimiques.

Trois principales directives sont à suivre selon le rapport « A New textile Economy » de la Ellen MacArthur Foundation et la Circular Fibers Initiative pour assurer des cycles de matériaux sécurisés. Premièrement, aligner les efforts des secteurs pour une meilleure transparence et pour l'harmonisation des normes. Deuxièmement, promouvoir l'innovation collective pour développer des processus de production et des substances chimiques alternatives sûrs. Enfin, orienter l'industrie vers une agriculture régénérative et durable (*Circular Fashion - A New Textiles Economy*, 2017).

2.4 Entretien et utilisation après achat

Lorsque l'on pense à la pollution engendrée par le processus de création des vêtements, on a souvent tendance à penser que la production et la fabrication ou encore le transport sont les étapes les plus impactantes environnementalement. Mais il s'avère que l'entretien des vêtements et donc la phase d'utilisation représente une part de 38% de l'impact environnemental total de ceux-ci, en prenant les trois phases d'entretien en considération, le nettoyage, séchage et repassage. Cette phase d'utilisation requiert en effet beaucoup d'énergie et d'eau (« Cycle de vie d'un t-shirt », s. d.).

Lors de l'entretien de nos vêtements, de nombreuses microfibres plastiques, définies comme des fibres textiles très courtes (moins de 5 millimètres de long) (*Circular Fashion - A New Textiles Economy*, 2017), sont rejetées dans les eaux usagées. Ce rejet de microfibres dans les eaux usagées a augmenté ces dernières années à cause du nombre grandissant de vêtements que l'on possède, ainsi que l'augmentation de la possession de machines à laver (Gavigan et al., 2020). Ces fibres représentent une part de 85% des matériaux que l'on retrouve le long des côtes maritimes, représentant un danger considérable pour la faune marine, ainsi que pour l'être humain lorsque ces mêmes microfibres se retrouvent dans l'alimentation (Conca, 2015).

Même si de nombreuses études ont été menées et que l'industrie est davantage consciente de cet aspect polluant des vêtements, très peu de changements ont été opérés en termes de choix des matériaux ou des processus de fabrication. Mais cette conscience grandissante pourrait très vite devenir un risque pour la réputation des entreprises. Deux recommandations principales ont été identifiées afin de diminuer de façon drastique la quantité de microparticules qui finissent dans les océans. Premièrement, il faudrait développer de nouveaux processus et matériaux qui permettent d'éviter la perte de microfibres. Deuxièmement, améliorer l'efficacité des technologies permettant de capturer ces microfibres (*Circular Fashion - A New Textiles Economy*, 2017).

Une solution pour les consommateurs afin de réduire l'impact environnemental des vêtements lors de leur utilisation et entretien serait tout d'abord d'éviter les fibres synthétiques, qui sont les plus polluantes et relâchent le plus de microparticules de plastique au lavage. Des solutions existent également pour retenir ces microparticules, telles que des sacs qui retiennent celles-ci lors du lavage de vêtements de sport ou vêtements imperméables par exemple (Laas, 2017).

2.5 Déchets

On ne pourrait pas parler d'enjeu environnemental sans mentionner le problème des déchets textiles. Les quantités de déchets produites par le secteur du textile sont en effet alarmantes, que cela soit les déchets produits lors des phases de fabrication ou les vêtements qui ne sont plus portés. On compte en effet 22% de déchets textiles parmi l'ensemble des déchets dans le monde (Nørup et al., 2019). Cette augmentation des déchets vient directement de la hausse de la production textile. En 2017, on estime que la production de vêtements chaque année équivalait à 62 millions de tonnes, selon une étude conduite par the Global Fashion Agenda,

Boston Consulting Group et The Sustainable Apparel Coalition appelée « Pulse report » (2017). En 2030, on estime que la consommation de vêtements atteindra les 102 millions de tonnes (Niinimäki et al., 2020). La production mondiale de textile per capita a d'ailleurs augmenté chaque année de 9,9kg à 13kg entre 1975 et 2018 (Niinimäki et al., 2020).

Pour ce qui est des déchets textiles, Niinimäki et al. (2020) annoncent plus de 92 millions de tonnes par an tandis que les estimations de Kozlowski (2017) s'élèvent à 148 millions de tonnes par an de déchets textiles, soit une augmentation de 60% par rapport à l'année 2017. Cette estimation alarmante dévoile le besoin de changement de la production et de la consommation du secteur, au risque de voir l'existence de celui-ci menacée (Kozlowski, 2017).

L'ambition de réduire les déchets produits par la fabrication des textiles est un enjeu de taille pour les entreprises. Niinimäki (2018) avance qu'il faudrait notamment diminuer les taux de fabrication ainsi qu'assurer une meilleure communication entre la phase de design et de fabrication pour éviter les erreurs d'assemblage de vêtements et par conséquent les déchets de fabrication.

En ce qui concerne les vêtements qui sont jetés après l'achat, encourager la circularité des business models (recyclage, location, revente...) ainsi que la production de vêtements de meilleure qualité qui seraient portés plus longtemps sont des pistes clés pour réduire les déchets textiles. Trois actions clés pour contrer la culture des vêtements jetables sont mises en lumière dans le rapport de la Ellen MacArthur Foundation « A New Textiles Economy » (2017). Ces trois actions sont l'augmentation des locations de vêtements à court-terme, rendre la durabilité plus attractive aux yeux des consommateurs et enfin allonger la durée d'utilisation des vêtements à travers de nouvelles politiques et engagements de la part des marques.

La figure 4 ci-dessous représente le changement dans nos habitudes d'utilisation des vêtements entre 2002 et 2016, dans différentes zones géographiques. Le graphe illustre la diminution drastique, une diminution de 38% mondialement, du nombre de fois où l'on porte ses vêtements, ce qui contribue au comportement de jeter les vêtements lorsque l'on ne désire plus les porter.

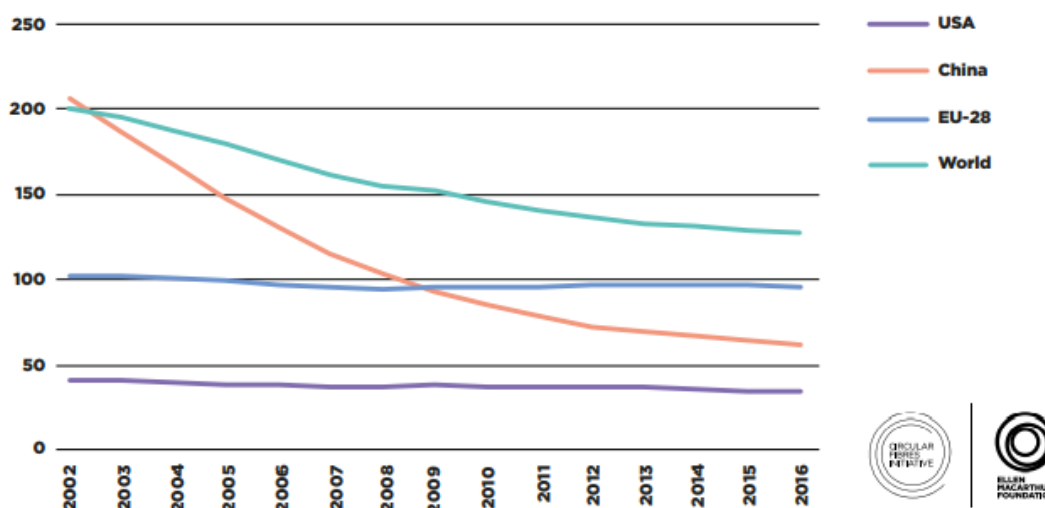


Figure 4: Fréquence moyenne à laquelle un nouveau vêtement est porté (comprenant la réutilisation pour chaque région) ; Circular Fibres Initiative analysis se basant sur l'Euromonitor International Apparel & Footwear 2016 Edition (volume sales trends 2005–2015)

3. Enjeux sociaux

Après avoir mis en lumière les enjeux environnementaux, trois aspects sociaux de l'industrie de l'habillement seront abordés dans cette troisième partie, à savoir les conditions générales de travail, la rémunération et enfin les inégalités de genres présentes dans le secteur. Ces trois aspects représentent un défi de taille pour les entreprises textiles. En effet, les conditions sociales dans lesquelles sont fabriqués les vêtements sont de plus en plus souvent mises en avant dans les médias, par les activistes ainsi que les organisations non-gouvernementales. Les états sont également davantage concernés par les pratiques des entreprises et de plus en plus de réglementations sont adoptées dans ce domaine. Une mauvaise gestion des entreprises de cet aspect de la chaîne de valeur représente un risque pour la réputation de la marque et même un risque pour la pérennité de l'entreprise. Une célèbre citation de Gandhi illustre les situations difficiles dans lesquelles se trouvent des milliards de travailleurs du textile encore à l'heure actuelle, "There is no beauty in the finest cloth, if it makes hunger and unhappiness" (Stambler, 2019).

3.1 Conditions de travail

Les conditions de travail dans l'industrie du textile sont probablement l'un des principaux débats qui touchent sévèrement l'industrie à l'heure actuelle, avec celui concernant l'environnement. La globalisation a entraîné un changement radical dans les chaînes de valeurs des entreprises. Les multinationales ont en effet repensé la répartition de leurs opérations sur la

scène mondiale, déplaçant leurs usines de fabrication dans les pays en voie de développement, principalement situés en Asie, où le prix de la main d'œuvre est faible et la demande de travail est élevée. Cette relocalisation des activités de fabrication est cependant une des causes de terribles conditions de travail et de vie des travailleurs impliqués dans le secteur du textile. Quatre grandes caractéristiques de ces conditions de travail sont les « sweatshops », la dangerosité du travail, l'inexistence ou le peu de syndicats et enfin les accidents réguliers dans les usines (Enrico, 2014).

Un sweatshop (ou usine à sueur) est « un terme à connotation négative pour un environnement de travail considéré comme inacceptablement difficile ou dangereux »(Enrico, 2014). Certaines opinions défendent cependant le fait que les sweatshops ne sont pas la pire option pour les travailleurs du textile, qui ont un travail qui leur procure un salaire, certes faible, et que le travail dans les usines de confection n'est pas considéré comme dangereux (Morgan, 2015).

La dangerosité du travail quant à elle provient principalement des bâtiments dans lesquels se trouvent les usines de fabrication. En effet, à cause de la rapide expansion du secteur, les usines sont en général installées dans des bâtiments qui ne sont pas construits pour supporter le poids de machines de fabrication par exemple. Les câblages, les équipements de protection, les systèmes de ventilation ainsi que les installations anti-incendie sont rarement aux normes de sécurité. L'inhalation de gaz toxiques ou de poussières et parfois le développement de maladies sont des conséquences directes de ces problèmes de sécurité (*Bangladesh: Protect Garment Workers' Rights*, 2014; Enrico, 2014).

Le peu de représentation des travailleurs et donc l'absence de syndicats est également un phénomène très récurrent dans le secteur. En effet, ceux qui désirent former un syndicat sont souvent menacés physiquement et les employés désirant prendre part à la mise en place de mouvements de travailleurs sont menacés par les employeurs également (*Bangladesh: Protect Garment Workers' Rights*, 2014; Enrico, 2014)

Enfin, les accidents sont la cause directe du non-respect des normes de sécurité. Les contrats de travail n'étant généralement pas établis entre l'employé et l'employeur, les travailleurs victimes d'un accident de travail ne reçoivent pas de compensation (Enrico, 2014). La violence physique et verbale est également chose courante lorsque les objectifs de performance n'ont pas été atteints, surtout envers les jeunes filles et les femmes (*India's Clothing Workers*, 2012).

Les conditions de travail sont caractérisées par de très longues journées de travail, dont la moyenne dans la plupart des pays de production est de 14 à 16 heures et cela 7 jours sur 7. Le temps de travail moyen pour un travailleur du textile s'élève donc à 96 heures par semaine (Morgan, 2015). Le travail de ces employés du textile dans les conditions dramatiques décrites ci-dessus est qualifié de travail forcé (Enrico, 2014). L'esclavage moderne est une réalité de notre monde, particulièrement en Afrique et dans les régions d'Asie et du Pacifique, et beaucoup de travailleurs du textile entrent dans cette définition. On estime qu'environ 40,3 millions d'hommes, de femmes et d'enfants entraient dans la définition d'esclaves des temps modernes en 2016. Parmi ces 40,3 millions d'êtres humains, environ 71% s'avèrent être des femmes et des filles (*Global Slavery Index*, 2018).

Le travail des enfants est aussi toujours d'actualité dans l'industrie du textile, notamment en Ouzbékistan où entre 1,5 et 2 millions d'enfants travaillent dans les champs de coton chaque année (Mirovalev & Kramer, 2013). Le travail des enfants est défini par « un travail qui prive les enfants de leur enfance, de leur potentiel et de leur dignité, et qui nuit à leur développement physique et mental. » (*Qu'est-ce le travail des enfants?*, s. d.).

3.2 Rémunération

Reconnu comme un droit fondamental par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le droit à un salaire de subsistance est l'objet des conventions et recommandations de l'article 23 de La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

« Article 23 :

1. Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.
2. Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.
3. Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale.
4. Toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts. » (La Déclaration universelle des droits de l'homme, 2015)

La question de la rémunération des travailleurs dans le secteur de la mode est un sujet très sensible qui se retrouve de plus en plus au centre de l'intérêt d'un grand nombre de parties prenantes. Les entreprises du textile, toujours à la recherche de sites de production où la main

d'œuvre sera bon marché, investissent en effet majoritairement les pays tels que la Chine, le Bangladesh et l'Inde (Charpail, 2017). Cependant, la question des salaires des travailleurs du textile pose sérieusement question et de nombreux acteurs comme les travailleurs, les syndicats, les activistes mais aussi les consommateurs commencent à unir leurs efforts pour obtenir un salaire décent pour tous les travailleurs (*A Wage You Can Live On*, s. d.). En effet, certaines marques ont tendance à mettre en avant leur politique de rémunération des travailleurs, qui ne se trouve jamais en dessous du salaire minimum légal. Mais celui-ci n'est pas à confondre avec le salaire de subsistance, appelé également revenu d'intégration. Dans ces pays d'Asie, le salaire minimum légal s'avère représenter de la moitié au cinquième du salaire de subsistance (Charpail, 2017).

Selon Asia Floor Wage, les travailleurs du textile des pays d'Asie ont cruellement besoin d'une augmentation de salaire, afin de pouvoir subvenir à leurs besoins ainsi que ceux de leur famille. Ces besoins comprennent l'accès à un logement, à de la nourriture, à l'enseignement et aux soins de santé. En 2017, le « Asia Floor Wage » était de 1128 PPP\$ (monnaie imaginaire appelée Purchasing Power Parity créée sur base de la consommation de biens et de services et qui permet de comparer différents pays en termes de conditions de vie, sans tenir compte des monnaies locales)(*Living Wage*, 2017).

Cet enjeu d'une juste rémunération des travailleurs représente également un risque réputationnel pour l'entreprise, comme beaucoup des autres enjeux vus précédemment. Mais on se pose légitimement la question de savoir comment un secteur qui engendre de tels profits ne parvient pas à assurer le niveau de vie de ses travailleurs. Des outils développés par la Fair Wear Foundation aident à évaluer la différence en termes de coûts d'une augmentation des salaires des travailleurs. Généralement, et à la surprise des dirigeants et propriétaires des marques de mode, une augmentation des salaires ne diminue pas la compétitivité de l'entreprise. Ce qui est cependant certain, c'est que les entreprises ne pourront plus continuer sur cette lancée de l'utilisation de la main d'œuvre bon marché et de la négligence des travailleurs au bout de la chaîne de production du vêtement. L'attention du grand public est désormais tournée en grande partie vers ces enjeux sociaux, et davantage de transparence sera nécessaire pour continuer à pouvoir opérer dans le secteur. La Fair Wear Foundation encourage d'ailleurs les entreprises à rejoindre leur mouvement et changer la politique des salaires dans l'industrie du textile, pour ainsi assurer un salaire de subsistance aux travailleurs (*Pushing for Living Wages*, s. d.).

3.3 Inégalité des genres

Enfin, la dernière composante de ces enjeux sociaux est celle de l'inégalité des genres et la violence liée à cette inégalité dans le secteur de l'habillement. La violence basée sur les différences de genre est l'une des préoccupations majeures d'acteurs tels que la Fair Wear Foundation. Les travailleurs du textile sont en effet encore de nos jours souvent confrontés à du harcèlement, de la discrimination sexuelle, et de la violence en général sur leur lieu de travail (*Ending Gender-Based Violence*, s. d.) .

Lorsque l'on parle des victimes de discrimination dans l'industrie de l'habillement, on parle en général des filles et des femmes. Celles-ci représentent en effet les trois-quarts de la force de travail mondiale. Les femmes qui travaillent dans l'industrie du textile sont en général très jeunes, pauvres et vivent dans une société très patriarcale (*Let's Give a Voice to the Women Who Make Our Clothes*, 2019). Elles souffrent particulièrement de ces inégalités, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, celles-ci occupent majoritairement les postes qui nécessitent peu de qualifications, qui sont sous-payés et précaires. Ces postes sont souvent peu reconnus et ne leur donnent dès lors pas accès à une rémunération suffisante et à des conditions de travail décentes. Il est également pratiquement impossible pour les femmes d'exprimer leurs opinions et elles se voient refuser le droit à faire partie d'un syndicat. Enfin, malgré le rôle vital qu'elles occupent pour leur famille et pour les communautés en général, les femmes et particulièrement les jeunes filles, migrantes ou qui n'ont pas reçu d'éducation sont plus vulnérables que les hommes. Notamment, elles n'ont pas de protection sociale pour la maternité et la grossesse et les horaires très stricts et exigeants rendent difficile si ce n'est impossible la gestion de leur foyer et l'éducation de leurs enfants (*Gender Policy*, s. d.)

Pour stopper ces violences et injustices envers les femmes, Vrieling de la Fair Wear Foundation appelle à un effort collectif et à de la collaboration entre les différents acteurs concernés. Les consommateurs doivent être davantage conscients de ces réalités, ainsi que les marques, qui ont également la responsabilité d'agir. Les auditeurs doivent être capables de repérer ce genre de discriminations et communiquer pour élaborer de meilleurs programmes et campagnes anti-discrimination. Enfin, des moyens doivent être mis en place pour permettre aux femmes de s'exprimer et de dénoncer toute forme de violence ou de discrimination. Au Bangladesh, des comités anti-harcèlement ont par exemple été créés, ainsi que des programmes de formations destinés aux femmes (*Let's Give a Voice to the Women Who Make Our Clothes*, 2019).

4. Enjeux économiques

Dans cette quatrième section sur les enjeux économiques de l'industrie textile, nous verrons tout d'abord quelles sont les tendances de production et les caractéristiques des chaînes de valeur globalisées. Nous verrons ensuite les tendances de consommation et enfin, le futur de l'industrie textile et le contexte de pandémie COVID-19. Nous décrirons quelles en sont les répercussions ainsi que les changements qui ont été amorcés, et quelles sont les perspectives pour l'industrie dans le futur.

4.1 Tendances de production et chaînes de valeur globalisées

Les chaînes de valeur de l'industrie du textile sont fortement fragmentées, et les différentes étapes de production de vêtements dispersées aux quatre coins du monde (voir Annexe 1 partie revue de la littérature). Les nouvelles technologies ont en effet permis la segmentation des processus de production grâce aux systèmes de transmission de l'information et de coordination (Roux, 2020). La complexité de la gestion du processus est donc accrue et les étapes de logistique entre les différentes phases sont nombreuses. Pour les phases de production et de fabrication, les entreprises choisissent généralement les régions géographiques où le travail est non-qualifié. Ce sont les pays en voie de développement qui détiennent l'avantage comparatif et c'est donc dans ceux-ci que la majorité des vêtements sont fabriqués à de faibles coûts. C'est en général dans les pays asiatiques que les coûts salariaux sont les plus faibles tels que le Bangladesh, l'Inde, l'Egypte, le Vietnam et l'Indonésie (Roux, 2020). Roux (2020) affirme que « avec le raccourcissement des délais de fabrication et de création, il y a nécessairement un impératif d'accélération, de flexibilité et de rationalisation de l'ensemble de la filière ». Cela a pour conséquence des rapports entre les grandes marques et les fournisseurs généralement très inégalitaires. Les grandes marques détiennent un effet un très grand pouvoir de négociation sur leurs fournisseurs. Si les fournisseurs ne sont pas capables de produire aux prix et aux quantités demandées, changer de fournisseur est aisé. Ce pouvoir de négociation amène les fournisseurs à toujours diminuer leurs prix pour rester clients des marques, au détriment des travailleurs et de leurs salaires. Seulement deux solutions s'offrent à eux, fermer leur usine ou faire des économies, notamment sur les équipements de sécurité des usines (Morgan, 2015). La phase du design se déroule quant à elle majoritairement aux Etats-Unis ou en Europe, où les quartiers

généraux des marques sont installés. Il est donc très complexe pour les marques d'avoir le contrôle sur ces chaînes de production globales (Paço et al., 2021).

L'industrie de l'habillement est donc actuellement tournée majoritairement vers la production à un faible coût et l'objectif est de vendre les vêtements très régulièrement renouvelés sur base des dernières tendances à bas prix. La consommation de masse est donc le résultat de cette approche, de plus en plus controversée (Paço et al., 2021).

Les dommages environnementaux qui résultent de cette fast-fashion sont cependant la raison pour laquelle le modèle doit changer. Ce changement est un défi pour les entreprises qui sont parfois réticentes à changer leurs pratiques, pour des raisons économiques évidentes. Notamment, investir dans de nouvelles technologies est essentiel pour pouvoir changer les processus de production qui utilisent des substances à la fois nocives pour l'environnement et la santé. Les coûts de production risquent également de monter, entraînant un coût supplémentaire pour les consommateurs et un déclin dans les ventes et revenus de l'industrie textile (Niinimäki et al., 2020).

Mais le changement des processus, notamment leur simplification et la réduction du nombre de composants utilisés, peut également entraîner une réduction des coûts. Adopter de nouveaux modèles basés sur une meilleure gestion des déchets, une moindre consommation des ressources peut aussi améliorer considérablement la stabilité du business, contrairement à la pression que la fast-fashion opère sur le secteur de la mode (Niinimäki et al., 2020).

Cette transition est nécessaire, notamment à cause du développement de la slow-fashion, ce mouvement qui s'oppose à celui de fast-fashion. Par exemple, la mode du vintage et des vêtements de seconde main connaît un réel essor, notamment parce que la puissance économique ainsi que la portée internationale des vêtements d'occasion se sont accrues depuis les années 1990 (Paço et al., 2021).

4.2 Tendances de consommation

Ces dernières années, on observe également une évolution des préférences des consommateurs qui désormais se tournent davantage vers l'individualisation que la standardisation des styles.

Les marques doivent dès lors rebondir aux moindres changements des nouvelles demandes et préférences (Roux, 2020).

Deux tendances de consommation opposées se confrontent ces dernières années. Tout d'abord le concept de « fast fashion » qui se définit par « the low-cost clothing collections based on current, high-cost luxury fashion trends » (Joy et al., 2012), apparu il y a quelques années et ensuite celui de « slow fashion », par définition son opposé. Le mouvement de “slow fashion” est décrit comme étant “a socially conscious movement that shifts consumers’ mindsets from quantity to quality, encouraging people to buy high-quality items less often”(Fletcher, 2007 cité par Jung & Jin, 2014).

Le business model de la fast fashion repose sur l'achat régulier et compulsif de vêtements à un très bas prix, entraînant un cercle vicieux où les consommateurs achètent davantage de vêtements mais réduisent le montant de leurs dépenses (Niinimäki et al., 2020). Les consommateurs qui ont adopté cette tendance de consommation sont dès lors toujours à l'affût de nouvelles tendances, de nouveaux styles à adopter toutes les trois semaines environ et leurs demandes sont très volatiles. Les vêtements achetés à bas prix sont fabriqués pour ne pas durer dans le temps car la qualité du tissu est moindre ou les options de réparations limitées, ce que l'on peut comparer à l'obsolescence programmée dans l'industrie de la technologie (Joy et al., 2012). Au fur et à mesure que la mode s'accélère, la durée de vie des produits diminue (Roux, 2020).

Nous savons que les consommateurs exercent une forte influence sur les stratégies des entreprises et sur leur proposition de valeur. La prise de conscience grandissante de ceux-ci par rapport à la durabilité des produits qu'ils consomment pourrait dès lors fortement peser dans la balance, même si les entreprises elles-mêmes restent les acteurs clés de la transition et que ce sont les dirigeants de la mode qui vont devoir fournir le plus d'initiatives pour initier un changement (*Pulse of the Fashion Industry*, 2019).

Enfin, le succès grandissant du e-commerce représente également une grande tendance de l'industrie. La mode est en effet le second secteur après celui du tourisme qui doit sa croissance aux ventes en lignes. De 2018 à 2022, la vente en ligne de vêtements devrait croître de 22% à 36% de part de marché (Roux, 2020).

4.3 Futur de l'industrie du textile et actualité covid-19

Les estimations du rapport “Pulse of the fashion industry” ne sont pas glorieuses quant au futur de l'industrie. En effet, la rentabilité de celle-ci serait menacée d'ici 2030 car les marques pourraient observer un déclin de ses marges EBIT de plus de trois pourcents, et par conséquent une perte de 45 milliards d'euros pour l'industrie, si celle-ci continue sur sa lancée actuelle. D'autres menaces pour la réputation des marques sont la mise en lumière des pratiques néfastes de l'industrie, ainsi que les institutions et ONG implémentant davantage de standards de conformité aux exigences environnementales. Ces nouvelles barrières pourraient sérieusement nuire à l'entreprise si celle-ci n'évolue pas dans une autre direction, plus durable (*Circular Fashion - A New Textiles Economy*, 2017).

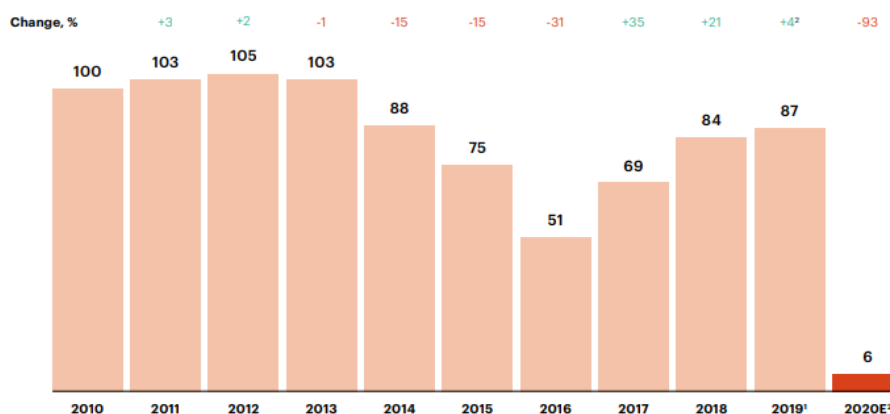
Le rapport de la Mc Arthur Ellen Foundation sur l'avenir de l'industrie textile nous propose une nouvelle vision de ce que pourrait être l'économie du textile à l'avenir, en lien avec une économie circulaire. Cette approche se résume en trois phases principales.

1. Éliminer progressivement les substances nocives et stopper la libération de microfibres dans l'environnement dont nous avons parlé précédemment dans la section des enjeux environnementaux du secteur
2. Transformer la façon dont les vêtements sont conçus, vendus et utilisés pour que ceux-ci ne soient plus « jetables » et au contraire soient davantage utilisés.
3. Être efficace dans l'utilisation des ressources et passer à des ressources renouvelables.

Comme tous les autres secteurs de l'industrie mondiale, le secteur du textile a été durement impacté par la pandémie de COVID-19 qui a débuté au début de l'année 2020. En effet, les stocks n'ont pas été écoulés et les enseignes se retrouvent avec une quantité astronomique de vêtements invendus. Cela a entraîné des répercussions jusque dans les pays fabricants comme le Bangladesh, qui a subi une baisse de 30% dans les commandes par rapport aux commandes habituelles de la saison (*Le Covid-19 plombe l'industrie mondiale du textile*, 2021). Le graphique ci-dessous (figure 5) illustre la chute estimée de 93% des profits économiques de l'industrie en 2020, selon une étude du McKinsey Global Fashion Index.

Covid-19 has devastated industry economic profit, which is forecast to drop by 93% in 2020

ECONOMIC PROFIT IN THE FASHION INDUSTRY 2010-2020, INDEXED TO 2010 EP AS 100



¹ "Normalised" industry EP growth of 4% is based on the assumption that 58 companies with Covid effects in their 2019 result (FY19 reported in March, April or May 2020), would have had similar growth to the rest of industry if their financial year aligned with calendar year 2019. The first half 2019 results support this assumption, as 58 Covid-affected companies had EBITA growth of 10% vs. 14% in rest of industry

² Long-term Economic Profit implied by 2020 market valuations, while assuming constant debt and WACC

Figure 5 : Profit économique dans l'industrie de la mode de 2010 à 2020 (MCKINSEY GLOBAL FASHION INDEX (MGFI))

Cette perte considérable de profits, entre autres conséquences dramatiques pour le secteur, est le reflet de la fragilité de l'industrie face aux chocs climatiques, politiques et économiques qui peuvent survenir. Cette exposition aux divers chocs est illustrée dans le graphique ci-dessous (figure 6), montrant que l'industrie de l'habillement est l'un des secteurs les plus sensibles en période de crise, suivie de près par le secteur des textiles.

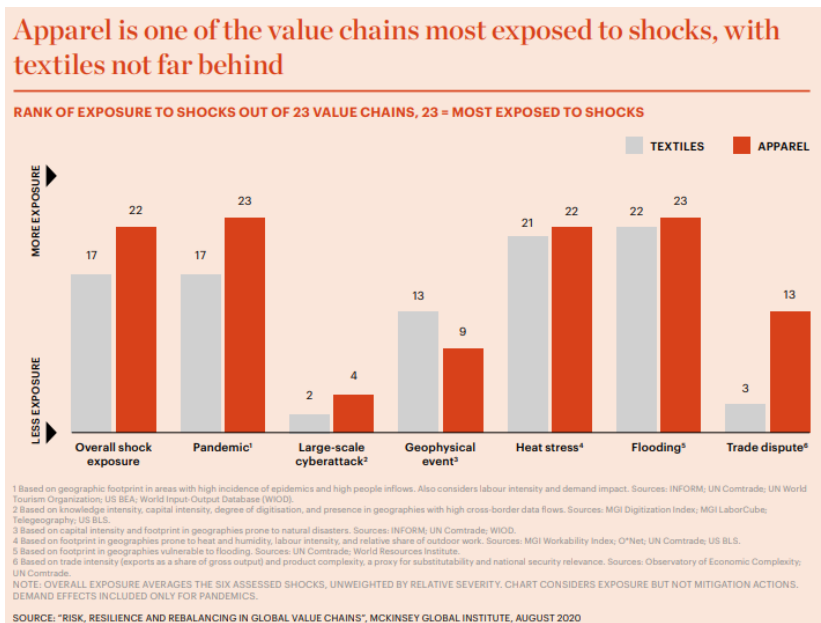


Figure 6 : Degré d'exposition aux chocs des chaînes de valeur du textile et de l'habillement

Une autre conséquence de la pandémie est l'accélération du commerce en ligne. On suppose que cette tendance va persister dans le futur, obligeant de nombreuses entreprises à revoir leur business model (Kost, 2020).

Comme pour beaucoup de secteurs tels que celui de l'alimentation pendant la pandémie, l'industrie textile est appelée par beaucoup à repenser son fonctionnement et système géopolitique. Pour cela, encourager la formation, valoriser les savoir-faire locaux et la production locale, reconsidérer le rythme effréné de la fast fashion sont des pistes clés que pourrait suivre l'industrie de la mode suite à la crise de pandémie Covid-19 (Kurkdjian, 2021).

Chapitre 2 : La Création de Valeur Partagée

1. Définition et évolution historique

Venons-en maintenant au concept clé de cette étude, celui de Création de Valeur Partagée (CSV). Michael E. Porter et Mark R. Kramer, les auteurs du concept, évoquent pour la première fois en 2006 la notion de « shared value », dans leur article du Harvard Business Review « The link between competitive advantage and corporate social responsibility ». On peut y lire que

“Leaders in both business and civil society have focused too much on the friction between them and not enough on the points of intersection. The mutual dependence of corporations and society implies that both business decisions and society policies must follow the principle of shared value.”(Porter & Kramer, 2006).

Ce passage traduit leur idée d'un manque de connexion profond entre la stratégie d'une entreprise et ces activités de CSR ainsi que la quête d'un avantage comparatif (Corazza et al., 2017).

En 2011, ces deux auteurs publient un nouvel article consacré entièrement à la CSV dans la section « The Big Idea » du Harvard Business Review, sous le titre accrocheur « *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth* » (Porter & Kramer, 2011). Ils y décrivent alors en détail les tenants et aboutissants de ce nouveau concept et décrivent la CSV comme étant “The policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates.”(Porter & Kramer, 2011) . Ils définissent également précisément le terme de valeur comme “ [the] benefits relative to costs, not just

benefits alone. Value creation is an idea that has long been recognized in business, where profit is revenues earned from customers minus the costs incurred.” (Porter & Kramer, 2011).

L'idée principale derrière ce concept est dès lors le développement et la croissance à la fois de l'entreprise et de la société en général (Motilewa et al., 2016). Selon les auteurs, la valeur partagée ne doit pas être confondue avec la responsabilité sociétale, la durabilité ou encore la philanthropie mais doit au contraire représenter une nouvelle façon de voir le progrès et le succès économique (Porter & Kramer, 2011). Ils avancent également que pendant des dizaines d'années, l'efficacité économique et le progrès social ont été perçus comme deux éléments qui ne pouvaient pas coïncider et qui entraînaient de nombreux compromis dans les choix de politiques à adopter. La CSV pourrait dès lors être une nouvelle pratique qui résiderait au cœur de la stratégie des entreprises et qui permettrait de révolutionner le système capitaliste et les liens entre le monde du business et la société.

Porter et Kramer (2011) identifient trois façons de créer de la valeur partagée, que nous appellerons aussi les trois piliers, qui devraient être l'objet principal de la stratégie de l'entreprise. Le premier moyen est de reconcevoir les produits ainsi que les marchés dans lesquels l'entreprise opère. En effet, notre société a de nombreux besoins à remplir, notamment dans les besoins essentiels où l'on retrouve la nourriture, la santé, les logements, la sécurité financière, la protection de l'environnement, ... Porter et Kramer avancent que trop de compagnies ont perdu de vue les besoins qui sont les plus importants pour les consommateurs et oublient de se poser la question de savoir si leurs produits ou services répondent à un de ces besoins primordiaux.

Le second moyen de créer de la valeur partagée est de redéfinir la productivité de la chaîne de valeur des entreprises. Ces chaînes de valeur ont en effet un impact considérable sur un grand nombre de facteurs environnementaux et sociaux tels que l'utilisation des ressources naturelles, l'utilisation de l'énergie et la sécurité et la santé des travailleurs. Ces nombreux facteurs que nous appelons également externalités ont un coût considérable pour les entreprises. Les auteurs clament dès lors l'importance de repenser les chaînes de valeur, en utilisant notamment à bon escient les technologies actuelles pour réduire ces externalités et potentiellement diminuer les coûts des entreprises (Porter & Kramer, 2011).

Enfin, le troisième pilier est celui du développement des communautés locales, c'est-à-dire les communautés qui sont impactées ou ont un impact sur l'entreprise. Ces communautés sont généralement affectées par les activités des compagnies, Porter et Kramer suggèrent que les activités de l'entreprise doivent permettre une collaboration avec les communautés, ainsi que répondre à leurs attentes et besoins. Ces trois moyens de créer la valeur partagée sont reliés entre eux, et agir sur l'un des piliers crée des opportunités dans les deux autres (Porter & Kramer, 2011).

La publication de cet article fut une avancée importante pour concrétiser cette idée de réconcilier profits et progrès social. Le concept fut présenté par les auteurs comme un concept révolutionnaire qui pourrait changer radicalement le système capitaliste. Cependant, de nombreuses critiques de chercheurs sont également apparues dès le début de son utilisation, suggérant que la CSV n'était autre qu'une tendance, un concept à la mode sans réel intérêt académique, qui plus est, inspiré de théories déjà existantes (notamment la stakeholder theory ou la CSR). Nous verrons ces critiques plus en détails par la suite. Mais malgré les nombreuses critiques, des études empiriques et théoriques ont tout de même été menées et de nouveaux cadres théoriques ont été développés sur base du concept initial. La stratégie a même été implémentée dans de grandes entreprises telles que Nestlé ou Coca-Cola ou Wal-Mart, influencées par la Porter Force. L'opinion générale des instances académiques est donc que la CSV a été critiquée pour des raisons tangibles mais que cela ne justifiait pas d'abandonner le concept, lorsque l'on considère le message positif véhiculé par la CSV, affirmant que les entreprises ont le pouvoir de faire progresser la société tout en étant profitables (Menghwar & Daood, 2021).

2. Critiques académiques

2.1 Critiques de la CSV

Venons-en maintenant à l'un des grands débats qui occupe les académiques à propos des différences et/ou similitudes entre la CSV et la CSR. Selon Porter et Kramer (2011), la CSV est un concept innovant ayant pour ambition de révolutionner la façon de faire du business. Pourtant, de nombreux auteurs ne sont pas du même avis. Selon Crane A., Palazzo G., Spence J. Laura et Matten D. (2014) le concept « is unoriginal; it ignores the tensions inherent to responsible business activity; it is naïve about business compliance; and it is based on a shallow

conception of the corporation's role in society ». Mais encore, Beschorner (2013) qualifie la vision de Porter et Kramer comme trop étriquée pour pouvoir réconcilier les intérêts des entreprises avec ceux de la société dans son article « *Creating Shared Value : The One-Trick Pony Approach* ».

2.2 Comparaison avec la RSE

Dans cette section, nous verrons en quoi la CSV diffère de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Identifier les similarités et les différences entre les deux concepts nous intéresse lorsqu'on considère le fervent débat sur l'originalité de la CSV, et l'adoption grandissante des deux concepts au sein des organisations (même si la RSE prédomine). On observe aussi généralement une certaine confusion entre les deux termes, particulièrement due aux nombreux termes que la RSE rassemble en tant que concept générique. Pour rappel, la CSV est définie par Porter et Kramer (2011) comme "The policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates". La RSE quant à elle est

« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO 26000:2010(fr), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, 2010)

2.2.1 Similitudes

Selon R. Angelova (2019), plusieurs similitudes existent entre la RSE et la CSV. Ces similitudes sont d'ordre général, et c'est lorsqu'on compare plus en détails celles-ci que les différences apparaissent, différences que nous identifierons dans la prochaine section. Premièrement, les deux approches affirment que les entreprises sont responsables en termes de problèmes sociétaux et bien-être des communautés. Deuxièmement, les concepts reconnaissent qu'il y a une relation forte entre les entreprises et la société représentée notamment par les gouvernements, les institutions, les ONG ainsi que les autres acteurs du secteur public. Troisièmement, dans les deux approches, les entreprises ont des bénéfices à résoudre les

problèmes sociaux, environnementaux et économiques. Ces bénéfices diffèrent selon le concept et nous le verrons dans la section suivante. Quatrièmement, les entreprises qui adoptent soit la RSE ou soit la CSV prennent en considération la chaîne de valeur de leurs produits et les éventuelles externalités causées par celle-ci. Cinquièmement, les deux stratégies sont influencées de façon externe par les politiques économiques de l'état. Enfin, elles n'ont pas de caractère épisodique (Angelova, 2019).

Un point commun identifié par Porter et Kramer (2011) reste néanmoins le respect des lois et des standards éthiques, ainsi que de réels résultats par rapport aux externalités causées par les activités de l'entreprise.

2.2.2 Différences avec la RSE

Malgré les similitudes entre les deux concepts, Porter et Kramer insistent sur la différence de la CSV par rapport à la RSE. Selon eux, la RSE se concentre principalement sur la réputation et n'est pas intégrée dans la stratégie principale de l'entreprise, ce qui rend les actions implémentées difficiles à maintenir sur le long-terme. Le tableau (figure 7) ci-dessous reprend les principales différences identifiées entre les deux concepts.

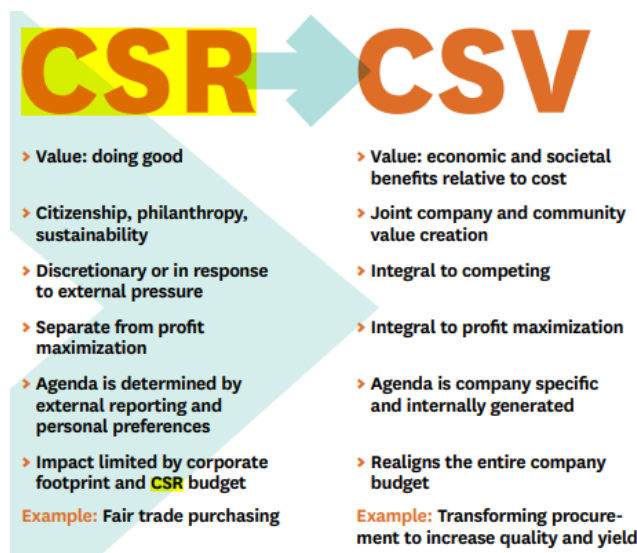


Figure 7 : Comparaison entre la CSV et la CSR (Porter & Kramer, 2011)

Wójcik (2016) propose une vision plus claire de la différence entre les deux concepts. En effet la principale différence résiderait dans la vision que l'on adopte de la création de valeur économique et de la création de valeur sociale. La RSE voudrait donc que la valeur économique

créée par l'entreprise soit partagée afin de créer de la valeur sociale, tandis que la CSV prônerait la création de valeur économique à travers la création de valeur sociale.

L'auteur identifie cependant six différences plus précises entre les deux concepts. La première différence réside dans l'approche des deux méthodes, une position normative pour la RSE et une approche du business plutôt positive pour la CSV par rapport aux problèmes sociétaux. Deuxièmement, et nous l'avons déjà mentionné précédemment, la place des considérations sociales de l'entreprise par rapport à la stratégie principale diffère dans les deux approches. La RSE considère les affaires sociales comme séparées de la stratégie principale de l'entreprise tandis que la CSV intègre celles-ci à part entière au cœur des activités. La CSV considère dès lors les affaires sociales comme des opportunités clés pour le business de l'entreprise. Troisièmement, les actions sociales entreprises par une organisation guidée par la CSR seront souvent le résultat d'une pression externe (ONG, institutions, ...) tandis que les actions entreprises pour la CSV sont commanditées en interne. Quatrièmement, les actions RSE impliquent implicitement de générer du profit tandis que cet objectif est clairement poursuivi avec la CSV. Enfin, les deux dernières différences identifiées relèvent du cadre stratégique et de l'effet des actions sur les profits de l'entreprise. La RSE est détachée de la stratégie et du business model et implique de sacrifier une certaine part des profits pour des dépenses sociales et philanthropiques. L'utilisation de la CSV quant à elle implique l'utilisation d'outils stratégiques et intègre à part entière les enjeux sociaux dans le business model (Wójcik, 2016).

Il faudra cependant noter que dans leur article sur les simulacra and sustainability disclosure, L. Corazza, S.D. Scagnelli et C. Mio (2017) mettent en lumière la relation que la CSV entretient toujours avec la RSE. En effet, leurs recherches montrent qu'en général, La CSV n'est pas vue comme non corrélée à la RSE mais que c'est une stratégie qui va davantage inclure les besoins des différentes parties prenantes. La CSV n'est cependant pas du tout en lien avec la philanthropie, à l'inverse de la RSE dans certains cas. Il n'y aurait donc pas un si grand fossé entre les deux concepts, comme Porter et Kramer tentent de l'affirmer, et la CSV n'est pas encore adoptée comme un concept unique. Elle est plutôt vue comme en lien avec d'autres théories telles que « instrumental stakeholder theory, triple bottom line ou encore stakeholder management theory (Corazza et al., 2017).

3. Les trois leviers de la CSV

Voyons maintenant la façon dont les entreprises pourraient créer de la valeur partagée. Cela peut se faire en se concentrant sur trois aspects en particulier des activités de l'organisation et donc trois moyens de créer de la valeur. Chaque amélioration apportée dans l'un de ces trois domaines peut amener des opportunités de création de valeur dans les deux autres. (Porter & Kramer, 2011)

Ces trois moyens sont l'amélioration des produits et des marchés, la redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur et enfin l'importance du développement des communautés locales. En effet, les effets sur les trois piliers de la valeur partagée se renforcent mutuellement les uns et les autres. On pourrait prendre comme exemple le fait que si de nouveaux produits et services sont sur le marché, cela va potentiellement nécessiter des changements dans la chaîne de valeur et le process de l'entreprise (Porter & Kramer, 2011).

3.1 Reconcevoir les produits ainsi que les marchés

Les tendances des dernières années montrent que les entreprises ont parfois eu du mal à cerner et comprendre les réels besoins de la population. « Reconcevoir les produits et les marchés » sous-entend dès lors de répondre de façon plus adéquate aux besoins essentiels de la population, qui apparaissent souvent au fil des années en fonction du contexte économique et social dans lequel elle vit. En effet, quoi de plus important que l'accès aux soins de santé, à une alimentation saine et équilibrée, à un logement décent, davantage de sécurité sociale mais aussi moins de dégâts environnementaux ? On observe à présent un léger revirement de point de vue de la part des organisations. Notamment, les entreprises du domaine de l'alimentation qui étaient auparavant davantage tournées vers la quantité et le goût, qui choisissent davantage de proposer à leurs clients des aliments de meilleure qualité nutritionnelle. Et cette tendance s'observe dans plusieurs domaines, qui est certainement due à une demande grandissante de changements de la part des consommateurs. Quand les produits et services sont conçus en réponse aux besoins fondamentaux de la population, la demande est en hausse (Porter & Kramer, 2011).

3.2 Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur

La chaîne de valeur peut engendrer de nombreux coûts pour l'entreprise et de nombreuses externalités. On pense notamment aux émissions de CO₂, aux déchets des packaging, à

l'utilisation parfois excessive des ressources, à etc... Ces externalités ne sont pas uniquement néfastes pour l'environnement mais représentent également un coût pour l'entreprise qui est parfois non négligeable. A l'heure actuelle, de nombreuses entreprises se reposent la question de l'efficacité de leur chaîne de valeur et de la meilleure façon d'optimiser leur fonctionnement. C'est en repensant l'utilisation des ressources et de l'énergie, les achats de matières premières, la logistique, les nouvelles technologies disponibles et la qualité et efficacité du processus que les entreprises verront une diminution de leurs coûts internes (environnementaux et sociaux) et pourront créer de la valeur (Porter & Kramer, 2011).

3.3 Permettre le développement des communautés locales

Le développement de la communauté dont une entreprise fait partie est le troisième élément clé déclencheur de création de valeur. Cette communauté englobe non seulement les entreprises mais également la population et les organisations telles que les associations de commerces, les écoles et universités mais aussi les programmes académiques, les lois régissant le marché, et la transparence de celui-ci. Ce regroupement d'organisations est fondamental pour la productivité, la compétition et l'innovation au sein des entreprises. En effet, les failles qui caractérisent souvent le système, telles que de mauvaises infrastructures, un enseignement public pauvre, la pauvreté ou encore la discrimination et le racisme, peuvent engendrer des coûts pour les entreprises. Ces coûts peuvent être d'ordre social (plus de formations, moins de productivité ou un mal-être de la part des travailleurs, ...) ou des coûts environnementaux (liés à la logistique, aux transports, etc...). (Porter & Kramer, 2011)

Pour créer davantage de valeur et être plus efficaces, les entreprises doivent analyser les différentes organisations et acteurs qui les entourent et cerner les besoins de ceux-ci pour y répondre au mieux. C'est un travail de collaboration où les partenaires devront essayer de partager l'information, dans certains cas les coûts, et acquérir les compétences nécessaires pour y parvenir (Porter & Kramer, 2011). Porter & Kramer (2011) expriment cette nécessité de collaboration en disant que « The most successful cluster development programs are ones that involve collaboration within the private sector, as well as trade associations, government agencies, and NGOs ».

4. Mesure de la Création de Valeur Partagée

La mesure de la valeur partagée est essentielle, selon Porter & Kramer (2011), lorsque l'on adopte une approche CSV. Mesurer permet en effet d'évaluer l'évolution d'un projet de CSV (Pfitzer et al., 2013). Parmi les entreprises pharmaceutiques ayant adopté une approche de CSV, telle que Novo Nordisk et Novartis, la conclusion est la même. La mesure de la CSV représente un défi pour les entreprises, qui éprouvent des difficultés, notamment financières, à réunir les données à évaluer. Cela représente aussi un obstacle en termes de confiance des investisseurs. Mais la mesure de la CSV reste indispensable pour réduire les coûts, accélérer l'avancement des projets et enfin pour prouver la valeur de la stratégie CSV aux investisseurs (Peterson et al., 2014). Geneviève Ferone Creuzet (2021) établit le même constat dans son article « Mesurer la valeur extrafinancière, un défi incontournable pour l'entreprise » et affirme combien il existe de dissonances en termes de mesure de la valeur créée par une entreprise à mission, définie comme « dotée d'une raison d'être et d'objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux associés, inscrits dans ces statuts et constituant sa mission » (Creuzet, 2021). Cette définition se rapproche du concept d'entreprise créatrice de valeur partagée.

Il n'existe pas de système universel à l'heure actuelle pour évaluer l'impact d'une entreprise en termes de valeur partagée (Pfitzer et al., 2013) et de nombreux débats émergent parmi les parties prenantes privées et publiques du secteur du *reporting* extrafinancier à ce sujet. La question est en effet de déterminer « la légitimité des structures qui auront la responsabilité d'établir ces standards », afin de tendre vers une méthode universelle et commune à tous (Creuzet, 2021). On observe depuis quelques années une augmentation du nombre de labels et de référentiels mesurant la performance sociale et environnementale des entreprises, en plus de la mesure financière. Nous pouvons citer par exemple les ODD, les Science Based Targets, les normes ISO et autres parmi ceux-ci. Mais ces méthodes manquent cruellement de cohérence et de coordination (Creuzet, 2021), d'où l'intérêt de se pencher sur le sujet et de recenser différents moyens d'y parvenir utilisés dans le secteur de l'habillement et de la mode durable. La difficulté réside cependant dans le fait qu'aucune des entreprises du secteur de l'habillement n'a adopté explicitement une stratégie CSV. C'est pourquoi les techniques de mesures de multinationales d'autres secteurs seront d'abord présentées brièvement de façon théorique, et nous recenserons ensuite les moyens habituels développés par les entreprises textiles pour mesurer la valeur sociale et environnementale qu'elles créent.

Pfitzer et al (2013) ont observé, dans une douzaine de grandes enseignes, trois étapes principales pour mesurer la CSV. La première étape consiste en l'estimation du changement social nécessaire afin de créer de la valeur commerciale, quelles sont les stratégies permettant d'y parvenir et quelle est la probabilité de convaincre de potentiels investisseurs. Ensuite, il faut évaluer le progrès du projet et définir des mesures intermédiaires. Enfin, mesurer la valeur partagée finale produite afin de juger de la faisabilité d'autres projets de CSV et de justifier des investissements supplémentaires. Ces trois étapes restent bien sûr dans le cadre très théorique de la théorie de Porter et Kramer et la contribution de Pfitzer et al. (2013).

Trois principales approches nous apparaissent, suite aux recherches effectuées et aux connaissances acquises lors de ce travail. Une première approche pour mesurer la valeur dans le cadre de l'industrie de l'habillement est sans conteste le fait pour une entreprise d'être labellisée ou certifiée par une organisation externe. Même si un label ou une certification n'est pas un moyen de mesure en soi, les organisations externes octroyant ces labels et certifications contrôlent et mesurent de façon stricte les critères de conformité. Ces calculs sont une mesure directe de la valeur sociale et environnementale créée. Il existe des dizaines de labels et certifications adaptés au secteur des textiles et de l'habillement mais certains d'entre eux sont plus répandus que d'autres. Parmi les labels et certifications textiles les plus courants, on retrouve notamment Oeko-Tex Standard 100, Global Recycled Standard, Fair Wear Foundation, GOTS, Ecolabel européen, Better Cotton Initiative, Fairtrade, BCorporation, etc... Certains de ces labels seront identifiés et présentés dans les études de cas de la partie qualitative, afin de comprendre en quoi ils constituent une mesure de la valeur partagée.

Une seconde approche de mesure de l'impact social et environnemental pour une entreprise du secteur textile est de collaborer avec des parties prenantes externes, tels que des organisations d'audit, des ONG, des institutions gouvernementales ou autres afin de leur laisser le soin d'évaluer de façon objective les activités de l'entreprise et par la même occasion, fournir une mesure de la valeur créée. Cette méthode a l'avantage non négligeable d'être très objective, tout comme les labels et certifications. Cette objectivité est un gage supplémentaire de crédibilité pour les parties intéressées par ce genre d'informations sur l'entreprise.

Une troisième approche que l'on peut identifier est l'utilisation de méthodes de mesure en interne de l'entreprise, qui peut alors prendre différentes formes. L'impact socio environnemental peut tout d'abord simplement être calculé sur base des informations

disponibles pour l'entreprise, c'est-à-dire par exemple les données de consommations d'énergie des bâtiments et des magasins, les documents décrivant les procédés des fournisseurs ainsi que les matières qu'ils utilisent, etc... Ce calcul peut se faire de façon générale, ou davantage approfondie, lorsque l'entreprise est particulièrement attentive à sa chaîne de valeur et ses produits. L'avantage de la mesure en interne est le coût, qui est forcément moins élevé que quand la mesure est faite par une organisation externe ou du moins qu'il y a une collaboration avec celle-ci. Le désavantage peut cependant être le manque d'objectivité et de recul par rapport aux données analysées. Un manque de rigueur dans l'évaluation peut également apparaître suite à un manque de moyens en temps ou en argent.

Chapitre 3 : Etude qualitative

Ce troisième chapitre est consacré à la méthodologie appliquée à cette recherche. Il se divisera en six sections expliquant respectivement le choix de la méthode qualitative de recherche, la méthode d'échantillonnage pour les études de cas, la méthode appliquée pour collecter les données, la méthode d'analyse utilisée pour recenser et interpréter les résultats, les études de cas et enfin, l'analyse globale des résultats. Cette étude qualitative fait partie du processus de la recherche, composée de six grandes étapes pour le chercheur (Creswell, 2014).

La première étape de la recherche est l'identification d'une problématique (Creswell, 2014), qui dans cette étude est l'inéquation du système de l'industrie textile-habillement avec les enjeux sociaux et problématiques de notre époque et le rôle que pourrait jouer la CSV dans le changement nécessaire à opérer dans le secteur.

La seconde étape est la revue de la littérature définie comme « a written summary of articles, books, and other documents that describe the past and current state of knowledge about a topic » (Creswell, 2014). Les chapitres 1 et 2 se consacrent à la revue de la littérature, le chapitre 1 au secteur de l'habillement et de ses enjeux et le chapitre 2 à la Création de Valeur Partagée.

La troisième étape de la recherche est l'élaboration d'une question de recherche et d'hypothèses. Les questions de recherche sont des « interrogative statements that narrow the purpose statement to specific questions that researchers seek to answer in their studies » (Creswell, 2014), qui dans ce mémoire est « *En quoi la valeur sociale et environnementale créée par les entreprises du secteur de l'habillement est-elle synonyme de meilleurs résultats*

économiques ? ». Dans le cadre d'une étude qualitative, le chercheur émet également des propositions ou pistes de recherche plutôt que des hypothèses, plus adéquates pour une recherche quantitative. Les trois propositions de recherche sont :

- Créer des produits répondant aux attentes des consommateurs sensibles à la préservation de la planète et aux conditions sociales est synonyme de meilleurs résultats économiques.
- La réduction de l'utilisation d'énergie, de ressources naturelles et de composants nocifs dans la chaîne de valeur est synonyme de meilleurs résultats économiques.
- Être davantage soucieux du développement des communautés locales est synonyme de meilleurs résultats économiques.

La quatrième étape est la collecte de données. Les données primaires sont recueillies grâce à des entretiens semi-directifs et les données secondaires sont collectées sur les sites et documents publics en ligne. Cette étape sera décrite plus en détails dans les sections ci-dessous.

Enfin, l'ultime étape de la recherche est de reporter, analyser et interpréter les résultats, ainsi que les évaluer et préciser les limites et biais de la recherche (Creswell, 2014). Le choix du type de méthodologie est de réaliser des études de cas, pour chaque entreprise étudiée et pour laquelle des données publiques ont été collectées et un entretien a été mené. Les résultats sont repris également en une analyse globale et dans une matrice d'analyse de l'étude qualitative, reprenant toutes les données collectées avec les études de cas et permettant la comparaison entre les différentes organisations.

1. Méthodologie qualitative - Etudes de cas

Ce mémoire vise à déterminer en quoi la création de valeur sociale et environnementale au sein des entreprises du secteur textile-habillement est synonyme de meilleurs résultats économiques pour l'organisation, à travers la CSV et ses trois piliers. Il s'intéresse aussi à la façon dont les entreprises mesurent la valeur créée, particulièrement la valeur sociale et environnementale. A cette fin et dans le cadre d'une recherche exploratoire, le choix de la méthodologie de recherche s'est porté sur une étude de type qualitative, et ce pour plusieurs raisons. La définition de la recherche qualitative est

“an inquiry approach useful for exploring and understanding a central phenomenon. To learn about this phenomenon, the inquirer asks participants broad, general questions, collects the detailed views of participants in the form of words or images, and analyzes

the information for description and themes. From this data, the researcher interprets the meaning of the information, drawing on personal reflections and past research. The final structure of the final report is flexible, and it displays the researcher's biases and thoughts.”(Creswell, 2014).

Dans cette définition, la recherche qualitative est directement associée à la collecte de données par entretiens, qui sera détaillée dans une prochaine section.

Premièrement, la CSV est un concept qui, à notre connaissance, est explicitement absent du secteur du textile-habillement. Cela représente donc un nouveau phénomène à étudier. Deuxièmement, l'émergence des marques complètement durables, soucieuses de leur impact social et environnemental et profitables dans le secteur de l'habillement est un phénomène relativement récent et donc peu étudié, dont le succès auprès des consommateurs est grandissant. Un contact direct avec les entreprises et une façon plus flexible d'étudier celles-ci à travers la méthode qualitative semble plus approprié pour comprendre les relations complexes entre les différents types de valeurs étudiées. Ces deux éléments encouragent le choix de la recherche qualitative, qui accorde plus de souplesse au chercheur et permet à celui-ci de tirer des conclusions plus subjectives certes, mais plus vastes sur le sujet, sur base de ses observations personnelles, d'études déjà réalisées ou sur base des deux (Creswell, 2014). La qualité et l'exactitude d'une recherche qualitative dépend principalement de l'interaction entre l'analyse et la collecte des données, pour permettre l'exploration et la clarification des résultats (Saunders et al., 2016).

Outre le choix d'une étude qualitative, la méthode particulière utilisée sera des études de cas des entreprises ayant répondu à la demande de participation à cette recherche à travers des entretiens et/ou en répondant à un questionnaire. L'étude de cas « est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (Roy, 2009, p. 207 cité par Alexandre, 2013) et qui se base sur une collecte de données exhaustive (Creswell, 2007). L'objectif de l'étude de cas est donc de mettre en lumière les problématiques théoriques étudiées suite à l'analyse du contexte et des processus spécifiques à l'entité (Hartley, 2004). Une autre définition plus détaillée élaborée par Yin (2003) décrit l'étude de cas comme

« An empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not

clearly evident. The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.”

Ces deux définitions illustrent l’adéquation avec notre question de recherche du choix de l’étude de cas comme méthodologie qualitative. L’étude de cas est conduite en trois grandes étapes, respectivement la collecte de données, l’analyse de celles-ci et enfin le rapport de l’étude de cas (Yin, 2003).

2. Echantillon

L’échantillon de la recherche est une population cible ou un sous-groupe que le chercheur a pour intention d’étudier dans le but de faire des généralisations sur la population cible (Creswell, 2014). Dans le cadre de notre recherche explorative, plusieurs entreprises ont été sélectionnées et contactées pour faire partie de l’échantillon. Les entreprises ont été sélectionnées sur base de certains critères, signes qu’elles peuvent être considérées comme suivant les principes de la Création de Valeur Partagée. Ces critères sont inspirés d’un article du Harvard Business Review écrit par Marc W. Pfitzer, Valerie Bockstette, et Mike Stamp, reprenant cinq « ingrédients » caractéristiques de la CSV, déterminés à la suite d’une étude de plus de 30 entreprises créatrices de valeur partagée. Ces cinq ingrédients sont l’intégration d’un objectif social, la définition d’un besoin, la mesure de la Valeur Partagée, la création d’une structure d’innovation optimale et enfin la création de valeur en collaboration avec des parties prenantes externes (Pfitzer et al., 2013). Douze entreprises ont été contactées car répondant à minimum trois des cinq critères de création de valeur partagée. Ces entreprises sont *Gayaskin*, *Veja*, *Patagonia*, *Saye*, *Organicbasics*, *Alohas*, *The Simple Folk*, *Pigeon Organics*, *Ecoalf*, *Twothirds*, *Mudjeans* et *JBC*.

Sur les douze entreprises contactées, trois ont accepté l’entretien et deux ont demandé s’ils pouvaient répondre au questionnaire par écrit, mais n’ont pas donné de retour suite à l’envoi du questionnaire. Aussi, l’une des entreprises ayant accepté l’entretien, *Pigeon Organics*, a préféré fournir une réponse par écrit par manque de temps. Les entreprises ayant répondu positivement pour l’entretien sont *Ecoalf*, *Saye* et les réponses par écrit ont été reçues de *Pigeon Organics*.

L'objectif était d'obtenir une réponse positive de 3 à 5 entreprises pour avoir un nombre suffisant d'étude de cas pour la recherche.

3. Collecte des données

La méthodologie qualitative sous forme d'étude de cas nécessite une grande variété de données collectées (Creswell, 2007). C'est pourquoi les données ont été collectées de deux manières différentes, respectivement en recherchant des documents et informations publiques en ligne et dans différents médias, et en menant des entretiens semi-directifs avec des représentants des entreprises étudiées, ainsi qu'avec Madame Lara Piret, membre de The Shift et experte dans le domaine du textile-habillement.

Les données recueillies au début de l'étude qualitative furent les données relatives aux différentes entreprises sélectionnées pour faire partie de la recherche. Il fallait en effet vérifier que celles-ci remplissent au minimum trois des cinq critères de sélection décrits dans la section « 2. Echantillon ». Les données recueillies par la suite sont celles utilisées dans la rédaction des études de cas et de l'analyse des résultats, et sont reprises dans la matrice d'analyse de l'étude qualitative. Ces données ont pour but de répondre aux propositions de recherche dans un premier temps et dans un deuxième temps à la question de recherche.

3.1 Collecte données secondaires en ligne

La collecte de données secondaires en ligne s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, des données secondaires qui étaient publiques ont été collectées sur différents sites officiels et médias, par une recherche personnelle. Ensuite, une recherche fut effectuée sur base des recommandations de diverses entreprises contactées et de certains membres de l'équipe de The Shift. The Shift est un réseau belge d'entreprises, ONG et autres acteurs sociétaux qui souhaitent opérer ensemble une transition vers une société et une économie plus durables (*The Shift*, s. d.). Notamment, des vidéos d'entretiens en ligne, des documents préparatoires de conférences et des sources journalistiques ont été conseillées pour enrichir les données de la recherche.

3.2 Entretiens semi-directifs

La seconde méthode de collecte de données s'est réalisée à partir d'entretiens de type semi-directifs avec des représentants des entreprises analysées, excepté pour *Pigeon Organics* qui a préféré répondre de façon écrite par manque de temps pour mener un entretien. Des courriels ont tout d'abord été envoyés pour établir un premier contact et un appel était donné s'il n'y avait pas de retour de mail dans un délai raisonnable. Les entreprises qui ont répondu négativement avaient principalement le manque de temps et un nombre trop important de sollicitations académiques comme raison de refus. Les entretiens ont été effectués à distance via Zoom et Google Meet. Un autre entretien a été conduit avec Lara Piret, experte du secteur de l'habillement et membre de The Shift. Cet entretien a été mené en ligne également. La figure 8 ci-dessous reprend les noms et fonctions des répondants aux trois entretiens effectués.

Nom	Brendan James Sapato	Marta Llaquet	Lara Piret
Fonction	Communication and marketing coordinator chez <i>Ecoalf</i>	CEO et co-fondatrice de <i>Saye</i>	Change facilitator chez The Shift
Date de l'entretien	25/05/21	27/07/2021	15/07/21

Figure 8 : Répondants interrogés dans le cadre de l'étude qualitative

Un guide d'entretien a été élaboré pour guider les questions lors des entretiens (voir Annexe 1 partie qualitative). Ce guide d'entretien se divise en cinq parties principales, introduction et conclusion de l'entretien exclus. Nous avons introduit l'entretien par une présentation personnelle ainsi que du sujet du mémoire et la question de recherche. Ensuite, une première partie a pour but d'obtenir des informations générales sur le répondant, sur l'entreprise, sa vision et mission, ainsi que sur la gouvernance. La seconde partie porte sur le premier pilier de la valeur partagée, la reconception des produits et des marchés. Cette partie a pour but d'en apprendre davantage sur les particularités des produits et des marchés et de savoir si ces spécificités ont un impact positif ou négatif sur les performances économiques de l'entreprise. La troisième et quatrième partie ont le même objectif mais pour les deux autres piliers de la CSV, respectivement redéfinir la productivité de la chaîne de valeur et permettre le développement des communautés locales. La cinquième partie porte sur la façon dont les entreprises mesurent la valeur partagée qu'elles créent. Enfin, l'entretien se conclut par les remerciements. Les retranscriptions des entretiens sont en Annexe 2 et les réponses écrites de *Pigeon Organics* en Annexe 3.

4. Méthode d'analyse

L'analyse et l'interprétation des données signifient que les chercheurs analysent les données, les représentent dans des tableaux, des figures et des images, et les expliquent pour trouver des réponses aux questions et aux énoncés de la recherche (Creswell, 2014). Les données collectées seront présentées sous forme de rapports des trois études de cas, qui ont été rédigés en suivant la même structure. Ensuite, la méthode d'analyse des résultats de la recherche est de synthétiser les réponses des répondants et les données trouvées en ligne avec la théorie et tirer des conclusions pour chaque pilier de la CSV et la mesure de celle-ci. Les résultats sont dès lors repris dans une analyse globale, ainsi que présentés dans une matrice d'analyse de l'étude qualitative. Cette confrontation permet de répondre aux trois propositions de recherche émises dans l'introduction de ce chapitre, et finalement de répondre à la question de recherche.

5. Etudes de cas

Cette cinquième partie comporte les trois études de cas effectuées dans le cadre de ce mémoire, partie intégrante de ce chapitre de l'analyse qualitative. Chaque étude de cas a pour objectif de présenter l'entreprise étudiée et de présenter les données collectées lors de la recherche de données publiques en ligne et lors des entretiens avec des représentants des marques. La thématique qui est globalement étudiée dans chaque étude est la façon dont les entreprises créent de la valeur partagée pour chaque pilier de la CSV et ce que cela signifie pour leur performance économique. Une dernière partie étudie également la façon dont ils mesurent cette valeur partagée. Les trois études de cas suivront la même structure en cinq points. Premièrement, les informations générales et l'histoire de la marque seront présentées. A la suite viennent les deux premiers piliers de la CSV, respectivement la reconception des produits et la redéfinition de la chaîne de valeur. Il faut cependant noter que ces deux piliers ont tendance à se confondre, car ils sont étroitement corrélés. En effet, des informations relatives aux matières premières sont présentes dans la partie concernant les produits, principalement car la valeur sociétale que créent les produits et les procédés de la chaîne de valeur dans le secteur textile sont intrinsèquement liés. Dans la partie relative aux produits, on peut dès lors trouver des informations relatives à la valeur sociétale que ceux-ci apportent d'un point de vue des besoins auxquels ils répondent et des matières premières qui les composent. La section dédiée à la chaîne de valeur comprend les informations sur la logistique, les énergies, les transports et les fournisseurs des entreprises. La quatrième partie est dédiée au troisième pilier de la CSV,

reprenant des informations sur les communautés de l'entreprise (fournisseurs, clients, partenaires) et la dernière partie, aux techniques de mesure de la valeur partagée dans l'entreprise. Le tableau ci-dessous (figure 9) présente les trois entreprises et les principales informations les concernant :

Entreprise	ECOALF	SAYE	PIGEON ORGANICS
Secteur	Industrie de l'habillement et de la mode : Recyclage Textile, habillement et cuir	Industrie de l'habillement et de la mode : Textiles, habillement, chaussure	Industrie de l'habillement et de la mode : Vêtements pour enfants et bébés
Mission	Créer une nouvelle génération de matières et textiles recyclés qui ont la même qualité que des matières non-recyclées.	Devenir une entreprise zéro déchets.	Produire de beaux vêtements d'une façon qui respecte les fournisseurs et les clients, minimise l'impact environnemental et maximise un impact positif social.
Date de création	2009	2018	2004
Taille	PME	PME	Microentreprise
Forme juridique	Société à Responsabilité Limitée	Société à Responsabilité Limitée	Société Anonyme
Siège	Calle Gran Via, 1 - Piso 2 28013, Madrid Espagne	Calle De La Lacuna, 162 - 164 Despacho 117 08018, Barcelone Espagne	10 Bankside Kidlington Oxford OX5 1JE Royaume-Uni
Effectifs	113	18	3
Revenu annuel	+/- 14 millions d'euros (2019)	+/- 1,31 millions d'euros (2019)	< 4,5 millions d'euros

Figure 9 : Informations générales sur les trois études de cas étudiées

5.1 Ecoalf

Présentation et histoire de la marque

Ecoalf est une marque espagnole établie à Madrid, créée en 2009 par Javier Goyeneche suite à son souhait de ne plus utiliser les ressources de la planète aveuglément et de créer une marque durable en proposant uniquement des produits recyclés, mais de haute qualité (*History*, 2021). La marque est connue pour son utilisation de matières recyclées pour ses produits, faits

notamment à partir de déchets que l'on retrouve dans les océans, tels que les filets de pêche et les bouteilles en plastique.

A présent connue dans le monde entier, elle effectue près de la moitié de ses ventes en dehors de son pays d'origine, l'Espagne, et a comme débouchés stratégiques l'Europe et les Etats-Unis. Les ventes s'effectuent via des boutiques multimarques, via son e-shop et ses propres boutiques qui sont au nombre de trois en Espagne (*Estudio de caso del Día mundial de la PI 2020*, 2020). En 2015, la marque atteignait les 4,5 millions d'euros de chiffres d'affaires et comptait seulement 18 employés (*Des déchets plastique de Méditerranée recyclés en vêtements*, 2015). En 2018, la marque aurait atteint un chiffre d'affaire de 7 millions d'euros, selon un journal espagnol *El Confidential*, compte 38 employés et dispose de 350 points de vente dans le monde (Alonso, 2018). En 2019, le revenu annuel de la marque était d'environ 14 millions d'euros (*ECOALF RECYCLED FABRICS SL*, 2021) et compte 113 employés.

Javier Goyeneche, le fondateur d'*Ecoalf*, est convaincu que la responsabilité d'un entrepreneur est d'aller au-delà de l'entreprise et le fait ressentir dans les valeurs de la marque (*History*, 2021). *Ecoalf* prône donc sept valeurs fondamentales. Premièrement, l'engagement est une valeur primordiale pour *Ecoalf* qui s'engage à respecter celui-ci envers l'environnement et les populations et parties prenantes qui travaillent avec eux. Ensuite, la cohérence entre leurs paroles et leurs actes et le respect de leur vision et mission en toutes circonstances constitue la deuxième valeur. La transparence et l'intégrité constituent les troisième et quatrième valeurs. Enfin, l'innovation, le design et la durabilité, davantage des valeurs tournées sur les produits, sont la marque de fabrique de l'entreprise, qui insiste particulièrement sur la qualité de ses produits et sa participation active dans la recherche et le développement de matières toujours plus innovantes les unes que les autres (*Purpose #ACTNOW*, 2021).

La mission d'*Ecoalf* est de créer une nouvelle génération de matières et textiles recyclés qui ont la même qualité que des matières non-recyclées. Et leur vision, qui représente aussi la raison de leur mission, est d'arrêter d'utiliser les ressources naturelles de façon négligente (B. J. Sapato, communication personnelle, 25 mai 2021).

Membre de la communauté B-Corp depuis le 15 mars 2018 en tant que première entreprise espagnole à obtenir la certification (*Purpose #ACTNOW*, 2021), *Ecoalf* est actuellement évalué à un score de 81,8 sur 200. Il y a cinq domaines évalués dans le cadre du B Impact Assessment,

la gouvernance, les travailleurs, la communauté, l'environnement, et les clients. Le domaine où *Ecoalf* performe le mieux est la préservation des ressources avec un score de 10,9 sur leur score total de 81, 8, ce qui est en cohérence avec leur vision (*ECOALF RECYCLED FABRICS, SL | Certified B Corporation*, 2021).

Produits et marchés

Les produits d'*Ecoalf* répondent au besoin de produire des vêtements et accessoires qui ne sont pas polluants et ne dégradent pas l'environnement et pour certains, au besoin de nettoyer les océans des déchets qui s'y trouvent. Ils répondent donc aux attentes des consommateurs particulièrement attentifs à ces aspects environnementaux et qui accordent une grande importance à la transparence de la marque chez qui ils effectuent leurs achats. Ils comblent également le besoin d'avoir des vêtements de haute qualité, bien qu'en matières recyclées. La marque se positionne particulièrement comme un pionnier dans la vente de vêtements à la fois durables mais aussi de haute qualité, ce qui n'est pas souvent la norme pour les vêtements recyclés. Plus de 400 tissus recyclés ont été conçus par *Ecoalf*, ayant tous les mêmes qualités et caractéristiques que les meilleurs produits non recyclés, et en ayant un impact plus faible que ceux-ci. La recherche et le développement occupent également une place prédominante dans les activités de l'entreprise, qui utilise de nombreux procédés innovants dans la fabrication des matières. Les produits *Ecoalf* ne sont pas tous en matières recyclées mais sont durables (*Planet #BecauseThereIsNoPlanetB*, 2021). La gamme de prix de ceux-ci s'étend de 25 euros pour les t-shirts enfants à 250 euros pour les vestes femmes, avec en général des prix aux alentours de 70-90 euros pour les autres vêtements. Les chaussures sont quant à elles vendues entre 80 et 130 euros.

Les matières recyclées utilisées par *Ecoalf* telles que le nylon et le polyester sont garanties au standard Global Recycling Standard (GRS). Ces matières recyclées sont préférées par *Ecoalf* car celles-ci consomment moins d'eau et d'énergie et ont, pour certaines, un impact positif sur la préservation de la vie maritime et sur la diminution des déchets en général. Les matériaux à recycler utilisés par *Ecoalf* sont les bouteilles en plastique, les filets de pêche, le coton et la laine, les pneus et le marc de café. Le tableau ci-dessous (figure 10) comporte les différents matériaux recyclés et leurs impacts respectifs sur la préservation de l'environnement et l'utilisation des ressources (*Planet #BecauseThereIsNoPlanetB*, 2021).

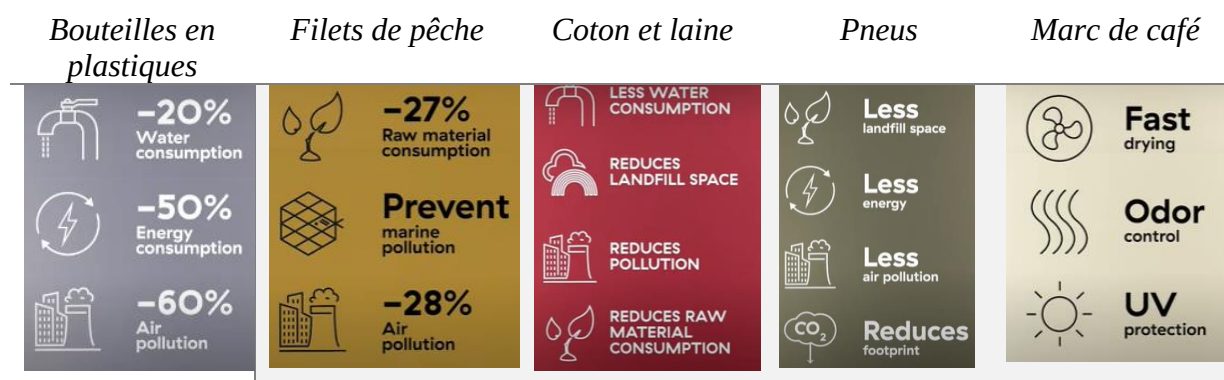


Figure 10 : Matières recyclées utilisées chez *Ecoalf* et leur impact respectif sur l'environnement et les produits
(Materials, 2021)

Les chiffres donnés pour les bouteilles en plastique proviennent d'estimations de données comparant l'utilisation de polyester conventionnel et de polyester recyclé. La diminution de l'eau, de l'énergie et de la pollution de l'air est donc due à l'utilisation de polyester PET (Polyethylene Terephthalate) recyclé, qui est un matériau pouvant être recyclé plusieurs fois et est donc idéal pour une économie circulaire. Le polyester recyclé utilisé par *Ecoalf* provient de trois sources différentes, les bouteilles en plastique jetées après consommation, les 5 à 10% de bouteilles en PET récoltées dans la mer via le projet Upcycling The Oceans, ainsi que les vêtements usagés mais pour lesquels très peu de fournisseurs ont les technologies adéquates (Materials, 2021). A titre d'exemple d'un produit fait entièrement de ce polyester recyclé, on retrouve la veste matelassée à col rond USUAHIA, faite à 100% à partir de bouteilles en plastique recyclées (rembourrage, tissu principal, doublure).

La seconde case du tableau correspondant aux filets de pêche qu'*Ecoalf* collecte et recycle. La diminution de la consommation de matières premières, la préservation de la vie maritime et la diminution de la pollution de l'air proviennent de l'utilisation de nylon recyclé pour fabriquer notamment les vestes *Ecoalf*. Le nylon recyclé requiert en effet beaucoup moins d'étapes dans le processus de fabrication, cause directe du moindre impact environnemental, en termes d'émission et de consommation de matières premières. Cette matière peut également être recyclée à nouveau quand les vêtements sont en fin de vie. Il se compose à 25% des filets de pêche collectés dans les océans, 25% de déchets de moquette et enfin de 50% de déchets de nylon pré-consommation. La transformation des filets de pêche en fibres textiles est possible grâce à la collaboration avec ECONYL (Materials, 2021). Un exemple de vêtement *Ecoalf* fait à partir de 48% de nylon recyclé et 52% de coton biologique est la veste pour femmes TIMARU.

Troisièmement, l'impact positif lié au coton et à la laine qu'utilise Ecoalf est le résultat de divers facteurs. Premièrement, l'utilisation de coton recyclé et produit de façon responsable permet d'économiser 64% d'eau par rapport à l'utilisation de coton conventionnel, même si les procédés de traitement du coton recyclé ont un coût élevé en R&D pour l'entreprise, qui a passé plus de trois ans à mettre en place les techniques de traitement. Enfin, un dernier avantage du coton recyclé est que l'étape de la teinture n'est plus nécessaire, puisqu'on peut obtenir les couleurs désirées en mixant des fibres entre elles. Passer cette étape représente aussi un gain en termes d'utilisation de l'eau (*Materials*, 2021). Le t-shirt pour enfants PLANET FIRST est composé par exemple de 50% de coton biologique et 50% de coton recyclé.

Les pneus que recyclent Ecoalf sont le résultat de deux ans d'investissement en innovation et R&D. Ce matériau recyclé est le fruit d'une collaboration avec Signus et le Technological Center for Shoes et résulte d'une succession d'étapes complexes dans le procédé de recyclage. Comme exemple, le modèle de flip flops pour femmes TRANSLU a une semelle supérieure composée à 100% de EVA (éthylène-acétate de vinyle), une semelle moyenne composée de 60% de pneus recyclés et 40% de caoutchouc, et enfin la semelle inférieure se compose de 32% de caoutchouc recyclés et 68% de caoutchouc conventionnel (*Materials*, 2021).

La dernière matière non conventionnelle utilisée par la marque est le marc de café. L'utilisation de celui-ci est possible grâce à la collaboration entre Ecoalf et SoCafé Sustainable Performance, une entreprise possédant le brevet de transformation du marc de café en pellets à propriétés techniques. Le café permet donc de remplacer des traitements chimiques et donc les propriétés sont le contrôle des odeurs, la protection contre les UV et un séchage rapide des vêtements, comme illustré dans le tableau (*Materials*, 2021).

Les matières dites à faible impact environnemental sont également utilisées par Ecoalf. Celles-ci sont majoritairement des fibres d'origine naturelle qui nécessitent moins de ressources à la production. On retrouve les fibres de bois et les fibres cellulosiques synthétiques, le lin, le cupro et le chanvre parmi celles-ci (*Low Impact Materials*, 2021). La marque utilise également du coton biologique, certifié GOTS, et utilise pour les vestes un rembourrage qui est au minimum d'origine animale. Les plumes utilisées dans certains vêtements sont d'ailleurs certifiées « Responsible Down Standard » (*Planet #BecauseThereIsNoPlanetB*, 2021). Le pull pour hommes NANTES est par exemple composé à 95% de coton biologique et 5% de cachemire pour la douceur du tissu.

Pour répondre à la première proposition de recherche « *Créer des produits répondant aux attentes des consommateurs sensibles à la préservation de la planète et aux conditions sociales est synonyme de meilleurs résultats économiques* », plusieurs pistes de réponse apparaissent dans le cas *Ecoalf*. Outre les nombreux avantages écologiques et sociaux cités précédemment de l'utilisation de matières recyclées, on ressent également certains désavantages économiques, selon *Ecoalf*. Ce domaine de la R&D pour développer des produits toujours plus durables et performants, créateurs de valeur principalement environnementale, entraîne en effet des coûts d'investissement très élevés, qu'ils doivent encourir en tant que pionniers dans la vente de vêtements recyclés de haute qualité (B. J. Sapato, communication personnelle, 25 mai 2021). Ces coûts élevés de la fabrication de matières recyclées sont le principal désavantage économique pour l'entreprise, mais ceux-ci sont contrebalancés par une série d'éléments en faveur de la création de valeur économique. Premièrement, on observe une augmentation de la part du marché grâce à une augmentation de la demande pour les produits *Ecoalf* en matières recyclées et/ou durables. Cette augmentation de la demande est la preuve que les consommateurs sont davantage sensibles à la provenance et la composition de leurs vêtements qu'auparavant, et font leur achat dans ce sens. On observe aussi une meilleure rentabilité grâce à des produits qui sont à un prix plus élevé que le reste du marché mais sont au juste prix par rapport au coût de leur fabrication par l'entreprise.

Chaîne de valeur

La chaîne de valeur d'*Ecoalf* est pensée pour que chaque étape du processus ait un impact environnemental minimal, bien que les chaînes de valeurs des vêtements soient généralement très complexes. Lorsque l'on parle de chaîne de valeur, on parle principalement de logistique des transports, des émissions de CO₂ émises lors du processus entier de fabrication, des déchets de packaging, et l'utilisation des ressources. Tous ces points sont abordés de façon durable par la marque *Ecoalf*, qui communique de façon transparente sur ce point. L'entreprise s'est notamment engagée via la communauté BCorp à atteindre l'objectif #zeronet2030, ce qui signifie atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre (*Purpose #ACTNOW*, 2021). Des énergies renouvelables sont également utilisées dans les bureaux et les boutiques *Ecoalf* pour réduire les émissions. En 2020, l'empreinte carbone de l'entreprise a diminué de 5.67 tonnes (CO₂eq), selon les calculs de GreeMko. La marque adopte une conception circulaire de ses produits, en tenant compte de l'origine des matières jusqu'à la fin de vie des vêtements, qui

sont conçus pour durer et avoir un long cycle de vie. Enfin, ils sont en recherche constante de fournisseurs proposant les solutions les plus efficaces et innovantes en termes de consommation d'énergie et d'eau pour les processus de fabrication (*Purpose #ACTNOW*, 2021).

La consommation d'eau est une préoccupation majeure chez *Ecoalf* et son utilisation est contrôlée de près dans la chaîne de valeur. Notamment, les matières et fibres choisies ont une empreinte hydrique plus faible, les procédés de teintures sont plus efficaces et de nouvelles technologies plus efficaces réduisent la quantité d'eau utilisée. Enfin, l'entreprise a élaboré elle-même une liste de substances réglementées pour garantir l'utilisation de produits chimiques sûrs et éliminer les substances toxiques des processus de fabrication (*Purpose #ACTNOW*, 2021). Cette économie d'eau et d'énergie représente cependant un coût plus élevé pour l'entreprise, qui investit dans les technologies innovantes adéquates pour atteindre ces objectifs environnementaux. C'est un investissement en amont, destiné également à montrer l'exemple aux autres acteurs du secteur.

Un autre point important de la chaîne de valeur de *Ecoalf* est son engagement pour la dépollution des océans, à travers son projet *Upcycling the Oceans*, lancé en 2015 via la *Fondation Ecoalf*. Ce projet a pour objectif de récupérer les déchets se trouvant dans les fonds marins, les trier, recycler et les transformer en filament de polyester de haute qualité pour produire les vêtements *Ecoalf*. Le projet est présent en Grèce, Italie, Espagne et Thaïlande et est le fruit d'une collaboration avec à présent plus de 3000 pêcheurs bénévoles, qui ont permis la récolte de près de 700 tonnes de déchets. Ce projet fait partie intégrante de la marque de fabrique d'*Ecoalf* et s'inclut entièrement dans leur démarche de fabrication de vêtements durables. Dix pourcents des ventes sont d'ailleurs versées à la fondation *Ecoalf* pour poursuivre le projet *Upcycling The Oceans* et son expansion en mer Méditerranée (*Ecoalf Foundation*, 2021; *Purpose #ACTNOW*, 2021).

Les emballages des produits sont également conçus pour avoir le plus faible impact en termes de déchets. Des sacs en tissus sont par exemple fabriqués à partir de déchets textiles produits lors de la fabrication des vêtements. Les emballages destinés aux chaussures sont quant à eux entièrement faits de matières recyclées, principalement du carton et du polyester recyclés, et sont également recyclables à 100%, ainsi que réutilisables. Les emballages *Ecoalf* représentent une diminution de 13% d'émissions de CO2 par rapport à des emballages traditionnels, grâce à leur fabrication qui se déroule entièrement en Espagne (*Packaging*, 2021).

L'aspect logistique des transports est aussi étudié par *Ecoalf* pour être le plus écologique possible. Notamment, les vêtements ne sont expédiés à l'étranger que par voie maritime, afin d'éviter la pollution des transports aériens, et les emballages utilisés pour l'envoi des marchandises est fait de matières recyclées tels que des sacs en plastique recyclé et des boîtes en carton recyclé également (*Packaging*, 2021).

Ces caractéristiques de la chaîne de valeur d'*Ecoalf* permettent d'apporter des éléments de réponse à la deuxième proposition de recherche « *La réduction de l'utilisation de l'énergie, de ressources naturelles et de composants nocifs dans la chaîne de valeur est synonyme de meilleurs résultats économiques* » et d'y apporter des nuances en termes d'avantages et de désavantages économiques. La valeur sociale et environnementale créée lors du processus de la chaîne de valeur d'*Ecoalf* se résume en quatre thèmes. Respectivement, une moindre consommation d'eau et d'énergies fossiles, une réduction des déchets, l'élimination des substances toxiques du procédé de fabrication et donc une amélioration de la santé et la préservation de l'environnement. La valeur économique quant à elle réside principalement dans l'augmentation de la qualité des produits, que ce soit la qualité d'un point de vue technique ou d'un point de vue éthique. Cette augmentation de la qualité permet une augmentation de la demande et de la fidélité des clients. Le désavantage économique réside, comme pour le premier pilier relatif aux produits, dans l'augmentation des coûts liés à la réduction des émissions et l'économie d'eau, à travers les procédés de recherche et de développement de nouvelles méthodes.

Communautés locales

Le troisième aspect de cette étude de cas est l'implication de la marque *Ecoalf* dans le développement des communautés locales qui entourent l'entreprise et ses activités. Le développement de ces communautés est en effet essentiel, selon Porter et Kramer (2011), au bon fonctionnement et à la création de valeur d'une entreprise. On retrouve les fournisseurs, les clients, les associations de commerces, le monde académique, les lois régissant le marché, les organisations externes, les collaborateurs, les populations locales des pays de production, et les travailleurs de la chaîne de valeur parmi ces communautés. Ce pilier est relativement peu représenté dans les différentes sources sur *Ecoalf*, même si l'on peut lire sur le site officiel de la marque que la priorité de l'entreprise « *est de prendre soin des populations* ».

Premièrement, *Ecoalf* entretient des relations très étroites avec ses fournisseurs, qui ont des normes à respecter afin de pouvoir travailler avec la marque, et doivent partager et respecter l'*Engagement Durable Ecoalf*. Les fournisseurs sont audités et certifiés par des tiers, ce qui permet d'avoir un contrôle externe le plus objectif possible. Les certifications requises sont la certification Bluesign, ISO14001 et Oeko-Tex Standard 100 (*People #PEOPLESFIRST*, 2021; *Planet #BecauseThereIsNoPlanetB*, 2021). Une relation de confiance est établie entre la marque et ses fournisseurs, permettant une plus grande fiabilité et solidité de la collaboration, notamment en cas de chocs économiques. La pandémie de Covid-19 en est l'exemple parfait. *Ecoalf* avait en effet continué de commander auprès de ses fournisseurs pour ne pas créer de trop grandes interruptions dans les usines de productions et éviter à ceux-ci de nombreux ennuis économiques (B. J. Sapato, communication personnelle, 25 mai 2021).

Ecoalf apporte également sa contribution dans le monde académique. Depuis 2012, plus de 1000 conférences ont été données par la *Fondation Ecoalf* à travers le monde, ayant pour but de sensibiliser au problème des déchets et aux dommages environnementaux causés par ceux-ci, particulièrement dans les environnements marins. Elles ont également pour but d'informer sur le rôle de l'économie circulaire. Elle participe également à d'autres types d'événements telles que des expositions et ateliers, ce qui renforce le soutien de la communauté derrière la marque (*People #PEOPLESFIRST*, 2021).

Au sein même de l'entreprise, en interne, une attention particulière est donnée à la représentation des femmes au même titre que celles des hommes, au talent et surtout à la diversité. La direction se compose en effet de 50% de femmes et 50% d'hommes, et l'équipe *Ecoalf* de 73% de femmes pour 23% d'hommes (*People #PEOPLESFIRST*, 2021).

Ecoalf a également mené de nombreux partenariats et collaborations avec d'autres marques et organismes engagés dans l'économie circulaire et la préservation de l'environnement. Des exemples de collaboration sont la création d'une semelle en caoutchouc de pneus avec Michelin et des collaborations avec INESCOP et BCOME. L'une permet d'évaluer l'impact environnemental d'une gamme restreinte de sneakers et l'autre permet d'évaluer et faire des analyses annuellement sur l'impact environnemental et social de tous les produits *Ecoalf* (*Collaborations*, 2021).

Enfin, *Ecoalf* a créé une réelle communauté de « fans » grâce à son projet *Upcycling the Oceans* et surtout à son slogan « Because There is No Planet B ». Ce slogan qui apparaît sur un très grand nombre de leurs produits est la marque de fabrique de l'entreprise, qui encourage le partage de celle-ci sur les réseaux sociaux et à travers toutes sortes de médias. Cette communauté plutôt « médiatique » est un réel atout pour l'entreprise, qui bénéficie d'une notoriété grandissante tout en communiquant leur mission et leurs valeurs (B. J. Sapato, communication personnelle, 25 mai 2021).

Dans le cadre de la troisième proposition de recherche « *Être davantage soucieux des communautés locales est synonyme de meilleurs résultats économiques* », plusieurs éléments de ce pilier apparaissent. La création de valeur sociale et environnementale chez *Ecoalf* pour celui-ci se résume à une relation importante entretenue avec les fournisseurs et un lien de confiance avec ceux-ci mais aussi principalement à un effet de sensibilisation. La relation renforcée avec les fournisseurs a comme avantage économique de sécuriser l'offre de produits et d'augmenter la fiabilité des fournisseurs. Ensuite, les efforts fournis par la marque en termes de collaboration avec les parties prenantes visent principalement le groupe des consommateurs et des autres entreprises. Le but est donc de sensibiliser un maximum de personnes et d'entraîner ceux-ci dans des démarches durables, portés par le slogan populaire d'*Ecoalf* « Because There Is No Planet B ». Cela a pour effet d'élargir la communautés d'*Ecoalf* et potentiellement d'augmenter le nombre de clients, grâce à une meilleure visibilité de la marque.

Mesure de la valeur partagée

Cette dernière section est consacrée à la façon dont *Ecoalf* mesure la valeur sociale et environnementale qu'elle crée. Principalement, cette mesure prend la forme d'une collaboration avec BCOME, une application de système intelligent fondée en 2019, qui gère les processus durables dans l'industrie textile. Plus d'un million de produits sur le marché sont sous sa garantie. Plus précisément, BCOME est un système d'évaluation qui

« note le degré d'efficacité environnementale, sociale et éthique d'*Ecoalf* en fonction de ses meilleures initiatives durables tout au long de sa chaîne de valeur, sur la base du fait que le dépassement de 0 % est déjà un impact positif. Le score de BCOME peut être : HIGH (0 % à 33 %), ADVANCED (34 % à 66 %) ou HONORS (67 % à 100 %). »(Bcome, 2021)

L'évaluation porte sur l'entièreté du processus, en partant de la conception du vêtement jusqu'à son achat. Les calculs se basent sur plusieurs facteurs. Notamment, des outils de Life Cycle Analysis sont utilisés pour mesurer les indicateurs d'utilisation d'eau, d'émissions de carbone, de quantité de déchets produite et enfin d'eutrophication de la marque, sur base de plus de 5000 bases de données de LCA reconnues internationalement. Les techniques BCOME sont également conformes aux normes ISO 14040 et 14044 et suivent les recommandations méthodologiques de la Commission Européenne pour les LCA des produits, appelées PEF (Product Environmental Footprint Initiative) (*Product – BCOME*, s. d.). BCOME est certifié BCorporation et par l'ENISA (European Union Agency For Cybersecurity).

Le système de mesure est tel que la marque envoie les informations des nouveaux produits chaque année en début de saison, afin que BCOME puisse les évaluer et leur attribuer un score au niveau environnemental, social et éthique. Plus précisément, le score est attribué en fonction des initiatives environnementales de la marque, les initiatives sociales et éthique et enfin sur la traçabilité de la chaîne de valeur et la transparence à ce niveau. Une fois cette évaluation terminée, les résultats sont publiés et apparaissent pour une grande majorité de produits sur le site officiel de la marque (voir Annexe 4). Un premier score est attribué pour les initiatives environnementales avec en détails le nombre de litres d'eau, le nombre de kilos de CO₂ et le nombre de grammes de PO₄ (Phosphate) utilisés et la proportion de ceux-ci économisée. Ensuite le score attribué pour les initiatives sociales et éthiques est complété par le nombre d'employés ayant des conditions de vie et de travail sécurisées et justes, ainsi que par le nombre de procédés utilisés de la phase de design jusqu'à la vente du produit dans un circuit de commerce équitable. Enfin, un score est attribué pour la transparence avec le nombre de kilomètres parcourus par les produits engagés dans la durabilité, ainsi que le critère BCORP prouvant la traçabilité de la chaîne de valeur des produits.

Les analyses plus détaillées de BCOME ne sont quant à elles pas disponibles au public. Les résultats obtenus sont pris en compte par *Ecoalf* et l'objectif est d'obtenir des résultats encore meilleurs au fil du temps (B. J. Sapato, communication personnelle, 25 mai 2021). Cette méthode d'évaluation pour chaque produit et non pour l'entièreté des produits *Ecoalf* permet une évaluation plus spécifique de chaque produit et de percevoir les caractéristiques qui sont à améliorer. Le consommateur a donc une vision claire des caractéristiques du produit lorsqu'il effectue ses achats. Un désavantage est cependant le manque de vision globale sur la création

de valeur sociale et environnementale, bien que certains chiffres clés globaux soient calculés afin de faciliter la communication des résultats environnementaux et sociaux de la marque.

Les labels et certifications obtenus pour certains produits, tels que le GRS, GOTS, Responsible Down Standard et les certifications requises chez les fournisseurs telles que OEKO-TEX standard 100, Bluesign, ISO 14001 sont également de bons indicateurs de mesure de la valeur sociale et environnementale.

5.2 Saye

Présentation et histoire de la marque

La marque espagnole *Saye*, fondée le 1^{er} mars 2018 par Marata Llaquet, Damian Augustyniak et Elizabet Sabin est une marque qui propose des baskets composées de matériaux vegan, en cuir ou recyclés (*SAYE Team*, 2021). La marque propose également une collection de vêtements unisexes. Le concept de la marque est que, pour chaque vente effectuée, deux arbres sont plantés dans différents endroits du monde. Après avoir mené une campagne Kickstarter, la marque *Saye*, initialement appelée *Wado*, est lancée en mars 2018. En peu de temps, les 7000 premières paires de baskets produites, la marque devient le projet le plus financé en Espagne sur la plateforme Kickstarter. En avril de cette même année, le projet est mis sur la plateforme Indiegogo qui devient un point de vente en ligne de la marque pour une durée de 20 mois (*SAYE Team*, 2021). Pendant cette période, le projet se transforme en une réelle entreprise qui compte actuellement dix-huit employés de différentes nationalités. Certains sont originaires du Mexique, du Venezuela, de la Suisse, de Colombie, Egypte et bien sûr de Barcelone et autres villes espagnoles (M. Llaquet, communication personnelle, 27 juillet 2021). Leur propre e-shop en ligne est lancé en décembre 2019 et la marque est renommée *Saye*. Un an après la création officielle de la marque, 15 434 paires de baskets avaient été vendues dans 67 pays du monde et 30 868 arbres avaient été plantés en Inde et Zambie. L'année passée 30 000 paires de sneakers ont été vendues et l'objectif pour l'année 2021 est d'atteindre les 60 000 ventes (M. Llaquet, communication personnelle, 27 juillet 2021). Le revenu annuel de la marque en 2019 s'élevait à 1,31 millions d'euros (*WE ARE WADO S.L.*, s. d.).

L'objectif social de la marque *Saye* est de fournir des baskets et des vêtements intemporels en continuant de devenir une marque complètement zéro déchets qui utilise des matières recyclées

et d'origine biologique et naturelle. Sa vision sur le moyen-terme est de devenir la marque de baskets durables la plus connue en Europe et sa mission est de devenir une entreprise zéro déchets, même si cela est très complexe, au vu des nombreuses départements pour lesquelles des adaptations drastiques doivent être apportées (M. Llaquet, communication personnelle, 27 juillet 2021).

Ils prônent également le travail dans des conditions correctes et produisent leurs produits uniquement dans des usines certifiées. Enfin, l'une de leur mission originelle est de combattre la déforestation et de donner davantage de pouvoir aux populations tributaires de ces forêts, ce qui est possible grâce à leur action « deux arbres plantés pour une paire de baskets vendue ».

Produits et marchés

La marque Saye propose trois types de produits, respectivement les baskets, les vêtements et des accessoires. Ces produits répondent aux besoins des consommateurs soucieux de la façon dont les produits qu'ils achètent sont fabriqués et des matières utilisées mais aussi attentifs à leur style et à l'aspect « cool » des baskets. Saye répond également, par son projet de reforestation, au besoin de protéger l'environnement et la planète et combattre le changement climatique. La gamme de prix des baskets s'étend de 125 à 160 euros. Les vêtements sont vendus à un prix allant de 60 à 100 euros et enfin, les accessoires (tote bags, chaussettes et casquettes) varient de 26 à 39 euros.

Cinq gammes de baskets ont été lancées jusqu'à présent par l'entreprise et un nouveau modèle fut lancé le 25 juillet 2021. La première gamme sont les baskets Vegan Colores produites entièrement en Europe. Celles-ci sont faites de cuir de maïs vegan biodégradable approuvé PETA et provenant de ressources renouvelables contenant un haut taux de matières végétales (ex : maïs, canne à sucre, cellulose, huiles végétales, betterave). Sa semelle est faite de matière recyclée, d'une doublure en bambou et enfin, la basket possède des lacets en coton biologique. Cette matière innovante de cuir de maïs émet peu d'émissions et provient de récoltes sans OGM (VEGAN COLORES _ *Materials* – SAYE, 2021).

La seconde gamme est la gamme Vegan Mango, faite à base de mangue recyclée, cuir vegan d'origine naturelle et doublure en bambou. Ce produit est le fruit d'une collaboration avec Fruitleather Rotterdam, une entreprise se spécialisant dans le recyclage de fruits qui ne sont

plus bons à la consommation. Cette innovation permet à la fois de réduire le gaspillage et donc les déchets alimentaires (*VEGAN MANGO _ Materials – SAYE, 2021*).

La troisième gamme sont les Baskets Vegan faites, pour la partie supérieure de la basket, à partir de cuir napa végétalien contenant 35% de fibres recyclées et certifiées au standard GRS (Global Recycled Standard). Les fibres proviennent en partie de vêtements inutilisés et en partie d'objets en PET. Ce cuir recyclé vegan contient également 11% de polyester et 54% de PU, un matériau très solide et de haute qualité qui ne contient aucune trace de diméthyl formaldéhyde (DMF), une substance chimique pouvant causer des problèmes de foie à cause d'une exposition de long-terme chez les travailleurs. La doublure de ces baskets est faite à partir de 50% de PET provenant de déchets et de bouteilles en plastique recyclées. Les 50% restants sont composés de PES (Polyéthersulfone). Les semelles extérieures sont quant à elles composées à 30% de caoutchouc naturel et 70% synthétique. Les deux types de caoutchouc remplissent les conditions de résistance à la déchirure, d'élasticité à basse température, ainsi que d'une haute résistance à la traction. La semelle intérieure est quant à elle composée à 60% de PU provenant des déchets des entreprises du secteur automobile et 40% de PU d'origine. Les lacets sont quant à eux faits de coton biologique vierge de pesticides, herbicides et fertilisants, comme tous les autres modèles de baskets Saye. Un avantage de la culture biologique du coton est le respect des cycles du sol, et par conséquent la préservation de celui-ci pour de futures plantations. La dernière partie de la basket vegan, les pièces de renforcements, sont composées de restes de plaques thermoplastiques recyclées ainsi que de copeaux de bois récupérés dans des usines du secteur de la menuiserie (*VEGAN _ Materials, 2021*).

Saye possède également une gamme de baskets faites de cuir, de coton biologique, de caoutchouc naturel et synthétique, de PU recyclé et enfin de copeaux de bois recyclés également. Le cuir provient de vaches européennes appartenant à un fournisseur portugais et respecte les procédures et standards environnementaux. Comme les modèles précédents, les semelles sont faites de caoutchouc naturel et synthétique et de mousse de polyuréthane (*M'89 LEATHER MATERIALS, 2021*).

Un autre modèle de baskets sont les baskets M95 recyclées. Ces baskets sont presque entièrement faites de matériaux recyclés, tout spécialement la semelle extérieure, composée en majorité de caoutchouc recyclé, ce qui contribue grandement à la diminution de déchets et la surproduction. La seule matière non recyclée, faisant partie de la partie supérieure de la basket,

est le cuir en daim provenant d'un fournisseur espagnol. Cette matière provient majoritairement de vaches russes et est certifiée au niveau environnemental. La partie en mailles, toujours de la partie supérieure, est faite à 69% de polyester recyclé respectant le standard GRS de produit fabriqué en Espagne. La doublure se compose de cuir de daim végétal recyclé fait à 51% de polyester recyclé (*M'95 _ Materials – SAYE, 2021*).

La nouvelle gamme de sneakers récemment ajoutée à la collection végétal de Saye est faite à base de napa végétal, ainsi que de cactus Nopal du Mexique pour les lignes du design et le talon, une alternative résistante et durable par rapport au cuir traditionnel. Les étapes de fabrication se font en Italie pour le napa végétal d'origine naturelle, au Mexique pour le cactus bien entendu et enfin, au Portugal pour l'assemblage. La plante de cactus est plantée et récoltée de façon durable, en ne collectant que les feuilles à maturité et en laissant par conséquent le reste de la plante pousser. Cette matière innovante recèle de nombreux avantages environnementaux. La plante est en effet très résistante aux basses températures d'hiver, solide, et ne représente aucun danger pour les cueilleurs lors de la récolte car ses épines sont très petites. Par ailleurs, aucun système d'irrigation n'est nécessaire car l'eau de pluie et les minéraux de la terre suffisent à sa croissance. Aucune source additionnelle d'énergie n'est utilisée car le cactus sèche au soleil et ne nécessite aucun pesticide ni herbicide. Enfin, le gaspillage est évité car les restants de la plante non utilisés sont vendus dans le secteur de l'alimentation (*VEGAN CACTUS _ Materials, 2021*).

La seconde catégorie de produits de la marque Saye sont leur gamme de vêtements. Tous les vêtements Saye sont produits en Europe et sont entièrement faits de coton biologique. Ils sont également hypoallergéniques et n'ont pas été exposés à des composants chimiques et des teintures toxiques. Saye travaille d'ailleurs en collaboration avec *Eyand*, qui est une entreprise optant uniquement pour des procédés de teinture entièrement naturels. Ces procédés augmentent la durée de vie des vêtements de 40%. Les principaux avantages des teintures naturelles sont leurs faibles émissions carbone grâce à la teinture à froid, une réduction de la consommation d'eau de 40%, elles ne génèrent pas de déchets et enfin, les excès d'eaux usagées peuvent être réutilisés car elles ne sont pas contaminées. Des fibres écologiques sont également utilisées, faites de déchets tels que des bouteilles en plastique, des fibres naturelles ou encore de vieux vêtements. Les différentes étapes du procédé de fabrication sont certifiées GOTS et OEKO-TEX (*CLOTHING _ Materials, 2021*).

Enfin, la dernière catégorie de produits est la catégorie des accessoires *Saye*, les chaussettes, les casquettes et les « tote bag ». Les chaussettes *Saye* sont composées de 84% de coton biologique, 14% de polyamide et de 2% d'élasthanne et sont fabriquées en Italie. Les casquettes sont quant à elles faites à 93% de plastique recyclé RPET, 5% de coton et 2% de nylon et sont fabriquées en République Populaire de Chine (PRC) de façon éthique. Les « tote bag » quant à eux sont produits en Inde, en collaboration avec l'organisation *Bags of Ethics*, qui sera décrite plus en détails dans la section communautés locales. Une des spécificités de ces « tote bag » est la nature des teintures et de l'encre utilisées. Ceux-ci sont certifiés REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals), ce qui est une certification européenne, destinée à protéger la santé et l'environnement des risques des composants chimiques (*ACCESSORIES _ Transparency*, 2021).

Les trois catégories de produits *Saye* font preuve d'un grand souci du choix de matières, souvent des nouvelles matières qui ne sont pas encore adoptées à grande échelle dans le secteur de l'habillement et qui sont très innovantes, ce qui ajoute une plus-value par rapport à une basket classique, et c'est ce qui leur permet de se démarquer des concurrents.

La valeur environnementale et sociale que la marque crée de par ses produits, telle que la protection de l'environnement et particulièrement du maintien des forêts, la réduction des déchets de matériaux et des déchets alimentaires, l'utilisation de teintures et composants naturels et des fibres textiles sans OGM, les faibles émissions en CO2 et la collaboration avec de nombreux acteurs clés du procédé de fabrication est sans aucun doute partagée avec la société, et particulièrement avec les consommateurs soucieux de la préservation de l'environnement et les enjeux sociaux. Mais à la question de savoir si « *créer des produits répondant aux attentes des consommateurs sensibles à la préservation de la planète et aux conditions sociales est synonyme de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise* », notre première proposition de recherche, dans le cas de *Saye*, il faut analyser la potentielle valeur économique créée par ses produits. L'utilisation de nouvelles matières innovantes dans le domaine de la chaussure, telle que le bambou, le maïs, la mangue et le cactus représente en effet un coût supérieur à des matières traditionnelles. Ce coût reviendrait à quatre fois plus cher que le coût de baskets faites à partir de matières traditionnelles et fabriquées dans des pays d'Asie où le coût de la main d'œuvre est très élevé. La marge effectuée sur les produits est donc nettement moindre et cela représente le plus gros désavantage économique (M. Llaquet, communication personnelle, 27 juillet 2021). Cependant, ce désavantage semble contre-balancé

par un facteur non négligeable en termes économiques, l'engagement et la fidélité des clients. Cet engagement est visible notamment sur les réseaux sociaux, à travers les nombreuses contributions des consommateurs ainsi que les retours sur leurs achats Saye. De plus, l'aspect durable des produits Saye représente leur principal élément de différenciation par rapport à leurs concurrents sur le marché (M. Llaquet, communication personnelle, 27 juillet 2021).

Chaîne de valeur

Les différentes étapes de la chaîne de valeur de Saye se déroulent toutes en Europe, avec le Portugal comme pays de production principal. Le Portugal, connu pour la qualité du secteur des chaussures mais aussi pour les techniques innovantes utilisées dans la production de vêtements est aussi un exemple à suivre dans le contrôle de la chaîne d'approvisionnement. Les usines de fabrications sont certifiées pour les ressources employées et pour les conditions de travail des employés (*Made in the EU - Portugal*, 2021).

La proximité géographique européenne des fournisseurs est un atout dans la gestion des différentes étapes du processus de fabrication, permettant une plus grande efficacité et davantage de collaboration au sein du réseau de production. Cette efficacité permet à la fois de réduire l'empreinte carbone des activités mais aussi de garantir l'utilisation de matériaux locaux. Un autre facteur qui permet de réduire les émissions de carbone est l'utilisation des fibres, teintures et encres naturelles, détaillée dans la section précédente. Les produits Saye sont envoyés principalement en Allemagne, en Belgique, en France, au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en Suisse, ce qui représente un réseau étendu mondialement (*Made in the EU - Portugal*, 2021).

Le but principal que la marque cherche à atteindre lorsqu'un nouveau produit est lancé est de choisir les fournisseurs respectant les standards de qualité et de durabilité adéquats au type de produit en question. Cet objectif vaut pour le choix des matières, les méthodes de fabrication et enfin les emballages. Les matières utilisées ont été décrites dans la section précédente, même si elles font partie intégrante de la chaîne de valeur (*Made in the EU - Portugal*, 2021).

Les emballages utilisés sont des boîtes en carton 100% recyclables, produites également au Portugal et certifiées FSC (Forest Stewardship Council) et en accord avec le PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification). Ces certifications contribuent à la préservation

des écosystèmes des forêts. Les sacs utilisés pour certains emballages sont faits à base d'amidon de maïs et ne contiennent donc pas de plastiques à base de pétrole. Ils sont également complètement biodégradables (M'95 _ *Materials* – SAYE, 2021).

Il est difficile d'estimer si « *la diminution de l'utilisation de l'énergie à travers leur objectif de zéro-émissions, la diminution des ressources naturelles à travers leurs matières innovantes et l'absence de composants nocifs dans la chaîne de valeur* » de Saye, notre deuxième proposition de recherche, génèrent des avantages économiques. Le principal facteur qui pourrait être avancé en faveur de la création de valeur économique est la valeur ajoutée aux produits, c'est-à-dire leur aspect innovant, respectueux de l'environnement et vierge de tout composant nocif. Cette valeur ajoutée est un atout non négligeable pour la proposition de valeur aux clients et permet à Saye de se différencier par rapport à ses concurrents. Un second avantage est la proximité géographique des lieux du processus de fabrication, comme mentionné précédemment. Cette proximité rend la gestion des différentes étapes plus efficace et génère davantage de collaboration au sein du réseau de production.

Communautés locales

Le développement des communautés locales est une préoccupation majeure de la marque Saye, avec au cœur de ses projets le projet de reforestation, présent depuis les tout premiers pas de l'entreprise. Ce projet est un projet communautaire pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il rassemble l'entreprise avec ses clients et d'autres parties prenantes telles que l'ONG *We Forest*, acteur clé du projet, qui s'occupe de la gestion des relations entre les marques et les populations locales (SAYE *Sneakers - Reforestation Project*, 2021). Mais le projet ne s'arrête pas seulement à planter des arbres, il permet également de collaborer avec les populations dépendantes de ces forêts, en leur apprenant notamment à gérer la reforestation de façon optimale. Saye et les autres acteurs impliqués dans le projet collaborent pour fournir les outils et formations adéquats pour apprendre à mieux protéger les forêts et gérer celles-ci pour qu'elles restent une ressource durable de bois et de nourriture (M. Llaquet, communication personnelle, 27 juillet 2021). Le calcul est simple, pour une paire de baskets achetée, deux arbres sont plantés soit en Zambie, en Inde, en Australie ou en Amazonie. Au total, des fonds ont été levés pour planter 165 550 arbres et l'objectif est d'atteindre les 200 000 arbres plantés fin de l'année 2021 (SAYE *Sneakers - Reforestation Project*, 2021).

Le fournisseur principal de *Saye, You Shoes*, a son siège dans la ville de Felgueiras, dans le nord du Portugal. Ceux-ci partagent de nombreuses valeurs avec la marque de baskets, qui maintiennent tous deux de hauts standards éthiques, promeuvent l'égalité des genres et des salaires justes pour les travailleurs. *Eyand* est aussi un collaborateur important pour *Saye*, et joue un rôle important pour assurer le respect de la mission environnementale et sociale que poursuit *Saye* (*Made in the EU - Portugal*, 2021).

D'autres acteurs importants dans les communautés entourant la marque *Saye* et auxquels celle-ci prête une grande attention sont les travailleurs des usines de fabrication des fournisseurs. Ceux-ci doivent notamment respecter certaines conditions de travail. Ils travaillent en effet par tranche de huit heures du lundi au vendredi et les éventuelles heures supplémentaires sont payées davantage. Ces heures supplémentaires ne peuvent pas excéder deux heures par jour, selon la loi. Les travailleurs doivent également avoir vingt-deux jours ouvrables de congé par an (*Made in the EU - Portugal*, 2021).

Saye contribue également au développement d'une population très spécifique participant à la fabrication des « tote bags ». Par le biais d'une collaboration avec Bags of Ethics et son entreprise parente Supreme Creations, fournisseur officiel de *Saye*, la marque soutient et promeut l'émancipation des femmes en Inde, qui composent à 90% l'équipe de fabrication des sacs *Saye*. Ces femmes sont assurées de travailler dans des conditions justes et sont mises en valeur pour leur travail. Les employés travaillant pour *Supreme Creations* sont une part essentielle de la chaîne de valeur chez *Saye* et en sont conscients. La liberté de religion, la diversité et la liberté d'expression, notamment en ce qui concerne les avis sur les procédés de fabrication, sont vivement encouragés (*ACCESSORIES _ Transparency*, 2021).

Quant à la proposition « *Être soucieux du développement des communautés locales est synonyme de meilleurs résultats économiques* », on pourrait avancer des pistes de réponses majoritairement relatives, une fois encore, à la plus-value apportée aux produits *Saye*. Le réseau et les communautés opérant autour de *Saye* auxquels la marque prête particulièrement attention et crée le plus de valeur sont les populations vivant dans les forêts d'Inde, d'Amazonie, de Zambie et d'Australie, ses fournisseurs portugais et enfin les femmes indiennes travaillant dans la fabrication des tote bags de la marque. Cette plus-value est un argument de vente non-négligeable pour les jeunes consommateurs qui sont sensibles à la fois à la préservation des

forêts, aux méthodes de fabrication locales et respectueuses des travailleurs et enfin à la mise en avant des femmes dans des sociétés où les droits de celles-ci sont peu respectés.

Mesure de la valeur partagée

La mesure de la valeur partagée environnementale chez Saye s'effectue principalement en interne et se concentre sur le calcul des tonnes d'émissions de CO₂ capturées grâce à leur projet de reforestation, équivalent à 3,476.55 tonnes de carbone par an, ainsi qu'à 199 hectares de zones forestières qui ont été restaurées (*SAYE Sneakers - Reforestation Project*, 2021). Il est en revanche difficile d'évaluer à quel point cette action de reforestation a un effet positif sur les retours économiques de l'entreprise, si ce n'est à travers les retours des clients. Cette valeur sociale se mesure de façon plutôt qualitative, en observant les nombreuses réactions des clients sur les réseaux sociaux et le bonheur que l'achat des produits Saye leur procure, selon la fondatrice.

La marque possède néanmoins de nombreux labels et certifications pour leurs produits, qui sont parfois de bons indicateurs de mesure de valeur. Le tableau situé en Annexe 5 reprend les labels que Saye a obtenu sur ces produits, en omettant les labels FSC et PEFC qui sont les labels des emballages en carton et donc un produit qui n'est pas directement fabriqué par Saye.

Parmi ces labels, seuls 6 peuvent réellement être considérés comme des labels qui mesurent la valeur créée par l'entreprise, à travers des audits effectués par des organisations tiers. Ces labels sont le GRS, OEKO-TEX Standard 100, GOTS, ECHA, Bags of Ethics et le BCI. Malheureusement, les documents explicatifs des démarches et calculs effectués par l'organisation afin d'octroyer le label à la marque ne sont pas disponibles au public (*SAYE*, 2021).

5.3 Pigeon Organics

Présentation et histoire de l'entreprise

La marque *Pigeon Organics* est une microentreprise d'Oxford qui fut officiellement créée en 2004 par Jane Shepherd, sous le nom *Organics for Kids* et en tant que société anonyme. En 2008, la société avait évolué et était présente dans près d'une centaine de revendeurs indépendants au Royaume Uni et en Allemagne principalement, qui sont les principaux marchés de *Pigeon Organics*. Une part de 80% de leurs activités sont des activités B2B et les 20%

restants du B2C. Les produits sont donc distribués au Royaume-Uni, en Europe continentale (Notamment en Italie, France, Belgique, Pays-Bas et Espagne) ainsi qu'une petite partie de leurs ventes au Japon, aux Etats-Unis et en Australie. En 2015, la marque lançait sa première collection saisonnière, produite en Inde dans une usine certifiée GOTS. Cette année-là, la marque fut renommée *Pigeon Organics*. L'équipe se compose actuellement de seulement trois personnes. Le revenu annuel de la marque est inférieur à 4,5 millions d'euros (*Pigeon Organics - Overview, News & Competitors*, 2021).

La vision de *Pigeon Organics* est de produire de beaux vêtements d'une façon qui respecte à la fois les fournisseurs et les clients, minimise l'impact environnemental et maximise un impact positif social. Cette vision n'est pas écrite noir sur blanc mais est comprise des employés, ainsi que des fournisseurs et des clients. La marque prône la communauté en priorité et les relations qu'elle entretient avec tous les acteurs de la chaîne de valeur (Shepherd, 2021). Elle se positionne clairement comme une entreprise dont le but n'est pas de maximiser le profit, ni de viser une forte croissance, bien que celle-ci augmente de façon modeste chaque année. Cette affirmation rend plus difficile l'analyse de la valeur partagée, qui entend que la recherche de profit et de performance doit aller de pair avec la création de valeur socio-environnementale. Même si la marque possède sa clientèle, elle n'est pas largement connue du grand public. Elle met également l'accent sur le service personnalisé aux clients, ce qui est rendu possible par la petite taille de leur structure et affirme vouloir avoir le plus faible impact négatif environnemental mais le plus grand impact positif dans tous les domaines où cela est possible.

On retrouve clairement la volonté pour l'entreprise de créer davantage de valeur sociale et environnementale dans une de ses publications où l'on peut lire "*We absolutely love what we do – but we're also excited by what we call "social and environmental value added", the things we can do over and above the designing and selling of lovely clothes.*" (Shepherd, 2018).

Produits et marchés

Pigeon Organics propose uniquement des vêtements pour bébés et jeunes enfants de haute qualité et produits de façon éthique, faits à 100% de coton biologique, certifié GOTS tout au long de la chaîne d'approvisionnement (*About Pigeon*, 2021). Même si le coton constitue la seule matière première, les vêtements sont fabriqués en utilisant diverses techniques de tissages et types de tissus. On retrouve par exemple des pièces en tricot, tissu flammé, mousseline, jersey, sergé, etc... La gamme de prix s'étend de 8 euros pour les bonnets peu chers jusqu'à 40

euros pour les vêtements plus complexes tels que les salopettes et pulls, ce qui ne représente pas des prix plus élevés que le marché.

Les vêtements que proposent *Pigeon Organics* ont pour principale mission de durer sur le long-terme et d'être portés par plusieurs bébés et enfants. Ils n'entrent dès lors pas dans la catégorie de vêtements de luxe. Ces vêtements répondent aux besoins des consommateurs parents qui désirent acheter des vêtements vierges de tout composant chimique nocif pour la santé de leurs enfants mais également de ceux soucieux des conditions dans lesquels ces vêtements ont été fabriqués. Proposer de tels produits sur le marché contribue également à sensibiliser les consommateurs aux types de vêtements dont ils achètent et particulièrement les sensibiliser au problème de la culture du coton traditionnel. Les produits répondent également aux besoins des populations d'agriculteurs et de fermiers cultivant du coton, à travers les nombreux avantages qu'offre celui-ci lorsqu'il est produit de façon biologique.

Les produits *Pigeon Organics* « répondent aux besoins des consommateurs sensibles à la préservation de l'environnement et aux conditions sociales », la première proposition de recherche, mais leurs caractéristiques permettent-elles d'augmenter les performances économiques de l'entreprise ? On peut argumenter que oui, sur certains aspects. Premièrement on observe que, sans même adopter une politique ambitieuse de croissance, ni de stratégie de marketing l'entreprise connaît une croissance annuelle modeste. Ensuite, la plus-value que le côté éthique et biologique ajoute aux produits est un argument fort auprès d'un certain groupe de clients. Ce sont donc majoritairement les valeurs de la marque qui peuvent avoir un impact important sur la performance économique de celle-ci.

Chaîne de valeur

Les procédés de la chaîne de valeur de *Pigeon Organics* rejoignent les informations concernant leurs produits. En effet, les vêtements *Pigeon Organics* ont toujours été faits de coton biologique certifié GOTS, afin d'assurer en toutes circonstances le respect de facteurs sociaux et environnementaux englobant l'entièreté de la chaîne de valeur.

The Soil Association détermine cinq principales raisons de choisir le coton organique comme matière première (Shepherd, 2019). Premièrement, le coton biologique est cultivé à l'aide de méthodes naturelles plutôt qu'avec des engrais azotés. L'utilisation de ces méthodes permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 94%. Préserver la santé des sols permet

également à ceux-ci d'absorber davantage de CO₂ de l'atmosphère et de devenir des puits de carbone naturels. La première raison est donc le combat contre le changement climatique. La seconde raison est telle que la culture du coton biologique permet de réduire la consommation de l'eau par rapport au coton traditionnel. En effet, l'absence d'engrais artificiels et de pesticides synthétiques dans les procédés de cultivation préserve la qualité et la propreté de l'eau potable. Au total, la production de coton organique nécessite 91% d'eau en moins que la production traditionnelle. Les sols sont également dans de meilleures conditions en cas de sécheresse. Troisièmement, le coton organique aide à réduire l'utilisation de produits chimiques toxiques. Ceux utilisés dans l'agriculture traditionnelle sont souvent classés comme dangereux par l'Organisation Mondiale de la Santé. Ne pas avoir recours à ceux-ci protège la vie sauvage et les cours d'eau mais réduit également les risques liés à la santé humaine. Ces composants seraient en effet la cause du décès d'environ 16 000 personnes chaque année. La quatrième raison concerne la vie des travailleurs du secteur. En cultivant du coton organique, ceux-ci ne sont tout d'abord pas exposés à des produits toxiques, ce qui limite les risques de santé qui y sont liés. Cela permet aussi d'éviter les problèmes de dettes auxquels les agriculteurs doivent parfois faire face lorsque des cultures de coton génétiquement modifié ne portent pas leurs fruits. Ces dettes sont malheureusement bien souvent la cause de milliers de suicides en Inde, le plus grand pays producteur de coton. Les teintures utilisées ont également un faible impact et les travailleurs en sont protégés de façon adéquate. Les usines GOTS assurent une juste rémunération des travailleurs, de bonnes conditions de travail en enfin une protection contre tout travail des enfants. La cinquième et dernière raison de choisir le coton organique est qu'il n'est jamais soumis à des traitements de modification génétique. Ces traitements représentent un risque pour les petits agriculteurs, qui ont le devoir d'assurer la production. Utiliser les produits locaux tels que le fumier et les semences exigés dans la culture du coton organique leur assure de produire sur le long-terme et de façon durable (Shepherd, 2019).

Pigeon Organics travaille en collaboration avec cinq usines de fabrication, deux situées en Turquie et trois en Inde. Les usines indiennes sont toutes certifiées GOTS et commerce équitable et l'une possède un programme élargi, promouvant l'émancipation des femmes par le biais d'éducation à la santé et l'assurance d'obtenir un compte en banque. Cette usine soutient également des actions caritatives locales. En Turquie, l'une des usines est certifiée GOTS mais n'a pas de certification commerce équitable, car cela est très rare dans le pays. *Pigeon Organics* assure entretenir un contact étroit avec ces deux usines, afin de garantir au maximum la fiabilité des produits et des conditions dans lesquelles ils ont été fabriqués (Shepherd, 2021). Pour ce

qui est des points de vente, *Pigeon Organics* travaille avec plus d'une centaine de petits revendeurs indépendants en Angleterre, soutenant de cette manière les petits commerces de rue en ville et créant un réseau riche et diversifié de commerçants.

Au niveau interne de l'entreprise, l'accent est mis sur la consommation d'énergie de façon durable. Les locaux et les entrepôts utilisent des énergies renouvelables depuis plusieurs années et des procédés sont en cours pour obtenir des emballages compostables pour les vêtements (Shepherd, 2021).

Le plus gros coût environnemental des activités de *Pigeon Organics* réside dans l'envoi des pièces fabriquées en Inde par avion jusqu'au Royaume-Uni, deux fois par an. Ce coût est compensé à court-terme via une participation à des projets de compensation carbone et sur le long-terme, l'entreprise a l'intention de se tourner vers le transport par bateau, qui est beaucoup plus écologique.

Au niveau de la gestion des déchets, la plupart des stocks d'inventaires sont envoyés à des charités, notamment à un hôpital d'enfants en Ethiopie, à des réfugiés en Grèce, et d'autres charités locales anglaises pour les femmes et les enfants.

« *La réduction de l'utilisation de l'énergie, des ressources naturelles et de composants nocifs dans la chaîne de valeur* » est sans aucun doute une source de valeur sociale et environnementale apportée à la société, au niveau des énergies, des émissions, des conditions de travail, de la diminution des déchets et de la préservation de l'environnement. Mais les avantages économiques sont difficilement mesurables dans le cas de *Pigeon Organics*, qui ne poursuit pas un but de maximisation des profits. Les caractéristiques de la chaîne de valeur permettent d'affirmer que la marge dont bénéficie l'entreprise sur la vente de ses produits est plus basse que celles de nombreuses autres marques adoptant des pratiques plus traditionnelles. La fondatrice pense cependant fermement que c'est le prix à payer pour mener les activités de l'entreprise de la façon dont elle l'entend, en priorisant la société. L'entreprise bénéficie cependant d'une meilleure fiabilité de ses fournisseurs. Cette fiabilité est le résultat d'une relation étroite et d'un contact permanent entre *Pigeon Organics* et ceux-ci. La collaboration avec les petits commerçants de ville contribue aussi à l'expansion d'un réseau riche et diversifié dans le secteur de l'habillement, au profit de tous les acteurs qui en font partie.

Communautés locales

Le développement des communautés et de la société importe beaucoup pour la marque *Pigeon Organics*. On peut en effet lire dans un post publié par la fondatrice que “*My own passion is for world where businesses respect their stakeholders, including the communities in which they operate*”. Dans cet objectif de respect des parties prenantes et inclusion des communautés dans lesquelles les entreprises opèrent, *Pigeon Organics* soutient, comme mentionné précédemment, les organisations promouvant l’émancipation des femmes en Inde ainsi que ses fournisseurs grâce à une forte relation de confiance. Des visites sont d’ailleurs organisées une fois par an pour construire cette relation de confiance.

A travers les différents contrats établis avec des fournisseurs, *Pigeon Organics* supporte également des programmes de soutien social, notamment en proposant des formations aux survivants des attaques d’acide en Inde, ainsi que des formations et des offres d’emploi pour les personnes ayant des troubles de l’apprentissage. L’entreprise fait également de nombreux dons à des actions caritatives et associations opérant dans le domaine des enfants et parents dans le besoin. Des stocks d’inventus ont notamment été envoyés à un refuge pour les femmes et leurs enfants dans l’Oxfordshire ainsi que dans un camp de réfugiés en Grèce, via l’association *Everyday Refugees*. Enfin, la marque apporte son soutien à trois banques pour bébés à Exeter, Birmingham et Bristol en faisant des dons de vêtements qui bénéficient à plus d’un millier de familles par an. D’autres charités opérant dans d’autres domaines reçoivent également le soutien de *Pigeon Organics*. Notamment, la collection d’automne et hiver de l’année 2019 met à l’honneur la communauté indigène des Inuits par ses motifs. Une partie des ventes est donc reversée à une charité d’Amérique du Nord qui travaille avec les populations indigènes afin de promouvoir le respect mutuel et l’inclusion entre différentes communautés (Shepherd, s. d.).

Entretenir ces relations de confiance s’applique également aux revendeurs de *Pigeon Organics*. La marque communique sur le fait qu’elle offre un service de qualité et amical où la communication prime. Devenir un revendeur de *Pigeon Organics* implique que l’on soutienne ses projets et actions, et par conséquent les fermiers d’Inde et Turquie travaillant dans la production de coton biologique, ainsi que tous les collaborateurs impliqués dans la fabrication des vêtements (Wholesale, 2021).

« Être davantage soucieux du développement des communautés locales », dans le cas de *Pigeon Organics*, se ressent très fort à travers les nombreux actes de charité et de donations à des associations. Comme vu précédemment dans le chapitre 2 sur la création de valeur partagée, la charité et la philanthropie ne peuvent pas être associés à la CSV. On peut cependant argumenter que la lutte contre la pauvreté, le but premier des actions caritatives de *Pigeon Organics*, fait partie d'un ensemble d'actions qui contribue au développement des systèmes entourant l'entreprise et a pour objectif d'améliorer les conditions sociales de la société, et par conséquent indirectement le pouvoir d'achat des consommateurs et le bien-être économique de la population. Les avantages économiques se font dès lors peu ressentir directement au niveau de l'entreprise mais plutôt au niveau du système économique, à petite échelle certes. Notons que la charité et les autres actions menées par *Pigeon Organics* sont, même de façon involontaire, un argument de vente et de confiance pour les consommateurs sensibles au bien-être des populations dans le besoin, soucieux de contribuer à une amélioration sociale et environnementale.

Mesure de la valeur partagée

Enfin, la mesure de la valeur partagée chez *Pigeon Organics* se fait majoritairement sur base de la certification GOTS ainsi que par l'audit de la *Soil Association*, qui octroie la certification. Être certifié GOTS à travers une organisation externe, ici la *Soil Association*, représente un avantage non négligeable en termes de communication avec les clients. Certains clients du marché britannique sont en effet familiers avec the *Soil Association*, tandis que des consommateurs de marchés étrangers connaissent davantage la certification GOTS (*Pigeon Organics* | *Meet the Producers*, s. d.).

Des audits annuels sont strictement menés dans le but de vérifier l'entièreté des opérations le long de la chaîne de valeur. Des vérifications sont effectuées sur la comptabilité, l'administratif, les étiquettes des vêtements, les contrats des employés ainsi que les conditions de travail. Chaque fournisseur de *Pigeon Organics* doit être contrôlé chaque année de cette façon rigoureuse. Les stocks entrants et sortants sont recensés dans les certificats biologiques, ce qui est aussi vérifié lors de l'audit annuel, ainsi que la politique environnementale. Celle-ci comprend les chiffres d'utilisation d'énergie, l'engagement de fournir des emballages biodégradables, ainsi que les chiffres relatifs à la compensation carbone de *Pigeon Organics*.

Cette politique représente certainement le meilleur indicateur de création de valeur environnementale (Shepherd, 2019).

La certification GOTS étant l'une des certifications les plus courantes et adoptées par les marques du secteur de l'habillement, elle mérite une analyse plus approfondie pour découvrir en quoi elle constitue une bonne indication de mesure. Le label GOTS est en effet l'un des labels textiles les plus répandus au niveau mondial pour les fibres organiques, et repose sur des critères à la fois sociaux et environnementaux. Les critères sociaux suivent les critères minimaux établis par l'Organisation Internationale du Travail en termes de pratiques d'emploi, de négociations collectives, de salaires, de conditions de travail et enfin pour l'interdiction du travail des enfants (*About Pigeon*, 2021). Les produits qui sont certifiés GOTS peuvent être des produits d'hygiène personnelle, des matelas, des textiles d'intérieur, des textiles dans le secteur alimentaire, des vêtements, ainsi que des tissus, fibres et fils. Avoir une certification comme celle-ci, prédominante sur le marché, permet aux producteurs et fabricants de faire reconnaître leurs produits sur les principaux marchés mondiaux (*GLOBAL ORGANIC TEXTILE STANDARD (GOTS) Version 6.0*, 2020).

Pour *Pigeon Organics*, être certifié GOTS prouve aux consommateurs qu'ils achètent des vêtements faits de matières organiques (minimum 95% des fibres naturelles) contrôlés sur les étapes de fabrication, transformation, emballage, commerce, distribution et étiquetage. Surtout, la marque est assurée de la qualité des textiles utilisés pour ses produits et de l'engagement de ses fournisseurs.

La certification GOTS est un indicateur de mesure de la valeur partagée en termes environnementaux mais aussi sociaux à travers la vérification et le contrôle de l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, les contrôles effectués dans le cadre d'une certification ont une vocation informationnelle et n'ont pas pour objectif d'être analysés et pris en compte par l'entreprise afin de s'améliorer. Cela représente un désavantage et peut entraver la poursuite d'une amélioration continue par l'entreprise et par conséquent, la rigueur de la mesure de la valeur partagée.

6. Analyse globale des résultats

La revue de la littérature, les données secondaires récoltées en ligne et les informations récoltées lors des entretiens avec les différents répondants de cette recherche ont permis de mettre en lumière certains éléments de réponses aux trois propositions de recherche établies, à la question de recherche principale de ce mémoire et concernant la mesure de la valeur partagée. Cette analyse globale reprend toutes les déductions qui en ont été tirées, sous la même structure que les études de cas. Chaque section reprendra dès lors l'ensemble des résultats de façon résumée et permettra d'apporter les réponses partielles ou exhaustives à notre question de recherche. Une matrice d'analyse de l'étude qualitative est proposée en Annexe 6 pour compléter les résultats liés à la valeur économique, lister les différents types de valeur identifiés pour chaque cas d'étude et enfin, répondre de façon plus schématique à la question de recherche « *En quoi la valeur sociale et environnementale créée par les entreprises du secteur de l'habillement est-elle synonyme de meilleurs résultats économiques ?* ».

Produits et marchés

La proposition de recherche établie pour ce premier pilier de la valeur partagée établit que « *créer des produits répondants aux attentes des consommateurs sensibles à la préservation de la planète et aux conditions sociales est synonyme de meilleurs résultats économiques.* ». Plusieurs arguments ont été tirés de la littérature à ce sujet. On retrouve deux principaux arguments théoriques en faveur de la création de meilleurs résultats économiques. Un premier argument de poids en faveur de la proposition de recherche est que le développement de la slow-fashion et l'essor des marchés de seconde main et des business models circulaires prouve le besoin pour les entreprises proposant des vêtements neufs de réinventer ceux-ci pour concurrencer ces nouveaux types de consommation (Paço et al., 2021). L'essor de ces nouveaux marchés est notamment observable dans les nombreux magazines de mode, selon Madame Piret. Deuxièmement, un argument indirectement lié à la proposition est la demande de transparence de la part des consommateurs, transparence qui va souvent de pair avec des procédés et des produits éthiques et respectueux de l'environnement (Baker, 2015).

Le cas *Ecoalf* prouve qu'un élément clé du succès économique et de la rentabilité est la mission et la vision de l'entreprise, qui doivent répondre à un besoin social de la population. Proposer des produits innovants à la fois recyclés et de haute qualité, participant à la dépollution des océans et à la réduction des déchets est une proposition de valeur qui fonctionne pour *Ecoalf*.

et qui les positionne en tant que pionniers sur un marché en plein essor, le marché de la mode durable, ce qui confirme la proposition de recherche. Dans le cas de *Saye*, l'entreprise observe que le principal atout de leurs produits est leur caractère à la fois durable et « cool ». Cela les différencie de la majorité des concurrents sur le marché, qui n'ont souvent que l'un des deux aspects. Cette observation démontre qu'il y a un besoin grandissant, particulièrement chez les jeunes générations, de pouvoir se procurer des chaussures et vêtements qui sont à la pointe de la mode et durables. Madame Piret confirme cette tendance chez les jeunes, et prédit que les entreprises qui veulent s'établir sur le long-terme auront une obligation d'adaptation à ces nouveaux comportements pour rester compétitives. Les consommateurs dits « écosensibles » ne représentent dès lors plus, selon elle, un groupe « niche ». Enfin, le cas de *Pigeon Organics* démontre que proposer des produits 100% organiques et contrôlés sur des critères sociaux et environnementaux permet, sans même adopter une stratégie ambitieuse de croissance et/ou de marketing, de croître modestement sur le long-terme et être viable. Il y a donc une demande de plus en plus importante pour ce type de produits sur le marché du prêt-à-porter enfants.

L'entretien avec Lara P. permet de compléter les réponses à la proposition de recherche avec deux autres arguments en faveur de celle-ci. Premièrement, adapter ses produits aux nouveaux besoins des consommateurs et aux besoins environnementaux permet d'éviter les risques de type législatifs. Les vêtements qui vont être conçus vont en effet être, au fil du temps, davantage soumis à de nouvelles législations en termes de déchets mais aussi de matières et de composants toxiques. Des vêtements qui respectent les plus hautes normes de conformité environnementales et sociales sont dès lors une garantie pour le futur de l'entreprise face aux législations émergentes. Deuxièmement, un avantage non négligeable pour les entreprises de proposer des produits créateurs de valeur sociale et environnementale est l'impact positif que génère sur les employés. En effet, la recherche de sens dans le choix d'un emploi est de plus en plus au centre des préoccupations des jeunes chercheurs d'emploi. Avoir des employés fiers de l'entreprise pour laquelle ils travaillent et des produits qu'ils créent améliore le taux de rétention des employés de l'entreprise et le bien-être de ceux-ci.

Les arguments provenant de la littérature en défaveur de la proposition de recherche sont principalement liés au comportement des consommateurs. En effet, il y aurait tout de même des risques à proposer des matières de meilleure qualité et avec une empreinte écologique réduite. Ces deux éléments se refléteraient notamment par une augmentation du prix du produit final et donc par une diminution des ventes, dans le cas où les consommateurs prêts à payer davantage

pour un produit de meilleure qualité ne seraient pas en nombre suffisant (SAJN, 2019). Aussi, pousser les consommateurs à consommer mieux mais moins en termes de quantité peut également mener à une diminution des achats et donc une perte de profit (SAJN, 2019). Enfin, des coûts de production plus élevés liés aux nouveaux procédés de fabrication respectant les critères environnementaux et sociaux peuvent entraîner à nouveau une augmentation du prix du produit final. Cette augmentation risque de faire diminuer les ventes et les revenus, dans le même cas où les consommateurs sensibles à l'origine et la composition de leurs produits ne sont pas assez nombreux et/ou pas encore prêts à payer un prix supplémentaire (Niinimäki et al., 2020).

Les cas d'étude démontrent quant à eux que les facteurs ayant un impact négatif sur les résultats économiques de l'entreprise sont majoritairement le coût très élevé de la R&D et la réduction de la marge obtenue sur les produits. Fabriquer des vêtements, chaussures et accessoires à partir de matières naturelles innovantes et développer de nouvelles technologies de fabrication représente en effet un coût non négligeable, ce qui s'observe principalement pour *Ecoalf* et *Saye*. Ce coût va de pair avec le positionnement de pionnier sur le marché. Quant à la marge sur les produits, elle est quatre fois moins élevée que pour des produits traditionnels, selon *Saye* et « bien moindre » selon *Pigeon Organics*.

Chaîne de valeur

La seconde proposition de recherche est établie sur base du second pilier de la CSV et affirme que « *la diminution de l'utilisation de l'énergie, des ressources naturelles et des composants nocifs dans la chaîne de valeur est synonyme de meilleurs résultats économiques* ». A nouveau, plusieurs arguments en faveur et défaveur de cette proposition ont été identifiés dans la revue de la littérature et les études de cas.

Premièrement, on évite un risque de voir le prix des matières premières traditionnelles augmenter, pour cause de diminution des ressources disponibles (SAJN, 2019). Deuxièmement, le risque de voir les ressources naturelles non-durables se tarir est limité, puisque de nouvelles matières renouvelables sont utilisées. Madame Piret s'accorde sur ces deux points du sujet avec Sajn (2019). Ensuite, de nombreux avantages apparaissent en ce qui concerne les composants toxiques habituellement utilisés dans les procédés de fabrication. Ces avantages sont la réduction des coûts liés au stockage et à la manipulation des substances dangereuses

(« Assessing Economic Aspects of Chemicals Substitution », 2016), la diminution des coûts liés à la protection de la santé des travailleurs et des dédommagements environnementaux (« Assessing Economic Aspects of Chemicals Substitution », 2016) et les coûts encourus en cas de nouvelles législations régissant l'emploi de ces substances toxiques (*Circular Fashion - A New Textiles Economy*, 2017). On compte aussi l'augmentation de la compétitivité et des connaissances sur les alternatives existantes aux composés toxiques (*Circular Fashion - A New Textiles Economy*, 2017), la réduction du risque réputationnel encouru par les entreprises utilisant ces substances (Nimkar, 2018) et la potentielle diminution des coûts lorsque les procédés sont simplifiés et le nombre de teintures et composés chimiques sont restreints (Niinimäki et al., 2020) comme effets économiques positifs. Une estimation de *The pulse of Fashion Industry* (2019) évalue les gains que pourrait gagner le secteur de l'habillement par an en 2030 à 7 milliards d'euros, si celui-ci éliminait complètement les frais de santé des travailleurs liés à l'utilisation des produits toxiques. Deux autres éléments favorisant la création de valeur économique et particulièrement la stabilité du business, sont une meilleure gestion des déchets et une moindre consommation des ressources (Niinimäki et al., 2020), contrairement à la pression que génère le système de fast-fashion sur ces deux points lorsqu'ils ne sont pas gérés de façon durable. Il n'y a pas d'éléments en défaveur de la proposition de recherche qui ont été soulevés lors de la revue de la littérature.

Les études de cas apportent également leur contribution pour répondre à la proposition de recherche. Dans le cas *Ecoalf*, les caractéristiques de la chaîne de valeur et des différents procédés utilisés pour la fabrication des vêtements est principalement un gage de qualité de produits. Une augmentation de la qualité génère une hausse de la demande et de la fidélité des clients. Cette augmentation de la qualité s'observe également pour les produits *Saye*, ainsi qu'une augmentation de l'innovation au sein de l'entreprise. Un troisième élément chez *Saye* est le gain d'efficacité dans la communication et la gestion de la chaîne de valeur, un élément très important pour la performance économique de l'entreprise. Pour rappel, cette efficacité est le résultat de la proximité entre les différentes étapes du processus de fabrication et la proximité des fournisseurs. Chez *Pigeon Organics*, la valeur économique est principalement créée grâce au contact étroit que la marque entretient avec ses fournisseurs et revendeurs. Cette façon de collaborer augmente la fiabilité des fournisseurs et de l'offre de produits et permet l'expansion d'un réseau très diversifié de petits commerçants, un atout pour les petites entreprises telles que *Pigeon Organics* qui peuvent compter sur le soutien d'autres organisations.

L'avis de Madame Piret sur la valeur économique à créer à travers la chaîne de valeur porte principalement sur l'utilisation des énergies et ressources. Les ressources fossiles sont tarissables et vont être de plus en plus chères à extraire, ainsi que faire l'objet de potentielles nouvelles législations. Se diriger vers l'utilisation des énergies et ressources renouvelables représente donc une obligation pour les entreprises sur le long-terme et adopter dès maintenant des pratiques réduisant l'utilisation de l'énergie, des ressources naturelles et des composants nocifs dans la chaîne de valeur ne peut représenter qu'un atout pour les entreprises.

Les désavantages économiques liés aux méthodes durables dans la chaîne de valeur sont du même ordre que ceux identifiés pour le premier pilier, les produits. Les deux piliers étant étroitement corrélés, notamment en ce qui concerne les matières premières, les risques identifiés par rapport aux consommateurs et à leur volonté d'achat, et par rapport au coût d'utilisation de matières innovantes et durables vaut pour cette deuxième proposition de recherche.

Communautés locales

Enfin, le troisième et dernier pilier de la CSV se reflète dans la proposition de recherche « *Être davantage soucieux du développement des communautés locales est synonyme de meilleurs résultats économiques* ». Les éléments de réponse de la littérature pour cette proposition sont relativement rares mais on peut citer deux risques principaux à éviter. Un premier risque qui est considérablement réduit et crucial pour l'entreprise est le risque réputationnel lié aux mauvaises conditions sociales dans lesquelles les produits sont fabriqués (*Pushing for Living Wages*, s. d.). Le deuxième risque évité lorsque l'on permet le développement des communautés, ici la communauté des travailleurs, est le risque de perte de compétitivité lorsque l'on propose des salaires élevés aux travailleurs des usines de fabrication. De nombreux dirigeants pensent en effet à tort que l'augmentation des salaires peut mener à une perte de compétitivité, mais il n'en est rien selon la Fair Wear Foundation. Selon Porter et Kramer (2011), ce pilier est crucial pour éviter toute une série de coûts d'ordre social et environnemental, liés par exemple à de mauvaises infrastructures, à un enseignement pauvre, à la pauvreté, au racisme et à la discrimination.

Plusieurs avantages économiques du développement des communautés gravitant autour des activités de l'entreprises ont été identifiés dans les études de cas. Chez *Ecoalf*, les communautés

d'intérêt sont les fournisseurs et les consommateurs principalement. La marque met un point d'honneur à entretenir des relations étroites avec ses fournisseurs ainsi qu'une bonne communication, ce qui augmente la fiabilité de la collaboration et la sécurisation de l'offre. Ces observations rejoignent les résultats obtenus pour le deuxième pilier, celui de la chaîne de valeur. Au niveau de la communauté de clients, la marque est très présente en termes de sensibilisation et dans le monde académique notamment. Cette présence a comme résultat économique d'augmenter la visibilité de la marque et d'élargir la communauté de clients, majoritairement sur les réseaux sociaux. Le développement des communautés chez *Saye* se fait quant à lui majoritairement à travers son partenariat avec *Bags of Ethics*, avec ses fournisseurs portugais et enfin à travers son projet de reforestation. Cette implication dans différents groupes d'acteurs externes a comme résultat d'établir des partenariats très utiles à l'entreprise, notamment avec l'ONG *We Forest* et avec *Bags of Ethics* qui gère la production des tote bags. Le fait d'ajouter le projet de reforestation et la collaboration avec d'autres organisations aux activités de vente de l'entreprise augmente la valeur des produits vendus par la marque et représente un argument de vente de poids. Ce dernier argument vaut également pour *Pigeon Organics*, qui s'implique dans de nombreuses œuvres caritatives. La valeur économique créée pour *Pigeon Organics* est cependant moindre, étant donné que l'entreprise n'a pas pour but de maximiser celle-ci.

Des réponses à cette proposition ont également été apportées par Madame Piret, qui confirme que la collaboration est toujours un élément positif et créateur de valeur économique pour l'entreprise. L'entreprise dépend en effet de nombreux acteurs et interagir avec ceux-ci augmente les connaissances en termes de marchés, de lois, de culture et d'opinion publique. Des acteurs externes peuvent également aider les entreprises à mesurer leur impact social et environnemental et apporter un regard extérieur aux activités de celles-ci. De cette façon et en ayant le regard de différents acteurs, l'entreprise assure la transparence de ses activités et par conséquent une plus grande crédibilité aux yeux des collaborateurs et consommateurs. Les instances nationales et internationales, ainsi que le monde académique sont des communautés qui ne sont pas négligeables non plus, car elles peuvent apporter davantage de connaissances et de ressources aux entreprises de l'habillement.

Mesure de la valeur partagée

Nous avons vu dans la partie « 4. Mesurer la Création de Valeur Partagée » du chapitre 2 que cette étape de mesure était essentielle dans l'achèvement d'une démarche de CSV, afin de pouvoir évaluer la valeur créée et pouvoir s'améliorer continuellement sur base des résultats obtenus (Pfitzer et al., 2013). Nous avons également vu que cette mesure représente habituellement un défi de taille en termes de temps et d'argent pour les entreprises et qu'il n'existe pas de méthodes de mesure universelle à l'heure actuelle. Cela a pour conséquences de nombreuses dissonances dans les méthodes utilisées, et de nombreux débats émergent sur le besoin d'établir des standards universels (Creuzet, 2021). Ces raisons ont motivé l'analyse de cet aspect de la valeur partagée dans les cas d'étude.

Trois catégories de mesure avaient été établies dans le chapitre 2 et sont également représentées dans les études de cas. Pour rappel, ces trois catégories étaient la mesure en interne, l'obtention de labels et de certifications et enfin la mesure par des organisations externes autres que les organismes de certification. La mesure en interne a été identifiée pour l'entreprise *Saye*. Celle-ci mesure en effet certains chiffres clés liés à ses performances en termes de valeur environnementale. L'entreprise calcule dès lors ses émissions de CO₂, ainsi que la surface des zones forestières qui ont été restaurées grâce aux fonds levés pour le projet de reforestation. La marque évalue aussi, mais de façon vague, l'impact de la valeur créée sur la communauté des clients, en observant et analysant les réactions de ceux-ci sur les réseaux sociaux.

La catégorie de la mesure à travers les certifications et les labels est aussi présente chez *Saye*, ainsi que chez *Pigeon Organics* et dans une moindre mesure chez *Ecoalf*. Les labels et certifications obtenus par *Saye* pour ses produits sont présentés en Annexe 5. Ces labels peuvent être considérés comme un indicateur de mesure car pour obtenir ceux-ci, l'entreprise est soumise à des contrôles stricts effectués par des acteurs externes, sur de nombreux aspects de ses activités et en fonction du label visé. Ces contrôles entraînent forcément une évaluation en chiffres de l'impact de l'entreprise sur des critères parfois sociaux, parfois environnementaux, ou les deux. Mesurer la création de valeur partagée via les labels présente plusieurs avantages et inconvénients.

Quatre avantages peuvent être identifiés. Tout d'abord, le fait que les contrôles soient effectués par des organisations externes est un gage d'objectivité et de crédibilité envers les

consommateurs ou tout autre personne intéressée par ces informations. Ensuite, les labels que visent les entreprises du secteur textile sont généralement reconnus au niveau international, ou du moins à un niveau plus étendu que le pays du siège de l'entreprise. La récurrence des contrôles (souvent 1 fois par an) constitue également un avantage de cette méthode. Enfin, la présence d'un label sur l'étiquette d'un vêtement ou d'une paire de chaussures, ainsi que sur le site officiel d'une marque est un atout en termes de communication, de visibilité et de transparence pour les consommateurs.

Les inconvénients identifiés pour ces indicateurs de mesure sont au nombre de trois. Le premier inconvénient est tout simplement l'objectif premier d'un label, c'est-à-dire plutôt une mission de contrôle et non de mesure. Ce qui signifie bien souvent qu'une fois les contrôles réalisés, l'entreprise ne se sert pas des résultats pour évaluer par elle-même la création de valeur partagée et agir en conséquence pour progresser ou maintenir un certain niveau d'impact. Un deuxième inconvénient est le manque de transparence et de disponibilité pour obtenir les documents détaillés de la certification de l'entreprise, que ce soit sur les sites officiels de la marque ou sur les sites des certifications. Enfin, un dernier inconvénient pour *Saye* est le manque d'uniformité parmi les produits. Certaines certifications sont en effet d'application pour certains produits et d'autres pas. Il faut cependant noter que certains labels ne peuvent pas être octroyés à différents types de produits. Chez *Pigeon Organics*, l'unique label qui caractérise les produits est le label GOTS. Les avantages et inconvénients sont identiques que pour les labels de *Saye*.

Enfin, la dernière catégorie de méthode de mesure est celle ayant recours à une organisation externe à l'entreprise, autre qu'un organisme de certification. Cette méthode est d'application chez *Ecoalf*. La marque fait en effet appel à l'organisation BCOME, qui propose une évaluation individuelle de chaque produit sur base de critères sociaux et environnementaux. Pour résumer les résultats présentés précédemment dans l'étude de cas, cette méthode présente quatre avantages. Ceux-ci sont la précision des mesures grâce à des outils de Life Cycle Analysis réputés, la récurrence de l'évaluation qui se fait une fois par an, une présentation claire des scores obtenus sur le site de vente en ligne et enfin, le caractère individuel et détaillé pour chaque produit. Un inconvénient de cette méthode peut être le manque de vision globale des performances de l'entreprise. Cependant, dans le cas d'*Ecoalf*, ce manquement est comblé par la certification BCORP, qui offre quant à elle un score général pour l'entreprise. Enfin, un dernier inconvénient est l'indisponibilité des documents détaillés et des démarches effectuées par BCOME.

Conclusion

Apports du mémoire

L'objectif de ce mémoire était d'étudier la création de valeur partagée au sein des entreprises du secteur de l'habillement et de déterminer en quoi la création de valeur sociale et environnementale génère de la valeur économique. La méthodologie appliquée pour atteindre cet objectif fut dans un premier temps la revue de la littérature à ce sujet et ensuite, l'application d'une méthodologie qualitative de type exploratoire. La revue de la littérature nous a permis de décrire le secteur de l'habillement et ses enjeux à l'heure actuelle et de présenter le concept de Création de Valeur Partagée, avec ses trois piliers et la mesure de celle-ci. Elle a également permis de dégager des premiers éléments de réponse à notre question de recherche. Ensuite, l'étude qualitative fut menée sous forme d'études de cas de trois entreprises créatrices de valeur partagée, à travers des entretiens et un questionnaire, et une recherche approfondie en ligne. Un entretien avec un membre de The Shift a permis de compléter les informations récoltées.

Les conclusions générales que nous pouvons tirer de cette analyse de la valeur partagée au sein des entreprises du textile est que dans l'ensemble, créer de la valeur sociale et environnementale en proposant des produits durables faits de manière éthique et respectueuse de l'environnement représente un coût en argent et en temps très élevé pour les entreprises, en regard principalement du prix des matières premières innovantes, des nouveaux procédés de fabrication utilisant moins de ressources et d'énergie, et de la difficulté de se positionner en tant que pionnier sur le marché de la mode durable, avec toutes les connaissances et le réseau qu'il faut acquérir. On pourrait dès lors argumenter que la création de valeur sociale et environnementale dans les entreprises du secteur de l'habillement n'est pas réellement un facteur de création de valeur économique et d'une meilleure performance de l'entreprise. Cependant, au-delà de ce coût en temps et en argent, de nombreux bénéfices économiques apparaissent et ont été présenté dans les études de cas, l'analyse globale et la matrice d'analyse. Nous nous trouvons certainement à un tournant crucial dans l'histoire de la mode, avec un changement de plus en plus rapide des consciences occidentales, qui se tournent vers des façons de consommer plus durables, surtout pour les jeunes générations. Les entreprises qui ont fait ce choix de se tourner vers des modes de fabrication durables ont dès lors la lourde tâche d'ouvrir les innombrables opportunités du marché, à un coût certes élevé, mais qui sera contrebalancé par l'engouement des

consommateurs, davantage d'engagement de leur part, et une révolution dans les choix de consommation.

Limites et recherches futures

Plusieurs limites apparaissent dans la partie qualitative de ce mémoire. Tout d'abord, le nombre restreint d'études de cas ne permet pas de tirer des conclusions qui s'appliqueraient à toutes les entreprises de l'habillement créatrices de valeur partagée et ne peut que donner une idée de l'état actuel du marché de la mode durable. Ensuite, une autre limite de l'étude qualitative est la durée des entretiens, qui était relativement courte (+/- 30 min) et ne permettait donc pas d'obtenir des informations détaillées et en grande quantité. La difficulté de joindre les représentants d'entreprises dans un délai suffisamment court et le manque de temps des intervenants sont les raisons de cette faiblesse. L'un des représentant n'a d'ailleurs pas pu effectuer l'entretien et a préféré fournir une réponse écrite, qui était dès lors moins approfondie. Le manque d'accès à certains documents au public, notamment ceux relatifs à la mesure de la valeur partagée pour chaque étude de cas, constitue une autre faiblesse de ce mémoire. Cette faiblesse aurait pu être comblée en essayant notamment de contacter les organisations de mesure mentionnées dans le mémoire, mais sans assurance d'obtenir une réponse positive de leur part. Enfin, une dernière limite identifiée est le choix de la méthode qualitative seule, qui laisse beaucoup de place à l'évaluation personnelle du chercheur. Ce choix permet d'engager une réflexion plus profonde mais qui peut être biaisée par de nombreux facteurs. Compléter l'analyse qualitative par une analyse quantitative est parfois un meilleur gage de fiabilité des résultats.

Cette étude s'inscrit parmi les premières recherches mêlant le secteur du textile et de l'habillement au concept de création de valeur partagée. En lien avec les limites énoncées ci-dessous, des recherches futures pourraient être effectuées en étudiant un plus grand nombre de cas, mais de façon moins approfondie, afin d'avoir une vision plus globale de ce phénomène récent de la mode durable et de la réconciliation entre business et société. Etudier davantage de cas permettrait également d'identifier d'autres méthodes de mesures qui, comme les résultats l'ont montré, ne sont pas standardisées et varient fortement selon l'entreprise. Il serait également intéressant d'étudier les progrès et l'avancement en termes de création d'une méthode de mesure universelle, suggérée par Creuzet (2021).

Bibliographie

- A wage you can live on.* (s. d.). Clean Clothes Campaign. Consulté 13 février 2021, à l'adresse <https://cleanclothes.org/livingwage-old/a-wage-you-can-live-on>
- About Pigeon.* (2021). Pigeon Organics. Consulté 6 août 2021, à l'adresse <https://www.pigeonorganics.com/pages/about-pigeon>
- About Us—ECHA.* (s. d.). European Chemical Agency. Consulté 4 août 2021, à l'adresse <https://echa.europa.eu/about-us>
- About Us-Traceability & Fashion.* (2016, avril 19). Tffashion. <https://www.tffashion.camcom.it/P42A0C0S155/Chi-siamo.htm>
- ACCESSORIES _ Transparency.* (2021). SAYE. <https://www.sayebbrand.com/pages/accessories-transparency>
- Alexandre, M. (2013). *La reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques*. 32(1), 26-56.
- Alonso, T. (2018). *Ecoalf monte en puissance avec son approche écoresponsable*. FashionNetwork.com. Consulté 12 juillet 2021, à l'adresse <https://fr.fashionnetwork.com/news/Ecoalf-monte-en-puissance-avec-son-approche-ecoresponsable,1021633.html>
- Angelova, R. (2019). ABOUT THE SIMILARITIES and DIFFERENCES BETWEEN SHARED VALUE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *Trakia Journal of Sciences*, 17(Suppl.1), 186-188. <https://doi.org/10.15547/tjs.2019.s.01.031>
- Ashraf, N., & van Seters, J. (2020). *Vers une stratégie européenne pour des textiles équitables et durables*. <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/Vers-Strategie-Europeenne-Textiles-Equitables-Durables-ECDPM.pdf>
- Baker, J. (2015, avril 2). *The rise of the conscious consumer : Why businesses need to open up*. The Guardian. <http://www.theguardian.com/women-in-leadership/2015/apr/02/the-rise-of-the-conscious-consumer-why-businesses-need-to-open-up>
- Bangladesh : Protect Garment Workers' Rights.* (2014, février 6). Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/news/2014/02/06/bangladesh-protect-garment-workers-rights>
- Bcome.* (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/bcome-100>
- Beschorner, T. (2013). Creating Shared Value : The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, 106-112. <https://doi.org/10.12747/bejr2013.01.17>

- Charpail, M. (2017). What's wrong with the fashion industry? *SustainYourStyle*.
<https://www.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry>
- Chen, H.-L., & Burns, L. D. (2006). Environmental Analysis of Textile Products. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 248-261. <https://doi.org/10.1177/0887302X06293065>
- Circular Fashion - A New Textiles Economy : Redesigning fashion's future*. (2017). Ellen MacArthur Foundation. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/a-new-textiles-economy-redesigning-fashions-future>
- CLOTHING _ Materials*. (2021). SAYE. <https://www.sayebbrand.com/pages/clothing-materials>
- Collaborations*. (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/Collaborations-38>
- Conca, J. (2015, décembre 3). *Making Climate Change Fashionable—The Garment Industry Takes On Global Warming*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jamesconca/2015/12/03/making-climate-change-fashionable-the-garment-industry-takes-on-global-warming/>
- Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mio, C. (2017). Simulacra and Sustainability Disclosure : Analysis of the Interpretative Models of Creating Shared Value: Simulacra and sustainability disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 414-434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>
- COTTONFORLIFE : Rethinking the cotton value chain*. (s. d.). Filmar. Consulté 4 août 2021, à l'adresse <https://www.filmar.it/en/blog/135/cottonforlife-rethinking-the-cotton-value-chain>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches* (2nd ed.). https://www.academia.edu/27449840/Creswell_2007_Designing_a_Qualitative_Study
- Creswell, J. W. (2014). *Educational research : Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research | e-Book*. Pearson Education Limited (Upper Saddle River, NJ). <https://dial-uclouvain-be.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/ebook/object/ebook:108041>
- Creuzet, G. F. (2021). Mesurer l'information extrafinancière. *Futuribles*, N° 443(4), 91-95.
- Cycle de vie d'un t-shirt. (s. d.). *FAIR'ACT - pour une mode responsable et éthique*. Consulté 23 février 2021, à l'adresse <https://www.fairact.org/informer/cycle-vie-tshirt/>
- Dekhili, S., & Achabou, M. A. (2011). La course des entreprises vers la certification environnementale : Quelles conséquences sur la crédibilité des écolabels et la confiance des consommateurs? *Management Avenir*, n° 41(1), 294-310.

- Des déchets plastique de Méditerranée recyclés en vêtements* (2015). Futura. Consulté 12 juillet 2021, à l'adresse <https://www.futura-sciences.com/planete/actualites/developpement-durable-dechets-plastique-mediterranee-recycles-vetements-60732/>
- Eco Friendly Label | Fashion Partnerships*. (s. d.). Bags of Ethics. Consulté 4 août 2021, à l'adresse <https://bagsofethics.org/>
- Ecoalf Foundation*. (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/foundation-33>
- ECOALF RECYCLED FABRICS SL*. (2021). Dun & Bradstreet. Consulté 8 août 2021, à l'adresse https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.ecoalf_recycled_fabrics_sl.0124f129755e5d6558e945329589b7cf.html
- ECOALF RECYCLED FABRICS, SL | Certified B Corporation*. (2021). Consulté 12 juillet 2021, à l'adresse <https://bcorporation.net/directory/ecoalf-recycled-fabrics-sl>
- Eleven hazardous chemicals which should be eliminated*. (2015). Greenpeace International. <http://p3-raw.greenpeace.org/international/en/campaigns/detox/fashion/about/eleven-flagship-hazardous-chemicals/>
- Elkington, J. (2018, juin 25). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Ending gender-based violence*. (s. d.). Fair Wear Foundation. Consulté 23 mai 2021, à l'adresse <https://www.fairwear.org/programmes/gender/>
- Enrico, D. (2014). *Workers’ conditions in the textile and clothing sector : Just an Asian affair?* European Parliamentary Research Service. <https://www.europarl.europa.eu/EPRS/140841REV1-Workers-conditions-in-the-textile-and-clothing-sector-just-an-Asian-affair-FINAL.pdf>
- Estudio de caso del Día mundial de la PI 2020 : AlgaEnergy: Microalgas para fijar el CO2*. (2020). Consulté 12 juillet 2021, à l'adresse <https://www.wipo.int/ip-outreach/fr/ipday/2020/case-studies/ecoalf.html>
- Gavigan, J., Kefela, T., Macadam-Somer, I., Suh, S., & Geyer, R. (2020). Synthetic microfiber emissions to land rival those to waterbodies and are growing. *PLOS ONE*, 15(9), e0237839. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237839>
- Gender policy*. (s. d.). Clean Clothes Campaign. Consulté 25 février 2021, à l'adresse <https://cleanclothes.org/about/gender-policy>

- Global Fashion Industry Statistics*. (2021). FashionUnited. Consulté 23 janvier 2021, à l'adresse <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>
- GLOBAL ORGANIC TEXTILE STANDARD (GOTS) Version 6.0*. (2020). Global Standard gGmbH. https://global-standard.org/images/resource-library/documents/standard-and-manual/GOTS_Version_6.0_FR.pdf
- Global Slavery Index*. (2018). Walk Free. <https://www.globalslaveryindex.org/resources/downloads/>
- Global Textile Industry | Growth, Trends, and Forecast (2019—2024)*. (s. d.). Mordor Intelligence. Consulté 23 février 2021, à l'adresse <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-textile-industry---growth-trends-and-forecast-2019---2024>
- GRS - Global Recycle Standard*. (s. d.). Control Union Certifications. Consulté 5 août 2021, à l'adresse <https://certifications.controlunion.com/fr/certification-programs/certification-programs/grs-global-recycle-standard>
- Handfield, R., Sroufe, R., & Walton, S. (2005). Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business Strategy and the Environment*, 14(1), 1-19. <https://doi.org/10.1002/bse.422>
- Hartley, J. (2004). Case study research. In C. Cassell & G. Symon (Éds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (p. 323-333). Sage Publications Ltd. <http://oro.open.ac.uk/36979/>
- History*. (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/history-99>
- India's clothing workers : « They slap us and call us dogs and donkeys »*. (2012, novembre 25). The Guardian. <http://www.theguardian.com/world/2012/nov/25/india-clothing-workers-slave-wages>
- ISO 26000:2010(fr), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. (2021). Consulté 8 mai 2021, à l'adresse <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr:sec:2>
- Jastram, S., & Schneider, A.-M. (2015). Sustainable fashion governance at the example of the partnership for sustainable textiles. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 23(4), 205-212. <https://doi.org/10.1007/s00550-015-0377-0>
- Joy, A., Sherry, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. *Fashion Theory*, 16(3), 273-295. <https://doi.org/10.2752/175174112X13340749707123>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12127>

- Kell, G. (2018). *Can Fashion Be Sustainable?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/06/04/can-fashion-be-sustainable/>
- Kissinger, M. (2013). Accounting for Greenhouse Gas Emissions of Materials at the Urban Scale-Relating Existing Process Life Cycle Assessment Studies to Urban Material and Waste Composition. *Low Carbon Economy*, 04, 36-44. <https://doi.org/10.4236/lce.2013.41004>
- Kost, D. (2020, novembre 17). *How Retailers Can Thrive in a Shopping Season Like No Other*. HBS Working Knowledge. <http://hbswk.hbs.edu/item/how-retailers-can-thrive-in-a-shopping-season-like-no-other>
- Kozlowski, A. (2017, septembre 21). *L'industrie de la mode peut-elle cesser d'être une collectionneuse de déchets ?* The Conversation. <http://theconversation.com/lindustrie-de-la-mode-peut-elle-cesser-detre-une-collectionneuse-de-dechets-83651>
- Kurkdjian, S. (2021). *Géopolitique de la mode. Vers de nouveaux modèles ?* Le Cavalier Bleu; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/lcb.kurkd.2021.01>
- La certification et le logo « PETA-Approved Vegan ».* (2019, mars 5). PETA France. <https://www.petafrance.com/actualites/la-certification-et-le-logo-peta-approved-vegan/>
- La Déclaration universelle des droits de l'homme.* (2015, octobre 6). <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>
- Laas, I. (2017, juillet 21). *Les microplastiques: particules cosmétiques et fibres textiles*. Greenpeace. <https://www.greenpeace.ch/fr/story-fr/25787/les-microplastiques-particules-cosmetiques-et-fibres-textiles/>
- Le Covid-19 plombe l'industrie mondiale du textile.* (2021, février 8). euronews. <https://fr.euronews.com/2021/02/08/le-covid-19-plombe-l-industrie-mondiale-du-textile>
- Let's give a voice to the women who make our clothes'.* (2019, mars 7). Fair Wear Foundation. <https://www.fairwear.org/stories/lets-give-a-voice-to-the-women-who-make-our-clothes/>
- Living wage.* (2017). Asia Floor Wage. <https://asia.floorwage.org/our-work1/>
- Llaquet, M. (2021, juillet 27). *Entretien Saye* [Communication personnelle].
- Looking good can be extremely bad for the planet. (2017, avril 8). *The Economist*. <https://www.economist.com/business/2017/04/08/looking-good-can-be-extremely-bad-for-the-planet>
- Low Impact Materials.* (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/low-impact-materials-93>
- M'89 LEATHER MATERIALS.* (2021). SAYE. <https://www.sayebbrand.com/pages/m-89-leather-materials>
- M'95 _ Materials – SAYE.* (2021). SAYE. <https://www.sayebbrand.com/pages/m-95-materials>

- Made in the EU - Portugal*. (2021). SAYE. <https://www.sayebrand.com/pages/sneakers-clothing-transparency>
- Materials*. (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/materials-80>
- Measuring Fashion : Insights from the Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries. (2020). *Quantis*. <https://quantis-intl.com/report/measuring-fashion-report/>
- Menghwar, P. S., & Daoood, A. (2021). Creating shared value : A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Mirovalev, M., & Kramer, A. E. (2013, décembre 17). In Uzbekistan, the Practice of Forced Labor Lives On During the Cotton Harvest. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2013/12/18/world/asia/forced-labor-lives-on-in-uzbekistans-cotton-fields.html>
- Morgan, A. (2015). *The True Cost* [Documentaire]. Life is My Movie Entertainment. <https://truecostmovie.com/>
- Motilewa, B. D., Worlu, E. K. R., Agboola, G. M., & Chidinma, M. A. (2016). *Creating Shared Value : A Paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value*. 10(8), 6.
- Niinimäki, K. (2018). *Sustainable Fashion in a Circular Economy*. https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/32741443/Sustainable_Fashion_in_a_Circular_Economy.pdf
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189-200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- Nimkar, U. (2018). Sustainable chemistry : A solution to the textile industry in a developing world. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 9, 13-17. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2017.11.002>
- Nørup, N., Pihl, K., Damgaard, A., & Scheutz, C. (2019). Quantity and quality of clothing and household textiles in the Danish household waste. *Waste Management*, 87, 454-463. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2019.02.020>
- Packaging*. (2021). Ecoalf. https://ecoalf.com/en/p/packaging2020-92?adtoken=5cc9bb356e3760cde07f94692de2bfea&ad=admin9615damn4&id_employee=33
- Paço, A., Leal Filho, W., Ávila, L. V., & Dennis, K. (2021). Fostering sustainable consumer behavior regarding clothing : Assessing trends on purchases, recycling and disposal. *Textile Research Journal*, 91(3-4), 373-384. <https://doi.org/10.1177/0040517520944524>
- People #PEOPLEFIRST*. (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/people-peoplefirst-95>

- Peterson, K., Pfitzer, M. W., Mazzuri, S., Wendel, C., & Hooson, C. (2014). *Measuring Shared Value Innovation and Impact in Hhealth*. <http://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2019/09/Guide-to-Shared-Value-Measurement-for-Health-Solutions.pdf>
- Pfitzer, M. W., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013, septembre 1). Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- Pigeon Organics | Meet the Producers*. (s. d.). The Soil Association. Consulté 8 août 2021, à l'adresse <https://www.soilassociation.org/take-action/organic-living/organic-heroes/meet-the-producers/jane-shepherd-founder-of-pigeon-organic/>
- Pigeon Organics—Overview, News & Competitors*. (2021). ZoomInfo. Consulté 8 août 2021, à l'adresse <https://www.zoominfo.com/c/pigeon-organics/358142975>
- Planet #BecauseThereIsNoPlanetB*. (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/planet-becausethereisnoplanetb-91>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 23(5), sd.2007.05623ead.006. <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value—How to reinvent capitalism - and unleash a wage of innovation and growth. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Product – BCOME*. (s. d.). BCOME. Consulté 31 juillet 2021, à l'adresse <https://bcome.biz/product/>
- Pulse of the Fasion Industry*. (2019). Boston Consulting Group; Sustainable Apparel Coalition; Global Fashion Agenda. <https://www.globalfashionagenda.com/publications-and-policy/pulse-of-the-industry/>
- Purpose #ACTNOW*. (2021). Ecoalf. <https://ecoalf.com/en/p/purpose--88>
- Pushing for living wages*. (s. d.). Fair Wear Foundation. Consulté 20 mai 2021, à l'adresse <https://www.fairwear.org/programmes/living-wage/>
- Qu'est-ce le travail des enfants? (IPEC)*. (s. d.). Organisation Internationale du Travail. Consulté 25 février 2021, à l'adresse <https://www.ilo.org/ipec/facts/lang--fr/index.htm>
- Roux, N. (2020). Économie mondiale du secteur textile-habillement. In *Management et marketing de la mode* (p. 65-79). Paris. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sales.2020.01.0065>
- SAJN, N. (2019). *Environmental impact of textile and clothes industry*. European Parliament Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI\(2019\)633143_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI(2019)633143_EN.pdf)
- Sapato, B. J. (2021, mai 25). *Entretien Ecoalf* [Communication personnelle].

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Pearson (Harlow, England). <https://dial-uclouvain-be.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/ebook/object/ebook:108032>
- SAYE. (2021). SAYE. <https://www.sayebrand.com/>
- SAYE Sneakers—Reforestation Project. (2021). SAYE. <https://www.sayebrand.com/pages/restoring-forests>
- SAYE Team. (2021). SAYE. <https://www.sayebrand.com/pages/saye-team>
- Shaikh, M. A. (2009). *Environmental issues related with textile sector*. 36-40.
- Shepherd, J. (s. d.). *Pigeon Posts*. Pigeon Organics. Consulté 10 août 2021, à l'adresse <https://www.pigeonorganics.com/blogs/pigeon-posts>
- Shepherd, J. (2018, octobre 26). NOT JUST SELLING CLOTHES. *Pigeon Organics*. <https://www.pigeonorganics.com/blogs/pigeon-posts/not-just-selling-clothes>
- Shepherd, J. (2019, juillet 16). *WHY WE CHOOSE ORGANIC...* Pigeon Organics. <https://www.pigeonorganics.com/blogs/pigeon-posts/why-we-choose-organic>
- Shepherd, J. (2021, avril 23). PIGEON IS ALL ABOUT COMMUNITY AND RELATIONSHIPS. *Pigeon Organics*. <https://www.pigeonorganics.com/blogs/pigeon-posts/pigeon-is-about-community>
- Stambler, M. (2019, avril 17). *Thoughts from this year's Hungarian Global Sustainable Fashion Week*. Living. <https://www.euronews.com/living/2019/04/17/there-is-no-beauty-in-the-finest-cloth-if-it-makes-hunger-and-unhappiness>
- STANDARD 100 by OEKO-TEX®. (s. d.). Consulté 4 août 2021, à l'adresse <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/standard-100-by-oeko-tex>
- Tessile e Salute Association. (s. d.). Tessile e Salute. Consulté 4 août 2021, à l'adresse <https://www.tessileesalute.it/en/en/services/3-certification-of-products-and-processes/13-companies-with-certified-products-and--or-processes>
- Textiles and clothing in the EU*. (2016, juillet 5). [Text]. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu_en
- Textiles, clothing, leather and footwear sector*. (2021). International Labour Organization. Consulté 28 janvier 2021, à l'adresse <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/textiles-clothing-leather-footwear/lang--en/index.htm>
- The Bigger Picture – Assessing economic aspects of chemicals substitution. (2016). *ChemSec*. <https://chemsec.org/publication/authorisation-process,chemicals-business,reach/the-bigger-picture-assessing-economic-aspects-of-chemicals-substitution-2016/>

The GOTS key features—GOTS. (2021). Global Standard. <https://global-standard.org/the-standard/gots-key-features>

The Shift. (s. d.). The Shift. Consulté 3 juillet 2021, à l'adresse <https://theshift.be/fr>

The State of Fashion 2021 (p. 128). (2020). McKinsey & Company.

Top 10 Largest Textile Producing Countries, Largest Textile Exporters 2020. (2020, avril 22). *Bizvibe Blog*.
<https://blog.bizvibe.com/blog/top-10-largest-textile-producing-countries>

VEGAN _ Materials. (2021). SAYE. <https://www.sayebrand.com/pages/vegan-materials>

VEGAN CACTUS _ Materials. (2021). SAYE. <https://www.sayebrand.com/pages/vegan-cactus-materials>

VEGAN COLORES _ Materials – SAYE. (2021). SAYE. <https://www.sayebrand.com/pages/vegan-colores-materials>

VEGAN MANGO _ Materials – SAYE. (2021). SAYE. <https://www.sayebrand.com/pages/vegan-mango-materials>

WE ARE WADO S.L. (s. d.). Dun&bradstreet. Consulté 31 juillet 2021, à l'adresse
https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.we_are_wado_sl.297b4a42d60ac691cce54d2b169e4ce3.html

Who we are—Better Cotton Initiative. (s. d.). Better cotton Initiative. Consulté 4 août 2021, à l'adresse
<https://bettercotton.org/about-bci/who-we-are/>

Wholesale. (2021). Pigeon Organics. <https://www.pigeonwholesale.com/pages/wholesale>

Wójcik, P. (2016). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 32-55.
<https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE.

Annexes

Annexes – Partie revue de la littérature

Annexe 1 : Chaîne de valeur de la fabrication des vêtements (Niinimäki et al., 2020)

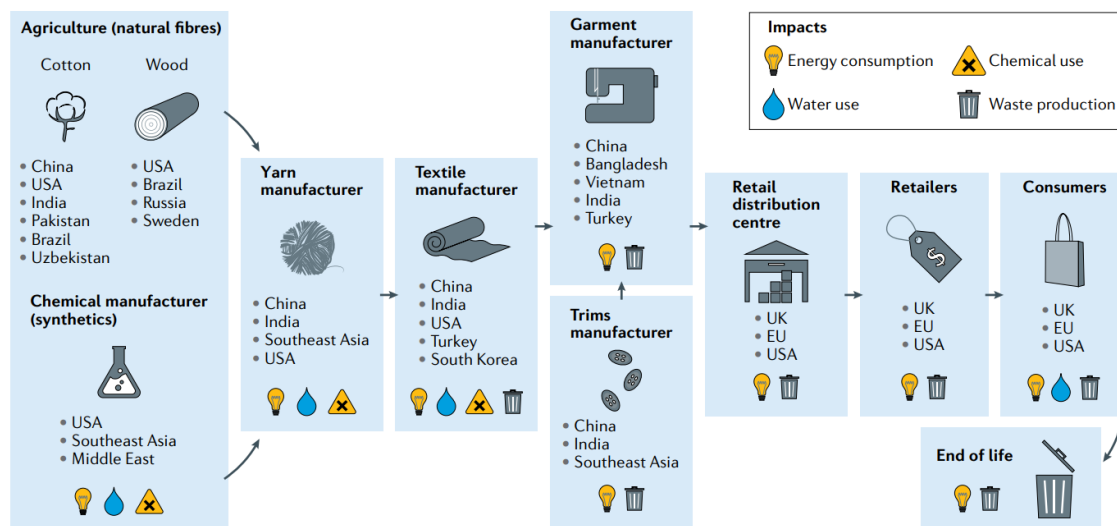


Fig. 2 | **Garment-manufacturing supply chain.** The key stages of the fashion supply chain with the geographic location and broad-scale environmental impacts (energy use, water use, waste production and chemical use) for each stage of the process. The garment supply chain is globally distributed, with much of the initial fibre production and garment manufacturing occurring in developing countries, while consumption typically occurs in developed countries.

Annexes – Partie qualitative

Annexe 1 – Guides d’entretien

Annexe 1.1 Guide d’entretien pour les représentants d’entreprise

Remarque: le nom de l’entreprise a été adapté pour l’entretien avec Marta Llaquet

Hello, my name is Mélanie and I’m currently in my second year of my master’s in management sciences. I’m writing my thesis now in order to graduate in September. The goal of my thesis is to study the concept of Creating Shared Value (a concept by Porter and Kramer which is supposed to reconcile business and society) in the textile enterprises and to know whether the creation of social and environmental value is also generating economic business results. I’m also interested in the way enterprises like yours measure all different kind of value they create. To achieve this goal, I’m doing case studies of enterprises, and *Ecoalf* is one of them.

Before starting the proper interview, I would first like to ask you if I can record this meeting to transcribe it later and better analyze it?

Thank you and let us start

Introduction	• Personal presentation and research topic explanation • Request for permission to record the interview • Request for permission to transcribe the interview • Request for permission to publish the information publicly
Presentation of the company	1) Could you first introduce yourself and tell me what is your position at <i>Ecoalf</i>? 2) Can you briefly describe <i>Ecoalf</i> in general (size, funding, market positioning, marketing, growth and so on)? 3) What is the vision and mission of <i>Ecoalf</i> and who is responsible for pursuing this vision and mission? 4) What kind of governance do you pursue at <i>Ecoalf</i>?

Products and Markets	Now I will start ask you questions about what we call the first level of creating shared value, which is reconceiving products and markets. My first question is 1) Can you please describe the particularities of your products, the social and environmental value they create and the needs that they address? 2) Do the particularities of your products contribute either to increase or to diminish the business results of your company (e.g. revenue, market share, market growth and/or profitability)?
Productivity of the value chain	The second level of creating shared value is about redefining the productivity of your value chain so you could first tell me 1) What are the particularities of the value chain at <i>Ecoalf</i>? And what are the effects of these particularities on social and environmental value creation (e.g., less energy, water, raw materials, better know-how, better wages for employees)? 2) Do the particularities of your value chain have either a positive or negative impact on the business results of your company (in terms of productivity, quality, profitability, costs, secured supply)?
Development of local communities	The third and final level of shared value is contributing to the development of local communities, so I would like to ask you first 1) How does <i>Ecoalf</i> contribute to develop the local communities around its value chain? Either in the producing countries or in the country where your company is based? 2) Do these initiatives help to create social value like improving education and health and increasing income and employment opportunities and if so, why? 3) Do these initiatives have a either a positive or negative impact on the business results of <i>Ecoalf</i> (e.g., profitability, costs, secured supply, workforce access...)

Value Measurement	1) What are the techniques you use to measure environmental and social value creation (special tools, external or internal measurement, ...)? 2) Do you evaluate and measure the impact of the social and environmental on the business results of <i>Ecoalf</i>? 3) How often do you measure value creation? 4) Have you been able to increase the value created by your company and improve your impact based on measurement results? 5) In overall, which factors of your business model would you consider as main drivers of economic value?
Conclusion	• Thanks • If you have the document with your answers to the B Impact Assessment, could you give me access to it? • Would you be interested in reading the case study I will make about <i>Ecoalf</i> and review my results?

Annexe 1.2 Guide d'entretien Lara Piret

Introduction	- Présentation personnelle et de l'objectif du mémoire
Présentation de l'interlocuteur	- Quelle est votre fonction actuelle ? - Quel est votre parcours professionnel ? Quel est votre expérience dans le secteur de l'habillement ? - Avez-vous déjà entendu parlez de la CSV et si oui, comment définiriez-vous ce concept ? - Avez-vous déjà découvert une entreprise du secteur de l'habillement qui adopte cette stratégie de CSV ?
Produits et marchés	- Quels sont pour vous les avantages économiques qu'une entreprise peut retirer lorsqu'elle propose des produits écoresponsables à ses client (profitabilité, part de marché, revenu, croissance du marché) ? - Quels sont pour vous les désavantages pour l'entreprise qui propose des produits écoresponsables à ses clients ? - Pensez-vous que l'utilisation de matières écoresponsables est économiquement plutôt un avantage ou plutôt un inconvénient pour les entreprises à l'heure actuelle ?
Chaîne de valeur	- Quels sont pour vous les avantages économiques qu'une entreprise peut retirer lorsqu'elle utilise des énergie renouvelables/fait des économies de ressources naturelles/réduit ses émissions de CO2 (productivité, couts logistiques et des opérations, offre sécurisée, meilleure qualité, meilleure profitabilité) ? - Quels sont les désavantages économiques pour l'entreprise qui réduit ses émissions, son utilisation des ressources et de l'énergie ? - Pensez-vous qu'une chaîne de valeur utilisant les nouvelles technologies et respectant l'environnement est plutôt un avantage ou un désavantage économique pour les entreprises à l'heure actuelle ?

Communautés locales	- Quels sont pour vous les avantages économiques à travailler et collaborer davantage en réseau en promouvant le développement des communautés locales ? les communautés englobent les fournisseurs, les travailleurs, les institutions, les ONG, les gouvernements, les autres entreprises, les clients, les collaborateurs, etc... (baisse des couts, offre sécurisée, meilleure infrastructure de distribution, meilleur accès à la force de travail, profitabilité) - Quels sont pour vous les désavantages économiques à promouvoir le développement des communautés locales ? - Pensez-vous que les communautés locales sont plutôt un frein ou une aide au développement des performances économiques de l'entreprise ?
Mesure de la valeur partagée	- Quelles sont, selon vous, les techniques de mesure de la valeur partagée, au niveau des produits d'une entreprise ? - Quelles sont, selon vous, les techniques de mesure de la valeur partagée, au niveau de la chaîne de valeur d'une entreprise ? - Quelles sont, selon vous, les techniques de mesure de la valeur partagée, au niveau de la collaboration avec les communautés locales gravitant autour des activités d'une entreprise ?
Conclusion	- Remerciements

Annexe 2 Retranscription des entretiens

Annexe 2.1 Retranscription de l'entretien avec Brendan James Sapato – Communication and marketing coordinator chez Ecoalf – 25/05/2021

Hello, my name is Mélanie, I am in my second year of master, and I am writing my thesis now. My goal is to study the concept of Creating Shared Value in the textile enterprises. I also am very interested in how the companies measure the value they create. Also, I would like to study if the creation of social and environmental value is directly linked to the business results, economic results.

Thank you for your time, first.

No problem.

So, I will start. First, could you introduce yourself and tell me what is your position in Ecoalf?

Sure. So, my name is Brendan. I studied marketing and communication. And what I do here is that I am the marketing communications coordinator. And I basically create a lot of the content that we share with our different media channels. So, with our different press agencies, in different countries, to talk about for example, developments in different projects, new materials that we have been able to create, big achievements in our projects. So, for example, we have our “Upcycling the Ocean” project, which basically unites more than 3,000 fishermen and on a voluntary basis, too. And we have collected more than 700 tons. And that's kind of a new statistic that we have been able to achieve in the past couple of months. So, my job is to basically share that with all our different medias and help people. And our goal with that is to share it with the media and then help people understand the impact of plastic pollution and the fact that we have collected 700 tons from the bottom of the ocean, and that is only a very, very small portion of the 8,000,000 tons that are brought into the ocean each year.

Okay, thank you. Now, could you briefly describe Ecoalf in general, for example the size, the market position and so on?

Yeah. So, we are a relatively small business, actually. We started in 2009 because our founder and president Javier Goyeneche, he worked in the fashion industry for about 15 years prior to that. And when he had his first two sons, he thought about the world that we are going to leave them and kind of the path we were on and how polluted the fashion industry is, the second most polluted industry on the planet, and kind of a way that we could change that, so that it does not need to be that way.

And so, what our mission is, is to create a new generation of recycled materials and recycled fabrics that have the same quality as non-recycled materials. So, prior to that, a lot of companies, not a lot of companies, but some companies use recycled materials. But they had a very negative perception. People thought that they were inferior in quality. And so, our job basically has been to create materials that have the same quality, but with a much lower impact than conventional materials and garments.

Okay. Thank you. So, you told me that what is your mission, but what is your vision in the company? And who is pursuing this vision and mission? Who is responsible for it?

So, it was a bit of both. Mission is basically to create a new generation of recycled materials. And our vision, and reason for that, is because we want to stop using natural resources in kind of a careless way. So, the fashion industry, they just use materials and fast fashion. They create t-shirts to wear for a few weeks, and then the next ones come in and they buy more clothes. So, we are trying to change that and stop using our natural resources in a careless way, is our vision.

Okay. How do you ensure that this vision and mission are in a continuity in your company and who is ensuring this?

It is kind of... Honestly, I think that is something that is special about Ecoalf, it is that everyone that works here, we kind of make sure that we are working towards that on an individual level. So, I work in communication and marketing. So, I work to... to kind of help generate awareness and raise awareness about the impact of the fashion industry. And then, for example, our logistics department, they would maybe worry about how we can create these items without transporting them back and forth. So, what is the most effective way that we can transport our items that we leave the least amount of Co2 emissions?

Okay.

I guess every person in the company tries to specialize in their section.

Okay, thank you. Now, what kind of governance do you pursue in Ecoalf.

So basically, when I started about a year ago, and basically when you get into the office, they gave a training about the materials we use and our purpose and why we are doing this. So, I think it is kind of... just we have a general intro and introduction into the company and from that, it is kind of like how we then progress throughout the years. We always kind of revert to that and think about why we do things and what our purpose is. And that relates back to our mission and vision.

Okay, thank you. So now I will move to the first part. The second part actually. The concept I am studying is Creating Shared Value. I do not know if you heard about it.

What is it called?

Creating Shared Value. It is a concept invented by Porter and Kramer, and it is, like, kind of a CSR concept, but that wants the business to reconcile with society.

Okay.

So, I am studying this. And in this concept, there are three levels. So, I will ask you questions about the three different levels. So, the first level is redefining products and markets. I would first want to ask you to describe the particularities of your products and the social and environmental value that they create.

Okay. Yeah. No problem. So going back to our mission, our mission is to create a new type of recycled product that has the same quality as non-recycled products. So, with that, we invest a lot of resources into research and development. And we work a lot with our suppliers to make sure that we continually develop better and better quality recycled fabrics. And I think that is kind of our strength as far as products, because a lot of companies maybe they are using recycled materials and low impact materials, but they do not have the best quality, or maybe they have inferior quality to conventional materials. So, our job is basically creating a substitute so that people can choose a recycled product that has the same quality as the products they used to use in the past. But with a lower impact, a lower environmental impact. They use less water, less CO2 emissions, less energy in general. So that's kind of like what we are working for.

Okay. So, the difference with other companies, you would say it is more the quality.

Yeah, I guess that is what we are working on, it is the quality.

Okay. So, I guess the needs that you address is to keep this high quality with lower impact. Right?

Exactly.

Okay, nice. Thank you. And now the second question about the products is the following, can you tell me if the products that you create, and their particularities have a direct, positive or negative impact on the economic results of the company? Because, for example, I know that for investing in research and development, it is probably higher costs. But in general, do you think that it is a positive or a negative impact?

In general, what our founder likes to say is that decisions that are good for the planet end up being good for business. And I think that is the case here at Ecoalf is that we do invest a lot in developing a new generation of products. But I think that people want to... they want that, not only for the quality of the product, but the fact that we are working towards that. And they want to help our company achieve this mission. They want to help change the fashion industry and support that cause. And then, we also have a project that we developed is called "Upcycling the Oceans", and that is linked to the Ecoalf Foundation. And basically, what it is, is that it works

with different fishermen, fishermen in Spain and Italy and Germany. I am sorry, Greece. And basically, what is when they pull in their nets, they have the fish. But then they also have the plastic collected from the bottom of the ocean. And so, in the past, what they used to do is they would take the plastic and just throw it back in the ocean, and now what we do is to work with them to supply containers and handle the recycling. So, when they go to port, with all this plastic, they put it in the containers, and we go through and collect it and when we can, we turn it into recycled products, and when we cannot, usually we recycle into other products. So that is kind of ... I think people want to support that cause. And I think also with that we have been developing new recycled materials, we kind of use unconventional materials and with that for example we have a material that is a little bit abnormal, it is kind of like cotton, but it is a little bit softer, has different qualities, and so it has a lower impact, it uses less water, but it also has a very unique touch, so people gain both from it. They get that unique aspect, and it lowers the impact which is what they wanted. So, it is a little bit of everything I think people want to support that, they like that it is unique, they like that it is lowering their impact and they want to support the company that is working towards, for example cleaning the oceans or you know, making the most out of resources.

Okay, and do you think that all these particularities of your products, they will further increase the profitability and the revenue of your enterprise? Or is it more the consumers that will be more aware and will buy your products? I do not know if you see what I mean but I really want to know the economic aspect of the products.

Yeah, it is obviously very complicated because you do have to invest upfront. But I think now that consumers are more aware of the impact of the fashion industry and what they are wearing, has on the planet, that they are more willing to perhaps pay a bit more for high quality products. And what we do is we design not only with recycled materials but also with a timeless design and look, so that they kind of move from season to season and so when you invest in a piece, maybe you will pay a higher price than a typical fast fashion item, but it will last for a lot longer. So, I think people see that as an investment and for us it is definitely profitable, and for them as well. Then they only have to buy one piece, instead of buying a t-shirt every year, they would buy one for five years.

Okay thank you, so now the third part of the interview is about the second level of creating shared value and it is about the productivity of your value chain. So, my first question is kind of the same than for the products but for the value chains. So, what are the particularities of your value chain and which social and environmental value does it create?

Can you repeat the question very quickly? Sorry.

Yeah, no problem, I know it is long questions. So, what are the particularities of your supply chain that will create a social or environmental value?

Yeah, so basically one thing that is very important to us as well is not only being sustainable in the fact that you know, we are using fewer natural resources, but we also want to be sustainable on the way that we treat our workers and everyone throughout our supply chain. So, we only work with suppliers and factories that have all certifications that we require. So we make sure that they have good working conditions, they have level wages, so we feel that with that we are helping that industry. Because typically in the fashion industry, in the fast fashion industry, they do take advantage and exploit the workers and that is one thing that we want to change. That is intrinsic with the fashion industry so that is one aspect, and the suppliers too. So we invest a lot in technology because it is a higher cost to research and develop and create new recycled materials. And so what we are trying to do is we are trying to make that investment now so that in the future it is easier for all companies to also make that change and use recycled materials and that you know, the more supply and demand, the more people that demand recycled materials and the more people that are ordering recycled materials, the lower the costs maybe, and maybe more accessible for all businesses. So that's kind... I guess the two aspects that we are really focusing on and that we are trying to achieve in our supply chain.

Okay so maybe you would say that you have higher costs now that you support for the future of the rest of the companies.

Yeah! Not just for our company but just the fashion industry in general. We really want to be pioneers in sustainability and kind of make it easier and show other businesses how they can incorporate a sustainable business model.

Okay, and could you say, like with the research you are doing and the suppliers you find, that it increases the productivity of the company?

Yeah it's exactly very important for us to have a good relationship with our suppliers, so we prefer to have a long term relationship with our suppliers. For example I know when it was the pandemic with lockdowns and everything, a lot of companies, a lot of fashion brands, they cancelled their orders, so all these orders that were already in production and the people were working on, they just cancelled them and they said they were going to pay. And because we do have this relationship with our suppliers, we did continue producing at the same level, we did pay and we made sure that all of our workers were treated fairly and they received all the wages that they were due essentially. So that is very important for us as well.

Okay I see thank you. And so now the third level is the development of the local communities so the question would again be: What are the different actions you put in place to help developing communities around Ecoalf? Either in the country you are based or in the producing countries.

Okay so yes, we actually have a movement called “Because There is no planet B”, so we have a hashtag, we do a lot of campaigns with that on social media, and a lot of our items also wear that claim on them, or have that claim on them that says “Because there is no planet B”. So basically, wherever people go with that claim, they can take pictures, and all the people on the street can associate that claim with who we are at Ecoalf. So that's kind of, I guess what we do to create community and then we also organize this plastic clean up, things like that to kind of generate awareness about the plastic pollution problem. But “Because there is no planet B” is kind of universal, it is not just for Ecoalf, we are just trying to create a community around the world that work to minimize their impact.

Okay I see. And also, I would like to know in which country you are producing, I have not seen it on your website but maybe it is present. Do you have some actions that you put in place to develop the social welfare of the populations around your production of products?

We do not have necessarily a particular program to be honest, so what we do is wherever we produce, we make sure that our workers are guaranteed living wages and really great working conditions. But as far as a separate program in the local economy in each country where we produce, we have not established anything yet. But it is something we would like to do. We are fairly a new business and still pretty small, we are about ten years old, so it's something we definitely talked about, we would like to continue to develop in the future.

Okay thank you. Do you think that, related to the "There is no planet B" movement and everything, do you think that launching this movement really helps the company to have higher revenue, secured supply, workforce access, ...Does it help creating economic results?

Yes it definitely has, which is good for us because actually "Because there is no planet B movement", I mentioned earlier that we have a Ecoalf foundation which runs our “Upcycling the Ocean” project, and so basically every item that we have that says "Because there is no planet B" that is purchased, that money is donated to our foundation to help continue expanding our “Upcycling the Oceans” project. And because of that, we started with three fishermen in 2015 and we have expanded with more than 3000. So, we had a great impact, not just

for Ecoalf fabrics but also being able to have those funds to expand our “Upcycling the Oceans” project.

Okay I see thank you. Now I will ask you some questions about the way you measure value. So, I saw on your website that you had for example partnerships with INESCOP to do Life Cycle Analysis? Do you have this collaboration and other ways to measure social and environmental value?

Yeah, so actually, so INESCOP was only for three of our shoe models, it is part of a different program, the “green shoes for life” program which is an EU program. So basically, that is working to lower the impact of the shoe industry across Europe and basically share our data with the shoe industry itself so that all companies can work to lower their impact. So, it was just three of our shoe models. And then we also have a third party as well, but we use it to measure every single product, it is called Bcome. And basically, what that is, is that we send all our data to the company that measures our CO2 emissions, our water impact, the wages of our worker and good working conditions, everything, and assesses that. And basically what it does is that next each item on the website, we have that, so you can go you can click on for example a sweatshirt or a sweater , and you click on it and it says this sweatshirt uses this amount of water , it saved this amount of water, it produced this amount of CO2 emissions, all the workers behind this sweater have fair working conditions and wages, things like that. Yeah, we make sure that each item has that, and I think that is something that is pretty unique to Ecoalf, is that a lot of companies would say, « we save this amount of water overall and maybe have a collection that saves some water” .

You have it for each product.

Yeah, for each product.

And how often does Bcome evaluate? Because I guess it changes over time?

Yeah, it changes over time, and it is for each item, so we usually release two collections a year for fall-winter and then spring-summer, so all the items, we send those at the beginning of the season, and they calculate that all. So that every item on the website has, so each item is unique, as far as how much water they consume, how many CO2 emissions they produce, you know where they are manufactured, it says where it is made, so all that on each item.

Okay but you also have a general measure or not especially?

No, that is how it is. So, we take our data, and we send it to them. So, we do not do it internally, we have another company do it. Just because we think that is the fairest way to do it.

Okay. And I also wanted to ask if you evaluate and measure the way that your social and environmental value creates business results? Like for example, you save this amount of water so it will reduce your costs by this percent. Just to link both types of value.

It is actually a bit more expensive to save water or to reduce CO2 emissions, it is kind of the opposite, but because that is what is important to us, we make that investment and then we lower our margin on the products I guess you could say. But for us, it is kind of something that we cannot overlook. And it is much more valuable than the price we have to pay for it.

Okay but do you also calculate how much it costs for you?

Yeah, certainly. We definitely calculate how much an item is going to cost, to make with all our sustainable processes and the fabrics and everything. So, we calculate our initial costs, and that is how we price an item, so that we can still make a profit on them and continue growing and continue lowering our impact. But it is more costly upfront, it is an upfront investment.

Okay. And with the results you get from Bcome, do you revise the results, and do you try to increase again the value created?

Yes exactly, that is something we definitely work to increase each season. We work to lower our water impact, or to save more water to reduce more CO2 emissions, and we worry about it from season to season and we are constantly assessing it.

Okay thank you. I think I can say that Ecoalf is also an economic success but in overall which factors of your business model would you consider as the main drivers of economic value?

I think the purpose behind the company. It is not as easy to assess as far as with numbers or concrete numbers, but I think that people nowadays really want to support the company that is working to make a difference in the world and that is working to reduce or change the way that we use our natural resources and change our interaction with the planet. So, I think that for a lot of people it is kind of an axis.

Okay so you would say that it is your mission that is driving economic success?

Yeah.

Okay thank you, so I think that I am done with my questions, I just want to ask you something because I know that you are a B Corporation. I think it would be very valuable for me to have some information about that and I do not know if you have for example the B impact assessment that you did to get the certification.

Yeah, we do not have the actual report, but if you go on BCorp's website you could look for Ecoalf in the search engine and it should have basically our assessment for each category.

Just one last question, for my research it is always better to validate the results I will have, so would you be interested to read the case study I will do on Ecoalf?

Yeah, that would be wonderful. We are always interested to see you know how we compare and kind of what we can do to improve and kind of what you perceive from us, so we can work to get better.

Okay thank you it will help me to have more validated results.

Perfect.

Thank you very much for your time it was very interesting.

Yeah, it was great to meet you, bye Mélanie!

Bye!

Annexe 2.2 Retranscription de l'entretien avec Marta Llaquet – CEO et co-fondatrice de Saye – 27/07/21

So, I will first introduce myself, my name is Mélanie and I'm in my second year of master's in management sciences and I am doing my thesis now. And the goal of my thesis is to study the creating shared value in the textile enterprises and to know whether the creation of social and environmental value is also creating economic business results. So, I am doing case studies and Saye is one of them. So first, have you ever heard of the concept of Creating Shared Value or not?

Creating shared value... Not really. I can imagine but I am not sure.

Ok so it is kind of close to CSR but it is something that is supposed to really reconcile business and society and to show that they are really profit to make with social and environmental value. That is the main point and they are three different pillars of this concept. The first one is the products, the second is the value chain and the third one is the local communities. So, I will ask questions organized in these three pillars.

Nice ok.

Ok thank you to allow me some time, first. And I will first ask you to introduce yourself and tell me a bit about your career path and your role at Saye.

Ok so I am Marta Llaquet. I was born in Barcelona and before Saye I owned another company as a founder also, it was a sunglasses company. And before that, I worked in strategic consultancy for a year where I launched my first company which was the sunglasses company. And then, I quit my strategic consultancy job and I sold my shares from the sunglasses company to my other cofounders. And then I started thinking of my new business which was Saye. So, I was sure that I wanted to have an ecommerce because the sunglasses company was also selling the products on an ecommerce, and I already knew how to do it. And I chose the shoes, sneakers as a product, because I love sneakers, I am a fan of the sneakers and I decided to launch a company revolving around one of my favorite products. When you were talking about the shared value, it rang a bell on me because in Saye, we produce our sneakers with vegan, organic, biobased, and recycled materials. We also produce our sneakers in Portugal, like close to, really really close to Spain. And finally, we are planting two trees for each sneaker that we sell. So, we are helping to reforest some areas in the world, but we are also helping these local communities who are forest dependent, on the resources of the forest. And then we will be helping them, like we are teaching them how to reforest the trees there in order to regenerate the forest again and also take all the resources that they need. Our three main pillars are these three.

Ok thank you and can you tell me about your vision and mission at Saye? Do you have a specific vision and mission?

Yeah, our vision is to become like the most well-know sustainable sneakers brand in Europe in the mid-term and the mission is to become a zero-waste company. That is our main long-term goal. It is something really really really difficult because it implies all many departments of the company like logistics, operations, suppliers, shipping, the product itself, the office itself so it is a really huge objective but we are trying to go there.

Ok thank you and can you also describe in a few words the company? For example, the size, the growth, the employees and so on?

Ok so it is a three-year-old company. The company was founded on 1st of March 2018 through a Kickstarter campaign. And I started on my own but then I contacted my two current cofounders, Lizzie, and Damian and then the three of us started preparing the campaign on Kickstarter. Right now, like three years after, we are 18 people on the team. We have many nationalities. We have people from Switzerland, we have people from Columbia, from Mexico, from Venezuela, from Egypt, from Barcelona, from other cities in Spain also and last year we sold around 30 000 sneakers in 2020 and this year we have the goal to sell more than 60 000 sneakers, and we are on track doing that. So, it is a pretty huge growth but yes this is our goal.

Ok it is nice in just a few months. Now can you a bit tell me about the governance you pursue in the company?

The governance, do you mean like the culture, from the directors right? As a startup in a young field we tried to, like the other cofounders and I, we try to listen to our team members, all that we can. We do a meeting every two months and we get their feedback. For instance, on one of the last meeting that we had with our team members, they ask if they can have a vacation on their birthday date, and then, like, we listen to that and from 2022 we will integrate this and start giving holidays on that day. I don't know, we also work from home. We have the office there but since March 2020, the office is not compulsory to go to work there, it's only optional, so we like to keep it as a meeting point for all of us, but every team member can choose whether they can go, or they want to work from home. So, we try to have this type of flexibility.

We also do this schedule, like summer schedule right now from 8 to 15h, so we are doing 35 hours per week which is like the same number of hours that Iceland just approved by the government, so we are trying to copy this type of countries here in Saye.

Ok thank you. Now I will start asking questions about your products. So, I know already that you have several collections and several models, but can you tell me what are the

particularities of your products and also, what kind of value, social and environmental, they create?

Ok so yeah as you can see, we have many collections and some of them are less innovative and some of them are super innovative. For instance, on Sunday, we launch this vegan cactus sneaker which basically is a sneaker made of cactus that comes from Mexico. The good thing about cactus is that it needs very little water in order to grow. And then we take this cactus, and we make, our supplier make this bio leather green material and then we use it in our sneaker. The rest of the sneaker is made by corn, rice, and other biobased materials so it is fully vegan. So that's the upper and on the inside of the sneaker, the inside is made of bamboo, 100% of bamboo lining so we are not using any kind of animal trace or animal leather in the sneakers. So that is one of the most innovative that we have. We also have her sister which is vegan mango. The difference between them is that instead of using cactus we use mango leather, and we got this agreement with the guys from Rotterdam and basically what they do is that they take mango that they cannot be sold on supermarket because statically, they are not ok for selling. And then they smash it, and they create this brown bio leather which is the one we are using for this vegan collection.

Ok thank you. And what is the needs that they address in your opinion? Your products.

Yeah. So basically, the reason why Saye has worked so well because we managed to launch a product which is super cool and is offered also this sustainable point. So, when the project was born back in 2018, the sustainable fashion that you could find on the market was or really ugly or really expensive. And those brands thought that you could sell ugly products to your targets because they were like kind of more eco fans targets. But we don't want to go to these targets, we wanted to tackle people that they appreciate coolness on the fashion that they wear but they have also this ecological conscience. They will never go to India to plant these trees, we are doing that for them, and I think that is why it is a need.

Ok so it is more a new need of customers to have both sustainable and also cool products.

Yeah exactly, that is it, like the balance, we found the balance.

Then your products, would you say that the particularities of your products contribute positively or negatively to the business results? For example, the revenue, the market growth, the market share, profitability, this kind of economic aspect. Would you say that your products help having good results or not really?

I mean, I would have much more margin if I produce like on Bangladesh for instance and if I use traditional materials. If I didn't use organic, recycled, vegan, biobased materials, my sneakers would cost like, I don't know, maybe four times less as a production cost. So yeah, I

don't have as much margin as if I produce with those materials but on the other hand, we have more engagement with our customers. And we can see that everyday on social media because many people they congratulate us for the projects, they say to us that they love the sneakers, they also got married with the sneakers and they send us the pictures. So, we have the bad things and also the good things. And finally, we have to say that if we didn't have this sustainable point, Saye won't have anything to differentiate from the competitors, so for us it's a must. Even though it gets part of our margin.

Ok I see thank you. So now I will go to the second part about the value chain. So can you tell me a bit what are the characteristics of your value chain and also the impact that these characteristics have on environment and social conditions.

Ok the value chain, like it starts from the supplier I guess, not the factory.

Yeah.

Ok so as I told you we produce our sneakers in Portugal, in factories that they have certificates for their employees and also for the resources that they use there to produce the sneakers. Then we get the sneakers from the factory to our warehouse here in Barcelona. So, it is not like a very long trip. And then from that point, our courier goes to the warehouse, and they send the sneakers all away. And I don't know, we also try to be sustainable on the supply chain but it is difficult because if you want to sell worldwide, I mean, I cannot stop sell from Australia for instance because numbers are numbers and we are a company and if we prioritize only sustainability, we would be able only to sell in Spain and that's not our main market. I mean our main market is Germany, is Belgium, is France, Switzerland, it's the UK, the US. And as an international company we have to sell worldwide. We also use this packaging, which is not plastic, which is made from resin from the trees, so we also try to be sustainable on the packaging.

I see thank you. So, you try to pay attention to the value chain but not on every aspect because if you would do, it would be very difficult to grow.

Yeah, that's right.

And now I will go to the local communities. So, you told me that you contribute with the populations in the countries you plant trees. So, would you say that this collaboration with local clusters has a positive impact on your business results or negative? Because maybe it's more difficult to collaborate on certain points.

I mean it is really difficult to collaborate directly from with the local communities, that is why we do it through an NGO. So, they are in charge of getting in touch with all these local communities and they are in charge getting in touch with the companies that want to collaborate.

Otherwise, if I had to go directly to the local communities it would be super expensive and super difficult. I mean that's why this NGO exist. And also, like, as I said on the sustainable materials and all that, I give away part of my margin in order to plant these trees. Like the typical thing to do would be not to plant any trees but it's part of our values so we won't stop doing that.

So, would you say that it's more negative or more positive?

No, it's more positive, it's positive because it is one of our main value and that is a way that we have to differentiate our company from the rest even though there are nowadays many companies that are planting trees. But yeah, for us it is super positive and the company started like that, planting trees back in March 2019 and that is something that we will never change. It is positive but it takes away part of your margin.

Ok so now I will ask some questions about the way you measure the value, so I don't know if you measure in a specific way the value that you create? Either socially or environmentally?

Okay so at 12H30 I will have to leave so I have four minutes left.

Okay no problem.

Ok so yeah, we calculate for instance with the trees we calculate how many CO2 tons we trap with our plants, and I think that is on the website. So that is like the most numeric way to calculate that. And apart from that it is difficult to calculate it with numbers. The way that we use is to see the engagement that we have with our customers, that we have with our followers on Instagram. The happiness that we deliver with each product, that is the way that we have to see that.

Ok so you try to observe as much as you can and see the value. Ok thank you, we will stop here so that you are not too late but thank you very much for your time. If you can send me the recording it would be perfect.

Annexe 2.3 Retranscription de l'entretien avec Lara Piret, Change Facilitator The Shift – 17/07/21

Alors pour commencer, est-ce que vous connaissez la Création de Valeur Partagée ?

Alors pour avoir travaillé avec Sabine forcément oui, parce qu'elle a écrit un livre sur le sujet à l'époque. Après c'est une notion assez vague qui évolue et dans laquelle tout le monde met un peu de tout, mais comme beaucoup de termes en fait dans le secteur de la durabilité. Voilà, pour moi la Création de Valeur Partagée c'est quand une entreprise crée de la valeur, qu'elle soit repartagée avec les parties prenantes de l'entreprise.

Oui c'est ça, moi je m'en tiens plutôt à la théorie de Porter et Kramer, comme quoi la CSV c'est vraiment le lien entre faire du profit, maximiser la performance de l'entreprise, et ça peut être lié à la création de valeur sociale et environnementale. Mais je sais que ça a beaucoup d'autres significations. Mais je vais d'abord commencer par vous demander de vous présenter et m'expliquer un peu quelle est votre fonction actuelle.

Super. Moi je m'appelle Lara, je travaille chez The Shift depuis six ans maintenant. J'ai commencé en tant que programme manager parce qu'on était une plus petite équipe. Maintenant qu'on est une plus grande équipe, on est un peu divisés par thèmes. Attends parce que je suis encore dans mes mails de l'autre côté. Et récemment, je me suis surtout occupée du thème de la biodiversité et alors pour le moment je me lance plutôt sur le projet de jeunes changemakers. Et donc on essaie de faire entendre le plus possible la voix des jeunes au sein du réseau en organisant avec eux des événements, en les mettant en avant lors de nos événements, en leur donnant des opportunités pour venir faire un speech, intervenir, nous challenger, être intégrés dans notre gouvernance etc. Et mon lien avec la mode c'était plus avant The Shift en fait où j'ai lancé une petite initiative qui s'appelait Fashion Shift Now, et c'est marrant parce que le mot The Shift est revenu après dans ma vie via mon projet chez The Shift. Avec une copine on avait tout simplement lancé un challenge en fait pour challenger tous nos amis et puis en fait toutes les personnes en plus de ça, de consommer mieux d'un point de vue de la mode

Oui, j'ai visité votre site à ce propos.

Oui après il vaut ce qu'il vaut mais il n'a plus été updaté depuis 5 ans et je crois qu'il est maintenant sur un wix plus très performant donc ça date. Mais comme il y avait encore une certaine liste de marques qui étaient dessus je me suis dit que ça pouvait t'aider.

Oui, d'accord. Mais oui je suis allée le consulter et franchement ça m'a aidée dans mes recherches, j'en ai un peu plus appris sur les marques qui font là-dedans, dans la durabilité et tout ça. Et je voulais savoir aussi si vous avez déjà découvert du coup des

entreprises, dans votre parcours, qui adoptent explicitement une stratégie de CSV, de valeur partagée ?

Non, pas nommé comme ça. Evidemment on croise tout le temps des entreprises qui ont des stratégies RSE ou CSR, qui ont des stratégies de durabilité, qui utilisent les Sustainable Development Goals pour aussi orienter leur durabilité, mais une entreprise qui dit « moi je fais de la création de valeur partagée » en disant c'est ça que je fais, non, parce que pour moi ce n'est pas un concept.

Ce n'est pas une stratégie en elle-même ?

Oui voilà , selon ce que moi je comprends de ça, c'est juste un concept qui est en fait des mots mis sur quelque chose que la plupart des entreprises font, mais chacun l'appelle à sa sauce, et je pense que Sabine dans son livre elle a interviewé pas mal d'entreprises dans cette idée là mais je pense qu'elle l'entendait plutôt dans le sens de, quand une valeur est créée, quand il y a une performance financière de l'entreprise, il faut qu'elle soit redistribuée de manière équitable entre les piliers économiques et les piliers sociaux et environnementaux. Mais ça en fait c'est toute politique de CSR ou de RSE, c'est ça.

Oui d'accord je vois, et du coup moi j'aimerais bien vous poser des questions un peu par rapport aux trois piliers plus spécifiquement. Parce qu'en fait j'essaie de vérifier si pour chaque pilier, est-ce qu'il y a vraiment des avantages économiques à travailler sur la durabilité ou est-ce que c'est lié à d'autres facteurs comme par exemple la mission en elle-même de l'entreprise qui est importante pour les consommateurs. Et donc je voulais savoir ce que vous pensiez par rapport aux produits et aux marchés sur lesquels une entreprise de l'habillement peut se concentrer. Je voulais vous demander si vous pensez qu'il y a des avantages économiques à proposer des produits écoresponsables aux clients. Par exemple, quand j'entends avantages économiques c'est productivité, sécuriser l'offre, augmentation de la qualité, ce genre de choses.

Oui et bien je ne serais pas là où je suis si je n'en étais pas convaincue. Je pense qu'il y a plusieurs notions, il y a une notion de positionnement envers un public. J'ai envie de dire que si une entreprise a envie de survivre dans les 10-15 prochaines années, elle va devoir s'orienter vers ça, puisque les jeunes recherchent ça. Une grande grande majorité des jeunes commence à ne plus consommer des choses des entreprises qui ne sont pas responsables. Et la conscience collective de notre société, en tout cas occidentale, bouge vraiment vers ça. Donc je dirais même qu'à long terme en fait il y a un risque de ne pas créer ses produits dans ce sens-là. J'entends vraiment de plus en plus autour de moi même des boycotts de chaînes internationales qui ne font que du « Made in China » et d'une manière qui n'est pas responsable, bien que la

Chine au final est loin d'être le pire en ce moment en termes de conditions de production. Mais il y a cette notion-là, il y a la notion de si on fait de l'écoresponsable, surtout dans l'industrie du textile. L'industrie du textile dépend énormément de matières premières qui sont naturelles à la base. Bon il y a toutes les matières premières synthétiques mais dans un monde où le climat va changer, ça va devenir très très difficile de faire pousser du coton par exemple, avec toutes les ressources en eau qui vont s'épuiser. Donc j'ai envie de dire, si une entreprise ne commence pas à vraiment réfléchir à aller vers du coton bio, à du recyclage de fibres qui existent déjà, à long-terme il va y avoir un souci d'approvisionnement. Donc ça c'est un risque économique énorme qui ne se fait peut-être pas ressentir tout de suite maintenant, mais qui va se faire ressentir très vite. Même chose pour tout ce qui est synthétique. Je pense que la pollution, toutes les fibres polyester, du nylon, toutes les fibres même mélangées qui ne sont pas recyclables en fait ce sont des crasses parce qu'on ne peut rien en faire, après ce sont juste des déchets. Et ça ne m'étonnerait pas que les législations se développent dans les années qui viennent pour enrayer ça. Toutes ces petites fibres en fait qui s'échappent dans la machine à laver, qui créent ce qu'on appelle les microplastiques, et bien c'est une catastrophe pour les océans et donc pour notre santé directe. Donc je pense que d'un point de vue législatif il y a un risque, d'un point de vue approvisionnement il y a un gros risque, je pense qu'une entreprise qui va vers de l'écoresponsable elle va forcément mettre en place des choses avec moins de pesticides, avec des colorants moins négatifs pour l'environnement, eh bien tout ça c'est un impact positif sur ses employés aussi. En termes de santé, donc à long terme, en termes de bien-être et de rétention des employés ça va mieux fonctionner. Donc ça je crois que c'est que positif. Et puis pour les employés des bureaux entre guillemets des marques c'est aussi positif parce que ça rend les gens fiers. Je pense que la recherche de sens elle est de plus en plus au cœur de la recherche d'emploi, en tous cas des générations plus jeunes et qui sortent des universités maintenant. Donc oui, je pense que la société dans son ensemble devient de plus en plus consciente des défis. Ce n'est plus juste quelque chose de niche, c'est maintenant dans les journaux partout tout le temps. Dans tous les magazines de mode, j'étais choquée en fait, je suis allée récemment lire un magazine, ça faisait longtemps, j'achetais avant toujours les « Elle » et compagnie, je n'ai plus fait ça pendant des années, et là je me suis retournée et vraiment, chaque magazine a un article au moins éco, voire une édition éco. Là j'ai vu que le « Elle » Belgique faisait une édition spéciale éco donc ça devient vraiment...

Oui ça c'est vrai que c'est étonnant.

Oui et tous les autres magazines avaient au moins sur leur cover un truc avec sustainable fashion, avec la mode durable, la mode éthique, la mode responsable,

habillons-nous responsable. Donc j'étais vraiment surprise de voir que maintenant, quelqu'un qui veut s'intéresser à ça, d'office va tomber sur ces messages là. Donc même si dans les faits c'est encore difficile parce que souvent ça coûte plus cher, et c'est normal en fait ce n'est pas que ça coûte plus cher c'est que ça coûte le juste prix. C'est les autres qui ne coûtent pas assez cher. Les gens deviennent conscients. Alors il y aura toujours des personnes pour acheter des produits moins chers ça c'est sûr mais je pense que les pressions vont venir de plusieurs endroits à la fois, d'un point de vue de la chaîne de valeur, d'un point de vue législatif et d'un point de vue quand même de l'opinion publique, qui va se renforcer, au-delà des avantages à mon avis financiers très directs d'un positionnement en tant que pionner sur le marché. Regardez Veja, ça fonctionne super bien, ils cartonnent d'un point de vue financier, ils se sont imposés sur un marché d'une manière brillante et ils n'ont pas joué durable en fait, ils ont joué on fait des cools baskets, ah et btw elles sont durables en fait. Ils n'ont pas positionné leur basket comme "nous sommes une basket durable", non ils l'ont positionné comme "nous sommes des jolies baskets" et si vous creuser, c'est super durable. Veja n'est pas le graal de la durabilité je pense, parce qu'ils ont atteint une certaine taille maintenant donc selon moi, tout ce qui a une certaine taille ça devient difficile à gérer la durabilité quand on grandit, mais ils ont le mérite d'avoir imposé un produit durable sur un marché fast market quoi.

Merci, c'est vraiment tout ce que j'ai pu comprendre de mes recherches jusqu'à présent donc ça c'est top. Mais du coup, vous dites qu'il y a pleins d'avantages, surtout au niveau des législations, mais ça n'est pas encore réellement mis en place. Du coup je me demandais aussi quels étaient aussi les désavantages à l'heure actuelle de faire dans le durable. Parce que voilà, vous dites que les productions, les matières qui ne sont pas durables vont être difficilement produites à l'avenir, mais pour l'instant est-ce que les matières premières coûtent plus cher, ou est-ce que pour l'instant, cela cause aussi des désavantages économiques pour l'entreprise de faire dans le durable ?

Je n'ai pas les prix internationaux de toutes les matières dans le détail mais ça me semble assez évident que le fait de produire du durable à la base, au prix de la matière ça va coûter plus cher. Maintenant ça ne veut pas dire que cela va avoir un impact négatif sur le profit de l'entreprise. Je pense que forcément ça coûte plus cher mais après c'est forcément aussi un positionnement différent de produit donc ça se vend à un prix différent.

Oui c'est balancé par d'autres facteurs.

Oui ce n'est pas lié à une perte économique pour l'entreprise si ce n'est qu'à court-terme, il y a à mon avis une grosse difficulté en fait, qui est qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ont maintenant des filières bien définies, eh bien il faut recréer des nouvelles filières en fait, avec

des nouveaux fournisseurs. Ce sont des changements qui parfois prennent du temps, de se renseigner sur un marché, qu'on connaît moins, dans lequel on a peut-être moins de partenaires et moins l'habitude. Et puis il y a alors aussi le côté, je pense, mais je n'ai jamais travaillé dans une entreprise du textile, donc je ne pourrais pas dire, mais c'est ma vue extérieure qu'il y a une certaine contrainte. Si on travaille avec des teintures durables ou des matériaux durables, forcément le Tencel ou le coton bio n'a pas le même tombé qu'un polyester ou qu'un acrylique. Ce n'est pas la même disponibilité, ce n'est sans doute pas combinable avec toute une série de teintures, les techniques sont probablement différentes d'un matériau à un autre. Donc il faut changer les personnes avec qui on travaille, ou peut-être pas, ça je ne sais pas, et potentiellement oui devoir passer sur une gamme de prix qui, à moins qu'on ait gagné ces augmentations de coûts sur autre chose, eh bien les produits vont devenir plus chers. Donc c'est un risque de faire orienter sa clientèle. Après il y a pleins de marques qui le font via des gammes durables au sein de leur gamme et ça peut se faire progressivement comme ça, ça ne doit pas se faire du jour au lendemain, de transformer toute la gamme en durable. Mais bon on vous propose une gamme durable, est-ce que vous allez vers là, ou est-ce que vous restez vraiment campés sur ce qui n'est pas durable à la base ? Après voilà, moi je ne trouve pas ça responsable de proposer des vêtements comme on le fait et je pense que le marché de la seconde main avec des acteurs comme Vinted est en train aussi de révolutionner la façon dont les gens achètent des vêtements.

Oui c'est vrai.

Et ça c'est une grosse grosse grosse pour moi menace pour la production de vêtements neufs. C'est que de moins en moins de jeunes en tous cas sont attachés au fait que les vêtements soient neufs.

C'est bien vrai merci. Maintenant j'aimerais passer au deuxième pilier de la valeur partagée, du coup c'est le pilier relatif à la chaîne de valeur et je me demandais ce que vous pensiez de l'utilisation de toutes les énergies renouvelables, de toutes les économies de ressources, réduire les émissions etc... Pour vous faire tout cela, qu'est-ce que ça apporte au niveau économique pour l'entreprise ?

A mon avis ce sont des investissements qui coûtent cher au temps zéro mais qui sont tout à fait rentables sur le long-terme. Donc si une entreprise se voit active sur un marché à long-terme c'est à elle de trouver la bonne structure financière en fonction de ce qu'elle peut se permettre, mais c'est idiot de ne pas investir là-dedans puisque tout le marché va vers ça. C'est très très clair que les énergies fossiles, on doit pouvoir s'en passer le plus vite possible parce qu'au-delà du fait qu'elles vont se tarir et qu'elles deviennent de plus en plus chères à extraire, à

terme il n'y en aura plus. La législation va se durcir là-dessus ça c'est certain aussi. Donc j'ai envie de dire, la suite c'est ce qu'il va devoir être fait de toutes façons, donc autant le faire le plus tôt possible pour pouvoir l'amortir sur la longueur temporelle la plus longue possible.

Oui

Je ne vois pas d'inconvénients à faire ça en fait, une entreprise en général s'inscrit dans du long-terme.

Oui c'est sûr.

Ou du moins se voit sur le long-terme donc ça ne va pas toujours fonctionner mais c'est rare qu'une entreprise se dise « moi je suis là pour trois ans j'investis dans toutes les infrastructures et puis je m'en vais », surtout pour du textile.

Oui c'est sûr, du coup vous pensez que c'est plutôt toutes les nouvelles entreprises qui ont intérêt à se tourner directement vers ça et les anciennes doivent changer au plus vite pour s'adapter à l'avenir ?

Oui, moi je trouve que le train est en marche c'est vers ça qu'on va, on connaît maintenant les impacts négatifs des industries, des énergies fossiles, il faut vraiment y aller quoi. Et comme c'est rentable à long terme et bien c'est un investissement lourd aujourd'hui mais ça paiera dans le futur. Donc il faut pouvoir convaincre ses actionnaires, je sais que ce n'est pas facile d'avoir une vue plus à long terme mais c'est ça tout le problème de nos marchés financiers et ça c'est un problème qui est, entre guillemets, hors de l'entreprise textile. Ce n'est pas l'entreprise textile qui met en place ça mais au plus les acteurs le feront de manière volontaire au mieux tout le marché pourra bouger.

Je vois.

Et s'ils ne le font pas rapidement de toutes façons les législations vont changer donc autant se dépêcher de le faire.

Oui d'accord merci. Du coup le troisième niveau, troisième pilier ce sont les communautés locales donc ça englobe tous les acteurs qui tournent autour des activités de l'entreprise. Et je me demandais, de la même façon, ce que vous pensez de tous les avantages qu'il y a à retirer de collaborer avec les communautés locales, notamment dans les pays de production, les ONG, les gouvernements, tous ces genres de parties prenantes.

Je pense que voilà la collaboration est toujours positive, après il ne faut pas se dire d'intégrer tout le monde mais il ne faut pas demander à tout le monde de participer à tout non plus, ce qui est parfois un risque que l'on prend en faisant du trop collaboratif. Mais sinon oui bien sûr que d'impliquer tous les acteurs locaux c'est toujours positif, parce qu'une entreprise ne va pas tout changer toute seule. Il y a plein de choses dont elle dépend. Elle dépend d'un marché, elle

dépend de législations dans le pays dans lequel elle opère, elle dépend d'une opinion publique et d'une culture dans les pays où elle opère. En travaillant avec des ONG je crois qu'elles peuvent plus facilement mesurer l'impact qualitatif qu'elles ont en fait à tous les niveaux de la production. Parfois on peut faire par exemple des gains sur, imaginons voilà je vais parler d'énergies durables, c'est super d'investir dans des champs de panneaux photovoltaïques mais imaginons qu'en fait investir dans des champs de panneaux photovoltaïques, ça veut dire exproprier des agriculteurs dans un pays du sud pour leur piquer leurs terres. Pour faire ça, parce que ça rapporte plus, eh bien ça a un impact très négatif sur les personnes qui ont dû être déplacées et c'est important d'en être conscients et de faire une réflexion par rapport à ça. On est sur une planète où malheureusement on est très nombreux donc tout ce qu'on fait a un impact sur plein plein de choses et qui ne sont pas toujours visibles. Donc je pense qu'au plus on travaille avec plein d'acteurs différents qui ont des vues différentes de la société et des publics différents de personnes, au plus on va être conscients de l'impact qu'on a sur tous ces types de personnes. Donc ça c'est super important. Je pense qu'au niveau des universités et des académiques il y a toute une série de données, d'innovations, qui n'est pas toujours partagée beaucoup dans les médias généraux et donc il faut aller chercher ces acteurs là pour savoir qu'est-ce qui se fait, qu'est-ce qui se discute, quelles sont les nouvelles manières qu'on découvre, quelles sont les différents business models qui existent, comment est-ce qu'on peut vraiment changer la façon dont on produit et consomme. Comme je disais. il y a plein de gens qui commencent à être de moins en moins attachés à être même propriétaires de leurs vêtements entre guillemets, d'avoir des roulements de vêtements et d'emprunter, de louer, de rendre. Donc voilà, et puis pour les acteurs du gouvernement c'est aussi intéressant, même pour une entreprise pionnière entre guillemets, parfois elle peut obtenir un avantage d'être entreprise pionnière et grâce à son lobbying elle peut faire bouger tout un secteur. Parfois être entreprise pionnière c'est difficile parce qu'on accuse des coûts que le reste du marché ne prend pas en compte. Le reste du marché continue à faire des choses en général moins chères et si une entreprise dis "eh ben moi je me lance je fais les choses bien", forcément elle va être plus chère entre guillemets, c'est un désavantage compétitif d'un point de vue prix. Ça comprend un nouveau positionnement et à la nouvelle proposition de valeur c'est différent. Mais le fait de parfois aller contacter les gouvernements et dire « voilà nous on essaie de faire bouger les choses est-ce que vous pouvez nous aider à rendre les choses plus... ? », à faire bouger le marché avec des nouvelles législations pour que en fait, pour créer ce qu'on appelle un level playing field, tous les autres acteurs doivent bouger aussi, c'est génial. Parce qu'alors cette entreprise-là elle a un avantage compétitif d'avoir été la première. Elle a déjà toute

une expérience, elle compte l'expertise sur ce thème là et tous les autres doivent commencer à faire ce qui se rejoint. Donc elle était là la première elle est pionnière et elle a un nouveau positionnement.

Oui d'accord donc il faut faire la démarche de travailler avec les gouvernements à ce niveau-là pour qu'ils changent les choses au niveau de toutes entreprises c'est ça ?

Oui, ça peut être une option mais regarde une entreprise comme Patagonia, ou comme VEJA, ce sont des entreprises qui fonctionnent bien. Et qui ont vraiment fait le pari de "moi je vais à fond pour le durable". Après, Pigeon Organics, je connais parce que je commande ça pour mon fils, c'est une plus petite PME donc je ne sais pas dans quelle mesure est-ce qu'ils sont rentables ou pas rentables parce que c'est...

Oui ça je ne sais pas encore non plus je n'ai pas encore eu l'occasion de leur demander mais oui ça dépend pour les grosses structures et les petites structures il y a beaucoup de différences. C'est vrai qu'il y en a qui marchent vraiment du tonnerre pour le moment.

Je vais juste devoir te laisser dans dix min, comme ça si tu as des questions plus importantes que d'autres...

Oui ok ça va eh bien je vais juste poser encore une petite question sur plutôt la mesure de la valeur partagée. En fait, j'ai trouvé différentes façons, par exemple les Life Cycle Analysis pour les produits, ce genre de choses, ou vraiment une grosse transparence avec tous les fournisseurs mais est-ce que vous pensez à des mesures de la valeur partagée dans les trois piliers en particulier. Donc par exemple pour les produits, chaînes de valeur, et communautés locales ?

Le problème de la mesure de la valeur partagée c'est qu'il y a certaines choses qui sont mesurables et d'autres pas. Donc certaines choses qui sont quantitativement mesurables et d'autres plutôt qualitativement. Il y a toute une série de labels qui peuvent t'aider à certifier tes produits et qui du coup valident le fait que tu crées une valeur pour l'environnement via un label bio, ou bien avec the Oeko-tex ou le GOTS, qui eux prouvent un Fairtrade, un fair wear foundation,... Je ne sais pas si tu connais tout ça ?

Oui oui.

C'est de quoi objectiver en fait le fait que tu te mets dans une démarche qui est mesurable et donc qu'il y a une création de valeur plus partagée et pas que financière et qui sont reconnus d'un point de vue professionnel. Après, de la création de valeur partagée à un niveau plus local dans ton contexte elle est beaucoup plus qualitative. Et là je pense qu'elle peut se faire via des méthodes sur mesure que chaque entreprise va mettre en place en relation avec ses parties prenantes locales. Une entreprise qui agit dans x pays, et bien c'est intéressant d'aller voir

les ONG locales pour leur dire, est-ce que vous sentez que les mesures sociales qu'on met en place vont être bonnes pour les travailleurs, qu'il y a vraiment une augmentation de leur qualité de vie, est-ce que les enfants vont plus à l'école, est-ce qu'il y a moins de violence et de sexual harassment dans les usines grâce aux mesures qu'on a mises en place ? Est-ce que les gens ont le droit de se réunir pour bargain, est-ce qu'il y a des ...

Oui donc encore une fois c'est faire appel aux autres acteurs et faire appel à leur feedback pour savoir si vraiment il y a une différence ?

Les deux. Il y a une partie qui est subjective et donc liée à un contexte local et donc pour celle-là il faut faire appel aux acteurs du contexte local, et leur poser la question et ouvrir le dialogue, et il y en a qui sont plus objectivés via des labels et des certifications qui en fait, une fois que tu as obtenu la certification et bien ça prouve que tu as répondu à toute une série de normes, qui en fait te confirment qu'il y a de la valeur partagée vu que tu as ce label.

Oui.

Donc pour moi des labels des matières durables, des labels bio, des labels de Fairtrade, je ne connais pas moi les autres, est-ce qu'il y a encore beaucoup de labels, je pense que sur le site de la fair wear foundation il y a pleins de trucs. Les labels comme les sites de scores qui mettent des notes A, B, C, D, sur la durabilité des marques...

Oui il y a aussi BCorp.

Oui BCorp bien sûr.

Oui c'est vrai il y a beaucoup de labels qui font ça.

Par exemple on vient de lancer en Belgique avec The Shift la Belgian Alliance for Climate Action, et là on demande à tous les signataires de cette alliance de s'engager à une science based target, je ne sais pas si tu vois ce que c'est une science based target ?

Euh non pas vraiment.

Sur google, science comme la science et puis based et target comme un target. Tu vas tomber sur une organisation qui en fait te permet, qui a fait toute une série de calculs, ok on a l'accord de Paris, l'accord de Paris ça veut dire qu'on veut maximum plus 1.5 ou plus 2 degrés de réchauffement de la température globale mais pour une entreprise lambda dans un pays, dans un secteur, ça veut dire que je dois réduire de combien en fait ? Parce que dans certains secteurs ça va être moins important c'est très bien, dans certains secteurs ça va pas du tout être assez. Et donc en fait la science based target initiative a développé des mesures de calcul pour que chaque entreprise dans son contexte local puisse via ces calculs, dire "moi je veux respecter l'accord de paris, de combien je dois réduire mes émissions de CO2 ?"

Ok

Et ça lui permet du coup de, en fait, se fixer une ambition qui sera en ligne avec l'accord de Paris et communiquer là-dessus en disant « voilà moi je fais ma part, ou même je vais plus loin, comme pour l'accord de Paris », eh bien ça par exemple c'est un truc tout à fait reconnu par la communauté internationale de ce secteur. Si tu t'engages là-dedans on sait que tu es réglo en termes de, ton niveau d'ambition est juste quoi. En tout cas au niveau environnemental par rapport au CO2, là tu réponds, tu crées la valeur partagée vu que tu permets de respecter l'accord de Paris.

Oui je vois, et du coup vous pouvez me rappeler le nom de l'initiative belge ?

Belgian Alliance for Climate Action.

Ça va j'irai voir.

C'est en partenariat avec le WWF, tu peux vérifier il y a des entreprises dans le secteur de la mode qui ont souscrit, en Belgique je ne suis pas sûre, peut-être, mais sur le site des science based target tu peux faire une recherche. Il y a un onglet qui s'appelle companies ou signatories sur le site et tu peux faire une recherche je crois par pays ou par secteur. Tu peux checker le secteur de l'habillement et du textile, il y en a sûrement qui ont souscrit.

Ok super merci j'irai voir.

Ça m'étonnerait que Patagonia ne l'ait pas fait mais ...

Oui, mais malheureusement ils ne m'ont pas répondu, dès que c'est une grosse structure c'est un peu difficile.

Bonne chance pour la suite, si tu as des questions tu peux toujours m'envoyer un mail.

Super merci beaucoup c'est vraiment gentil d'avoir répondu à mon mail.

On n'a pas beaucoup de monde dans le secteur de textile en fait chez the shift, on en a que quelques-uns mais si tu fais une recherche sur notre site internet, dans notre page membres, je pense qu'il y a le secteur quelque part textile ou de quelque chose, si jamais tu vois quelque chose qui t'intéresse ou des personnes que tu souhaites contacter et que tu n'as pas les contacts, n'hésite pas à me le dire, on peut toujours regarder.

Merci c'est très gentil.

Très bonne journée à toi.

Merci à vous aussi ! Merci beaucoup encore. Au revoir.

Annexe 3 : Réponse écrite de Pigeon Organics au questionnaire envoyé par mail

Questionnaire Pigeon Organics

Hello, my name is Mélanie and I'm currently in my second year of my master in management sciences. I am writing my thesis now in order to graduate in September. The goal of my thesis is to study the concept of Creating Shared Value* in the textile enterprises and to know whether the creation of social and environmental value is also generating economic business results. I am also interested in the way enterprises measure all different kind of value they create. To achieve this goal, I am doing case studies of enterprises that are particularly good at creating social and environmental value and I am conducting interviews to deepen my research. This interview guide summarizes the questions I would like to ask, and their answers would be very valuable for me. My questions are based on the three different pillars of CSV, that are related to the innovation in products and markets, the productivity of the value chain, and the development of communities.

Thank you in advance for your help and precious time!

Mélanie

*CSV= a concept invented by Porter and Kramer, which is supposed to reconcile business and society and means that businesses can generate economic value if they focus on social and environmental value creation in their core business strategy

A. Presentation of the company

1) How can Pigeon Organics be described in general (size, funding, market positioning, marketing, growth and so on)?

Pigeon Organics is a very small company. We have three employees and although we grow modestly most years, we don't have any huge growth plans. We like to remain small so that we can have meaningful relationships with our suppliers and customers. Germany is our biggest market, followed by the UK. We also sell to several other EU countries (including Italy, France, Belgium, Netherlands, Spain) and a very small amount to Japan, USA and Australia. Around 80% of our business is wholesale (B2B) and 20% B2C. Although some people with a specific interest in organic children's clothing know the brand, we are not widely known about.

2) What is the vision and mission of Pigeon Organics and who is responsible for pursuing this vision and mission?

Vision – Mission: Our vision is to produce beautiful clothing in a way that respects our suppliers and customers, minimises our environmental impact and maximises our positive social impact. This is not a written vision, but it is understood by our three employees – and I hope also by our suppliers and customers.

3) What kind of governance do you pursue at Pigeon Organics?

Governance: Our collection is GOTS certified, which means that our suppliers are also GOTS certified, covering both social and environmental standards. (The three Indian factories we work with are also Fairtrade certified, but we do not use this certification.) As part of our GOTS compliance, we are audited annually by the Soil Association (the UK certification body), when as well as technical data, they also check our employment contracts, etc.

B. Products and Markets

1) What are the particularities of the Pigeon Organics products, the social and environmental value they create and the needs that they address?

We produce high quality, ethically sourced baby and children's clothing. The prices are fairly mid-range – we don't want to sell luxury items, but we do want to sell clothes that last and can be used by several babies/children. In addition to the clothes, we try to be transparent in our sourcing and we place a lot of emphasis on customer service.

2) Do the particularities of your products contribute either to increase or to diminish the business results of your company (e.g. revenue, market share, market growth and/or profitability)?

The fact that our clothes are organic and that we have an ethical supply chain is definitely a factor for some of our customers.

C. Productivity of the value chain

1) What are the particularities of the value chain of Pigeon Organics? And what are the effects of these particularities on social and environmental value creation (e.g. less energy, water, raw materials, better know-how, better wages for employees) ?

Organic cotton has many environmental benefits (lower water use, less soil pollution, fewer health risks – particularly for small farmers in developing countries). Our certification ensures working conditions and environmental conditions are monitored throughout the supply chain.

2) Do the particularities of your value chain have either a positive or negative impact on the business results of your company (in terms of productivity, quality, profitability, costs, secured supply)?

We are not in business to maximise profits, but to make a positive contribution to society, whilst running a viable business. So I believe our margins are lower than many other brands, but this is something we're ready to live with in order to run the company that we want to run.

D. Development of local communities

1) How does Pigeon Organics contribute to develop the local communities around its value chain? Either in the producing countries or in the country where your company is based?

We believe very strongly that we are all stake holders in this process. We try to visit the factories once a year, to build up a relationship of trust. We provide a high level of support to the small independent shops that buy our products. We donate spare stock to local, national and international charities.

2) Do these initiatives help to create social value like improving education and health and increasing income and employment opportunities and if so, why?

At least one of the factories that we work with has an extended programme of social support, for example providing training for survivors of acid attacks (a well-known problem in India), providing training and employment at a local school for people with learning disabilities.

3) Do these initiatives have either a positive or negative impact on the business results of Pigeon Organics (e.g. profitability, costs, secured supply, workforce access,...) ?

I believe that these factors help our customers to trust that when they buy our products they are contributing to social and environmental improvement.

E. Value measurement

1) What are the techniques you use to measure environmental and social value creation (special tools, external or internal measurement, ...)?

Our main method is through our organic certification. Each year we are audited by the Soil Association where they not only check our systems to ensure that we are reporting stock in and out accurately (our organic certificates quantify the amount of incoming stock and this is checked by the Soil Association). They also check our Environmental Policy, which includes a record of our energy use over time (we only use renewable electricity in our office/warehouse); it includes our Carbon Offsetting; it includes our commitment to switch to compostable packaging.

2) Do you evaluate and measure the impact of the social and environmental on the business results of Pigeon Organics?

Our values are central to the company and to the brand. I believe they have a large impact on our business's economic performance.

3) How often do you measure value creation? Pas de réponse

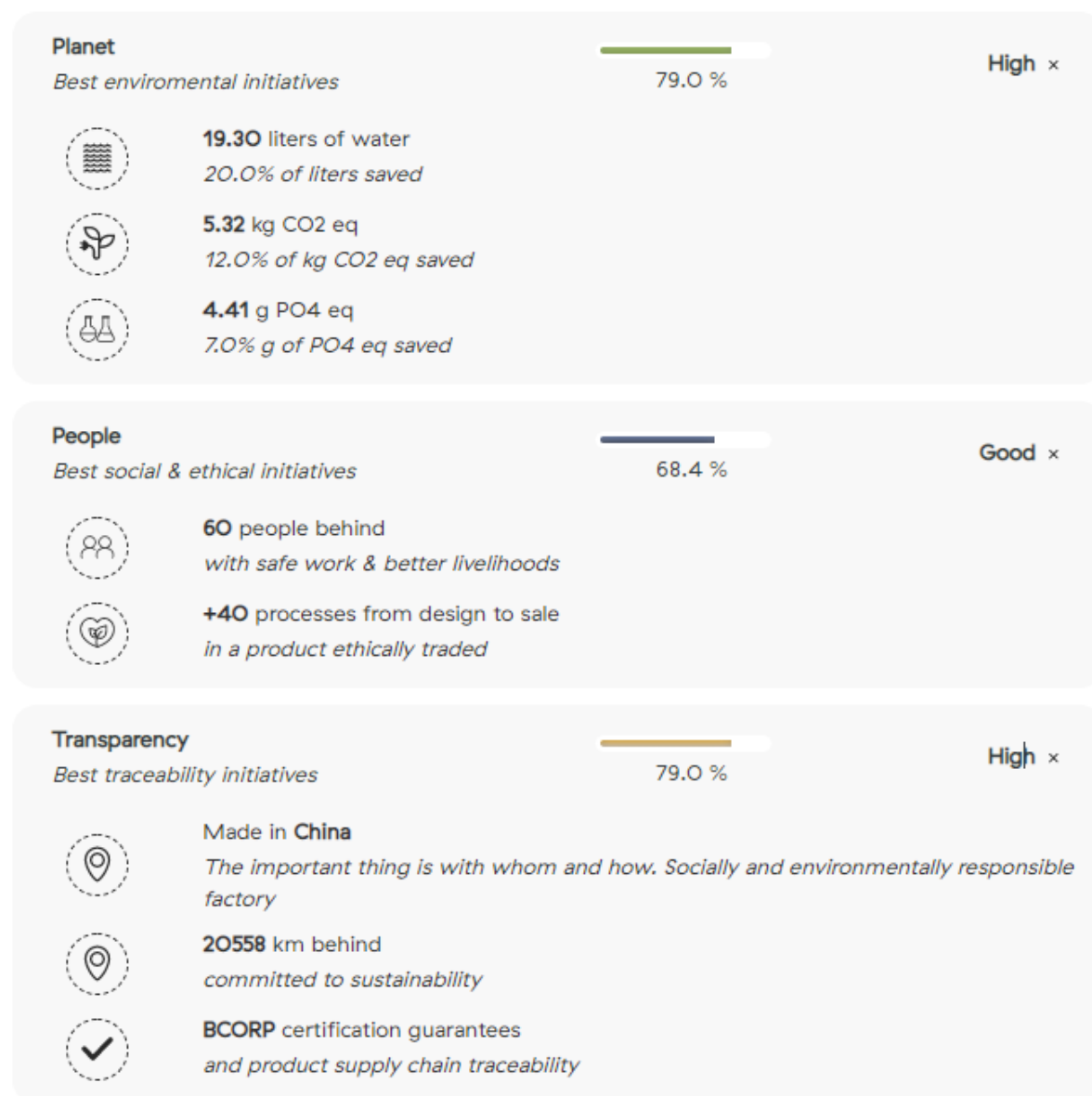
4) Have you been able to increase the value created by your company and improve your impact based on measurement results? Pas de réponse

5) In overall, which factors of your business model would you consider as main drivers of economic value? Pas de réponse

Annexe 4: Modèle de présentation des scores attribués par BCOME à un produit

Evaluation de la veste pour femme USUAHIA :

Sustainability Report



The BCOME Evaluation System scores **Ecoalf's** degree of environmental, social and ethical efficiency according to its best sustainable initiatives carried out throughout its value chain.

powered by BCOME

Annexe 5 : Tableau reprenant les différents labels octroyés aux produits Saye

	Description	Type de produit
Peta Approved VEGAN	“Le logo « PETA-Approved Vegan » est un excellent moyen de reconnaître les efforts de ces entreprises progressistes qui répondent à la demande pour une mode respectueuse des animaux. Il permet également d’aider les consommateurs éthiques à identifier les marques et articles qu’ils peuvent acheter en toute confiance, en sachant qu’ils ne soutiennent pas l’exploitation des animaux.”(<i>La certification et le logo « PETA-Approved Vegan »</i>, 2019) • Pas un label de mesure	Baskets
Global Recycled Standard	“La norme GRS est conçue pour répondre aux besoins des entreprises qui souhaitent vérifier le contenu recyclé de leurs produits (finis et intermédiaires) et contrôler les pratiques sociales, environnementales et chimiques responsables dans leur production. La norme GRS a pour objectifs, d'une part, de définir les exigences qui garantissent l'exactitude des déclarations de contenu et la qualité des conditions de travail et, d'autre part, de minimiser les incidences environnementales et chimiques. Elle s'applique aux entreprises actives dans l'égrenage, la filature, le tissage, le tricotage, la teinture, l'impression et la couture dans plus de 50 pays.” (<i>GRS - Global Recycle Standard</i>, s. d.)	Baskets
OEKO-TEX Standard 100	« STANDARD 100 by OEKO-TEX® is one of the world's best-known labels for textiles tested for harmful substances. It stands for customer confidence and high product safety.”(<i>STANDARD 100 by OEKO-TEX®</i>, s. d.)	Vêtements
GOTS	“The Global Organic Textile Standard (GOTS) is the worldwide leading textile processing standard for organic fibres, including ecological and social criteria, backed up by independent third-party certification of the entire textile supply chain.”(<i>The GOTS Key Features - GOTS</i>, 2021)	Vêtements
ECHA « European Chemical Agency »	« We are the European Chemicals Agency, an agency of the EU. We implement the EU’s chemicals legislation to protect your health and the environment. Our work also contributes to a well-functioning	Tote bags

	internal market, innovation and the competitiveness of Europe's chemicals industry.”(<i>About Us - ECHA</i> , s. d.)	
Bags of Ethics	“a positive label that promotes the people and planet behind reusable products. The BOETM community spans designers, technicians, growers, tailors, printers, packers, merchandisers, buyers, and everyone along the supply chain. All BOETM products are designed to be reused several times from 50+ times of our reusable face masks, to our 5,000+ times for our reusable packaging, and ethical merchandise.”(<i>Eco Friendly Label Fashion Partnerships</i>, s. d.)	Tote Bags
BCI	“The Better Cotton Initiative (BCI) — a global not-for-profit organisation — is the largest cotton sustainability programme in the world. Together with our partners we provide training on more sustainable farming practices to more than 2.3 million cotton farmers in 23 countries. In the 2018-19 cotton season, licensed BCI Farmers produced more than 5.6 million metric tonnes of ‘Better Cotton’ – that accounts for around 22% of global cotton production!”(<i>Who we are - Better Cotton Initiative</i>, s. d.)	Chaussettes
CottonForLife Initiative	“COTTONFORLIFE is a CSR innovative program aimed at promoting a fully transparent, eco-friendly and socially responsible cotton value chain, realized by Filmar SpA with the participation of Alexbank of Intesa San Paolo Group.”(<i>COTTONFORLIFE</i>, s. d.)	Chaussettes
TF (Traceability & Fashion)	“The traceability system TF is promoted by Italy's Chambers of Commerce and managed by Unionfiliera.”(<i>About Us-Traceability & Fashion</i>, 2016)	Chaussettes
Associazione Tessile e Salute	“Established in 2001, the Textile and Health Association is side by side with consumers, in order to protect the Made in Italy, it deals with eco-toxicology in the Textile and Fashion sectors, combining the skills of the Public System with those of textile, leather and chemistry production chains.”(<i>Tessile e Salute Association</i>, s. d.)	Chaussettes

Annexe 6 : Matrice récapitulative d'analyse des résultats de l'étude qualitative des études de cas

Entreprises	Pilier de la CSV	Valeur sociale et environnementale	Valeur économique	Mesure de la valeur
ECOALF	P R O D U I T S	• Diminution de la consommation d'eau • Diminution de la consommation d'énergie • Diminution de l'empreinte carbone • Réduction de la pollution de l'air • Diminution de l'utilisation de matières premières • Moindre utilisation des surfaces d'agriculture • Diminution de la pollution maritime • Réduction des déchets de fabrication	• Augmentation des capacités d'innovation • Augmentation de la collaboration avec des acteurs externes à l'entreprise • Augmentation de la part et la croissance de marché • Augmentation de la profitabilité • Augmentation de la demande	<i>Ecoalf</i> mesure la valeur sociale et environnementale créée par chacun de ses produits à travers une collaboration avec l'organisation BCOME, une application qui contrôle et mesure sur plusieurs critères les initiatives environnementales et éthiques ainsi que la chaîne de valeur de l'entreprise. <u>Avantages</u> • Description détaillée de chaque produit individuellement et de son impact • Transparence et communication claire envers les clients • Evaluation une fois par an permettant une amélioration au fil des années • Précision des mesures grâce à des outils de LCA reconnus internationalement <u>Inconvénients</u> • Pas de vue d'ensemble sur la création de valeur de l'entreprise en général
	C H A I N E D E V A L E U	• Utilisation d'énergies renouvelables dans les bureaux et boutiques • Utilisation de produits chimiques sûrs et élimination des substances toxiques • Diminution de l'empreinte carbone • Circularité des produits • Diminution de la consommation d'eau et d'énergie • Réduction des déchets marins et textiles	• Augmentation de la qualité technique et éthique des produits • Augmentation de la demande et de la fidélité des clients	

	R			Indisponibilité des documents détaillés des démarches et calculs effectués
	COMMUNAUTÉS	- Sensibilisation au problème des déchets et à la pollution maritime - Sensibilisation par rapport à l'économie circulaire - Promotion des femmes et de la diversité au sein de l'entreprise	- Augmentation de la qualité de la relation de confiance avec les fournisseurs - Sécurisation de l'offre de produits - Fiabilité de la collaboration avec les fournisseurs - Renforcement de la communauté derrière la marque - Augmentation du nombre de partenariats et collaborations - Augmentation de la visibilité et notoriété de la marque	
SAYE	PRODUITS	- Diminution des émissions de carbone - Réduction du gaspillage et des déchets alimentaires - Réduction des déchets grâce aux matières recyclées - Réduction des troubles de santé des travailleurs grâce à l'absence de substances chimiques nocives dans les produits - Préservation des sols et des cultures - Réduction de la consommation d'eau - Protection des forêts et de leur biodiversité	Augmentation de l'engagement et de la fidélité des clients	Mesure de la valeur partagée créée principalement en interne pour les chiffres clés. Calcul notamment des émissions de CO2 et zones forestières restaurées. Pas de mesure précise des effets de la valeur sociale et environnementale sur les résultats économiques. Labels et certifications comme indicateurs de mesure de l'impact des produits Saye. Labels GRS, OEKO-TEX Standard 100, GOTS, Bags of Ethics, BCI, ECHA. Contrôles et vérifications de la chaîne de valeur pour les produits recyclés, testés

	C H A I N E D E V A L E U R	• Meilleure utilisation des ressources et des conditions de travail grâce aux certifications • Réduction de l’empreinte carbone • Utilisation de matériaux locaux	• Meilleure efficacité et communication avec les fournisseurs grâce à la proximité géographique des étapes de fabrication • Augmentation de l’innovation • Augmentation de la qualité et la résistance des produits	pour les substances nocives, organiques et réutilisables. <u>Avantages</u> • Organisations externes de contrôle pour davantage d’objectivité • Reconnaissance au niveau international • Récurrence de contrôle des certifications • Bonne visibilité et transparence pour les consommateurs <u>Inconvénients</u> • Objectif premier de contrôle et non de mesure • Manque de disponibilité des documents détaillés à propos de la certification de l’entreprise • Différences de certifications et labels en fonction du produit
	C O M M U N A U T E S	• Développement des populations dépendantes des forêts • Augmentation de la sensibilisation à la préservation des forêts • Augmentation de la qualité des conditions de travail • Promotion de l’émancipation des femmes	• Meilleure collaboration avec des parties prenantes externes (We Forest, You Shoes, ...) • Plus-value éthique et sociale des produits Saye	
	P R O	• Sensibilisation aux problèmes liés à la culture du coton traditionnel	• Croissance annuelle modeste • Meilleure qualité du produit (faits pour être portés à long-terme)	Pas de mesure en interne de la valeur sociale, environnementale et économique créée par la marque.

PIGEON ORGANICS	D U I T S	Amélioration des conditions de travail et de vie des agriculteurs et fermiers qui cultivent le coton.		La mesure de l'impact se fait indirectement à travers la certification Global Organic Textile Standard, octroyée par The Soil Association. Les critères d'octroi de la certification sont des critères sociaux établis par l'OIT, ainsi que des critères environnementaux portant sur toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement (fabrication, transformation, emballage, étiquetage, commerce, distribution) des vêtements fabriqués à partir de minimum 95% de fibres organiques.
	C H A I N E	- Réduction des émissions de gaz à effet de serre - Préservation des sols - Réduction de la consommation et de la pollution de l'eau - Réduction des produits chimiques toxiques dangereux pour la santé et l'environnement	- Meilleure fiabilité des fournisseurs grâce à un contact étroit avec l'entreprise - Expansion d'un réseau riche et diversifié de commerçants	<u>Avantages</u> - Organisations externes de contrôle pour davantage d'objectivité - Reconnaissance au niveau international - Récurrence de contrôle des certifications - Bonne visibilité et transparence pour les consommateurs
	D E V A L E U R	- Amélioration des conditions de travail et de vie des producteurs de coton - Promotion de l'émancipation des femmes - Soutien des petits commerces de ville - Utilisation d'énergie renouvelables dans les bureaux - Diminution des déchets textiles grâce à l'envoi des invendus à des œuvres caritatives		
	C O M M U N A U T E S	- Promotion de l'émancipation des femmes à travers les contrats avec des fournisseurs en Inde - Promotion du respect et l'inclusion des communautés indigènes - Lutte contre la pauvreté à travers les actions caritatives, notamment pour les enfants et familles - Soutien des petits commerçants	- Amélioration du bien-être économique des consommateurs - Plus-value sur les produits qui contribuent au développement des communautés	

Inconvénients

- Objectif premier de contrôle et non de mesure
- Manque de disponibilité des documents détaillés à propos de la certification de l'entreprise

Résumé :

L'industrie de l'habillement se trouve de nos jours à un tournant crucial de son histoire. Les problèmes sociaux et environnementaux qu'elle cause doivent cesser et un besoin urgent d'adopter de nouvelles pratiques se fait ressentir auprès des consommateurs et de la société. Ce mémoire a dès lors pour objectif d'étudier le concept de Création de Valeur Partagée et la façon de la mesurer au sein des entreprises de l'habillement. Il déterminera ensuite en quoi la création de valeur sociale et environnementale peut générer de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise. Pour y parvenir, trois études de cas des entreprises *Ecoalf*, *Saye* et *Pigeon Organics* sont réalisées dans le cadre d'une étude qualitative. Plusieurs conclusions apparaissent grâce à une collecte de données en ligne, des entretiens avec les représentants d'entreprises et un entretien avec une experte du secteur. Créer de la valeur sociale et environnementale en adoptant des pratiques éthiques et respectueuses de l'environnement représente un coût en argent et en temps considérable pour les entreprises. Cependant, les avantages économiques liés à ce mode de fonctionnement durable commencent petit à petit à dépasser les coûts que cela entraîne, que l'on se positionne en tant que pionnier sur un marché ou en ayant de plus faibles ambitions. Les bénéfices économiques sont notamment une nette amélioration des relations avec les clients et les fournisseurs, l'augmentation de la stabilité de l'entreprise et de l'innovation, ainsi que davantage de collaboration avec toutes autres parties prenantes.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm