

2021

●

Une marque de textile mondialisée peut-elle entrer en redirection écologique ?

●

Terrain d'enquête : Picture.

BAVEREY Jeanne,
mémoire de fin d'études.



Résumé

La redirection écologique, théorisée par Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin, vise à préserver l'habitabilité de la terre dans le contexte de l'Anthropocène. Qu'est ce que cela signifie à l'échelle de l'industrie textile ? Dans un premier temps, nous identifierons ses responsabilités face aux enjeux environnementaux ainsi que les risques auxquels s'expose une marque. Ensuite, nous analyserons les freins d'une transformation des pratiques afin d'imaginer une issue possible. Picture (anciennement Picture Organic Clothing) fut mon terrain d'enquête et sera notre cas pratique.

Ecological redirection, theorized by Emmanuel Bonnet, Diego Landivar and Alexandre Monnin, aims at preserving the earth's habitability in the Anthropocene context. What does this mean for the textile industry? First, we will define its responsibilities with regard to environmental issues and risks related to. Then, we will analyze the obstacles to a transformation of practices in order to imagine a possible outcome. Picture (formerly Picture Organic Clothing) is our fieldwork and case study.

Merci

Je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe Picture pour sa collaboration et son accueil chaleureux. Merci à Florian Palluel, responsable de la durabilité et de la transparence, de m'avoir fait confiance. Pour leurs accompagnements et encouragements, merci à mes tuteurs-trices Loïc Giaccone, Marie-Cécile Godwin Paccard, Elodie Rene ainsi qu'à l'ensemble du corps enseignant du master Strategy & Design for the Anthropocene.

J'adresse également mes remerciements aux personnes qui m'ont accordées du temps lors de nos entretiens :

- Thomas Breuzard, Directeur du modèle permaentreprise chez Norsys,
 - Clément Colin, spécialiste de la "partageabilité", chercheur à l'Université de Lorraine et Corporate R&D chez Total SE,
- Elodie Juge, Docteure en Sciences de Gestion - Ingénieure chaire Trend(s), Université de Lille,
- Donnie Maclurcan, fondateur et directeur général du Post-Growth Institute, co-auteur de How on Earth (2021).

Introduction

p.6

I/ L'industrie textile et les limites planétaires.

p.15

II/ Une marque textile en phase avec les limites planétaires peut-elle exister ?

p.34

III/ Comment entrer en redirection écologique et devenir une marque textile en phase avec les limites planétaires ?

p.42

p.69 Prospective, Picture

Matières éco-responsables, sommes-nous sauvés ?.....p.16

Le vrai combat = l'énergie ?.....p.18

Comment réduire la dépendance de l'industrie textile aux énergies carbonées ?.....p.20

L'industrie textile bientôt contrainte au changement ?.....p.30

Où va-t-on ? Exercice de prospective.....p.31

Connaître le revers de la médaille.....p.35

L'envie des consommateurs (occidentaux) est-elle au rendez-vous ?.....p.36

Créer ou devenir une marque en phase avec les limites planétaires, deux cas bien distincts.....p.38

Les grands principes d'une marque en phase avec les limites planétaires.....p.39

Prise de conscience des dirigeants.....p.43

Définir une mission d'entreprise.....p.45

Mobiliser l'ensemble de l'entreprise.....p.46

Adapter son modèle économique.....p.48

Adapter la gouvernance.....p.53

Stratégie de durabilité et surtout, de résilience.....p.58

S'engager à l'échelle du secteur.....p.68

Conclusion

p.72

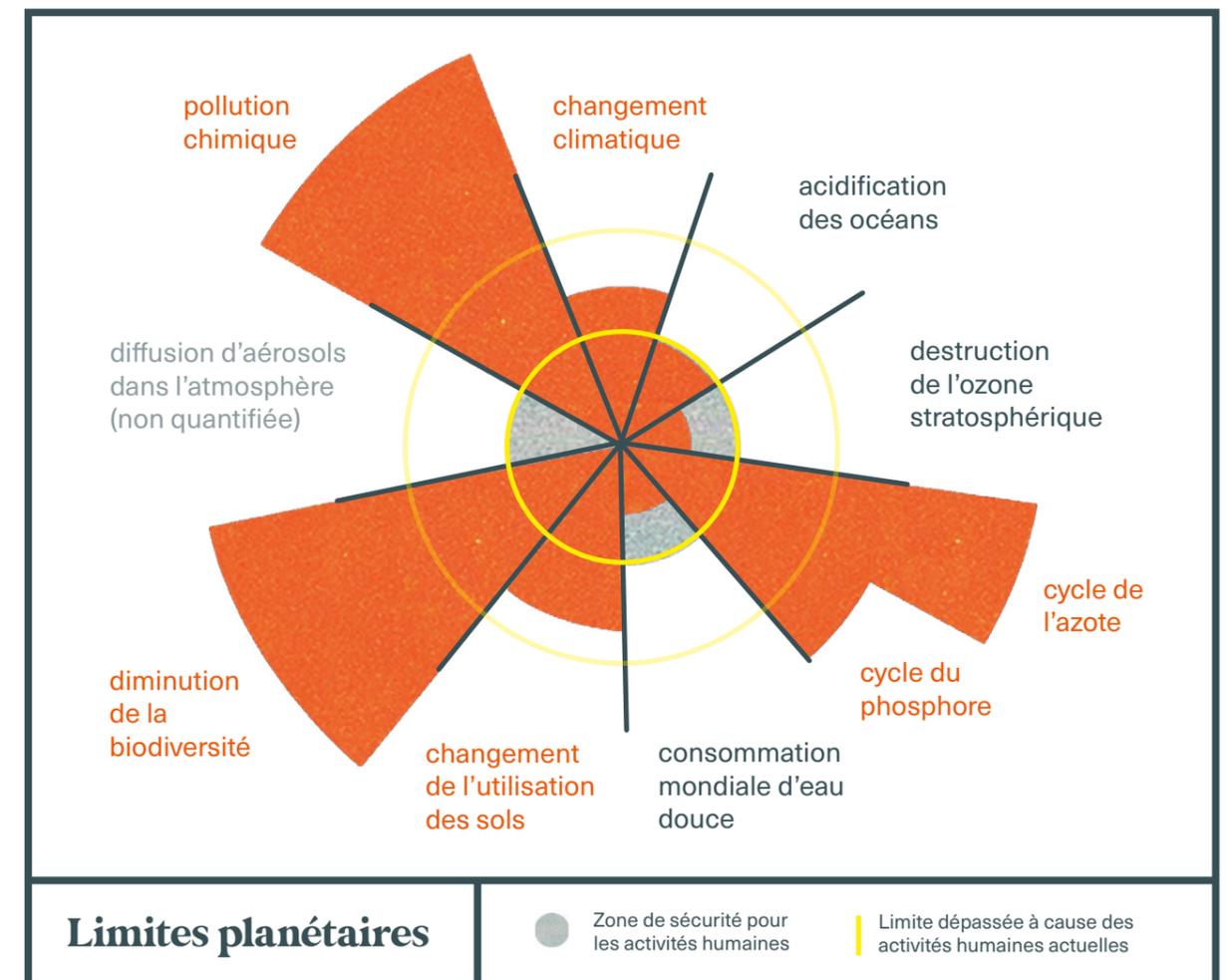
Introduction

Une entreprise de textile mondialisée peut-elle entrer en redirection écologique ?

Qu'est ce que la redirection écologique ?

Selon le dernier rapport¹ du GIEC², il est indéniable que l'activité humaine est responsable du changement climatique. Nous sommes passés de l'holocène, à l'anthropocène. C'est-à-dire que nous quittons l'ère géologique où la planète était en équilibre avec peu de changements climatiques depuis plus de 10 000 ans pour entrer dans une nouvelle ère géologique : l'Anthropocène. Elle se caractérise par le changement de l'écosystème terre sous l'influence des activités humaines (tarissement des sols, 6eme extinction, stress hydrique...).

Mais qu'est ce qui dicte la stabilité de la Terre ? En 2009, une équipe internationale de 26 chercheurs³ a identifié 9 éléments mesurables pour en juger. Ils ont également défini des points de non retour : les limites planétaires (ci-dessous). Dépasser ces limites, c'est se diriger vers l'inconnu : nous ne connaissons pas les conséquences de ce dérèglement à long terme. En revanche, nous sommes déjà spectateurs de plus en plus d'événements tragiques (incendies, pandémies, pluies torrentielles...) aux répercussions sociales, sanitaires et économiques considérables.



Source illustration : «The trajectory of the Anthropocene: the great acceleration». steffen et al. Mars 2015 / Stockholm Resilience Centre

1. AR6: Climate change 2021: the physical science basis, IPCC, 2021

2. Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

3. Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity, Röckstrom et al., 2009

Nous parlons souvent de +1,5°C, +2°C... mais qu'est ce que cela veut dire ? Ne pas dépasser +1,5°C par rapport à l'ère pré industrielle est recommandé par les Accords de Paris pour rester dans une zone de sécurité concernant le réchauffement climatique (une des limites planétaires).[↑]

Cela est influencé par les émissions de gaz à effet de serre que l'on sait mesurer facilement. La trajectoire actuelle nous mène vers une hausse de la température d'environ 2,7°C d'ici la fin du siècle selon les dernières conclusions du GIEC.

+ 1,5°C	+ 2°C	+ 3°C
3% de probabilité d'un été arctique sans glace au cours d'une année.	16% de probabilité d'un été arctique sans glace au cours d'une année.	63% de probabilité d'un été arctique sans glace au cours d'une année.
4% des mammifères perdent la moitié de leur habitat. <i>on en fait partie</i>	8% des mammifères perdent la moitié de leur habitat.	41% des mammifères perdent la moitié de leur habitat.
2 mois durée moyenne de sécheresse par an.	4 mois durée moyenne de sécheresse par an.	10 mois durée moyenne de sécheresse par an.
+41% d'espace brûlé par des feux de forêt en étés méditerranéens.	+62% d'espace brûlé par des feux de forêt en étés méditerranéens.	+97% d'espace brûlé par des feux de forêt en étés méditerranéens.

Zone de sécurité

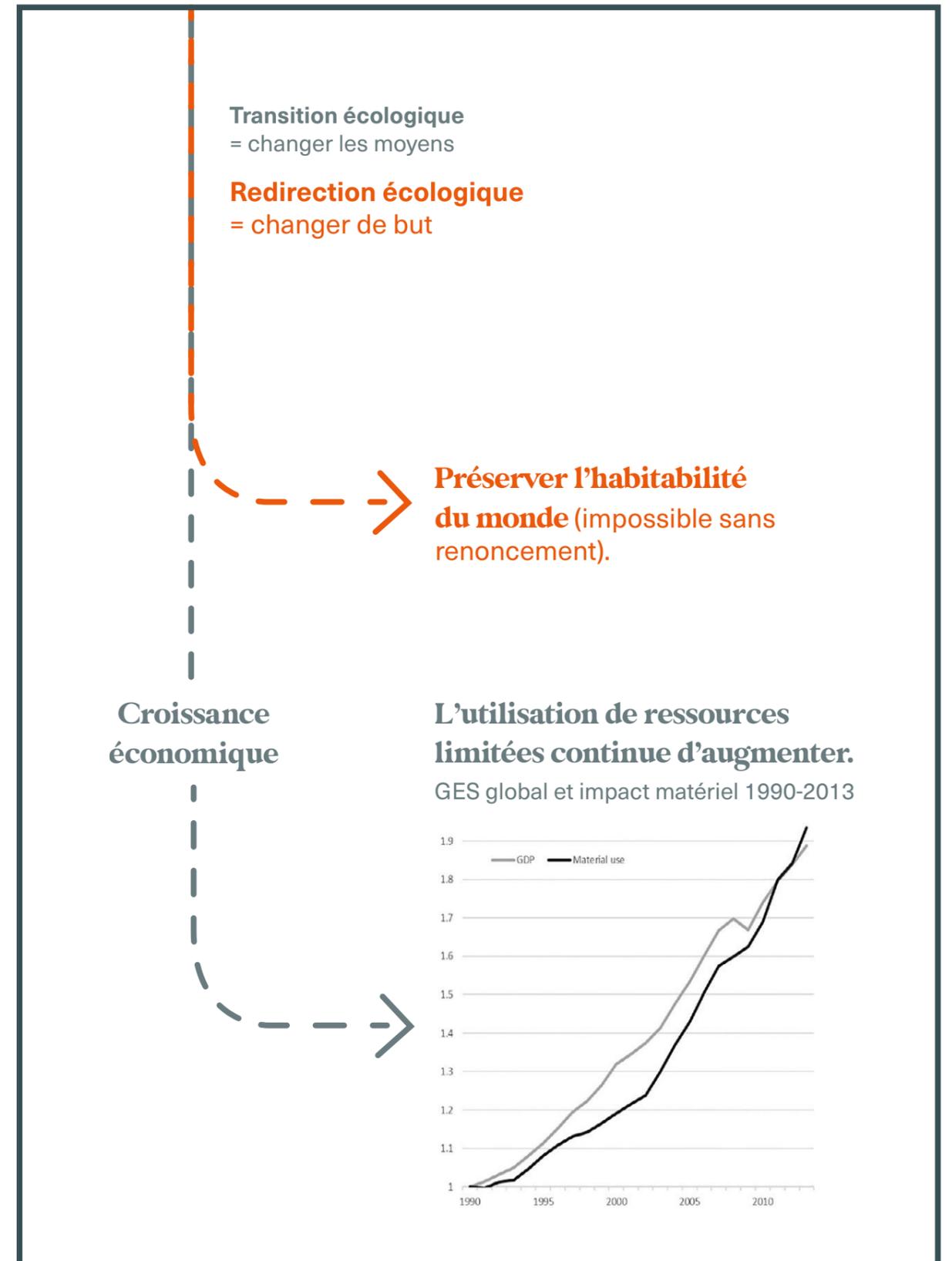
Où nos modes de vie actuels nous mènent

L'enjeu est donc de préserver l'habitabilité de la Terre. Plusieurs voies sont possibles pour y parvenir. Emmanuel Bonnet, Diego Landivar, Alexandre Monnin proposent la redirection écologique⁴. C'est un changement de paradigme. Nous héritons d'un ensemble d'organisations, d'entreprises, d'infrastructures, de modèles économiques... dont il faut prendre soin. Cela veut

dire les accompagner vers la durabilité et la résilience ou vers la fermeture si la raison d'être est incompatible avec les limites planétaires. La redirection écologique ne nécessite pas un changement de moyens mais un changement de fin en soi : la croissance infinie n'est plus l'objectif principal si nous aspirons à l'élaboration de biens communs.

Source illustration : Sources : United Nations Climate Change

4. Héritage et Fermeture. Une écologie du démantèlement, Emmanuel Bonnet, Diego Landivar, Alexandre Monnin, éditions Divergences, 2021



Légende graphique : Change in global material footprint compared to change in global GDP, 1990-2013 (Materialflows.net/World Bank.

Source : Is Green Growth Possible?, Jason Hickel & Giorgos Kallis, New Political Economy, 2019

La responsabilité de l'industrie textile.











80%

des vêtements sont enfouis ou incinérés en Europe.



2%

des émissions globales de gaz à effet de serre.



20%

de l'eau polluée par l'industrie est due aux traitements et à la teinture textile.



x 2

La production a doublé entre 2000 et 2014 alors que la population n'a augmenté que de 20%.

Crédit image : Martin Bernetti / AFP et Koolnet
 Sources : *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula*, McKinsey Sustainability, 2016
La mode sans dessus dessous, ADEME, 2018

Présentation de Picture (anciennement Picture Organic Clothing).

Terrain d'enquête

Picture Organic Clothing sera notre référence tout au long de cette étude. En effet, la redirection écologique commence par l'enquête. Elle permet d'identifier l'ensemble des parties prenantes, leurs interdépendances et les enjeux. Trois mois de stages aux côtés de Florian Palluel (responsable de la durabilité et de la transparence) et de nombreuses interviews en interne m'ont permis de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Idéalement, il faudrait plus de temps pour appréhender les enjeux dans leur globalité.

Activité

Vente de vêtements et d'accessoires majoritairement destinés à la pratique de sports *outdoor* (ski, snowboard, surf, ville).

*“Notre mission est de lutter contre le changement climatique. **Ride, Protect and Share**, ces trois mots représentent l'essence de ce que nous sommes : une marque de vêtements de snowboard, de ski, de surf et d'activités de plein air qui, sans se prendre trop au sérieux, veut tout de même faire bouger les choses. Combattre le changement climatique à travers nos passions, telle est notre mission.”*

Ambitions

Picture cherche à proposer des vêtements de sport respectueux de l'environnement tout en restant compétitif. La tendance actuelle est à la croissance économique et à l'expansion du marché (notamment en Amérique du nord). Cela est encouragé par de bons résultats de ventes. Les médias comparent souvent Picture à un « Patagonia Français », l'objectif est similaire : grossir pour influencer des modes de production et

Les boss	Vincent André Julien Durant =  78% Jeremy Rochette des parts	
Since 2008	Chiffre d'affaire 2020 28 313 800.00 €	70 employés
	  SAS	
	175 rue Georges Charpack - 63118 Cebazat	

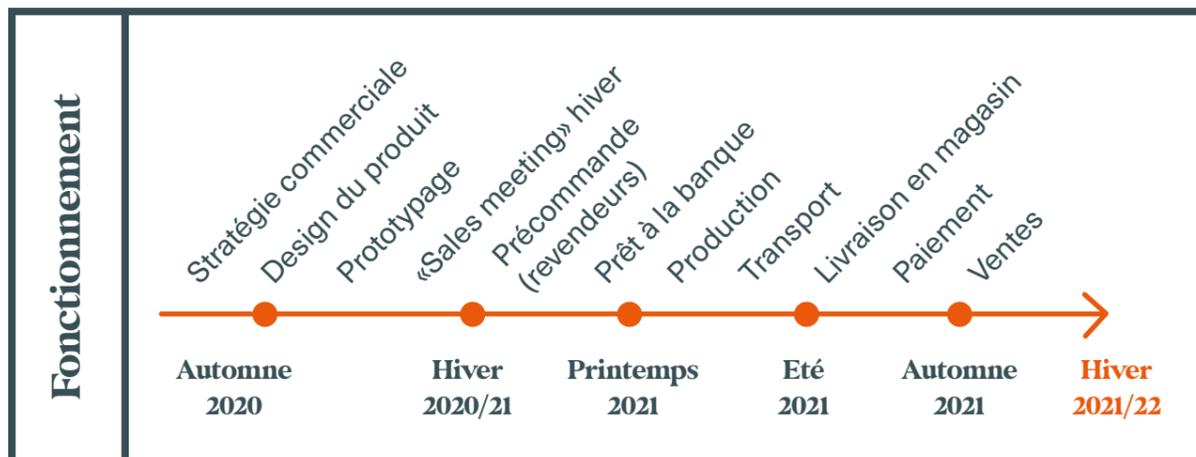
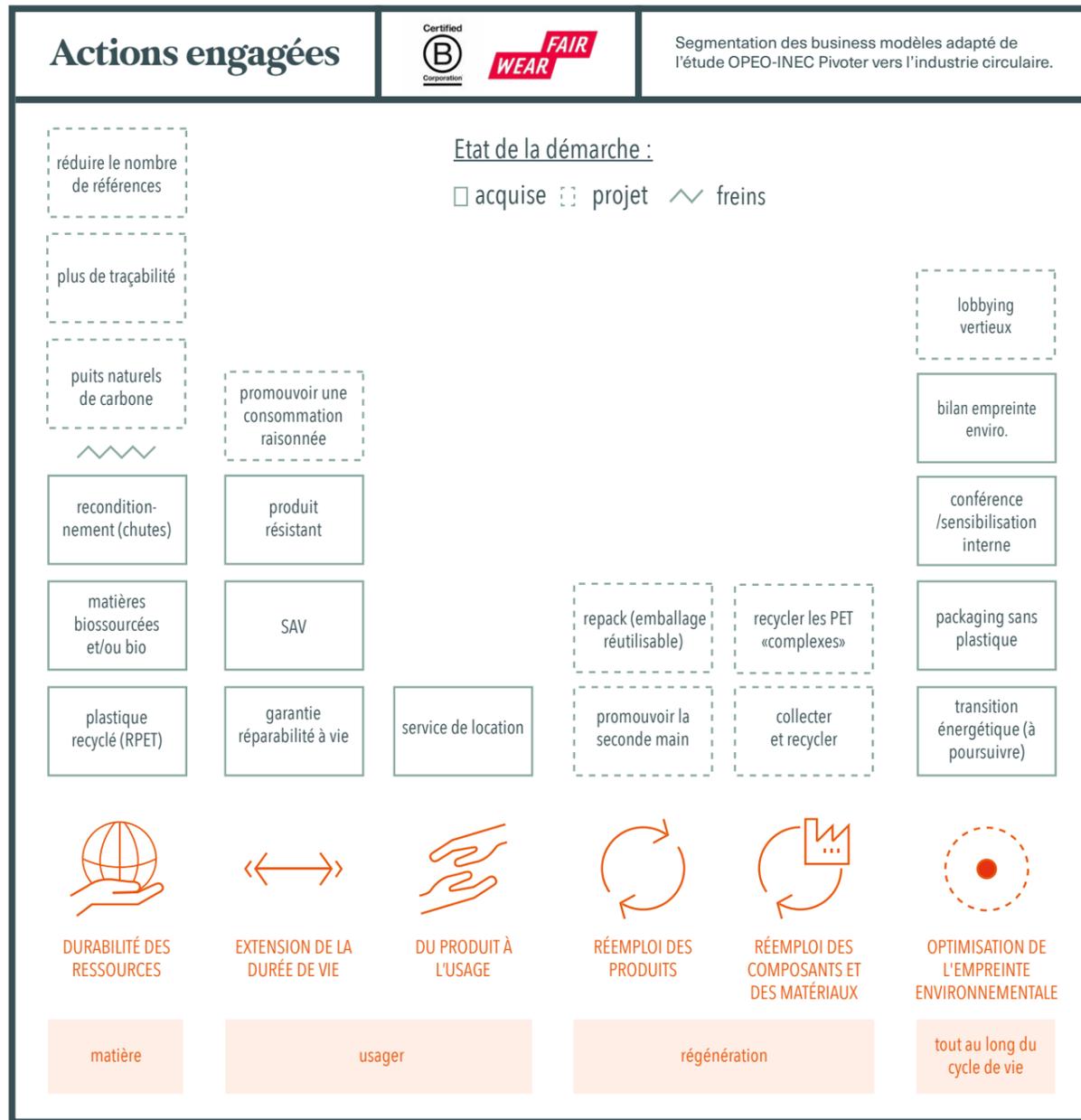
de consommation plus respectueux de l'environnement. C'est une stratégie discutable mais assumée et de bonne foi. En vue des risques imminents liés à l'Anthropocène, des réflexions émergent quant au futur rôle de la marque.

Des terrains de jeux en danger

Picture est particulièrement vulnérable face aux enjeux environnementaux car historiquement, c'est une marque de sports d'hiver. Une stratégie de diversification a été mise en place pour étaler les ventes tout au long de l'année. Picture a lancé sa première combinaison de surf en 2017, se développe en *streetwear* et prochainement dans les vêtements VTT. En revanche, le chiffre d'affaires dépend encore largement du ski et du snowboard. Nous y reviendrons.

Engagement environnemental et social

Picture Organic Clothing a toujours mis en avant ses démarches environnementales. Au sein de la marque, Florian Palluel, responsable de la durabilité et de la transparence, est particulièrement pris au sérieux.



Au fait des enjeux, il impulse de réelles réflexions allant du packaging jusqu'à la remise en cause de la croissance. Son poste est transversal et en lien avec tous les services.

Engagement social

Chaque année, Picture est audité par Fair Wear Fondation sur ses pratiques d'achat, ses relations avec les usines, et sur sa capacité à mettre en place des initiatives au profit des travailleurs. Une marque de textile doit être particulièrement vigilante sur le respect du code du travail dans les usines de fabrication. C'est à ce niveau qu'il y a le plus de risques sociaux mais des rapports durables avec les collaborateurs facilitent les choses. 80% de la production s'effectue dans deux usines (Chine et Turquie) avec lesquelles Picture travaille depuis ses débuts.

Travailler chez Picture

Picture est fortement incarné par les trois dirigeants qui ont fondé la marque. Le sport fédère les employés qui sont souvent amis à l'extérieur. Cela participe à une bonne cohésion d'équipe. Bien que l'engagement environnemental est une valeur importante chez Picture, les employés ont plus souvent souligné l'aspect humain pour caractériser leur motivation de travailler dans cette entreprise. En effet, pour apporter un avis plus personnel, j'ai ressenti une réelle sensation d'appartenance et d'écoute.

La Picture Family

Même si ce nom peut englober toute personne travaillant ou achetant du Picture, La Picture Family regroupe initialement l'ensemble des athlètes qui travaillent avec cette marque. Ils sont ambassadeurs, testeurs mais surtout aventuriers ! Plusieurs films en témoignent. C'est également un moyen de sensibiliser le grand public aux enjeux environnementaux par le biais de belles histoires. Le film de surf Wave Of

Change en collaboration avec le Low tech Lab en est un parfait exemple.

Image de marque

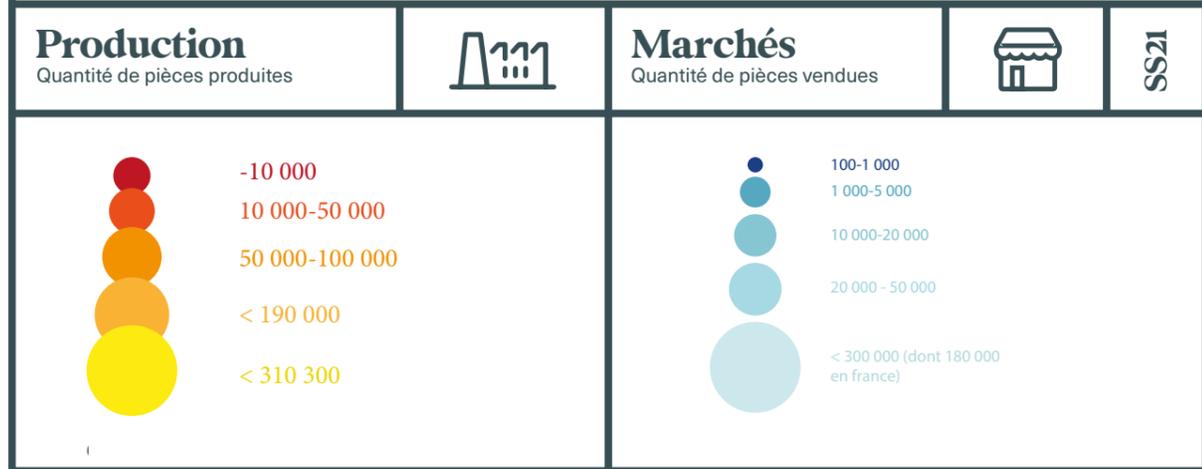
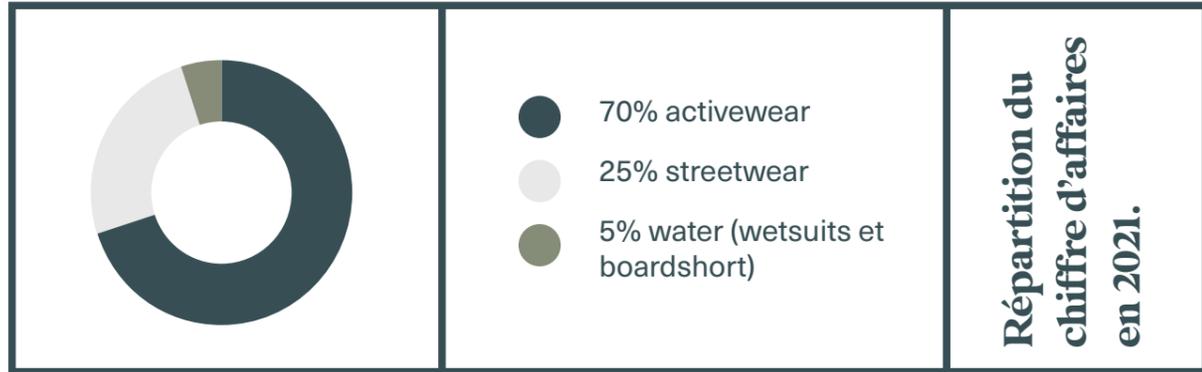
Picture est une marque jeune qui s'est fondée autour de la passion des sports de glisse, cela se ressent dans son univers. La communication se fait toujours avec un brin d'humour (nous nous souviendrons de la promotion « The N.U. Collection » qui ne manque pas d'autodérision). C'est un moyen de parler d'écologie sans dramatiser le sujet et de sensibiliser des personnes qui ne l'auraient pas été autrement.

Stratégie commerciale

«croissance mais pas à n'importe quel prix». Malgré de nombreuses sollicitations, la marque n'est pas présente chez des revendeurs comme Go Sport, Decathlon, ou Amazon. Les conditions commerciales et l'environnement de marque ne correspondent pas à Picture.

Business model

Picture travaille principalement avec des revendeurs (physiques et en ligne). Il existe 20 franchises et deux magasins leur appartiennent. L'achat en direct (B2C) sur leur site internet représente 3% du chiffre d'affaires. La location de vêtements de sports d'hiver sera effective en 2021/2022. →



I

L'industrie textile et les limites planétaires.

Matières éco-responsables, sommes-nous sauvés ?

Passer d'une matière dite conventionnelle à une matière éco-responsable est bénéfique pour l'image de marque mais plusieurs conditions doivent être réunies pour que l'impact environnemental absolu soit amélioré :

1 / être d'accord sur ce que signifie matière « éco-responsable ». Il en existe trois catégories et chacune a ses failles.

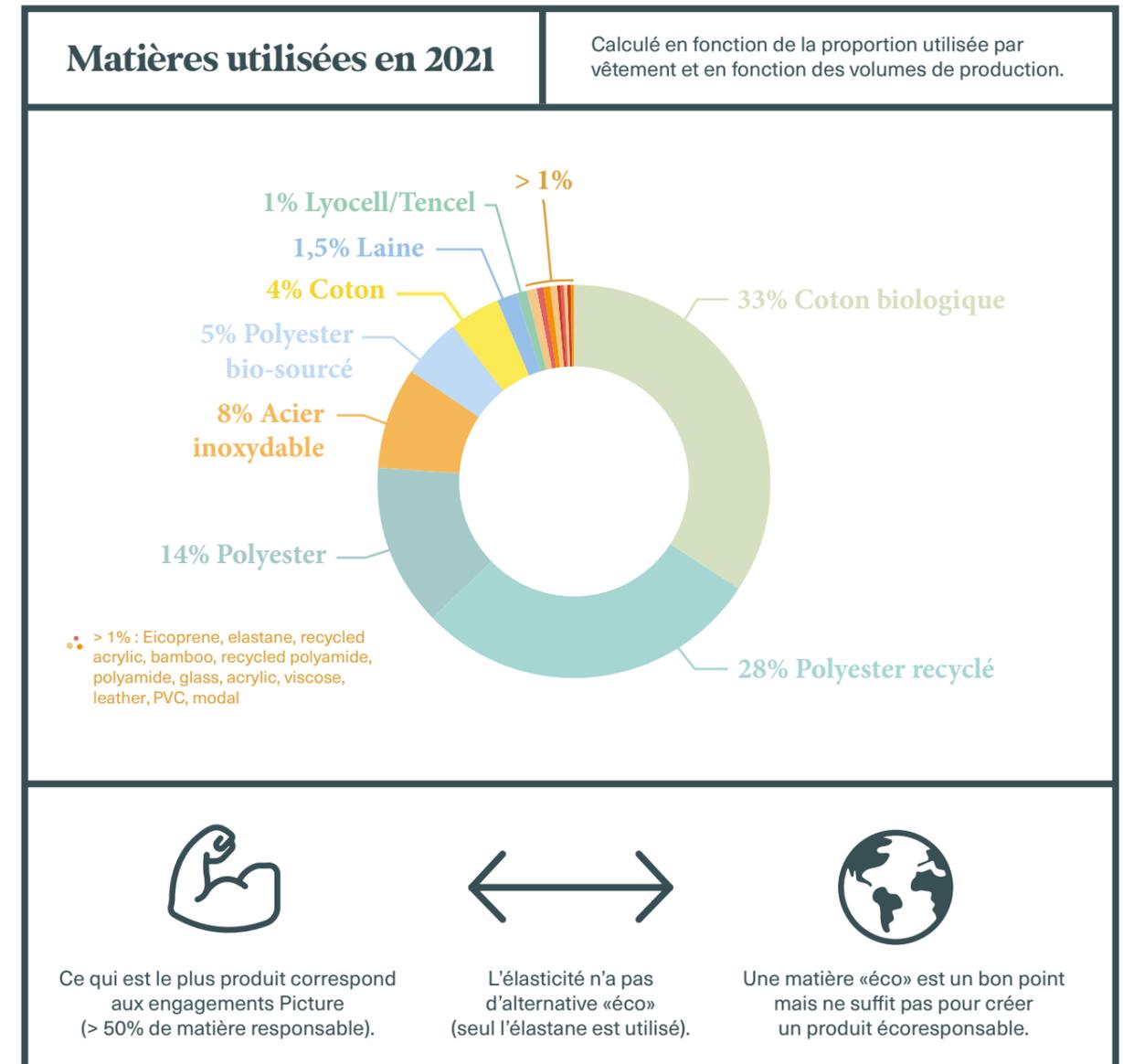
- **Recyclée** : matière transformée pour obtenir une seconde vie. Faille : ce processus n'est pas infini et ni autosuffisant. C'est-à-dire que pour l'instant, on ne peut pas toujours obtenir de nouveaux tissus avec des propriétés mécaniques égales à la matière d'origine. Il est nécessaire de réintroduire un pourcentage de matière vierge. Par exemple, pour recycler du coton, il est broyé et filé à nouveau; ce qui rétrécit la longueur des fibres. Donc soit nous obtenons un fil moins durable (s'effiloche ou casse facilement), soit les fibres de coton sont mélangées avec des fibres synthétiques (recyclées ou non). Dans ce dernier cas, nous devons faire face à un nouveau problème : la matière sera difficilement recyclable si elle contient des éléments organiques et synthétiques.
- **Naturelle** (ou biosourcée) : issue de matière renouvelable. Faille : une forte demande peut encourager la déforestation ou l'utilisation de produits chimiques pour augmenter le rendement. Cela a un impact très néfaste sur la biodiversité (pollution des eaux, tarissement des sols...). L'agriculture biologique et régénérative peut y remédier mais cela induit de ne pas vouloir produire à une échelle démesurée.
- **Biologique** : matière naturelle respectant les règles de l'agriculture biologique (pas de produit chimique ni d'organismes gé-

nétiquement modifiés). Faille : il serait impossible de subvenir aux besoins du marché actuel avec cette méthode plus respectueuse de l'environnement car la demande est trop élevée par rapport à l'espace cultivable disponible.

2 / prendre en compte l'impact environnemental de l'ensemble de la chaîne de valeur. En effet, une matière naturelle (donc renouvelable) n'a pas toujours un meilleur impact dans l'absolu. Sa transformation peut nécessiter plus d'eau, d'énergie et de produits chimiques qu'un plastique recyclé (par exemple). Des bilans carbone ou de biodiversité peuvent être effectués lorsque ce n'est pas évident à évaluer : certains résultats sont surprenants. Dans d'autres situations, le bon sens suffit. Par exemple, passer du polyester au polyester recyclé (utiliser l'existant plutôt que d'extraire des ressources finies).

3 / ne pas en faire un argument marketing. S'orienter vers une matière éco-responsable au lieu d'une matière conventionnelle doit être une démarche sincère pour avoir un impact positif. Si le seul but est de pouvoir communiquer à ce sujet, l'effet rebond (en vendre plus) annulera sûrement l'effort environnemental.

Il n'existe pas de matière parfaite. L'enjeu est plutôt de choisir une matière correspondant aux besoins du futur vêtement. Par exemple, la marque Vollebak adapte (à l'extrême) ses matières en fonction de l'usage : une veste « indestructible » faite pour durer toute une vie (humaine) sera en matière issue de la pétrochimie et non recyclable tandis qu'un t-shirt sera en matière biodégradable et sa couleur changera à chaque lavage pour ne pas s'en lasser (teinture d'algue). Le polyester et le polyester recyclé restent indispensables pour une marque de sport. Cette



matière répond aux contraintes techniques à un prix abordable. Prochainement, des innovations vont optimiser le recyclage du polyester. Tout d'abord, le polyester usagé est devenu une ressource sur notre technosphère mais il manque une mise en relation des différents acteurs de recyclage (récupération, tri, nettoyage, transformation). Reverse Ressources ou encore Recycle de Refashion tentent d'y remédier. Ensuite, le processus de recyclage actuel est mécanique (le plastique est fondu) mais la matière perd en résistance (recyclage possible 4 fois maximum et la part de polyester vierge doit augmenter à chaque

fois). À long terme, le recyclage chimique par la manipulation de polymères permettrait d'atteindre des performances équivalentes avec un polyester 100% recyclé.

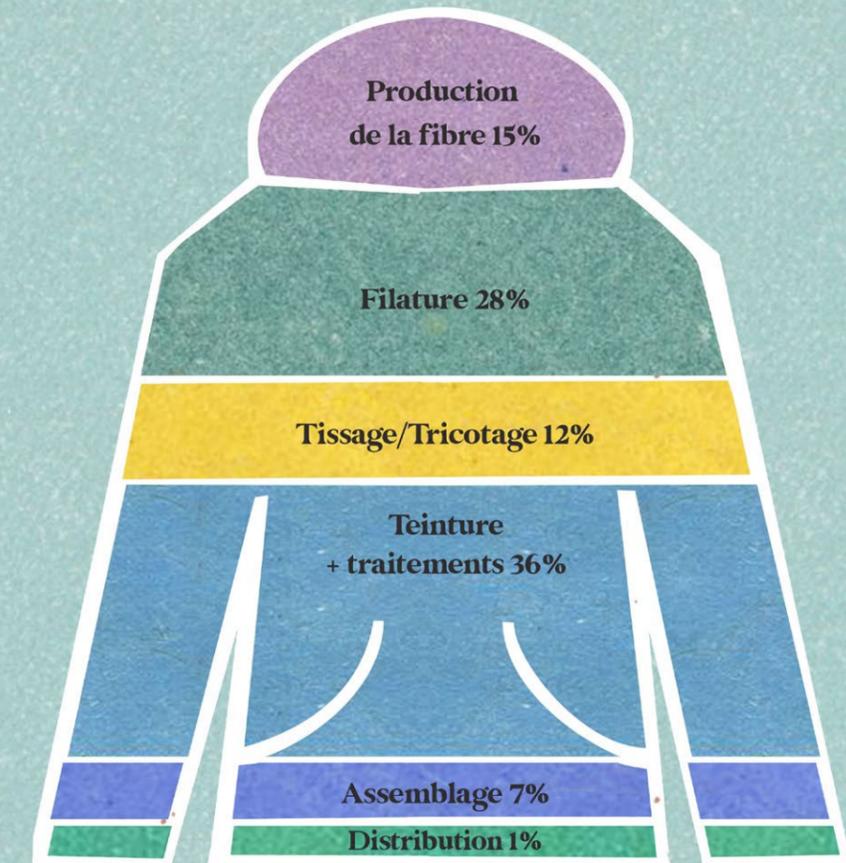
Utiliser des matières plus éco-responsables peut être un premier pas pour une entreprise textile qui souhaite réduire son impact environnemental et éveiller les consciences. Cette démarche devient de plus en plus abordable d'un point de vue économique car la demande augmente. À l'échelle d'une marque, élever les critères environnementaux lors d'un achat est aussi un moyen de faire évoluer les pratiques des fournisseurs.

Le vrai combat = l'énergie ?

Si nous parvenons à un taux de 40% de fibres recyclées dans l'industrie textile d'ici 2030 (ce qui est atteignable), seulement 5,9 %⁵ des émissions carbone de la filière seraient économisées⁶. Pourquoi ? L'analyse de cycle de vie⁷ menée par Quantis & The Climate Works Foundation sur l'industrie mondiale de vêtement révèle que ce n'est pas la production de matière première qui a le plus d'impact mais la transformation de celle-ci. Les étapes de transformation s'effectuent principalement en Asie où l'énergie provient largement du charbon et du gaz. Par conséquent, l'électricité utilisée par les machines en usine dépend d'énergies carbonées.



5 Quantis & The Climateworks Foundation, Measuring Fashion, 2018
6. contre 70% recommandé par l'Accord de Paris pour rester à +1,5°C en 2050
7. en équivalence d'émissions CO2



Emissions carbone de l'industrie textile

Comment réduire la dépendance de l'industrie textile aux énergies carbonées ?

Accompagner la transition énergétique des usines

Modifier le mix énergétique d'un pays relève de l'impossible à l'échelle d'une marque. En revanche, encourager ses collaborateurs à moins dépendre des énergies carbonées est envisageable. Pour ça, il faut avoir une bonne relation avec les usines et/ou être un client suffisamment important pour insuffler un projet de transition énergétique et/ou collaborer avec les autres marques présentes dans l'usine pour encourager un changement. A ce jour, il est déjà compliqué de soutirer des informations aux usines avec lesquelles la marque travaille directement. Afin d'agir sur les étapes les plus importantes (filature, tissage/tricotage, teinture), il faut connaître la liste des sous traitants qui est difficile à se procurer. Poser des questions aux usines d'assemblage peut être synonyme de soupçons.

Actuellement, Picture sait que sur une de leur principale filière, en Turquie, l'usine de filature et tricotage utilise des panneaux solaires pour couvrir environ 30% de leur besoin énergétique. C'est en communiquant avec Decathlon qu'ils ont pu le découvrir et soutenir la fin du projet. Avoir ce niveau d'information reste une exception.

La transparence dans la chaîne d'approvisionnement est primordiale pour faire évoluer les pratiques. En effet, la première étape pour accompagner la transition énergétique des usines clefs est de les identifier. La stratégie chez Picture a été de cartographier au maximum les différentes étapes de production par catégorie de produit (exemples ci-contre). Ainsi, il est simple de distinguer les éléments manquants. Les cartographies les plus complètes deviennent un support

d'explication pour encourager les plus réticents à partager des informations. Il y a aussi un aspect pédagogique vis-à-vis des clients : les cartes seront présentes dans le workbook⁸ et sur le site. Chacun peut comprendre d'où vient réellement le produit.

Innovations technologiques

Afin de réduire la dépendance aux énergies carbonées, une autre option serait d'améliorer la performance des machines pour qu'elles soient moins énergivores. Même s'il subsiste une marge de progression, le renouvellement des machines demande beaucoup d'argent et de temps. Amortir ce types d'investissement se compte en dizaines d'années alors que nous disposons d'une décennie pour réduire nos émissions carbone mondiale de 25% (et espérer rester sous la barre des +2°C)⁹. Un deuxième problème se présente à nous : l'effet rebond (aussi appelé Paradoxe de Jevons), ce phénomène est observé depuis 1865. Il s'agit d'une amélioration technologique qui permet d'augmenter l'efficacité de l'usage d'une ressource mais qui, n'engendre pas une diminution de la consommation absolue de cette ressource. Prenons l'exemple de nos téléphones, leur batterie est de plus en plus performante mais nous continuons de la recharger chaque jour et donc, d'utiliser autant voir plus d'énergie. On utilise moins de ressources pour une action mais nous multiplions les actions : l'optimisation grâce à l'amélioration technologique s'annule. Cela explique en partie pourquoi le besoin énergétique ne cesse de croître. Par conséquent, les sources d'énergie se superposent au lieu de se substituer.



8. livre de présentation des collections

9. Nationally determined contributions under the Paris Agreement, FCCC, 2021

De manière plus générale, le techno-optimisme ne se base sur aucun fait scientifique. De récents calculs publiés en novembre 2021 suite à la COP26 nous mènent à cette conclusion : «La technologie ne résoudra pas le changement climatique parce qu'elle ne peut pas être déployée à l'échelle suffisante dans les temps»¹⁰. L'auteur, Julian Allwood (chercheur en ingénierie à l'université de Cambridge et coauteur du 5e rapport du Giec) compare le discours techno-optimiste à celui d'un médecin qui conseillerait à un alcoolique de continuer à boire, parce que le gouvernement développe une technologie pour réparer le foie. Contacté par FranceInfo¹¹, le chercheur britannique explique sa démarche : «Cela fait longtemps que je m'inquiète du techno-optimisme. Il bloque toute action sérieuse d'atténuation du réchauffement climatique.»

Produire dans des pays avec un mix énergétique "bas carbone".

Le mix énergétique d'un pays peut être considéré comme bas carbone s'il ne dépend pas majoritairement d'énergie fossiles (charbon, pétrole, gaz). Pour ce donner un ordre d'idée, entre 6 et 15 grammes de CO2 sont émis pour produire 1kWh d'électricité avec de l'éolien, du nucléaire ou de l'hydraulique contre 778 grammes avec du pétrole et 1 050 grammes avec du charbon¹².

Au sein de Picture, nous avons simulé différents scénarios de production/transport allant de l'actuel au plus "logique" pour l'environnement. Faire cet exercice permet de comprendre les contraintes : pourquoi la production a lieu dans ce pays et pas dans un autre ? Ici, nous ne remettons

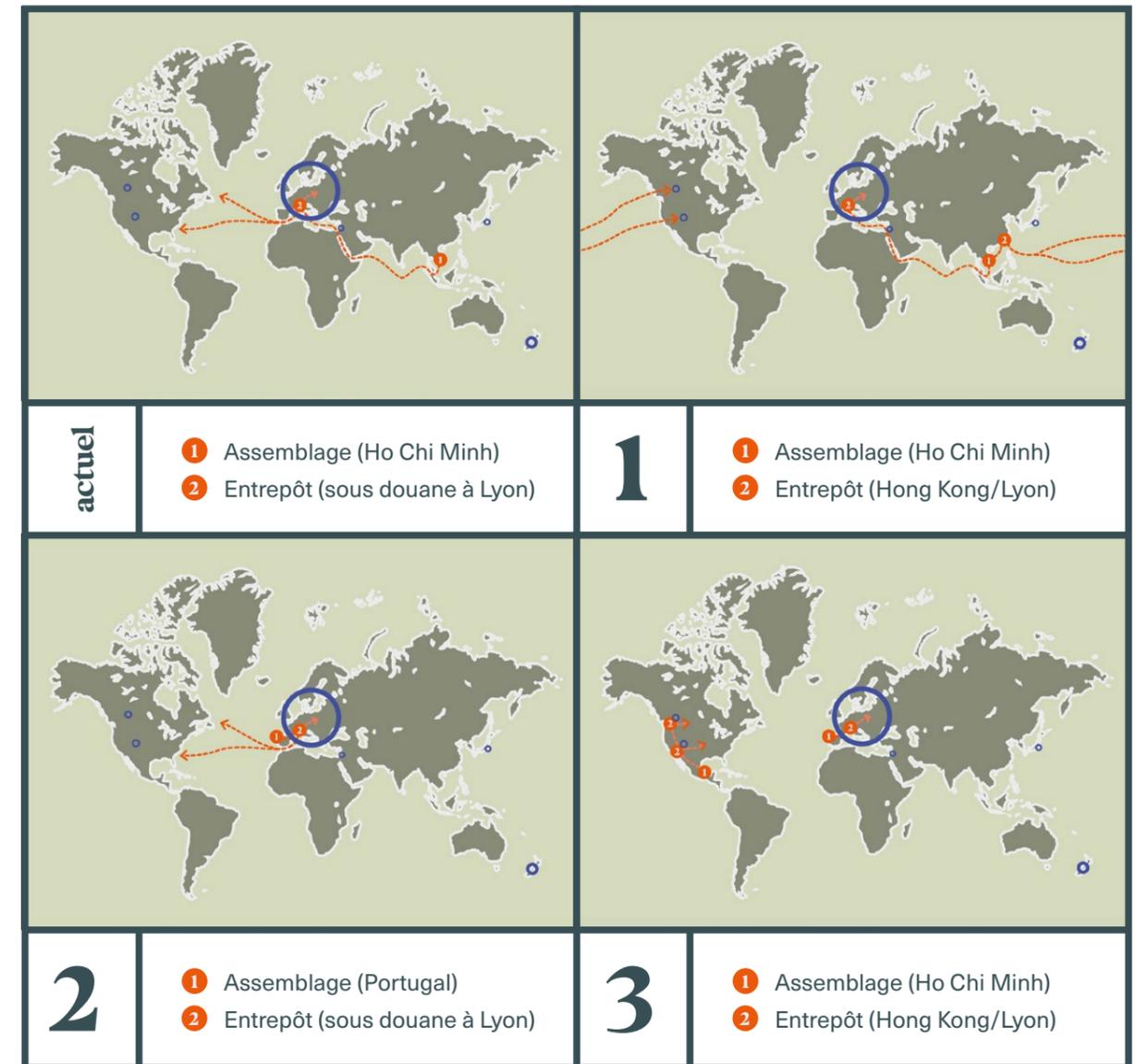
pas en cause les volumes de production¹³. Le produit sur lequel nous allons nous concentrer est la casquette (proportion des ventes représentée par les cercles bleus). Sa fabrication est simple et sa matière n'est pas spécialement technique. En outre, la confection de casquettes ne dépend pas d'une région du monde spécifique. Leur vente représente moins de 2% du chiffre d'affaires donc changer le lieu de production serait comparable à un projet pilote. L'enjeu est de réduire l'empreinte environnementale d'une casquette sans trop affecter la marge¹⁴. En revanche, un "effort environnemental" s'accompagne souvent d'un effort financier dans un système qui ne prend pas en compte les enjeux environnementaux. C'est dans ce contexte particulier que nous utiliserons l'expression "d'effort/geste pour la planète" qui peut avoir un aspect péjoratif mais qui correspond à une réalité.

Scénario actuel

La production actuelle se fait au Vietnam car il existe un accord commercial avec l'Europe : les frais de douanes équivalent à 0. C'est un réel avantage pour les casquettes vendues en Europe, en revanche, celles destinées au marché d'Amérique du Nord sont soumises à une taxe d'importation de 7,5%.

Scénario 1

Pour faire un premier geste environnemental, on pourrait imaginer qu'il est plus logique d'envoyer directement les casquettes depuis l'usine vers les continents concernés (Amérique du Nord et Europe). Ainsi, l'énergie utilisée pour le transport est diminuée puisque les casquettes (petit volume) complètent les conteneurs qui font ces trajets. En réalité, l'impact du transport des produits n'est que très faible (3,6%)



d'après l'analyse de cycle de vie menée en 2019 pour Picture¹⁵. Cette démarche ne serait pas une grande amélioration d'un point de vue environnemental. Sur le plan économique, les frais de logistique augmentent. Transformer un flux en deux flux engendre un double surcoût lié aux entrepôts et à la charge salariale. Les volumes à transporter diminuent donc il faut entreposer les produits en attendant un conteneur à optimiser (explication simplifiée). Il faut également plus de temps

de travail dédié à la logistique. Attention, ce n'est pas parce qu'on crée deux flux au lieu d'un que le temps de travail est doublé. On considère que le coût ETP¹⁶ serait multiplié par 1,3 et non par 2.

Scénario 2

Passons au niveau supérieur. Imaginons que nous relocalisons (vers le marché le plus gros) dans un pays au mix énergétique plus faible. Dans ce cas, l'augmentation du prix sortie d'usine est estimée à 51%¹⁷

10. The solution space discussed at COP26 is unrealisable: comparing supply and demand for the three zero-emissions resources, Julian Allwood - 2021

11. Réchauffement climatique : la technologie suffira-t-elle à régler le problème ?, Thomas Baietto, France-Info, Décembre 2021

12. Bilan gaz à effet de serre, ADEME

13. cf. p.26

14. Un produit est considéré comme rentable avec une marge minimum allant de 43 à 46%, elle est actuellement d'environ 40% chez picture pour les casquettes.

15. Empreinte environnementale de Picture, Quantis, 2019

en raison du coût de la main-d'œuvre. Seulement voilà, c'est souvent dans les pays développés (avec une main-d'œuvre plus chère) que la production d'électricité émet le moins de CO2¹⁸. L'observation est simple : produire dans un pays bas carbone coûte plus cher. Par conséquent, la marge obtenue n'est pas viable sans changer le prix en magasin. On se heurte à un problème de modèle économique dont on parlera plus tard.

Autre précision économique : la gestion des relations avec les usines est effectuée par une personne externe prenant 10% de commission sur chaque produit. Nous ne l'avons pas compté pour simuler la marge de ce scénario car le travail pourrait s'effectuer en interne dans un premier temps. En revanche, l'embauche serait nécessaire à moyen terme.

Dernier point, changer d'usine d'assemblage implique une modification de toute la chaîne de valeur. Pour produire au Portugal, le coton viendrait d'Afrique et non plus d'Inde. L'idéal serait de faire un travail d'enquête sur toutes les étapes (jusqu'à la culture du coton) pour comparer l'empreinte environnementale de chaque chaîne de production. L'aspect chronophage de cette tâche la rend presque impossible mais soulignons que plus la chaîne de production est proche, plus la traçabilité est faisable. Sans prendre l'avion, il est facile de se rendre sur place pour visiter les usines.

Scénario 3

Un autre scénario envisageable est la production multi-local¹⁹. C'est-à-dire, avoir une chaîne de production par régions du monde en fonction de la répartition des ventes. Dans notre cas, il faudra une chaîne d'approvisionnement en Europe (scénario n°2) et une en Amérique du Nord (réponse

au souhait d'augmenter les ventes sur ce marché). Produire au Mexique (pour US & Canada) semble réaliste car les usines existent et il n'y a pas de frais de douane avec les Etats Unis²⁰. C'est un réel avantage économique qui compenserait le coût de la main-d'œuvre, supérieur de 8% à celui du Vietnam. En revanche, l'intensité carbone du mix énergétique du Mexique est similaire à ce même pays.

Un élément rend ce scénario totalement impossible : l'économie d'échelle. La production serait divisée en deux et les volumes ne suffiraient plus à lancer une production. En effet, il existe des minimums d'unités de production par couleur (appelé MOQs). Si ce chiffre n'est pas atteint, il n'est pas rentable pour les usines de fabriquer le tissu ou le produit souhaité. Un cercle vicieux s'installe : les entreprises sont contraintes de grossir pour avoir plus de volume et choisir où produire. A noter également, ce sont les usines les plus conséquentes qui ont plus le pouvoir d'investissement dans la transition énergétique.

La production multi-local aurait pourtant plusieurs avantages. Les externalités négatives deviendraient plus visibles aux yeux des citoyens si les lieux de production étaient plus proches des lieux de consommation. Ainsi, nous serions responsables de l'état de notre propre espace de vie : source de motivation pour le respecter. Deuxièmement, passer du transport maritime au transport terrestre encouragerait sûrement le développement du train ou d'autres mobilités douces. Troisièmement, multiplier les lieux de production réduit la vulnérabilité face aux potentielles catastrophes naturelles locales.

	scénario actuel		scénario 1		scénario 2		scénario 3			
lieu de vente										
temps transport (semaines)	6	10	6	6	2	6	2	2		
prix sortie d'usine estimé)		5,74€		5,74€		8,70€		6,20€		8,70€
prix logistique et transport	17%	28%	17%	30%	5%	15%	5%	10%		
marge	43,3%	38,60%	43,3%	37,9%	27,5%	20,9%	27,5%	42,6%		
prix logistique et transport, crise	21%	35%	21%	37%	5%	18%	5%	10%		
marge crise	42,1%	35,9%	42,1%	35,2%	27,5%	19,1%	27,5%	42,6%		
intensité carbone du Kw / pays de fabrication	0,43 Kg CO2/ Kw		0,43 Kg CO2/ Kw			0,25 Kg CO2/ Kw		0,45 Kg CO2/ Kw		

Bilan, informations générales :

- calculé avec une remise commerciale moyenne de 12,3%.
 - prix pour le consommateur final : 35€
- Une partie "en temps de crise" a été ajoutée se basant sur le contexte du Covid. Les marges sont évidemment impactées car le prix du transport a explosé (multiplié par 5) mais "la relance" a déjà fait oublier cette perte. Même ce contexte ne renverse pas

la balance : il n'est pas plus avantageux financièrement de relocaliser. Le réel changement est la prise de conscience quant au risque d'acheminement des produits. Livrer les magasins à temps²¹ a été un défi car les délais d'attente des conteneurs vides étaient incompressibles (forte demande sur une courte période). Pour certains produits, l'utilisation d'avion a été nécessaire pour respecter le calendrier.

16. Équivalent Temps Plein

17. calculé d'après les salaires moyens des pays

18. *Energie et développement dans les pays émergents*, John Reilly, Revue d'économie du développement, 2015 (Vol. 23)

19. *Pivoter vers l'industrie circulaire*, Etude OPEO-INEC. 2021

20. accord commercial avec conditions de fabrication locale

21. le non respect du calendrier engendre des pénalités de retard

Si on résume, voici tout ce qu'il faut prendre en compte :

- coût de la main d'oeuvre
- savoir-faire
- infrastructure
- facilement desservi
- frais de douane
- traçabilité

Points non abordés dans le développement des scénarios :

- conditions sociales. Leur non respect est rédhibitoire chez Picture. Par exemple, un exercice similaire a été fait pour créer une nouvelle production de vêtements *streetwear* proche du marché Nord Américain, mais il n'y a pas encore de résultat concret. La production pourrait avoir lieu à Haïti mais les conditions sociales ne sont pas en phase avec les valeurs de la marque.
- la situation géopolitique. Elle influence énormément les taux de douane (voir la possibilité d'exporter/importer). Actuellement, la guerre commerciale entre la Chine et les Etats-Unis rend la situation compliquée : une veste de ski fabriquée en Chine à destination du commerce américain est taxée de 7,5% en plus des frais de douane. A l'inverse, des accords commerciaux encouragent certains échanges (Vietnam vu plus haut).
- bonne relation commerciale. Si elle s'accroît avec le temps et la fidélité, elle est un gros avantage : soutien en temps de crise, livraison dans les délais, négociations facilitées...

Prendre en compte le mix énergétique d'un pays pour choisir son lieu de production est nécessaire mais reste un défi, c'est un critère important parmi d'autres. Même si Picture en est conscient, les conditions

économiques restent primordiales. Dans le système capitaliste, la survie de l'entreprise en dépend.

Outil pratique : feuille de route pour valider ou non la collaboration avec une nouvelle usine (critères en perpétuel évolution). Chez Picture, si ces conditions ne sont pas réunies, le responsable de la durabilité et de la transparence peut mettre un "veto".

Pour avoir un vrai impact, le challenge serait de relocaliser les produits techniques (cœur de la marque) mais il reste difficile de trouver des collaborateurs dans des pays bas carbone. Les infrastructures et le savoir-faire correspondant aux contraintes sont concentrés en Asie (énergies fossiles majoritaires). Sur ce continent, la plupart des pays ont des objectifs de réductions d'émissions. C'est un bon point mais il n'existe aucune garantie que les objectifs soient atteints.

Et si on produisait moins ?

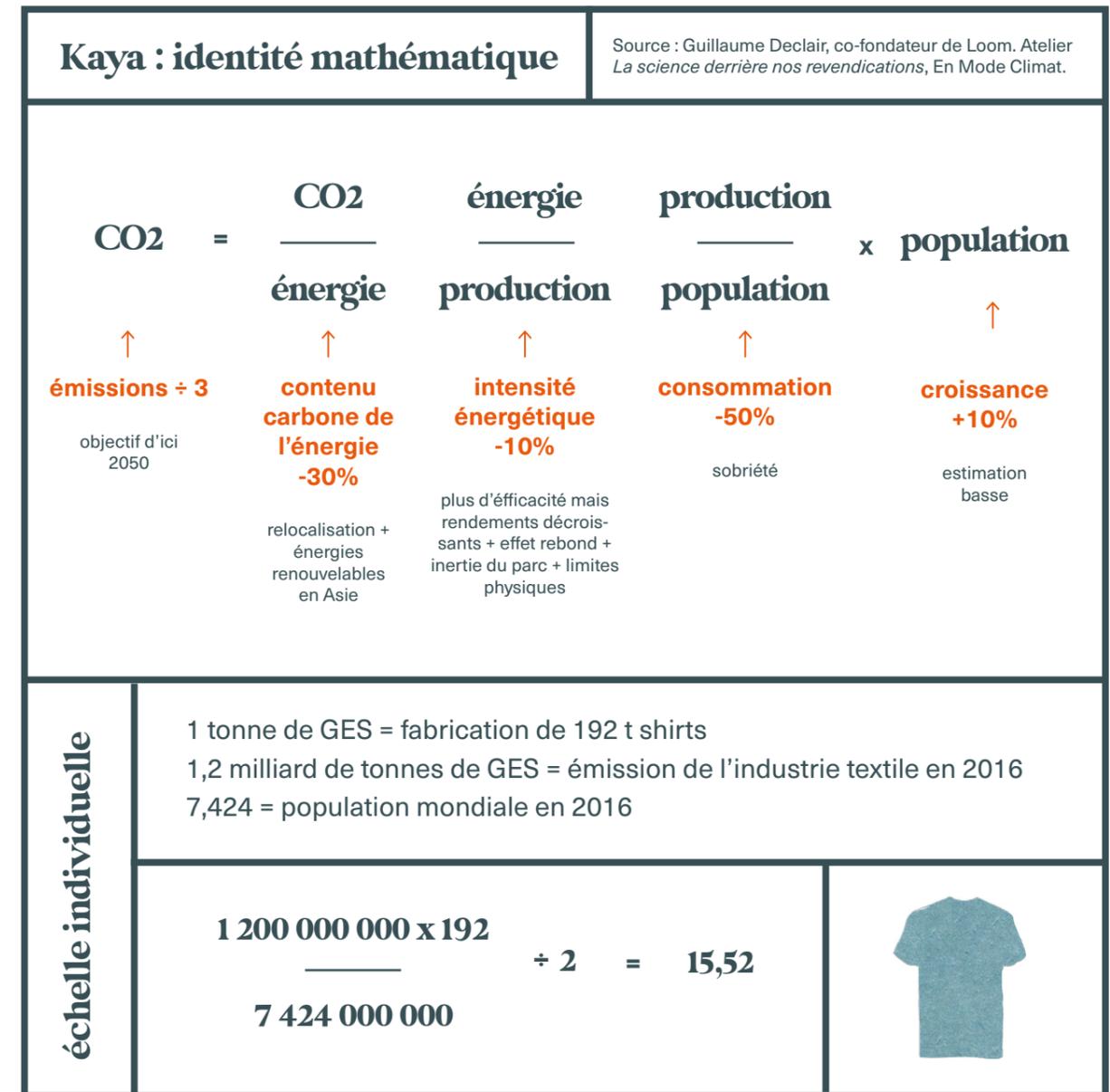
Produire moins (ou pas plus) est sans doute, le plus gros levier pour réduire l'utilisation d'énergie et par conséquent, réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ce n'est pas tout ! L'ensemble des externalités négatives seraient réduites. Pollution des eaux, impact sur la biodiversité, sur la santé humaine... autant de répercussions moins prises en compte actuellement mais tout aussi importantes à limiter pour maintenir l'habitabilité du monde.

En 2014, la production de vêtements s'est élevée à 14 pièces différentes par humain sur terre. En 2019, ce chiffre atteint 49 pièces par habitant français²². Chaque année, l'industrie textile émet plus de 1,2 milliard de gaz à effet de serre, plus que les vols internationaux et le trafic maritime réunis²³. Pour respecter les accords de Paris et maintenir le réchauffement à moins de

1,5°C, il faudrait que le secteur textile divise ses émissions par trois d'ici 2050. Cela vous semble impossible ? Il suffirait de diviser la production de vêtement par personne par deux si des efforts énergétiques sont fournis. C'est prouver mathématiquement par l'équation de Kaya (ci-dessous). A l'échelle individuelle : le budget carbone que la planète nous "accorde" d'ici 2050 nous permettrait de fabriquer encore l'équi-

valent de 15 t-shirts²⁴ par personne par an. Cela ne vous semble-t-il pas suffisant ?

Finalement, nous devons juste passer de l'excès au raisonnable et non, du raisonnable à la privation. La fast fashion (qui a émergée dès les années 2000) influence beaucoup ces chiffres. Ils ne représentent pas le fonctionnement de toutes les entreprises textiles.



22. calculé d'après des chiffres publiques, de l'ADEME et information France Inter
23. McKinsey, *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula*, 2016

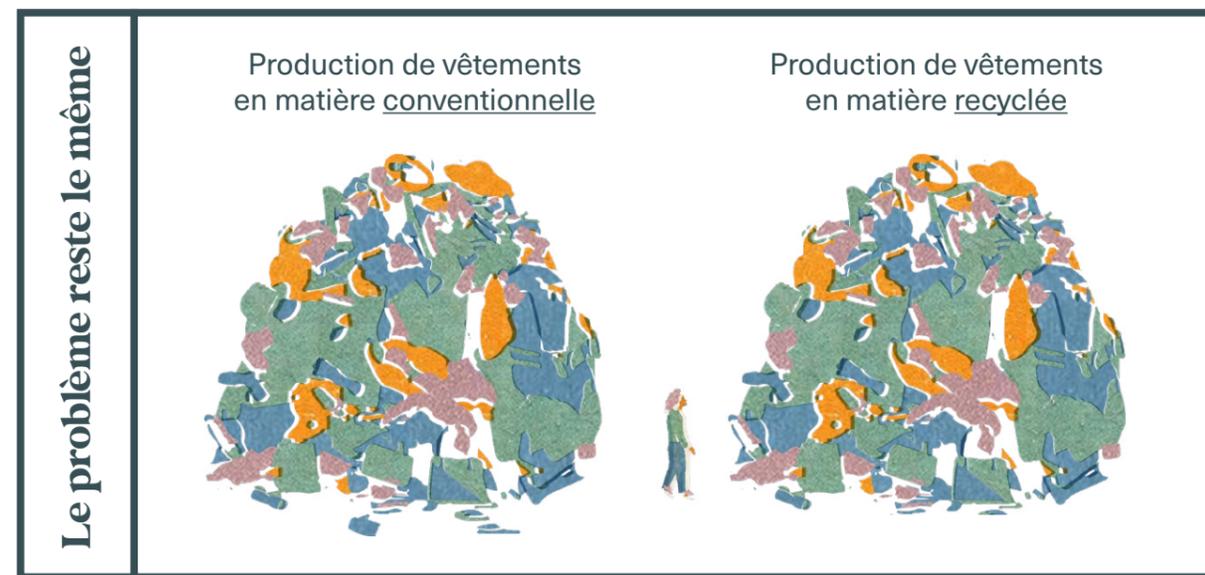
24. La production d'une veste technique émet forcément plus de GES mais aucun chiffre n'a été trouvé pour convertir une partie de ce que représentent ces 15 t-shirts en pantalon, veste, manteau... et ainsi, obtenir l'équivalence en tenue de vêtements.

A l'échelle d'une marque, la première étape pour éviter la surabondance de produits est d'adopter une stratégie de pénurie. Le but est d'éviter la surproduction avec une bonne gestion des stocks. Cela est bon pour l'image de marque et sa désirabilité mais rime parfois avec "manque à gagner". Dans le cas de Picture, les ruptures de stocks peuvent effrayer les revendeurs qui pourraient se tourner vers la concurrence l'année suivante²⁵ (perte de part de marché). A répétition et par effet boule de neige, les répercussions peuvent être graves pour l'entreprise. Si la banque n'a plus confiance en votre viabilité économique (manque de commande), elle sera plus réticente à vous accorder un prêt pour fabriquer la prochaine collection. Ici, les traits sont exagérés pour comprendre que les interdépendances rendent une stratégie de pénurie à la fois positive (progression maîtrisée sans surproduction) et risquée (perte de clients). Chaque marque a également un rythme de sortie de collection qui influence la quantité de vêtements sur le marché. Pour se donner un ordre d'idée, les marques de la fast fashion proposent jusqu'à 36 collections par an contre 4 collections pour une

marque de mode classique²⁶. Chez Picture comme pour la plupart des marques de sport, il existe seulement deux collections par an pour répondre aux changements de besoins (météo et activités différentes pour été et hiver).

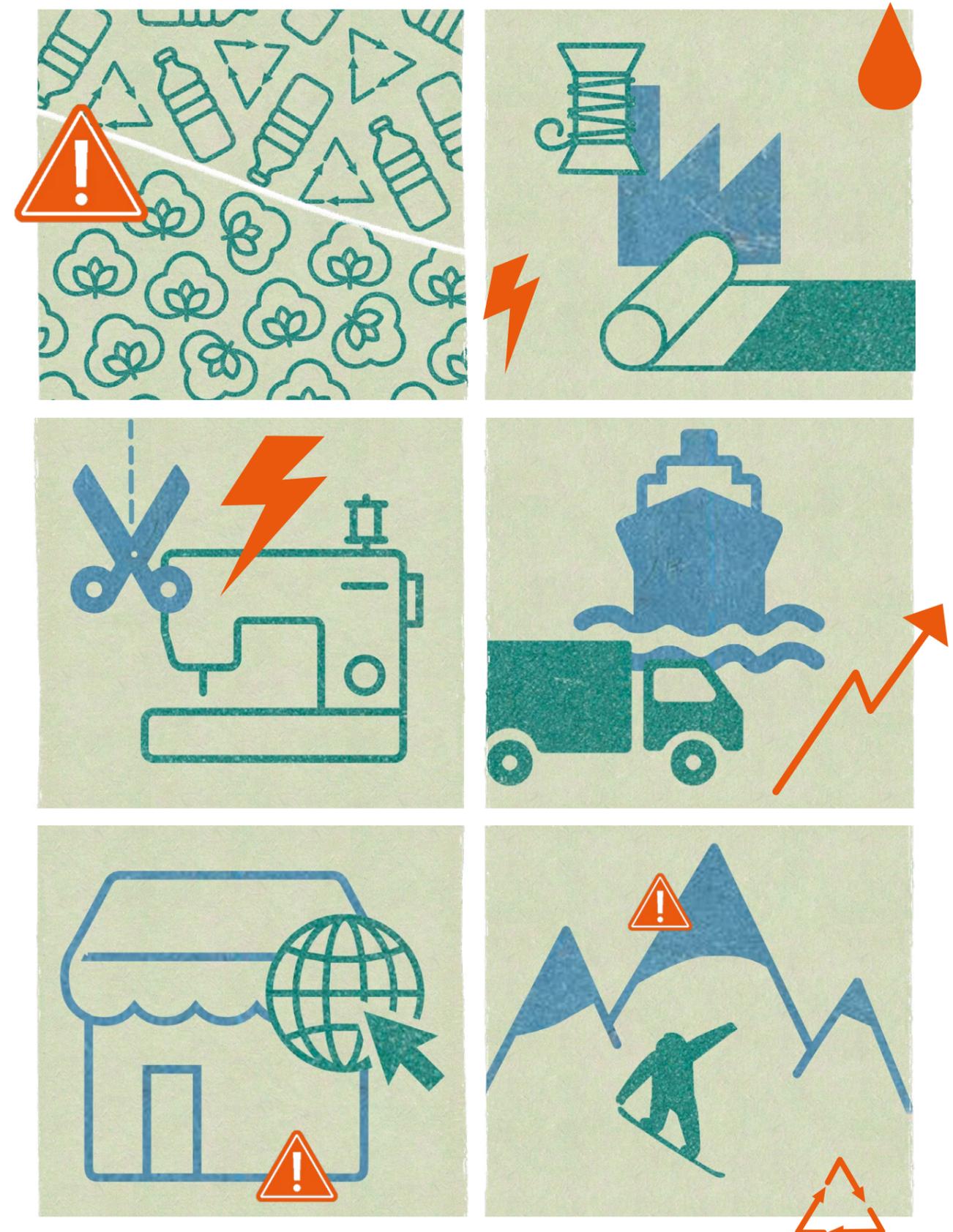
Ces démarches pour limiter la surproduction (et le gaspillage d'énergie) relèvent de la logique mais ne sont pas encore adoptées par tous. Passer de vouloir "toujours plus" à vouloir «suffisamment» nécessite un changement de mentalité général mais aussi et surtout, un changement du système commercial. En France, les entreprises vont y être contraintes car les règles changent à partir du 1er janvier 2021. Dans le cadre de la loi anti-gaspillage, les invendus non alimentaires ne pourront plus être détruits.

Essayer de comprendre l'industrie textile afin de l'aligner avec les limites planétaires met en exergue le niveau de complexité de son fonctionnement. Une marque n'est qu'un maillon de la chaîne régie par de nombreuses contraintes externes. Toutefois, la redirection écologique reste nécessaire pour en assurer sa pérennité.



25. cf. 12
26. C'est quoi la fast-fashion ?, We Dress Fair, 2021

Multiplication des risques sur la chaîne d'approvisionnement :



L'industrie textile bientôt contrainte au changement ?

Nous pourrions dire "déjà" contrainte. Les pratiques actuelles condamnent le marché à long terme. Les premières conséquences d'un mode de production et de consommation obsolètes se font ressentir. En voici quelques exemples.

Energie :

- 2010 : pénurie d'électricité en Chine = arrêt total des usines. Le repli sur les groupes électrogènes engendre une pénurie de gasoil²⁷.
- 2021 : l'énergie est rationnée pour certaines usines chinoises²⁸.
- Forte dépendance à la géopolitique.
- La consommation énergétique mondiale va augmenter de 46,9% entre 2018 et 2050 d'après l'EIA (Energy Information Administration) tout en ayant moins de matières premières pour en produire.
- Superposition des sources d'énergie et non substitution des énergies fossiles par des énergies renouvelables.

Eau :

- Avril 2021 « Taïwan fait face à sa pire sécheresse depuis plus de 50 ans ». L'approvisionnement des usines se fait en camion citerne²⁹.
- Forte dépendance à l'eau pour les matières biosourcées (coton).
- 20% de l'eau polluée par l'industrie est due aux traitements et à la teinture textile³⁰.

- L'industrie textile utilise 4 % de l'eau potable disponible sur terre.
- 2025 : stress hydrique pour 63 % de la population mondiale³¹.

Approvisionnement :

- Exemple dans le secteur du bois en 2021 : la Roumanie et la Turquie interdisent l'exportation de grumes en Asie pour répondre aux besoins internes³².
- Août 2021 : « Après les incendies, la Turquie est frappée par des inondations massives »³².
- Problème de récolte mais aussi d'acheminement. Exemple en Inde : « Des milliers de camions étaient bloqués sur une route nationale reliant Bombay à Bangalore »³³ suite à une inondation.
- Picture 2021 : retard de livraison au Canada suite à des inondations liées au changement climatique³⁴.



Outre l'augmentation des prix et les ruptures d'approvisionnement qui sont inévitables, ces éléments sont des **limites physiques à la croissance**. Moins dépendre de ressources limitées, pour éviter les risques, revient à moins en consommer. Le "business as usual" n'est plus réaliste.

27. *Energie, La Chine face à des pénuries d'électricité*, Courrier international 2020 -

Les coupures d'électricité entraînent une pénurie de gasoil en Chine, EcoCO2, 2010

28. *Column: Aluminium rattled by signs of «green» disruption in China*, By Andy Home, Reuters 2021

29. *TSMC tackles Taiwan drought with plan to reuse water for chips*, Cheng Ting-Fang, 2021, Nikkei Asia

30. ADEME

31. *World Water Assessment Programme (WWAP)*, UNESCO

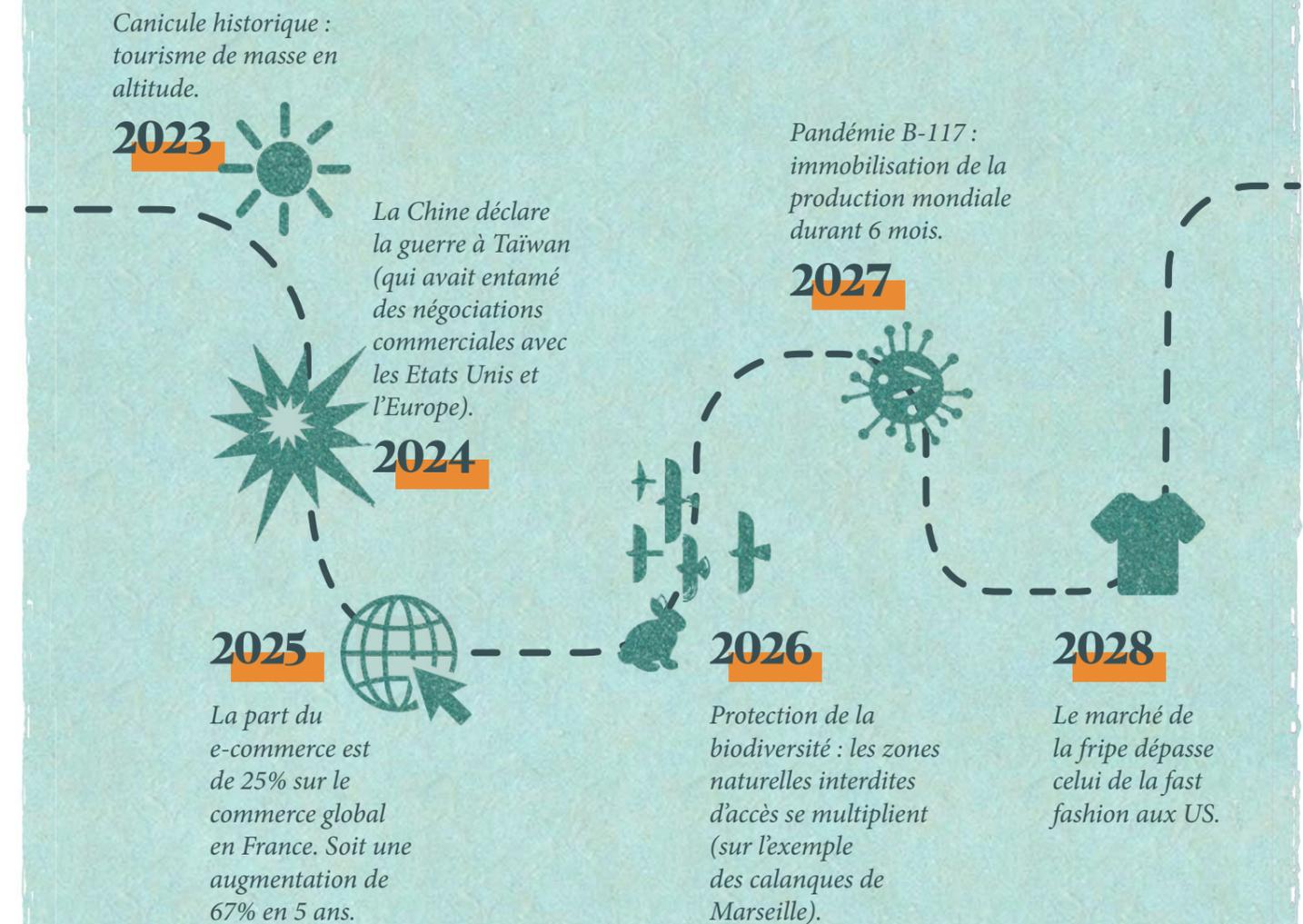
32. *Alerte à la pénurie de bois de construction sur les chantiers*, LT, 2021

33. *Inde. Au moins 67 morts après les intempéries*, Ouest France, 2021

34. *Inondations au Canada : des milliers de personnes évacuées dans l'ouest*, 2021, Le Monde

Prospective

Ensemble de recherches concernant l'évolution future des sociétés permettant de dégager des éléments de prévision (définition Le Robert).



_La commission européenne impose une taxe carbone sur tous les produits importés (100euros la tonne pour une préconisation de 170 euros par le GIEC).

_Les 1,5°C de réchauffement global est atteint.

_Transport routier de marchandise : fin du tarif réduit à la pompe.

2030

2032

Un enchaînement de catastrophes naturelles entraîne une pénurie mondiale de coton.

Classe verte obligatoire pour tous les enfants de 10ans pendant 1mois.

2033

2035

Pénurie d'eau : 40% de la population mondiale est concernée, les usines n'ont plus accès à l'eau pour une durée indéterminée.

Urbanisation massive. Les flux ville/campagne les week end posent problème + développement d'expériences outdoor urbaine.

2036

2037

La réduction de consommation de viande permet de libérer des espaces pour l'agriculture régénérative et la culture de fibres végétales.

2038

Formation obligatoire pour accéder aux espaces de montagnes et de mers/océans.

2039

90% des usines de production sont entièrement automatisées.

2040

Tarissement des sols : il est interdit de cultiver des sols pour autre chose que de l'alimentation.

2045

Chaque identité naturelle possède des droits, son exploitation n'est donc pas possible sans contrat.

66% des énergies mondiales sont renouvelables.

2050

II

Une marque textile en phase avec les limites planétaires peut-elle exister ?

Connaître le revers de la médaille

Ouvrir les yeux sur ce qui a derrière un achat est une première étape importante. Les prises de consciences se multiplient et les chances d'impulser un réel changement aussi. Le chanteur Orelsan veut y participer et dénonce les conditions de fabrication de l'industrie textile à travers son titre "Baise le monde". L'art est un outil puissant pour faire passer un message, en voici un extrait :

*Nouveau week-end, nouveau flow, nouveau survêt'
J'ai même pas enlevé l'étiquette
(Wow, wow, wow, wow, c'est quoi ça?
C'est quoi cette merveille, frère? C'est quoi ce survêt'?
Il sort d'où c'survêt'?)
Un Indien payé deux euros par jour plante une graine
Qu'il arrose de produits chimiques cancérigènes
Après six mois et beaucoup d'eau, genre huit mille litres
Ça donne un kilo de coton qu'il expédie en Chine
Où c'est trié, lavé, tiré, pour faire du fil
Dans une usine chinoise qui frôle l'esclavagisme
Le fil part en Turquie, il est tissé par des femmes
Horizontal, vertical, ça s'appelle du «chaîne et trame»
Direction la Roumanie, yeah*

*Où des meufs se tuent pour fabriquer nos habits, yeah
Deux cents kilomètres jusqu'à la sérigraphie, yeah
Pour mettre le logo d'un designer méga riche, yeah
Qu'écoute des mecs qu'ont payés une grande école
Qui réfléchissent à comment vendre cette merde à
tes gosses Comme ils ont pas d'idée, il paye une
star des millions*

*Pour mettre une affiche en boutique avec son petit
nom J'arrive dans la boutique en fin d'après-m'
Mais je vois ce putain de survêt', il est soldé
Je vais pouvoir flex à pas cher, et putain
Y a un mec dans la soirée qu'a le même, ça valait
pas la peine*

L'envie des consommateurs (occidentaux) est-elle au rendez-vous ?

Les pratiques évoluent mais il est important de comprendre pourquoi. Prenons l'exemple de trois tendances encourageantes sur le marché textile :

- **Le neuf éco responsable :** conçu et produit en respectant les enjeux environnementaux et sociaux. Concernant les conditions de fabrication et leurs impacts, le niveau d'accès aux informations a augmenté, notamment avec l'émergence de médias/platformes comme We Dress Fair, The Goodgoods, Clear Fashion ou encore, Fashion For Good. Cette nouvelle transparence³⁵ pousse certains consommateurs à mieux choisir leur produit. Selon l'Institut Français de la Mode³⁶, près de la moitié des consommateurs européens déclarent avoir acheté un produit de mode écoresponsable³⁷ en 2019. La principale motivation est la santé (du propre consommateur) en choisissant des matières naturelles et sans produit chimique. La préoccupation du respect de l'environnement passe en second plan. Pour les réfractaires, le prix reste le premier frein.

- **La seconde main :** achat d'occasion qui allonge la durée de vie d'un produit sans le transformer (limite utilisation de nouvelles ressources). Les offres de produits de seconde main se multiplient et répondent à une demande croissante. En Suède, le premier "centre commercial" dédié à l'occasion a ouvert en 2015 (Re-Tuna Mall) et inspire des projets comme Court Circuit : lieu entièrement dédié à la

seconde main, la production locale, l'upcycling et à la culture qui devrait voir le jour en 2023 à Bordeaux. Le secteur de l'outdoor n'y échappe pas avec les nouvelles plateformes internet Campsider, Everide, Barooders... Selon l'Institut Français de la Mode, 56,1 % des femmes américaines et 42,2 % des Françaises ont acheté des vêtements de seconde main en 2019 (aucun sondage non généré trouvé). Ces chiffres sont considérables mais ne reflètent pas forcément un engagement environnemental. D'après Élodie Juge qui étudie la consommation collaborative³⁸, les motivations sont d'abord utilitaires et économiques, hédoniques, sociales puis environnementales.

- **L'économie du partage / location :** payer le temps d'usage d'un produit partagé avec d'autres utilisateurs. Le service de location se multiplie dans la mode sous le nom de "dressing partagé" mais aussi dans le monde du sport avec Adidas, Decathlon et bientôt, Picture. Clément Colin et Éric Brangier étudie la « partageabilité »³⁹ et nous confirment encore une fois que le prix et le côté pratique devance l'engagement environnemental.

La praticité et l'aspect économique restent la priorité. Ce constat n'est pas négatif en soi, il faut le prendre en compte. L'accessibilité (économique et pratique) conditionne l'adoption d'une alternative plus éthique et éco-responsable mais les enjeux environnementaux font désormais partie des critères d'achat.

35. affichage environnemental imposé par la loi française depuis août 2021 (Article L541-9-12)

36. *Fashion markets in Europe and the United States: towards sustainable consumption?*, Chaire Institut Français de la Mode, 2019

37. comprend également les produits de seconde mains

38. *La fabrique des conso-marchands : Une approche par les dispositifs sociotechniques dans le contexte de la consommation collaborative*, Elodie Juge, 2018

39. *Définition et validité de critères de « partageabilité » : premiers résultats*, Clément Colin et Éric Brangier, 2021

Un changement de mode de consommation est bénéfique si l'impact global est moindre. Il est difficile de s'en assurer à l'échelle du consommateur ordinaire qui manque d'informations facilement accessibles et qui peut se laisser influencer par le greenwashing. C'est donc aux marques d'être transparentes sur leur fonctionnement et d'analyser l'impact global des différents modes de consommation. Ainsi, elles pourront proposer des produits et services plus respectueux de l'environnement. Concernant nos précédents exemples, voici quelques pièges à éviter :

- **Le neuf éco responsable :** Selon l'IFM (Institut Français de la Mode), 83% des grands groupes n'hésitent pas à utiliser des matières plus naturelles (pas forcément éco-responsables) pour améliorer leur image et 65% d'entre eux le font pour augmenter leur chiffre d'affaires. La démarche devient un argument marketing puissant pour faire augmenter les ventes. In fine, le client va peut être acheter un produit dont il n'avait pas besoin et cela, en se donnant bonne conscience. Produire mieux mais acheter plus n'aide en rien à réduire l'impact de l'industrie textile.

- **La seconde main :** Et si la seconde main encourageait la surconsommation ? L'émergence de plateformes pour faciliter la vente d'occasions ne permettrait pas de réduire la consommation des ressources. Après une thèse sur le sujet, Elodie Juge témoigne : « Beaucoup de consommateurs de ces plateformes vendent pour racheter derrière, avec dans l'idée d'aller toujours plus vite, de suivre

le rythme de la fast fashion. La motivation n'est pas d'être décroissant ni d'aller plus lentement ». Telle une fuite en avant, le renouvellement de tenues s'accélère. Se procurer sans cesse des nouveautés devient possible financièrement au détriment de l'environnement : envoi perpétuel de colis à l'international.

En magasin, les marques essaient de récupérer ce marché avec l'aide de spécialistes. Par exemple, Eureka Fripes travaille avec Pimkie pour introduire la seconde main dans leur magasin. L'un des fondateurs d'Eureka Fripes annonce : « On observe une hausse de 12 % de la fréquentation dans les boutiques. Et une hausse du panier de 14 % pour les acheteurs »⁴⁰. Bilan : plus de consommation. Evidemment, les marques doivent s'adapter mais en aucun cas utiliser la seconde main pour inciter les clients à acheter plus. Sinon, la démarche environnementale n'est pas sincère.

- **L'économie du partage / location :** Il existe deux types de pratiques différents : abonnement mensuel à un dressing illimité ou, location pour un usage spécifique. Dans le premier cas, c'est une alternative à la fast fashion pour ceux qui ont l'habitude d'acheter beaucoup de vêtements chaque mois. C'est évidemment mieux que d'acheter et jeter régulièrement mais cela perpétue la croyance selon laquelle nous pourrions sans cesse changer de vêtements sans avoir d'impact sur l'environnement. La logique de consumérisme reste la même. A cela s'ajoute la livraison et le conditionnement qui peuvent représenter un impact environnemental important. Dans le premier ou le second cas, il dépend de la stratégie

40. *Ces jeunes qui ne veulent plus acheter du neuf*, Enquête Les Echos par Camille Wong, 2021

de lavage + livraison. Une étude menée en 2021⁴¹ nous montre que la location de vêtements à grande échelle plutôt qu'au niveau local, a un impact plus important sur le dérèglement climatique qu'un achat basique, où les vêtements sont jetés en fin de vie à la poubelle.

En résumé, changer sa pratique de consommation pour une démarche plus éco-responsable est un phénomène croissant mais il peut vite devenir un échec si le client n'est pas suffisamment informé ou si l'entreprise n'a pas une réflexion globale. La responsabilité est double, le consommateur a le pouvoir de faire changer la demande et les entreprises ont le devoir de répondre avec une offre respectueuse des enjeux sociaux et environnementaux.

Ce sont l'association de bonnes pratiques qui feront la différence. Par exemple, la seconde main avec un nombre d'achats raisonné ou encore, la location avec un système de lavage sans eau, une livraison en mobilité douce et un packaging réutilisable. Pour chacun de ces derniers paramètres, nous pouvons citer des exemples inspirants qui pourraient être mutualisés dans le service de location. Picture travaille avec Lizee pour gérer la location, le nettoyage s'effectue sans eau mais avec du CO2 en état supercritique et en circuit fermé (technologie disponible pour les particuliers). Le vêtement lavé est moins abîmé et l'eau n'est pas polluée par des microfibres. Circle Sportswear livrait ses premières commandes à vélo (ils n'ont pas pu passer à l'échelle). Enfin, Repack propose un service de packaging réutilisable.

Créer ou devenir une marque en phase avec les limites planétaires, deux cas bien distincts.

Les marques qui se développent autour d'une mission précise (autre que le profit) et des enjeux environnementaux ont des fonctionnements alternatifs. Illustration :

• Production locale

La marque française 1083 s'est fondée autour d'un défi : produire un jeans qui parcourt moins de 1083km⁴² avant d'être vendu (contre 65 000 km en moyenne pour un jeans conventionnel). Il a fallu restructurer la filière et restaurer le savoir-faire industriel français qui disparaissait. La main-d'œuvre était tellement difficile à trouver qu'ils ont décidé de former en interne puis d'ouvrir une école de couture.

• Consigner

Arusha est un modèle de basket de la marque Panafrica. Elle est consignée pour être reconditionnée ou recyclée. Les chaussures sont des produits particulièrement compliqués à recycler car elles sont composées de nombreux matériaux différents. Ils doivent être dissociés pour les revaloriser. Assumer la fin de vie d'un produit encourage l'éco-conception.

• Collection non genrée

L'Atelier Tuffery propose des vêtements conçus aussi bien pour les femmes que les hommes. Ainsi, le nombre de produits différents est réduit. Initialement, le "no gender" est un mouvement de lutte contre les stéréotypes de genre et un appel à la liberté d'expression. Les gammes mix se développent mais elles sont trop souvent calquées sur les produits masculins.

Les grands principes d'une marque en phase avec les limites planétaires



- Être transparent sur toutes ses démarches (participe à "l'éducation du consommateur").
- Réduire sa dépendance aux énergies carbonées.
- Respecter la biodiversité (utilisation de l'eau en circuit fermé, agriculture régénérative...)
- Produire moins mais toujours aussi bien / influencer un comportement de consommation raisonnée.
- Employer des ressources renouvelables ou recycler la masse anthropogénique (qui a d'ailleurs dépassé la biomasse en 2020).
- Assumer ses responsabilités tout au long de la durée de vie d'un produit (réutiliser, réparer, recycler). Recycler = dernière option car la plus énergivore + perte de propriété mécanique)
- Respect des enjeux sociaux.
- Militer : changer les règles du jeu pour devenir compétitif tout en étant éthique et local.
- Appliquer les règles de l'éco-conception
- Croissance limitée au service de la soutenabilité et basée sur des objectifs qualitatifs.

41. Innovative recycling or extended use? Comparing the global warming potential of different ownership and end-of-life scenarios for textiles, Jarkko Levänen, Anna Härri, Elisa Kareinen and Lassi Linnanen, Department of Sustainability Science, LUT University, 2021

42. distance entre les deux villes les plus éloignées de l'hexagone

• **Produit intemporel**

La marque Loom ne fonctionne pas par collection. Il n'existe qu'une création par typologie de produit et par genre. L'objectif est qu'un modèle corresponde au mieux à une fonction. Par exemple, pour avoir chaud, Lomm commercialise un pull et non 10 pulls différents.

• **Précommande**

Aatise propose certains produits en précommande pour s'autofinancer. Ainsi, la marque reste indépendante et zéro déchet. Une fois acheté, il faut attendre la production pour avoir son vêtement. Cela développe un nouveau rapport à l'achat (raisonné) et au produit ("précieux").

• **Accepter l'irrégularité dans une même série**

La marque Asket produit ses pulls en cachemir recyclé en Italie à partir des flux de déchets disponibles. Même si les fibres sont triées par teinte avant le recyclage, le résultat final ne garantit par une nuance précise (puisque les anciennes couleurs sont mélangées). Les fondateurs prônent la souplesse pour faire avancer le mode durable.

• **Cocréation**

Asphalte implique le consommateur dès la création à travers des sondages internet. C'est une manière de responsabiliser le client et de répondre au mieux à ses besoins.

• **Étiquette traçabilité/impact**

Clear Fashion, Neyret ou encore Traçabilité Textile proposent des étiquettes qui donnent plus d'informations que le simple pays d'assemblage du produit. Ce service est de plus en plus sollicité par les marques écoresponsables. Par exemple, les marques Sessùn, Hopaal, WeAreJolies, Lo Neel et bien d'autres songent à afficher le Clear

Fashion Score sur chaque produit de leur site internet.

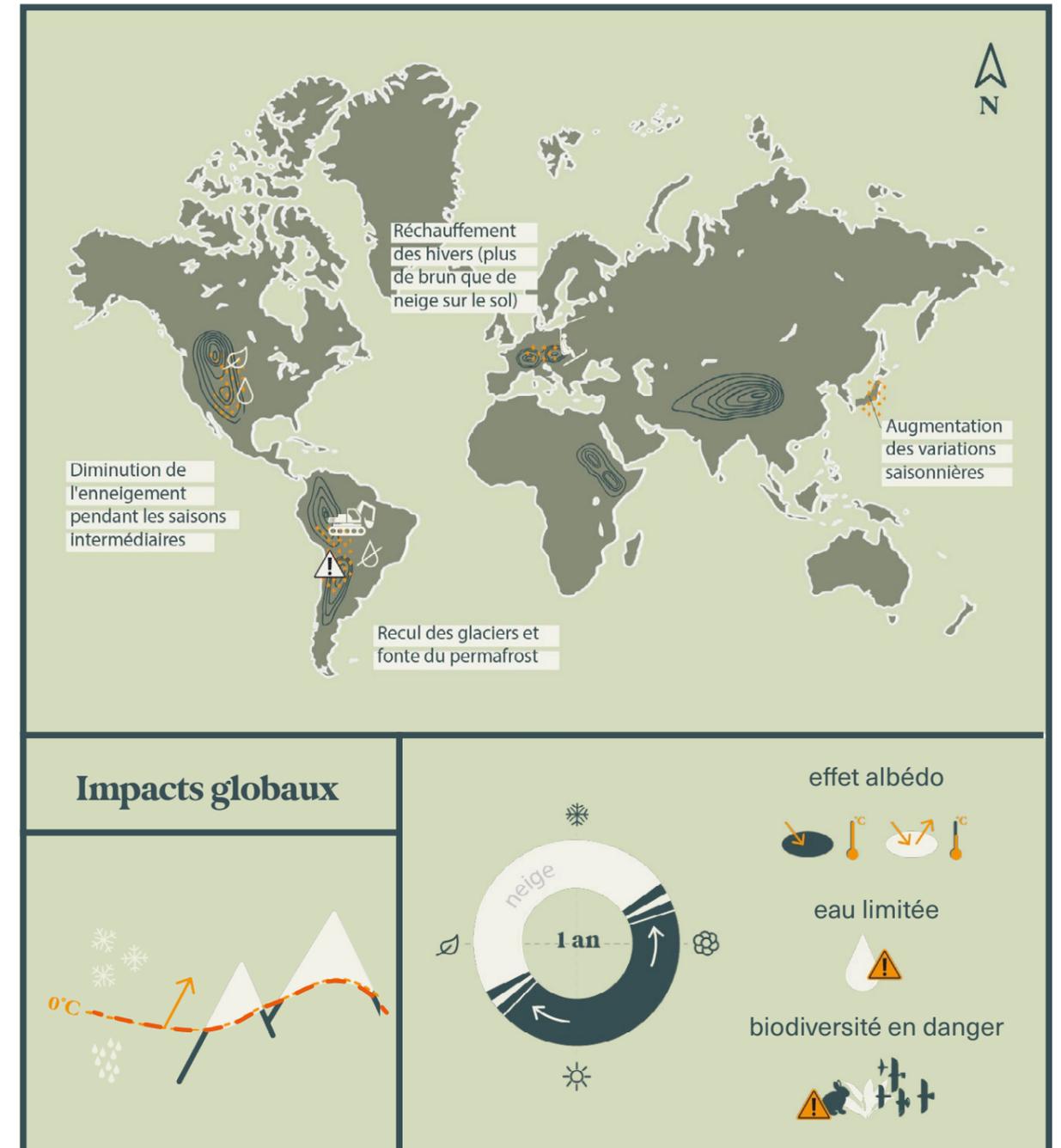
• **Vente à prix coûtant**

Pour contrer le frein économique à consommer mieux, Hopaal propose DemocraTee. Un tshirt recyclé et fabriqué en France à 24€. Pour eux, c'est une réponse à la fast fashion mais qui demande un réel engagement : peu voire pas de marge sur ce produit. Du côté du consommateur, il doit faire l'effort de précommander sinon, il serait impossible d'avoir ce type de projet.

Cette liste non exhaustive prouve qu'il y a d'autres manières de "faire du commerce"⁴³. Les marques présentées mutualisent plusieurs de ces initiatives et ont une chose en commun : elles ont été créées en réaction à une industrie destructrice. En cherchant la soutenabilité forte, ces marques ne reproduisent pas le schéma commercial classique. Elles ont pu, dès leur origine, construire un modèle adapté à l'anthropocène. Ainsi, elles évitent la plupart des contraintes évoquées en amont et deviennent moins vulnérables face aux risques. Partir d'une feuille blanche semble plus simple pour s'adapter au contexte actuel. Les marques existantes vont y être contraintes mais elles ont une histoire avec laquelle il faudra composer. Par exemple, Picture s'est basé sur la passion de la glisse et tout particulièrement du snowboard. En revanche, cette pratique sportive n'est pas soutenable actuellement : artificialisation de la montagne⁴⁴ (remontés mécaniques), accès en voiture individuelle et habitats locatifs énergivores. Oui c'est la triste réalité et ce n'est pas plaisant d'en prendre conscience⁴⁵ lorsqu'on est passionné par ce sport (des alternatives se démocratisent comme le ski de randonnée). En attendant, les conséquences sont là et sont particulièrement visibles en montagne.

Pour une marque de sport d'hiver, c'est évidemment un risque de viabilité économique de dépendre des conditions de neige. Afin de moins s'y exposer, Picture a commencé une stratégie de diversification dès 2017 avec les combinaisons de surf. Prochainement, des vêtements adaptés au VTT seront commercialisés (avec les mêmes magasins partenaires qu'en hiver). La diversification est une solution à court terme qui ne remet

pas en question le fonctionnement même de l'entreprise. Le modèle économique dont elle hérite devra également s'adapter à défaut d'y être contraint. Une marque de sport outdoor part avec un avantage : elle s'adresse à des personnes qui entretiennent un lien avec la nature. C'est leur terrain de jeu qui doit être préservé. Il est donc plus facile de sensibiliser ces pratiquants et d'expliquer des décisions de marque radicales.



43. Plus d'inspiration sur The Good Goods

44. Court métrage marquant : Vanishing Lines, L'expansion de nos stations de ski menace nos derniers glaciers existants, Patagonia

45. référence au film Conscience de Gaëtan Gaudissard.

III

Comment entrer en redirection écologique et devenir une marque textile en phase avec les limites planétaires ?

A noter : Les éléments à suivre sont une tentative de réponse se basant sur l'analyse profonde d'une seule entreprise. En aucun cas, ce travail n'aurait la prétention d'être "LA solution". Il s'agit plutôt d'une incitation à la réflexion.

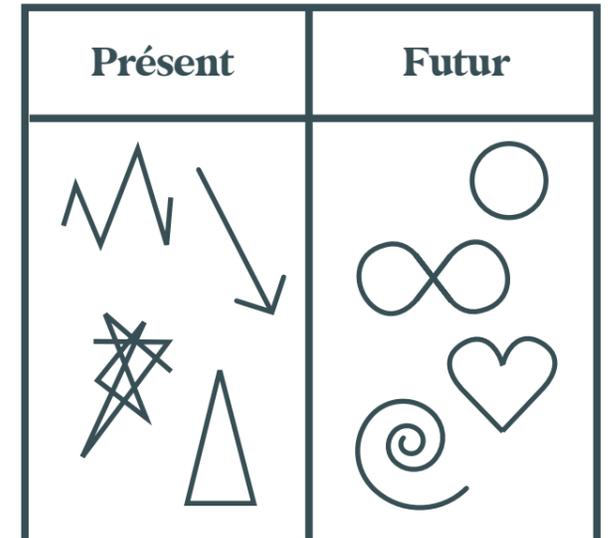
Prise de conscience des dirigeants

A ce jour, dans la plupart des entreprises, les décisions finales sont prises par les dirigeants. Un réel changement ne pourra pas avoir lieu sans leur soutien. Les risques encourus par les entreprises textiles (cités précédemment) incitent les patrons à considérer les enjeux sociaux et environnementaux mais une réelle prise de conscience est nécessaire pour agir en amont. La première étape est de s'interroger : est-ce que mon ambition est de pérenniser mon entreprise ? Si la réponse est oui, il est assez simple de se rendre compte qu'un changement profond est inévitable. Pour ça, Donnie Maclurcan (fondateur du Post-Growth Institute et co-auteur de How on Earth, 2021) nous propose un exercice rapide et sensible :

1. Prenez une feuille et un crayon
2. Imaginez le futur avec un système économique qui fonctionne pour tout le monde (respect des humains, de la biodiversité, de la planète...)
3. Dessinez une forme ou un symbole qui représente ce futur sans lever le crayon
4. Répétez l'expérience avec le présent
5. Constatez que les formes/traits ont des caractéristiques opposées.

Donnie Maclurcan a eu suffisamment de retour pour observer une récurrence (voir ci-contre). Le présent ne correspond pas au futur souhaitable. Sans être sociologue ou expert climatique, on comprend qu'il faut agir. Faire appel au sensible est un moyen efficace pour déclencher des prises de conscience.

Chez Picture, les trois dirigeants sont curieux et souhaitent être informés de "l'actualité écologique". Florian Palluel (responsable de la durabilité et de la transparence) veille



à partager et expliquer les informations essentielles. Cela s'accompagne de prise de décision et d'actions concrètes⁴⁶ plaçant Picture parmi les marques outdoor les plus avancées sur le sujet. Cependant, il faudrait aller encore plus loin pour préserver l'habitabilité de la Terre.

Pourquoi la prise de conscience n'implique pas systématiquement une démarche plus radicale face à l'urgence ?

Tout d'abord, nous avons des biais cognitifs qui brouillent notre capacité à prendre des décisions éclairées. Comprendre leurs mécanismes permettrait de limiter l'inertie des entreprises⁴⁷.

- Biais d'optimisme : notre cerveau anticipe les choses de manière positive lorsqu'il s'agit de notre futur personnel. Ils se basent sur la comparaison mais "cela pousse les entreprises à croire qu'elles sont suffisamment engagées, et plus avancées que leurs concurrents."⁴⁸
- Biais de perception : "ils sont dus à l'incapacité des individus à concevoir un problème qui relève d'événements

46. cf page 12

47. *Sleepwalking into Catastrophe: Cognitive Biases and Corporate Climate Change Inertia*, D. Eckardt, California Management Review, 2017

48. *Entreprise et post-croissance, réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance*, Prophil, 2021

ou d'effets qu'ils n'ont pas encore expérimentés. Pour de nombreux dirigeants et administrateurs, il est difficile d'appréhender le cadre des limites planétaires : manque d'indicateurs de mesures opérationnelles, perception encore lointaine et indirecte des impacts du dérèglement climatique sur l'activité."

- Biais de pertinence : nous avons une compréhension subjective de l'importance d'un problème car nous prenons notre expérience en référentiel. "Par exemple, les variations de température sont habituelles entre les saisons : c'est pourquoi nous avons du mal à conscientiser le caractère critique de quelques degrés supplémentaires."
- Biais de volition : "ils empêchent les individus de se considérer comme des agents indépendants, ayant le contrôle sur une action, ce biais dissout nos responsabilités. Les décisionnaires tendent ainsi à penser que c'est au gouvernement d'agir, et qu'en l'absence de législation s'appliquant à tous, investir dans la transformation de leur entreprise pourrait créer un désavantage compétitif."
- Biais d'engagement (ou escalade d'engagement) : persévérer dans une même direction plutôt que de reconnaître une erreur. Pour une entreprise, cela correspond à continuer à investir du temps, des efforts ou de l'argent dans un projet non concluant en raison de l'attachement à un investissement préalable.

S'imposer des règles ou créer une architecture de décision aide à faire des choix rationnels. Ce ne sera pas toujours "confortable" pour les dirigeants en place puisqu'agir en faveur du bien commun ne correspond pas forcément à nos intérêts personnels. Par conséquent, opérer à la hauteur des enjeux implique une remise en question profonde des motivations. La

définition de la réussite ne se résume plus à la croissance économique (dépendante de ressources limitées sur terre). Des choses sont à déconstruire, c'est un chemin intérieur qui prend du temps. Une étude menée par Prophil⁴⁹ en 2021 nous propose plusieurs témoignages :

"Comment se fait-il que des entreprises prétendent mettre en place des politiques sociales et environnementales ambitieuses alors qu'elles reposent parfois sur des cultures absolument délétères ? Comment se fait-il que les riches aient tant de mal à se déposséder alors que les personnes démunies sont souvent les plus généreuses ? Pour l'avoir expérimenté... ce n'est pas facile en effet ! Selon moi, le problème réside dans la séparation entre le cœur et la raison, entre l'inclusif et l'exclusif, entre la philanthropie et l'économie."

Cyrille Vu.

"J'ai pris conscience de l'ampleur des risques écologiques et du rôle que j'avais à jouer en tant que dirigeant. {...} Ma femme m'a dit : « avec tout le pouvoir d'agir que toi tu as, si tu ne fais rien, qui va le faire ? » Je lui dois ce deuxième déclin. {...} Puis s'en est suivi une période difficile : plus je lisais, plus je rencontrais d'experts sur le sujet de la transition écologique, plus un mal-être naissait... {...} Je me suis retrouvé dans une position presque schizophrénique, face à l'équation difficile à résoudre entre enjeux écologiques et ineptie du modèle du Retail et de l'économie linéaire en général. {...} Derrière les entreprises, il y a des entrepreneurs, des investisseurs qui se sont engagés, qui se sentent responsables d'emplois, de patrimoines. Il est pour eux difficile de se risquer dans une transformation à grande échelle, sans y voir clair « à l'intérieur »."

Nicolas Hennon.

Enfin, les freins à la redirection écologique sont autant psychologiques que structurels. Prendre conscience des enjeux sociaux et environnementaux est un très bon début mais ce n'est pas une condition suffisante pour passer à l'action. Pour cause, le changement nécessite des efforts personnels (impliquant des renoncements) qui ne sont pas simples à livrer. Il est donc essentiel de définir une mission claire et réalisable qui deviendra une source de motivation et un moyen de guider les prises de décision.

Définir une mission d'entreprise

Qu'est ce qu'une mission d'entreprise ?

La mission décrit le but principal de l'entreprise : pourquoi elle existe ? où va-t-elle ? Que va-t-elle laisser en héritage ? En interne, elle se doit d'être une ligne directrice aidant à déterminer les tâches à accomplir. Plus largement, elle permet de fédérer autour de valeurs fortes. Picture la partage sur son site interne :

« Notre mission est de lutter contre le changement climatique. Ride, Protect and Share, ces trois mots représentent l'essence de ce que nous sommes : une marque de vêtements de snowboard, de ski, de surf et d'activités de plein air qui, sans se prendre trop au sérieux, veut tout de même faire bouger les choses. Combattre le changement climatique à travers nos passions, telle est notre mission. »

Les enjeux environnementaux sont clairement exposés comme centraux dans la mission d'entreprise. C'est une vérité mais la formulation est très ambitieuse. Toutes entreprises confondues, « combattre/vaincre le changement climatique » sont des expressions de plus en plus utilisées mais irréalistes. De manière générale, les efforts actuels ne suffisent largement pas pour prétendre "lutter" contre le changement

climatique. De plus, ces expressions entretiennent deux croyances erronées : - l'enjeu est uniquement climatique - c'est une crise à traverser (alors que c'est le nouvel état du monde avec lequel il va falloir composer). Cette réflexion ne se veut pas malveillante, elle encourage à définir plus précisément une mission réalisable.

Le statut de société à mission

En France, le code civil régissant l'organisation générale des entreprises n'avait jamais été modifié depuis 1804 : les sociétés étaient constituées dans l'intérêt commun des associés (dans le but de partager des bénéfices). Désormais, et suite à la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), les sociétés doivent également prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité. Il n'existe pas encore de réelles contraintes répréhensibles par la loi mais c'est un premier pas. La loi PACTE a également permis de créer un nouveau statut, celui de la société à mission. Les 5 conditions suivantes doivent être réunies pour la reconnaissance de ce statut :

- La raison d'être doit être précisée dans les statuts de la société (cette précision peut exister dans d'autres formes juridiques. Exemple de Picture : « La société a pour objet, tant en France qu'à l'étranger : la conception, la fabrication et la distribution d'articles textiles ; l'achat et la revente de tous produits constituant le prolongement ou le complément de l'activité principale, ceci dans le but d'avoir un impact sociétal et environnemental positif et significatif, dans le cadre de ses activités commerciales et opérationnelles ; la prise de participation dans toutes sociétés en liaison avec l'objet social. »).
- Les statuts doivent préciser un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité
- Les statuts précisent les modalités du

suivi de l'exécution des missions. Le suivi passe par la création d'un comité dédié, distinct des autres organes sociaux et composé d'au moins un salarié. Le comité est chargé exclusivement du suivi de la mission, qu'il rédige dans un rapport annuel.

- Vérification tous les 2 ans du respect de la mission par un organisme tiers indépendant.
- Déclarer auprès du Greffe du Tribunal de commerce pour effectuer la publicité et indiquer la mention « société à mission »

Cette forme juridique permet de s'imposer le respect d'une mission au-delà de sa seule activité économique. L'absence de cadre pour la vérification et le manque d'indicateurs chiffrés restent tout de même controversés. Le respect des engagements est une discipline à avoir en interne. Pour aller plus loin que le cadre légal, essayons de comprendre ce qu'est une entreprise à mission.

Entreprise à mission

Obtenir le statut juridique de société à mission n'est qu'une étape pour devenir une entreprise à mission. La Communauté des Entreprises à Mission nous explique qu'il faut faire "vivre la mission" en transformant les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels avec des indicateurs de suivi (ce qui n'est pas assuré par le cadre juridique). Pour que la mission ait du sens, elle doit faire partie du cœur d'activité de l'entreprise et impliquer :

- l'engagement de tous les employés
- une transformation du modèle économique
- une transformation de la gouvernance.

Si chaque entreprise s'empare d'objectifs sociaux et environnementaux à son échelle, nous pouvons espérer une évolution rapide vers la préservation de l'habitabilité de la Terre. Les entreprises sont agiles, elles ont des ressources et des moyens financiers qu'elles utilisent avec efficacité.

Mobiliser l'ensemble de l'entreprise

Sensibilisation en interne

Au sein de Picture, la sensibilisation s'effectue via différentes méthodes :

- partage spontané par email, autant de la part du responsable en durabilité et transparence que de la part d'autres employés. Il peut s'agir de faits d'actualités, d'événements engagés ou d'initiatives à encourager. En entreprise, la sur-abondance de mails peut être un frein. L'idéal serait de synthétiser et concentrer les informations mais cela demande beaucoup de travail. Le potentiel accès à un "média interne" a fait débat chez Picture. Tout d'abord, il ne faudrait pas multiplier les plateformes déjà nombreuses et ensuite, beaucoup d'employés avouent qu'ils n'iraient pas systématiquement chercher l'information si elle ne vient pas à eux. Par conséquent, il faut diversifier les moyens de sensibiliser.
- conférences d'experts deux à trois fois par an en présence de l'ensemble du personnel. Elles ont lieu durant le temps de travail.
- intervention de personnes externes pendant les ateliers de travail. Cette initiative ne concerne pas seulement la sensibilisation aux enjeux environnementaux mais il sera toujours bénéfique de se confronter à des avis différents. L'échange suscite des débats et révèle des habitudes à remettre en question.

L'humain n'aime pas le changement donc il est préférable d'employer une pédagogie active tout en acceptant le rythme de chacun. La sensibilisation demande un temps incompressible. La répétition et l'apport d'arguments fondés feront mûrir l'envie de changer.

Cocréer

Avant tout, collaborer nécessite un environnement propice à l'échange avec une bonne cohésion d'équipe. C'est le point fort de Picture. Au quotidien, l'écoute, la bonne humeur et l'entraide sont à l'honneur. Cela ne dépend pas uniquement du caractère de chacun mais aussi du cadre que propose l'entreprise : flexibilité des horaires, locaux agréables, activités sportives... Une à deux fois par an, les équipes peuvent également choisir une activité de loisir à faire ensemble sur leur temps de travail (team building). Les collaborateurs se connaissent personnellement et se respectent.

Faire appel à toutes les parties prenantes à chaque étape d'un projet renforce la fierté d'appartenance et donc, l'engagement de chacun. De prime abord, nous pouvons imaginer que cela va démultiplier le temps de travail mais en réalité, le résultat sera plus juste et représentatif. Le risque de faire quelque chose d'inadapté (et de devoir réajuster ou recommencer) est largement limité. Se concerter et réfléchir ensemble n'est pas quelque chose de nouveau pour une entreprise mais ici, nous insistons sur le caractère systématique et inclusif de la démarche.

Illustration avec le déroulé d'un workshop effectué en septembre 2021 chez Picture. Suite à un audit, l'ensemble des employés étaient mobilisés autour des trois axes de réflexion : les conditions salariales, le rythme de travail et son organisation. Par petits groupes (profils variés) et durant trente minutes, les employés devaient proposer trois actions concrètes pour améliorer un des axes. Ensuite, un porte parole présentait les idées, des débats ont émergé. Aujourd'hui, une synthèse des actions retenues est disponible (extrait ci-contre) et elle est devenue la feuille de route RH 2022. L'idéal serait de procéder de la même manière pour définir la mission d'entreprise et que chacun s'en empare.

Feuille de route RH 2022

extrait

Conditions salariales

- Développer les partenariats
- Faciliter les déplacements inter-sites
- Réflexion mobilité douce
- Jours de bénévolat (mécénat de compétences)

Organisation du travail

- Structurer communication interne
- Formation TEAMS
- Relancer les réunions Manager

Rythme de travail

- Faire un bilan du télétravail
- Riding day

Valoriser les individus

- Développer la polyvalence
- Boîte à idées communes

Orchestrer

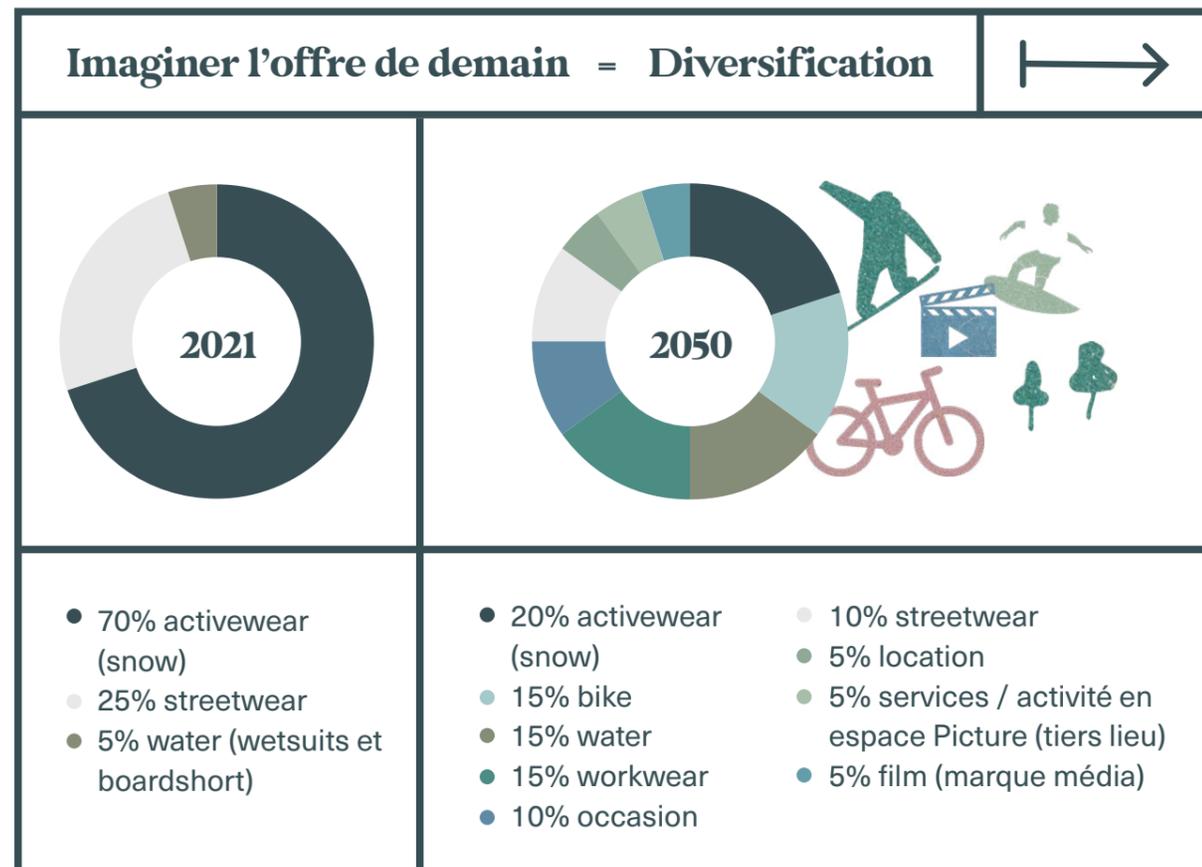
Une mobilisation générale a besoin d'être structurée pour avancer. Une entité (à définir collectivement) peut servir de liant. Son rôle sera de synchroniser les démarches afin d'être cohérent mais c'est un défi pour une marque textile. En effet, les services ont des temporalités de travail et des capacités de changement différentes. Par exemple, le service marketing va pouvoir communiquer presque instantanément sur des réflexions en cours alors qu'il faudra au minimum deux ans pour initier un changement dans la fabrication d'un produit. Les efforts à fournir ne sont pas répartis de manière égale dans les services. Ils s'ancrent dans une mission globale. Pour faire sens, l'ensemble des actions à mener doivent être hiérarchisées

par niveau d'urgence et de difficulté. Ainsi, il sera compréhensible et accepté que tout n'avance pas au même rythme.

Fixer des objectifs précis et atteignables pour chacun.

Si la mission permet de donner une direction, il est important de détailler les étapes pour y parvenir et ainsi, la rendre atteignable. Chez Picture, la stratégie globale de l'entreprise face aux enjeux sociaux et environnementaux se traduit par des objectifs précis par employés. Ainsi, chacun a sa part de responsabilité. Un suivi annuel permet de mesurer la progression à l'échelle individuelle. Petit à petit, les objectifs deviendront de plus en plus ambitieux.

Adapter son modèle économique



Quelle offre ?

La vente de produits neufs est basée sur l'exploitation de ressources de plus en plus limitées. Dépendre de cette offre n'assure pas une viabilité économique à long terme. Tout en essayant de composer avec l'existant, voici (ci-contre) une projection en 2050 se base sur l'impulsion actuelle : Ride, Protect & Share. L'estimation des pourcentages n'est pas fondée sur une stratégie ou des calculs précis, ces chiffres donnent simplement un ordre d'idée. Nous pourrions estimer qu'ils manquent d'ambition pour correspondre à un engagement radical et aux enjeux contemporains mais il est important de prendre en compte l'héritage de la marque. Tout d'abord, elle se compose de compétences qui, assemblées, permettent de s'organiser pour concevoir et vendre des vêtements. C'est le point de départ et il est logique que la marque reste principalement dans cette sphère. Habiller d'autres pratiques sportives comme le surf ou le VTT permet de moins s'exposer aux risques liés au manque de neige tout en valorisant le savoir-faire existant. Ici, la dépendance à des ressources limitées sur la phase de production ne change pas mais les sports ciblés sont plus respectueux de l'environnement que le ski/snowboard en station. C'est le rôle de l'entreprise de choisir quelles activités elle veut encourager en décidant à qui elle s'adresse. Par exemple, le workwear a été évoqué dans cette diversification car ce serait un moyen d'habiller les acteurs de la redirection écologique. Picture sait faire des produits résistants et adaptés à la montagne donc potentiellement utiles en agroforesterie ou sylvopastoralisme. Actuellement, un partenariat avec l'ONF est en cours pour soutenir une reforestation à Magland et par la suite, nous pourrions imaginer que Picture répond à leur besoin d'équipement. Un autre héritage fort chez Picture est son modèle de distribution via les magasins en franchise. En revanche, les lieux de vente physique seront contraints de se transformer pour deux raisons principales :



- Le e-commerce représente 14,7 % du commerce global de la mode française (23% en période de confinement).



- La hausse des coûts de production encouragera la vente en direct (via le site Picture) pour obtenir une marge suffisante.

Alors que faire des magasins qui étaient adaptés à la vente de vêtements neufs ? Il est primordial pour Picture de ne pas "abandonner" ses collaborateurs mais de les accompagner. Les magasins peuvent passer d'un lieu de vente à un lieu de vie en se concentrant sur l'image de marque et le service. Quelques idées d'offres en magasin : troc/dressing partagé (un t shirt contre un t shirt), seconde main, atelier de réparation (matériel en libre disposition/cours payants), espace modulable (bar le soir ?, réception d'événements engagés), achat de tissu (chutes industrielles qui représentent une perte de 50 000 euros par an), lieu de workshop/co-création, troc de savoir-faire, bibliothèque... Une monétisation de ces services serait à réinventer mais finalement, les magasins qui pouvaient rimer avec contraintes se révèlent être une force.

<h2>Les magasins, de futurs tiers lieu ?</h2>			
<p><i>“C’est un lieu de sociabilité, ouvert à tous-tes, où l’on partage des moments informels mais aussi des ressources, des compétences en dehors de la maison et du lieu de travail.”</i> Ray Oldenburg.</p> <p>Si Starbucks s’en est inspiré, on ne peut absolument pas qualifier les cafés de cette compagnie de tiers lieu tel qu’on aimerait le partager ici. Un tiers lieu se caractérise par l’échange et la collaboration. Sa particularité est qu’il n’est pas reproductible : il n’existe pas de modèle type que l’on pourrait déployer à grande échelle. Un tiers lieu n’est pas «étiqueté» comme tel, il peut s’agir de Fablabs, de repair café, de jardins partagés... On y retrouve des valeurs fortes (entraide, flexibilité, proximité...) que la plupart des marques voudraient introduire dans l’expérience utilisateur mais elles ne se retrouveront jamais avec la même intensité et authenticité si le fonctionnement est simplement copié. Si cela serait intéressant qu’une marque dédie son espace actuel de vente à des activités alternatives, il serait important de le co-construire avec la communauté locale. Chaque espace aurait besoin d’autonomie avec un modèle économique et une gouvernance adaptée. A ce propos, les tiers lieux proposent une diversité riche et inspirante.</p>			
	<p>S’inspirer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - “En roues libres, le road trip” : un blog tenu par deux amies qui ont sillonné la France à la découverte de tiers lieu. Gouvernance partagée, modèles juridiques et économiques, tout est documenté. - La Fondation Travailler Autrement révèle les nouvelles formes d’emploi et propose de nombreux articles sur les tiers lieux. - Dynamiques collectives et transition dans les territoires, une étude menée par Le Labo de l’économie sociale et solidaire en 2020. Les freins et les facteurs clefs du succès de projets collaboratifs sont soulignés. - Parmi les tiers lieux textiles, dix d’entre eux viennent d’être labellisés “manufactures de proximité” par l’Etat et seront incubés dès janvier 2022 grâce au ministère des finances. La liste est disponible sur le site internet de Fashion Network. 		

La réalisation de contenu sur des sujets engagés est également une offre que pourrait développer Picture. Années après années, la communication de la marque touche de plus en plus de personnes et c’est une réelle opportunité pour les sensibiliser. La structure légale actuelle le permet déjà puisque Picture Organic Event est une société à part.

Dans tous les cas, aligner ses offres avec la mission de l’entreprise est nécessaire pour assurer la pérennité de l’entreprise. Il faudra développer de nouvelles compétences mais les possibilités sont nombreuses et attrayantes tout en restant dans l’univers de la marque.

Financement

Les marques textile dépendent entièrement de leurs clients (principalement B2B chez Picture) et des banques. Ces dernières autorisent des prêts à la marque pour payer la production car il y a des promesses de ventes en amont⁵⁰. C’est-à-dire que les revendeurs commandent avant que la production soit lancée. Les banques se basent également sur les bénéfices (Excédent Brut d’Exploitation) de l’année passée pour estimer la capacité de remboursement. La marque se retrouve automatiquement dans une course au profit (donc à la croissance) pour s’assurer un prêt l’année suivante. De plus, elle dépend d’acteurs qui financent le réchauffement climatique. Oui oui, la plupart des banques investissent considérablement dans les énergies fossiles avec notre argent : neuf fois plus que dans les énergies renouvelables entre 2004 et 2014⁵¹. S’il est difficile de choisir ses clients finaux, il est possible de choisir sa banque et ainsi, encourager des investissements éthiques. C’est ce que propose la banque NEF et elle est la seule à publier l’intégralité de ses financements en toute transparence.

Des alternatives au prêt bancaire sont possibles comme se financer grâce à LITA : plateforme d’investissement citoyen pour participer à l’économie réelle. Elle permet de lever des fonds pour des entreprises qui justifient d’un impact social ou environnemental. Pour s’en assurer, des indicateurs de progrès extra financier (emploi, bonheur, émissions CO2) sont développés. LITA s’adapte parfaitement au souhait de l’entreprise. Par exemple avec Loom qui voulait une vision long terme, aucune projection de dividende n’a été fixé.

Pour amortir le besoin d’investissement, la précommande directe au consommateur est également une solution en B2C. Chez Picture, cela ne représenterait que 2% du

chiffre d’affaires pour le moment (vente en direct depuis le site internet). Augmenter cette part est compliqué puisqu’elle représente une concurrence avec les franchises.

Multiplier les types de monétisation

Comment facturer sa valeur ? Achat unique, location, abonnement ? Tant de possibilités qui vont influencer les comportements de consommation. La tendance est de passer de la vente de produit (propriété) à la vente de service (partage) pour améliorer son empreinte environnementale. Nous l’avons étudié précédemment, le réel bénéfice est à analyser cas par cas mais c’est globalement un progrès : l’obsession de la propriété individuelle et l’accumulation de biens sont réduites. Cela a du sens avec des produits résistants, difficilement recyclables et qui sont très peu utilisés par une seule personne. Par exemple, les plateformes d’outils partagés ont pris de l’ampleur en sachant qu’une perceuse est utilisée seulement 12 minutes durant toute sa vie⁵². L’économie de la fonctionnalité permet d’optimiser le temps d’usage mais aussi d’inclure les coûts des opérations de fin de vie et d’adapter le type de facturation pour encourager le respect du matériel.

La vente de service ne se limite pas à l’utilisation de produits, il peut s’agir de cours de couture, d’accompagnement en montagne ou d’organisation de séjour. Réunir ces services correspond à la création d’un écosystème collaboratif : l’entreprise peut travailler avec d’autres afin de proposer une solution intégrée à l’offre. Par exemple, Picture pourrait avoir des partenaires pour simplifier une expérience outdoor la plus respectueuse de l’environnement possible (réservation de tickets de train, découverte de la biodiversité locale...). Ainsi, un intérêt commun encouragerait un tourisme et une pratique responsable.

50. cf page 12

51. *Choisis ta banque, Guide eco-citoyen, Les Mais de la Terre, 2017*

52. ADEME

En bref, l'essentiel est d'adapter le type de monétisation à l'usage et au comportement que l'on souhaite valoriser. Une seule et même entreprise peut avoir un modèle économique hybride permettant de correspondre au mieux à chaque profil d'utilisateur.

Distribution des gains

La redirection écologique est incompatible avec la recherche exclusive d'accumulation de profits économiques et encore moins, avec l'appropriation de cette valeur par quelques personnes. La valeur doit être redistribuée au service de la mission d'entreprise. Donnie Maclurcan, fondateur et directeur général du Post-Growth Institute, soutient que le seul type d'entreprise qui peut être véritablement « à mission » est une entreprise à but non lucratif.

*“Nous parlons d’« entreprise à but non lucratif » pour désigner tout type d’entreprise dont le modèle de propriété ne permet pas la réalisation de gains en capitaux privés et dont plus de 50% des revenus proviennent de la vente de biens et de services. Cette définition englobe quatre grands types de structures : les entreprises détenues par des fondations, les entreprises publiques, les coopératives (y compris les mutuelles d’assurance et les coopératives de crédit) et les sociétés à but non-lucratif. Nous avons notamment découvert que près de 20% du PIB mondial était dû à ce type d’organisation !”*⁵³

Entrer dans ce type d'organisation limite les conflits d'intérêt financier, libère les prises de décision et crée tout autant d'emplois. Ici, la croissance n'est pas dogmatifiée mais devient un outil et non un but.

En interne, la question de la distribution du capital économique se posera toujours et l'objectif est d'être le plus juste possible. Différentes initiatives peuvent l'encourager

: politique d'intéressement, grille des salaires transparente, primes égales pour tous (y compris avec les commerciaux)...

Comptabilité, faire le bilan autrement

Le modèle CARE est un système de comptabilité intégré théorisé par Alexandre Rambaud et Jacques Richard. Ils soulignent un non sens : nous utilisons des ressources naturelles gratuitement, elles n'entrent pas dans l'équation du bilan comptable. Le modèle CARE prend en compte les externalités négatives d'une activité pour connaître sa dette vis à vis de la nature. Aucun prix n'est attribué à la nature mais on calcule l'effort pour «réparer» son empreinte à travers divers projets. Ce système n'est pas encore véritablement utilisable car l'entreprise serait non compétitive dans le cadre législatif actuel. En revanche, les lois tendent à évoluer : à partir de 2022, les grandes entreprises devront déclarer leur stratégie environnementale dans leur rapport de gestion suite au dernier rapport du développement durable des entreprises (CSRD) de la commission européenne. C'est un premier pas encourageant.

Afin d'anticiper, des sociétés comme Carrefour mènent des projets pilotes. Le modèle CARE a été expérimenté dans un de leurs magasins avec un fournisseur. La chaire Comptabilité Écologique (co-dirigée par Alexandre Rambaud) les a accompagnés dans la démarche. Les principaux freins observés sont le manque d'outils de mesures communs pour les nouvelles variables. La comptabilité multi-capitaux est un projet qui ne demande qu'à être expérimenté dans différents secteurs. Ce n'est pas forcément LA réponse mais les systèmes de comptabilité devront évoluer avec une logique sociale et environnementale. D'ailleurs, de nombreux modèles de comptabilité intégrée émergent comme LIFTS, SeMA ou encore Comptabilité Universelle.

A l'échelle macro économique, cette évolution nécessaire ne sera pas sans conséquence : “En termes macroéconomiques, la tarification soudaine d'une externalité négative qui avait été négligée dans les décisions de production équivaut à un choc d'offre négatif. L'impact d'un tel choc est familier car il ressemble aux chocs pétroliers des années 1970, lorsqu'une ressource auparavant sous-évaluée était soudainement réévaluée. Aujourd'hui, comme les contributions à l'épuisement d'une ressource doivent être tarifées, les effets sont susceptibles d'être similaires : les prix des produits pétroliers, les prix de l'énergie, les prix de l'eau, les prix de l'électricité, etc.” Jean Pisani-Ferry⁵⁴.

Adapter la gouvernance

“Manière d'exercer le pouvoir”, telle est la définition de la gouvernance. En entreprise, le pouvoir est souvent concentré avec une organisation pyramidale. Les décisions importantes sont réservées à un petit groupe de personnes et influencées par la répartition des richesses. Pour une entreprise qui veut servir une mission, le pouvoir et l'argent ne peuvent pas être concentrés afin d'éviter tout conflit d'intérêt personnel. L'étude «*Entreprise et post-croissance, réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance*» menée par Prophil en 2021 nous propose deux exemples de gouvernance éthique et participative :

- Riversimple est une entreprise du secteur automobile qui proposera prochainement le service de mobilité via une voiture à hydrogène abordable et écologique. Avec son système de gouvernance, il n'y a pas de risque de conflit d'intérêts financiers puisque les actions à droit de vote n'ouvrent pas le droit aux dividendes. «Notre gouvernance nous permet d'avoir l'agilité d'une entreprise conventionnelle, mais sans la concen-

Taxe carbone



Limiter les externalités négatives en introduisant des taxes est une option. Le bilan comptable des entreprises serait inévitablement impacté. En Europe, une taxe carbone pour l'acier, le ciment, les engrais, l'aluminium et l'électricité va entrer en vigueur en 2023 et une application intégrale est prévue d'ici 2026. Les autres secteurs seront concernés par la suite. La taxe carbone s'ancre dans le plan européen visant à réduire les émissions de 55 % d'ici 2030 (par rapport à 1990).

Les futures obligations des importateurs : acheter des certificats numériques représentant chacun une tonne d'émissions de dioxyde de carbone. Le prix des certificats CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) sera indexé au coût des permis sur le marché du carbone européen et au prix moyen des enchères de chaque semaine. Le mode de calcul du prix d'un certificat est encore en discussion et pourrait être décevant. En effet, pour atteindre une réelle influence sur les prises de décision des entreprises, le prix devra être élevé mais cela influencera le marché mondial. Dès lors, les enjeux deviennent politiques. Xi Jinping, président Chinois, a déjà communiqué son désaccord avec ce projet qui provoquera une discrimination concurrentielle pour son pays. Seulement, pouvons-nous l'éviter tout en prenant des mesures à la hauteur des enjeux environnementaux ?



53. *Entreprise et post-croissance, réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance*, Prophil, 2021

54. *Climate policy is macroeconomic policy, and the implications will be significant*, Peterson Institute for International Economics, Jean Pisani-Ferry, 2021

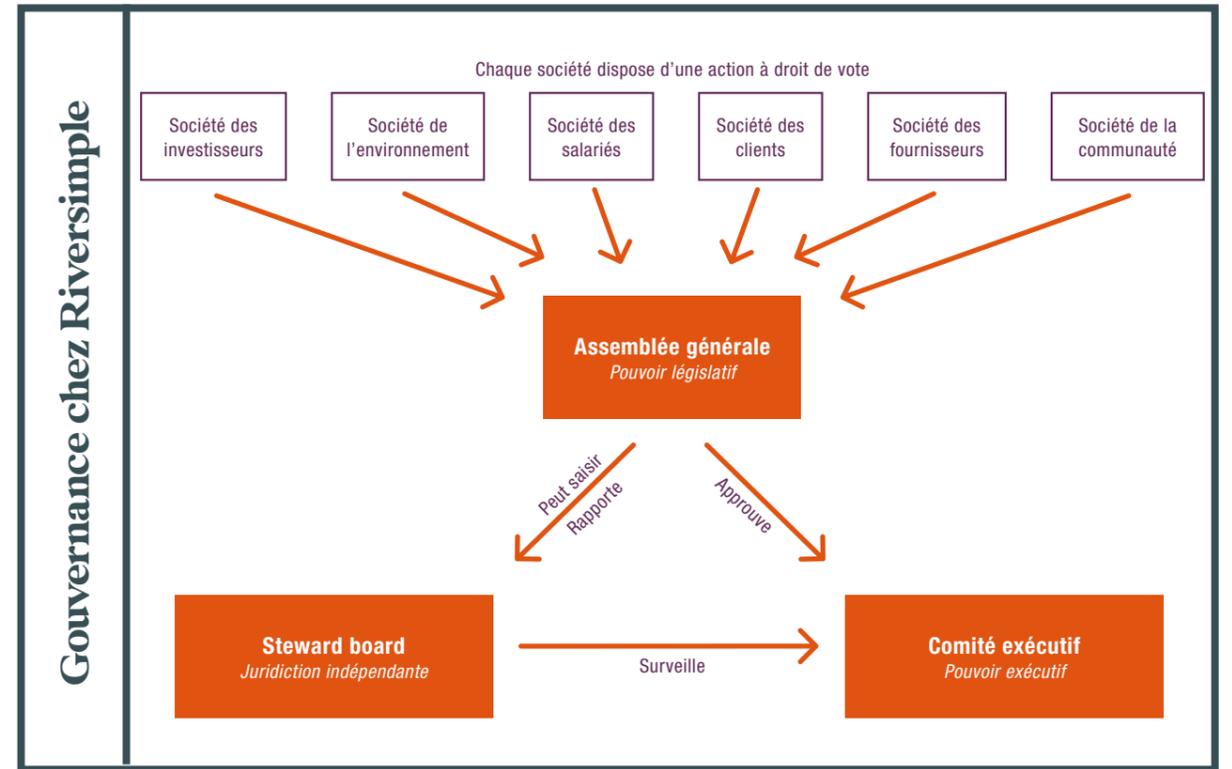
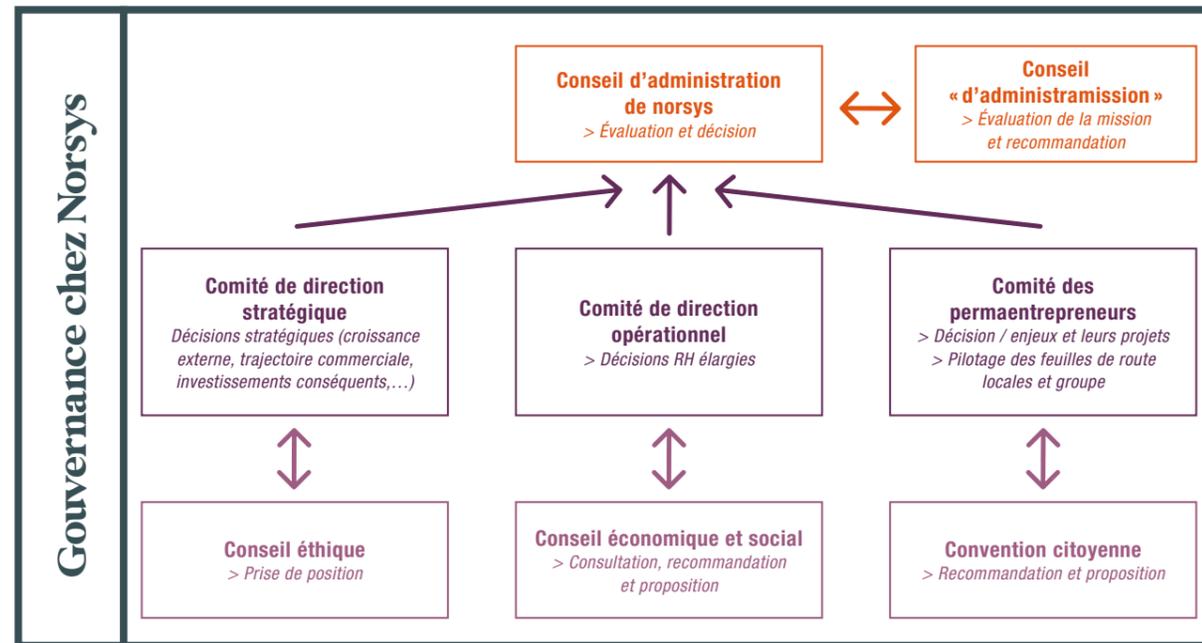
tration des pouvoirs dans les mains d'un conseil unitaire avec un directeur général ou un actionnaire majoritaire. » Hugo Spowers, fondateur et directeur général.

- Norsys est spécialisé dans les services informatiques et se décrit comme "permaentreprise". Son fondateur Sylvain Breuzard s'est inspiré de la permaculture pour trouver un équilibre entre économie, environnement et humain. Au sujet de la gouvernance, un dispositif de collaboration a été conçu pour être compatible avec l'échelle de cette entreprise à mission composée de 600 salariés. Il existe un cadre participatif pour les prises de décisions mais il subsiste des directives imposées par la direction : intégration des objectifs de développement commercial sur la transition écologique et sociale (avec la même pondération que les KPI économiques), usage obligatoire de l'outil de diagnostic éthique avant de démarrer une prestation.

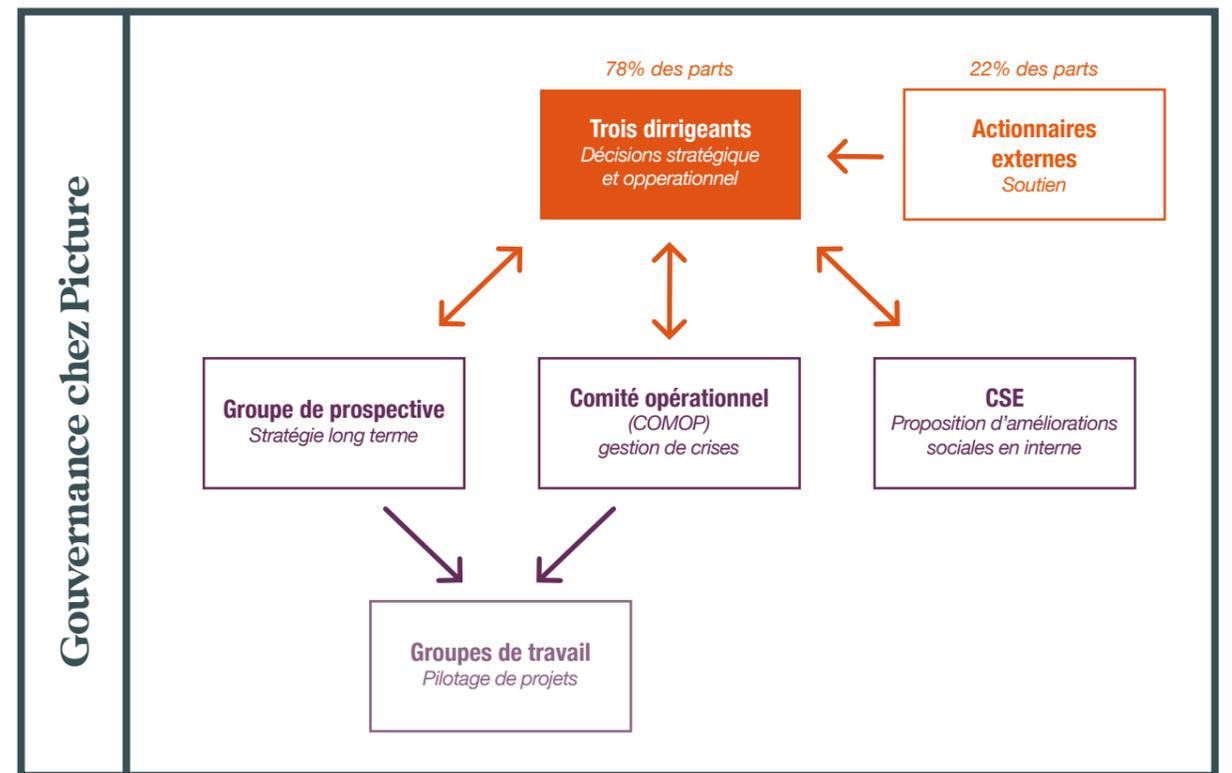
Ci-contre, une tentative de schématiser la gouvernance de Picture. Le pouvoir décisionnel semble très concentré car le plus haut

niveau de pilotage est incarné par seulement trois personnes. En revanche, cette représentation fidèle à la théorie ne témoigne pas des faits. En pratique, il existe une forte concertation en interne et avec les collaborateurs externes. Une restructuration officielle de la gouvernance serait intéressante pour équilibrer les pouvoirs décisionnels et protéger l'entreprise à long terme en cas de conflit entre les trois "acteurs principaux". Les dirigeants seraient amenés à se déposséder en partie. Pour approfondir ce point, Purpose Economy est une agence de conseil qui a accompagné une vingtaine d'entreprises dans ce type de démarche (tout est documenté sur le site internet)⁵⁵.

Le système de gouvernance est propre à chaque entreprise. En faisant confiance en l'intelligence collective, les pouvoirs peuvent s'équilibrer au service d'un intérêt commun. Plus l'entreprise a de salariés, plus la structuration et la segmentation sera nécessaire mais des systèmes peuvent être mis en place pour respecter la délibération collective et rationnelle.



Deux précédents schéma : *Entreprise et post-croissance, réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance*, Prophil, 2021

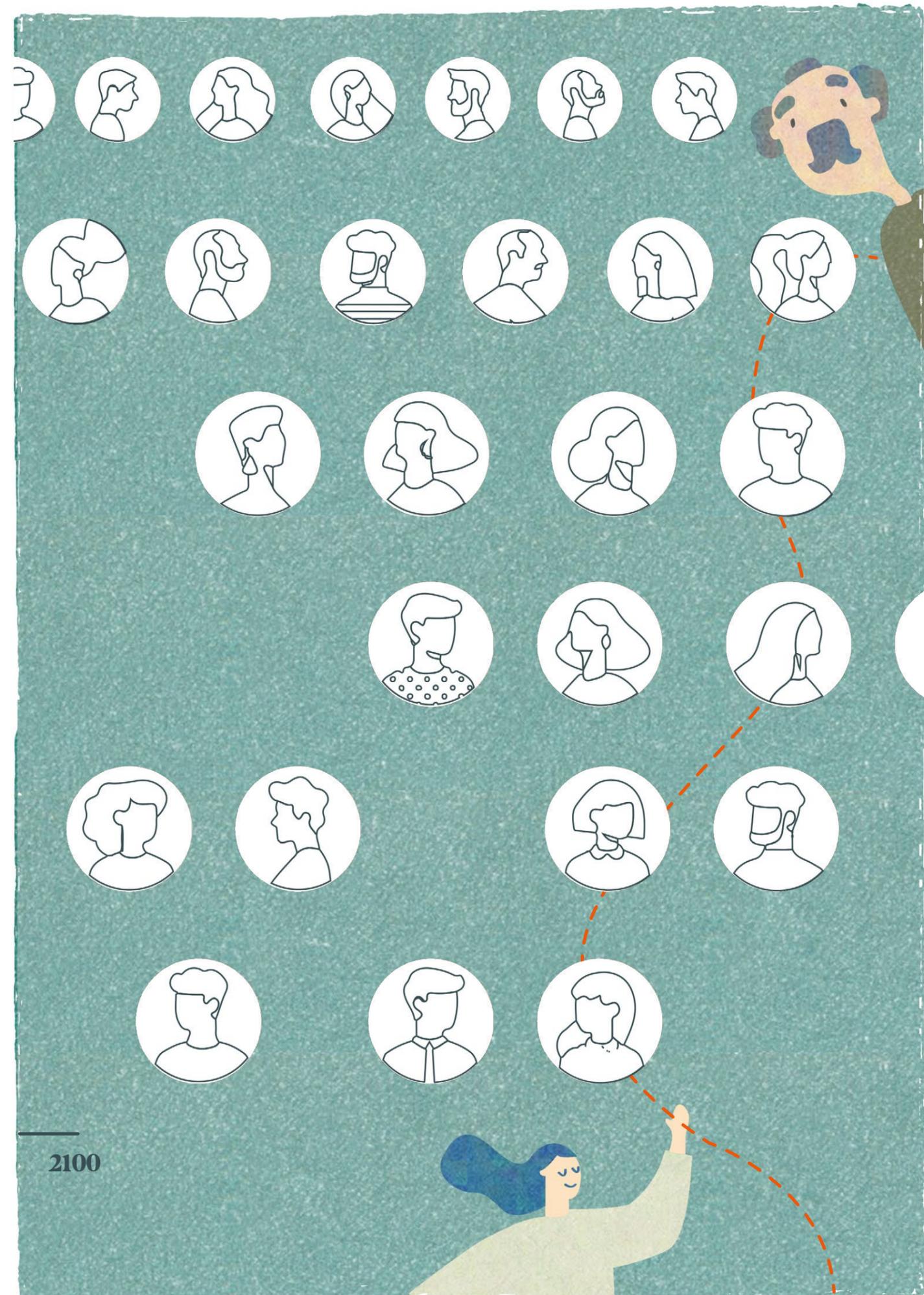


55. <http://purpose-economy.org>

Quel héritage construisons-nous ?

Dans la tradition Iroquoise, la relation intergénérationnelle et l'empathie étaient particulièrement importantes. À chaque délibération, il fallait considérer l'impact de la décision à prendre sur les sept générations à venir.

Et si on désignait un «représentant des générations futures» dans les réunions d'entreprise ?



Stratégie de durabilité et surtout, de résilience

“Je pense qu’au lieu de rechercher la soutenabilité - qui n’est plus vraiment une option, ou du moins telle qu’on la définit, pour la population mondiale - il faut chercher des moyens de résilience : rechercher des façons de renforcer notre capacité à réagir aux chocs qui peuvent nous prendre par surprise. {...} Nous savons que l’intensité de ces perturbations s’accroît, qu’il s’agisse du changement climatique, de l’escalade du débat sur le nucléaire, des changements dans les systèmes énergétiques, quoi que ce soit... elles arrivent. Et il est à la fois utile, possible et satisfaisant d’augmenter nos capacités à faire face aux perturbations, même si on ne sait pas exactement d’où elles viendront.”⁵⁶ Ce sont les mots de Dennis Meadow 50 ans après sa co-écriture du rapport “The Limits To Growth” (aussi appelé rapport du Club de Rome).

Par où commencer ?

Avant d’élaborer une stratégie et un plan d’action, il est important de savoir où il faut concentrer son énergie pour accroître sa soutenabilité et sa résilience face à l’anthropocène. En 2019, Picture a fait un bilan de son empreinte environnementale avec l’agence Quantis (voir ci-contre). Quelques éléments de conclusion apportés :

- Pour la filature, le tissage et l’assemblage, c’est la consommation en électricité des machines qui génère la majorité des impacts dans un mix électrique asiatique basé sur le charbon (problème pour l’ensemble du secteur industriel⁵⁷)
- La production d’électricité en Turquie a une intensité carbone 20% plus faible que l’électricité produite en Chine. Cela correspond à un écart de 17% des émis-

sions de gaz à effet de serre pour un même produit en polyester. (données calculées à partir de consommations énergétiques nationales moyennes, l’efficacité énergétique et le mix énergétique propre à chaque usine n’ont pas pu être incorporés).

- Le polyester recyclé a des impacts bien inférieurs à ceux du polyester vierge: la production de PET vierge nécessite 6 fois plus de pétrole et émet près de 3 fois plus de gaz à effet de serre que celle de PET secondaire.
- L’eau d’irrigation pour la culture du coton représente 90% de la consommation d’eau liée à la production des matières premières alors que le coton correspond qu’à 23% de celle-ci.
- La production du coton (biologique ou non), nécessite de grandes surfaces agricoles. Cette occupation des sols et le rejet des eaux usées après teinture présentent l’essentiel de la pression sur les écosystèmes.

Si les bilans carbone ont le vent en poupe, ils se concentrent sur l’aspect climatique et risquent parfois d’occulter d’autres éléments tout aussi importants à considérer comme l’état de l’eau, de la santé humaine et de la biodiversité. Effectuer un état des lieux n’est pas suffisant, ce n’est qu’un outil pour identifier les leviers d’actions pertinents à enclencher. À répétition, il peut devenir un nouvel indicateur de performance globale pour l’entreprise.

Faire ce type de bilan est onéreux et par conséquent, ce n’est pas toujours la priorité (ou accessible) pour toutes les sociétés. Des alternatives sont possibles : se baser sur des informations sectorielles



56. La fin de la croissance ? - Dennis Meadow, Sismique, 2021

57. Quantis & The Climate Works Foundation, Measuring Fashion, 2018

L'open source, un accélérateur du changement



source ouverte

A l'origine, l'open source désigne un logiciel dont le code source est en accès libre (comme LibreOffice par exemple). Chacun peut contribuer à l'amélioration du service et le modifier. L'application de ce terme s'étend désormais à toute démarche transparente et contributive sans propriétaire légal.

Mettre à contribution tous les savoirs au service d'une cause commune est une réelle force dans des périodes critiques comme la crise du Covid (ou de manière plus générale, comme l'Anthropocène). Récemment, le partage des plans du masque Easybreath de Decathlon avec l'entreprise d'impression 3D Isinnova est une illustration de ce propos. Grâce à l'initiative du médecin Renato Favero, la partie tuba a été remplacée par une valve imprimée en 3D afin de raccorder le masque à un respirateur. Dans l'urgence, cela a permis de pallier une pénurie de matériel médical en Italie. Des vies ont été sauvées. Imaginons la situation si la composition du vaccin aurait été partagée, libre de droits, encadré par les instances médicales... Cette réflexion est transposable sur les enjeux environnementaux : en serions nous là si les avancées étaient partagées et accessibles ?

A son échelle, la marque Picture tente d'être la plus transparente possible sur ses démarches environnementales. Tout est disponible sur son site internet et les employés peuvent être contactés lorsqu'une entreprise ou une personne manifeste l'envie d'en savoir plus.

(qui se multiplient) ou s'associer à d'autres marques pour financer un intérêt commun. Une troisième alternative est possible, elle est ambitieuse dans un monde d'affaires où tout doit se justifier par des calculs : ne pas exiger des chiffres pour entreprendre un projet lorsque son caractère positif relève de la logique (exemple : il est mieux pour la biodiversité d'utiliser du coton bio que du coton conventionnel).

Dans tous les cas, effectuer ces bilans n'est pas une condition pour passer à l'action. L'urgence est telle que si une entreprise textile commence seulement à faire des efforts environnementaux, il serait préférable de se baser sur les informations

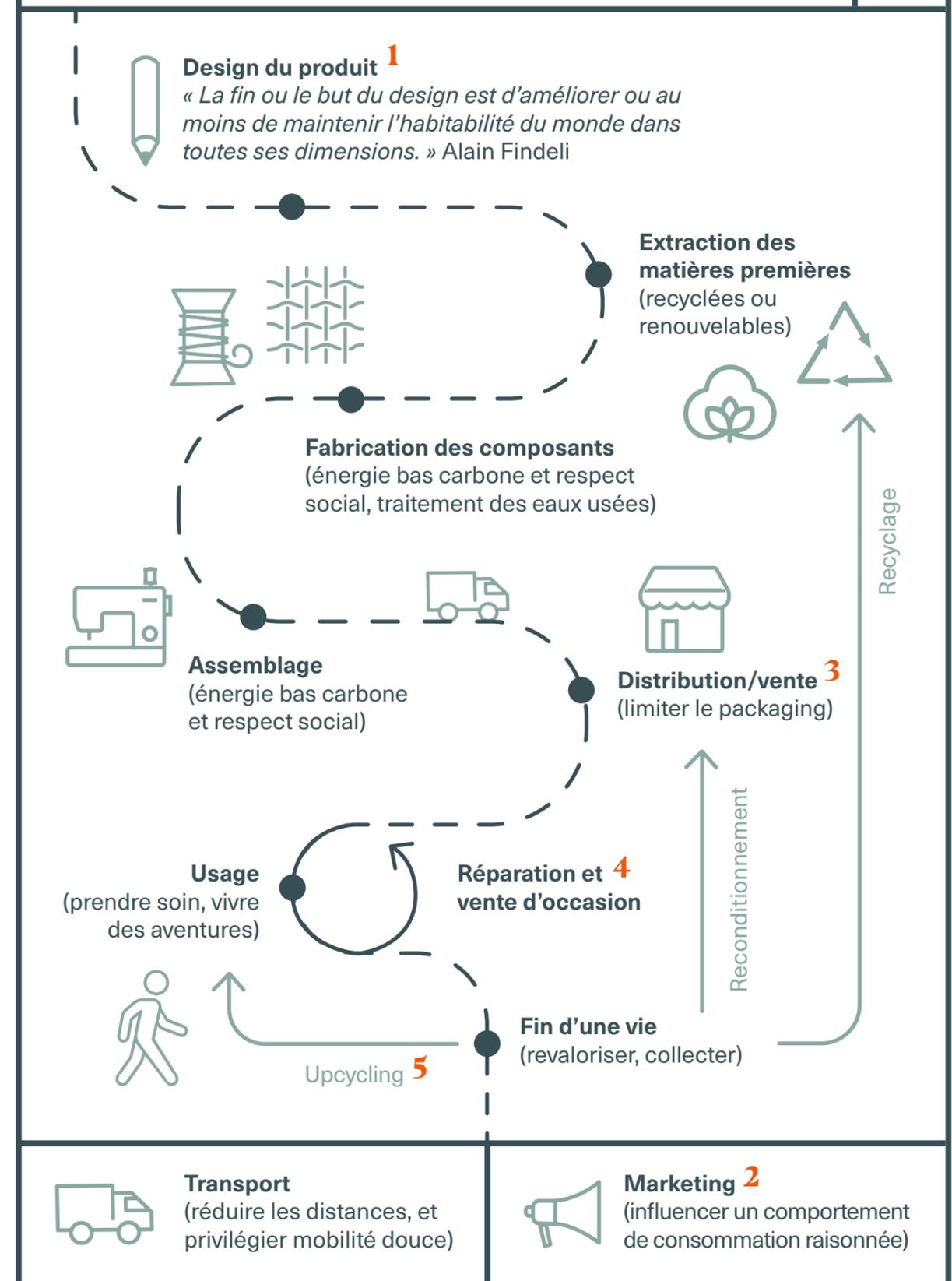
existantes pour agir dès maintenant. De plus, des analyses précises manquent (sur l'impact de nouvelles pratiques) et c'est sur ces sujets qu'il faudrait canaliser les nouveaux financements.

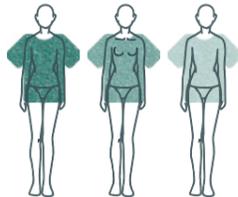
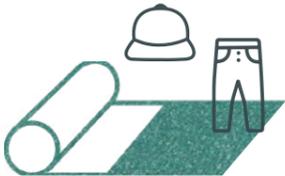
Réduire sa consommation de ressources au maximum.

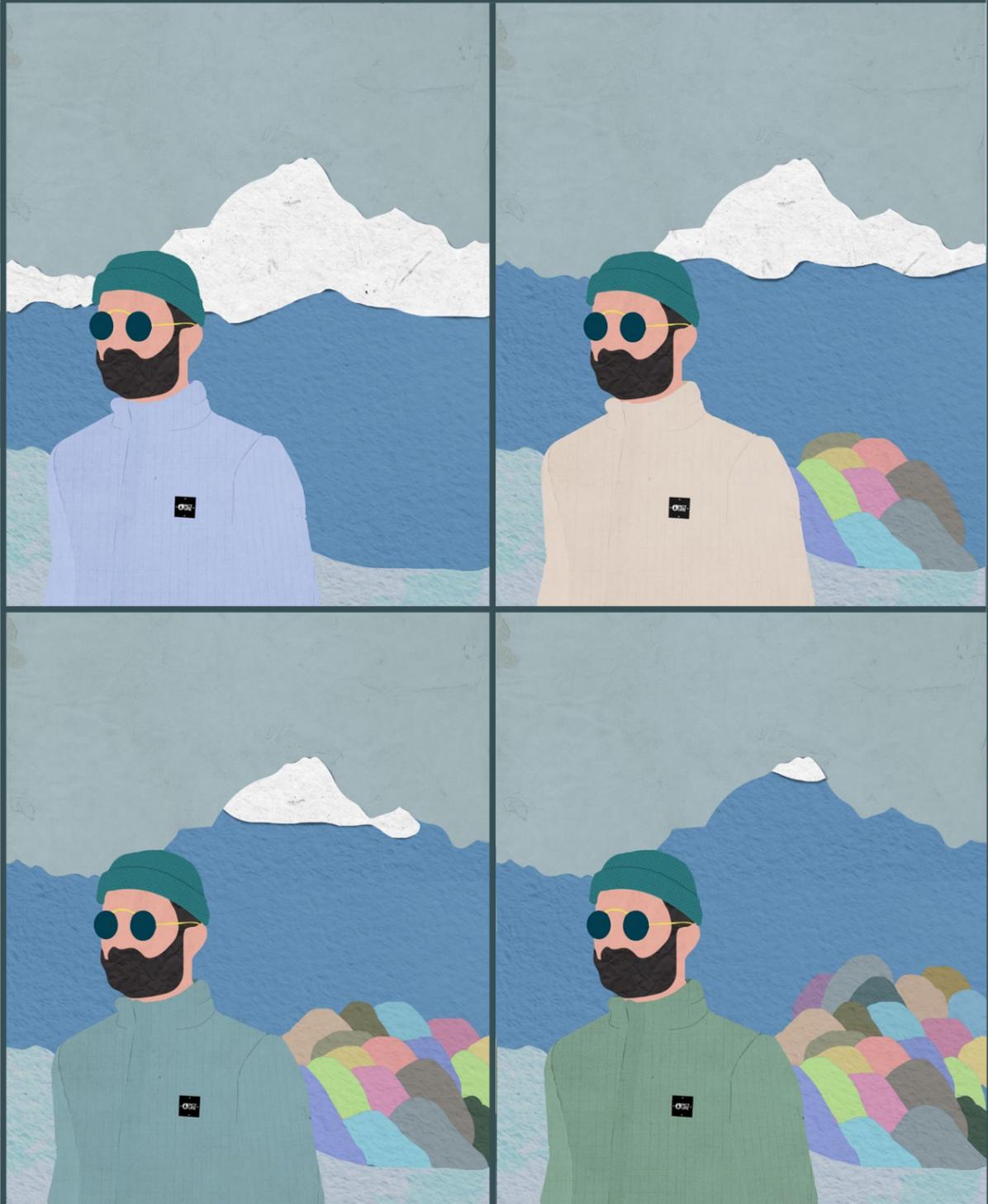
Pour réduire leurs vulnérabilités face à l'épuisement des ressources, les entreprises doivent en limiter leur usage tout au long de la vie des produits. Cela correspond à l'éco-conception⁵⁸. Détaillons quelques étapes clés que nous n'avons pas encore étudiées...

58. Envisioning Ecodesign: Definitions, Case Studies and Best Practices, Sharon Prendeville, Technical Report, 2014

Réduire sa consommation de ressources au maximum

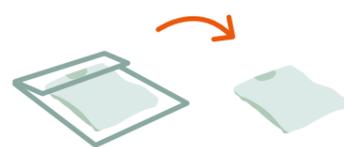
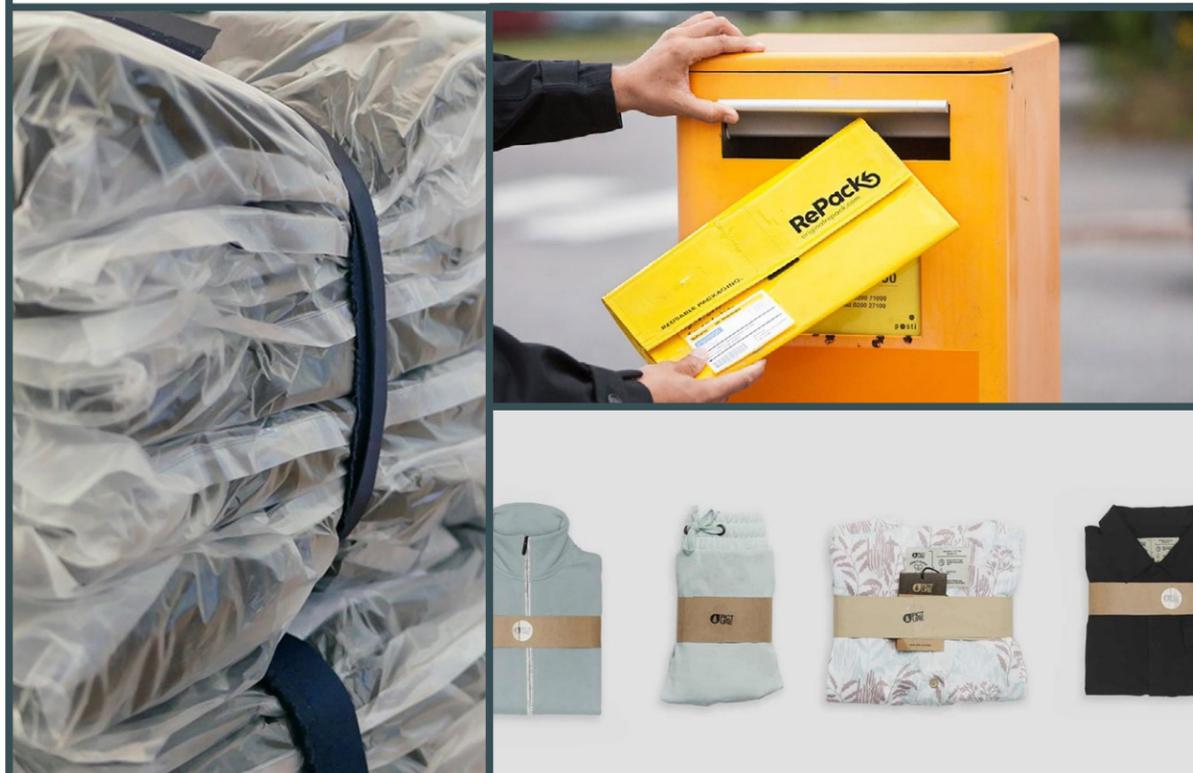


1	Design du produit, les astuces		
<div data-bbox="219 369 403 558"></div> <div data-bbox="243 621 397 798"></div> <div data-bbox="195 865 433 1062"></div> <div data-bbox="166 1142 451 1318"></div> <div data-bbox="219 1407 421 1604"></div> <div data-bbox="189 1692 439 1911"></div> <div data-bbox="510 352 1308 554"> <p><u>Répondre à un usage.</u> Avec son “slip poilu”, Picture s’est en quelque sorte piégé car le produit se vend bien mais avec le recul, il ne correspond pas aux exigences environnementales de la marque. Picture se retrouve devant un dilemme qui ne devrait théoriquement pas exister : retirer le produit de la vente ou gagner plus d’argent.</p> </div> <div data-bbox="510 596 1308 793"> <p><u>Partir de l’existant.</u> Par exemple, au sujet des teintures, toutes les nuances de couleurs ne sont pas disponibles via des processus dit “écoresponsables”. Pourtant, les palettes couleurs ne sont pas déterminées en fonction de ces disponibilités mais en fonction des tendances. Dans une logique environnementale, il faudrait inverser la manière de choisir les coloris.</p> </div> <div data-bbox="510 835 1308 1037"> <p><u>Réduire la gamme à une taille raisonnable</u> (moins de coloris et de typologies de produit différents). La démarche est en cours chez Picture mais c’est difficile quand on cherche à répondre à divers marchés : les américains n’ont pas les mêmes goûts que les européens. Dans l’ambition de respecter les limites planétaires, les marchés ciblés sont à remettre en question.</p> </div> <div data-bbox="510 1079 1308 1344"> <p><u>Mutualiser les matières</u> pour différents produits. Comme expliqué précédemment, Il existe des minimums d’achat par matière. Pour éviter les pertes, faciliter la traçabilité et le contrôle de qualité, il est préférable d’utiliser la même matière sur plusieurs produits. Dans une économie d’échelle, c’est également un moyen d’augmenter la force de négociation et pourquoi pas, utiliser des matières plus éco-responsables qui auraient été trop chères en petite quantité.</p> </div> <div data-bbox="510 1386 1308 1612"> <p><u>Rester dans un niveau de technicité raisonnable.</u> Par exemple, l’introduction d’une strate d’aluminium dans les combinaisons de surf a fait débat chez Picture. Cela apportait un confort thermique mais d’autre part, l’extraction et la transformation de l’aluminium sont très polluantes. A défaut d’offrir des combinaisons plus chaudes et de s’ouvrir à de nouvelles opportunités de marché, il a été décidé de ne pas utiliser cette matière.</p> </div> <div data-bbox="510 1654 1139 1692"> <p><u>Choisir des matières éco-responsables</u> (voir p.18).</p> </div> <div data-bbox="510 1730 1308 1927"> <p><u>Limiter l’obsolescence stylistiques</u> en fonction du type de produit. Par exemple, un t-shirt est renouvelé plus régulièrement qu’une veste de ski et nécessite moins de ressources pour sa fabrication : son esthétique peut être plus fantaisiste. L’équilibre est difficile à trouver pour se démarquer tout en proposant un vêtement dont on ne se lasse pas.</p> </div>			

2	Promouvoir une consommation raisonnée	
<p data-bbox="1656 352 2792 462">La communication de l’entreprise est un pouvoir pour sensibiliser et réduire la demande absolue. Elle sera crédible si l’ensemble des actions de l’entreprise donnent l’exemple et prône la suffisance plutôt que le jamais assez.</p> <div data-bbox="1626 499 2822 1957">  </div>		

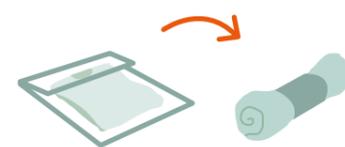
3 Réduire / supprimer le packaging

Dans l'industrie textile, le sac plastique (ou polybag) est encore la norme d'emballage. Il facilite le conditionnement des produits car il est résistant, souple et transparent pour le passage des douanes. Il existe de réelles contraintes de logistiques mais l'utilisation de plastique à usage unique pourrait largement être diminuée, notamment avec un travail d'optimisation et un changement des habitudes. Chez Picture, l'introduction d'emballages réutilisables (Repack) se fait progressivement pour les envois chez les particuliers. Concernant le packaging en général, une réflexion globale a permis la suppression de 53% des polybags (soit 6,3 tonnes de plastique) pour l'hiver 2020/2021. La nouvelle méthode est adoptée pour les saisons futures et se base sur trois principes.



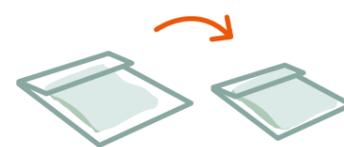
-21%

éviter le sur-
emballage inutile



-19%

Adopter la méthode Roll Pack à la
place des polybags individuels



-13%

Diminuer la taille des polybags
pour les produits techniques

4 Réparer pour allonger la durée de vie

Ce n'est pas encore un réflexe pour tous : prendre soin de nos objets ne faisait plus partie de nos habitudes dans l'ère (révolue) du jetable. Peut-être que le service de réparation doit venir à nous pour impulser une démarche oubliée dans le textile. Depuis 2014, la roulotte de Patagonia sillonne les routes européennes chaque hiver pour "soigner" un maximum de vêtements sportifs gratuitement (Worn Wear Tour). La marque propose également des tutoriels vidéo afin de réparer depuis chez soi. Pour sauver encore plus de produits, le grand pas à franchir est d'accepter les réparations visibles. Parfois, la parfaite remise à neuf est impossible et ça peut être vu d'un mauvais œil mais justement, c'est une question de perception ! Une "blessure réparée" peut témoigner de l'histoire du produit et lui donner plus de valeur. Telle est la philosophie qu'incarne l'art japonais "Kintsugi".



5 Upcycling

revaloriser les matières sans les transformer. C'est une grande économie d'énergie comparée au recyclage. Dans les deux cas, la collecte et le tri sont essentiels.

Petersonstoop



Collection ReCrafted Patagonia



Anticiper les risques

Il est impossible de prévoir précisément les futurs risques auxquels une entreprise devra faire face. En revanche, il existe des scénarios fortement probables auxquels il faut se préparer. L'essentiel est de ne pas ignorer un événement probable et nocif car nous l'avons vu, le biais d'optimisme pourrait en occulter certains. Ci-dessous, voici une tentative de méthodologie illustrée par un exemple = protocole d'anticipation des risques pour organiser sa résilience face aux pénuries d'eau.

1/ Capter les signaux faibles (veille)

- avril 2021 : « Taïwan fait face à sa pire sécheresse depuis plus de 50 ans »

2/ Approfondir + faits scientifiques

- le gouvernement rationne l'eau (suspend l'approvisionnement en eau pendant deux jours par semaine dans certaines villes et pendant minimum un mois)
- Taïwan dépend en grande partie des typhons mais il n'y en a pas eu en 2020 et les pluies de la mousson (habituellement

Faire face au Covid, retour d'expériences au sein de Picture

Dans une période où la chaîne de valeurs est fractionnée, l'agilité de l'entreprise est mise à l'épreuve.

Ce qui a été mis en place chez Picture :

- création du comité opérationnel (« comop ») : accompagnement des clients au cas par cas (gestion des produits reconduits et des remboursements)
- outil de suivi de comptabilité
- maintien des salaires et des emplois
- flexibilité sur les reprises de produits
- gestion des crises émotionnelles (rôle de leader face aux détaillants, relativiser)
- communication d'une vision précise à chaque étape

Les leçons retenues :

- les assurances ne seront pas en capacité d'absorber les futurs risques (malgré un coût de 50 000€ par an, aucun fonds n'était prévu pour un événement soudain et général donc le remboursement des

créances clients normalement assuré à hauteur de 75% n'aurait pu être assuré qu'à 25%, les aides de l'Etat ont permis de ne pas avoir besoin de cette assurance).

- les aides de l'état (notamment PGE et chômage partiel) ont permis le maintien de l'activité.
- le télétravail a laissé plus de liberté et de responsabilité aux équipes mais globalement, l'efficacité de travail n'a pas diminuée.
- l'entretien de bonnes relations apporte soutien et entraide même en temps de crise (les liens se sont renforcés avec les usines historiques alors que les conditions commerciales ont été durcies par d'autres usines).
- le souhait de garder une partie des produits identiques années après années confirmé (carry over).
- ne pas être aussi dépendant des stations de ski.
- besoin d'assainir le portefeuille.

En vue de la relance économique, Picture espère retrouver un chiffre d'affaires égal à celui de 2018 en 2023. En revanche, une réelle stratégie de résilience est à construire car les scientifiques tirent la sonnette d'alarme : « *des pandémies futures vont apparaître plus souvent, se propageront plus rapidement, causeront plus de dommages à l'économie mondiale et tueront plus de personnes que la covid-19 si rien est fait* ». De plus, l'impact de l'activité humaine sur la Terre est directement liée à la propagation du virus : « *Les changements dans la manière dont nous utilisons les terres, l'expansion et l'intensification de l'agriculture, ainsi que le commerce, la production et la consommation non durables perturbent la nature et augmentent les contacts entre la faune sauvage, le bétail, les agents pathogènes et les êtres humains. C'est un chemin qui conduit droit aux pandémies.* »

très intenses) ont été plus faibles. Ce phénomène va devenir plus régulier au cours des prochaines années.

- 3,9 milliards d'êtres humains souffriront en 2050 d'un accès difficile à l'eau
- la demande en eau du secteur de l'industrie va plus que doubler en Asie (d'ici 2050 comparé à 2010)

3/ Observation des répercussions

- concurrence face à l'eau
- camion citerne pour acheminer l'eau
- forage de puits en masse
- problème d'approvisionnement mondial pour les puces électroniques (90% de la fabrication s'effectue à Taïwan). « L'usine PSA de Rennes en Ile-et-Vilaine a même été contrainte de stopper sa production plusieurs jours face à la pénurie de composants électroniques. »
- inégalités : 74 000 hectares de terres agricoles ne sont plus irrigués. Objectif : « économiser de l'eau pour les foyers et les usines »

4/ Analyse des conséquences à l'échelle de son entreprise (forces et vulnérabilités + interroger les métiers concernés et chiffrer si possible)

- problème éthique
- perte de client s'il manque des produits + frais de pénalité
- manque à gagner
- forte dépendance à l'eau pour cultiver le coton et teindre les tissus
- risque hors de contrôle (engagement des usines)
- fidélité des clients / soutien des collaborateurs

5/ S'inspirer

- Taipei (Taiwan) : Semiconductor Manufacturing Co., (le plus grand fabricant de puces sous contrat au monde) construit une usine capable de traiter l'eau industrielle afin qu'elle puisse être réutilisée.

Objectif : répondre à près de la moitié de ses besoins quotidiens en eau d'ici fin 2021 puis augmenter la proportion.

- Dyecoo : processus de teinture textile sans eau
- désalinisation de l'eau de mer (à Hsinchu par exemple)
- utiliser moins d'eau

Sources : *Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau (WWDR) - TSMC tackles Taiwan drought with plant to reuse water for chips*, Cheng Ting-fang, Nikkei, 2021
- *Réchauffement climatique : la sécheresse à Taïwan menace l'industrie des puces électroniques*, Marina Fabre, Novethic, 2021

Carbone 4 explore également les limites stratégiques des entreprises actuelles et les risques associés. Un article⁵⁹ récent propose « l'analyse par scénario » qui est un autre outil permettant d'anticiper et de caractériser les incertitudes/ruptures à venir. Si le nom diffère, nous retrouvons sensiblement la même démarche : 1/ construire les narratifs de scénarios prospectifs dans lesquels seront projetées les activités de l'entreprise. 2./ s'entretenir avec les métiers de l'entreprise (comprendre avec précision la structure de l'activité et les interdépendances). 3. quantifier l'évolution de l'activité de l'entreprise sous contrainte 4. évaluer les risques et opportunités pour chacun des scénarios. Carbone 4 vous propose ensuite de vous accompagner pour « *identifier les facteurs de résilience de l'entreprise et les leviers permettant de faire évoluer le modèle d'affaires vers des activités à forte valeur ajoutée dans un monde bas-carbone* ».

Il est possible de nourrir facilement ce travail au quotidien grâce à une veille soignée : répertorier systématiquement les articles/études consultés en y associant les potentielles conséquences à l'échelle de l'entreprise et quelques idées spontanées pour réduire sa vulnérabilité si besoin. Le but n'est pas de dérouler toute la méthode

mais de créer une base de données solide dans laquelle il sera facile de retrouver les informations. Partagée et co-construite, la veille sera plus riche. Exemple :

- information : la station de Métabief organise sa fermeture (manque de neige lié au réchauffement climatique)
- conséquences pour Picture : l'accès aux stations de ski devient de plus en plus exclusif donc le marché du ski devient plus élitiste.
- idées spontanées : "profiter" de la montagne autrement (collaboration avec des professionnels du ski de randonnée / spleatboard ?), inspiration de renoncement et vision à long terme.

Réduire l'empreinte environnementale des produits assure une meilleure durabilité d'entreprise mais la capacité de celle-ci à absorber les chocs est toute aussi importante.

S'engager à l'échelle du secteur

Militer ensemble pour changer les règles du jeu semble inévitable. Nous n'avons pas le temps d'attendre que les marques engagées croient pour atteindre un niveau d'influence suffisant. De plus, cette stratégie implique de s'ancrer toujours plus dans un système hors sol. En France, la coalition d'entreprise En Mode Climat (392 membres dont Picture) s'engage dans la lutte contre la pollution du secteur textile. Leurs propositions⁶⁰ :

- Revoir l'éco-contribution. Ce qui correspond à la Responsabilité Élargie du Producteur (REP) textile : "obligation pour les marques de prendre en charge la gestion des déchets de leur industrie, via la collecte, le recyclage ou le réemploi. Les obligations concrètes de la REP sont régies par le cahier des charges de la filière, d'une durée de 5 ans, arrêté par le

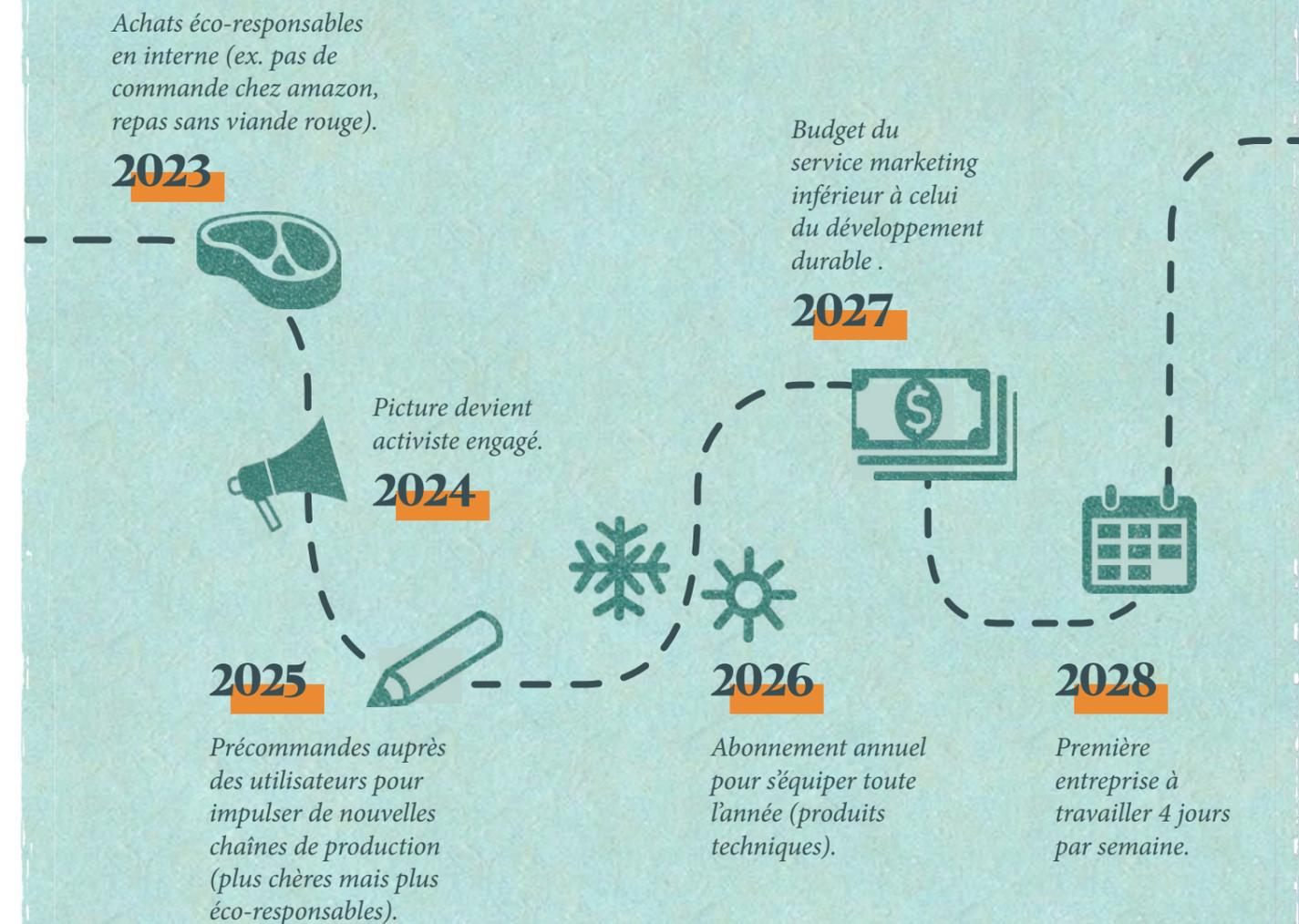
Gouvernement. Les consultations pour ce cahier des charges (2023-2028) ont commencé : il est donc très important d'y intégrer dès aujourd'hui une ambition climatique élevée, car il pourra difficilement être modifié en cours de route."

- Imposer l'affichage environnemental avec les "mêmes critères que ceux de l'éco-contribution :
 - Poids carbone des produits (prenant en compte les différents pays de fabrication pour chaque étape de production).
 - Incitations à consommer (évaluées à l'échelle de l'entreprise et non du produit)
 - Indice de réparabilité, qui compare le prix neuf et le prix de réparation".
- Intégrer l'industrie Textile au Pacte Vert Européen. Initiatives politiques proposées par la Commission européenne pour rendre l'Europe climatiquement neutre en 2050. "Le secteur textile est un secteur prioritaire pour une transition vers une économie circulaire mais les mesures concrètes restent à définir."
- Instaurer une TVA Préférentielle. "Une baisse significative de la TVA (de 20 à 5,5% par exemple) pour la revente d'articles de seconde main ou issus de réemploi serait juste, logique et encouragerait ce secteur. De même, une TVA augmentée pour les produits issus de la prime au vice est à envisager." Il faudrait également empêcher les fraudes du e-commerce (distorsion de la concurrence de 20%⁶¹).
- Orienter la commande publique. "La commande publique de textile (masques, uniformes, équipement, médical...) doit être en priorité réservée à des produits issus de l'industrie textile française."

L'activisme entrepreneurial (ou lobbying vertueux) est sans doute le moyen le plus fort pour faire changer les choses dans le temps imparti : 30 ans maximum.

Picture jusqu'en 2050, ça donne quoi ?

Imaginer la redirection écologique de Picture (proposition personnelle qui, idéalement, serait un support de réflexion collective).



60. en détail sur enmodeclimat.fr

61. Amazon, Cdiscount, eBay, Wish... Fraude massive à la TVA sur les places de marché des acteurs du e-commerce. Attac France, 2020.

Évolution des magasins
(partenaire culturel
local, parking vélos,
monnaie locale acceptée,
vente de tissu (chutes de
production), adhésion
possible pour accéder
aux cours de réparation
ou à la bibliothèque/
matériauthèque
partagée...).

2030



2032

Picture devient une
entreprise à but non
lucratif (cf p.54).

Vente de produits
d'occasion à prix libre.

2033



2035

Le B2C représente
30% des ventes
(autonomisation des
magasins physiques).



70% du volume des
ventes est produit
dans un pays bas
carbone.

2036



2037

Participe à
l'avènement de
nouveaux sports
outdoor urbains
(qui pourraient
créer de l'énergie ?).



40% de carry over
sur chaque saison
minimum (produit
identique à la
saison précédente).

2038



2039

"Veto éco" : possibilité
à chacun des employés
de stopper un projet
s'il ne respecte pas les
valeurs de la marque.



Renoncement
au marché Nord
Américain pour se
concentrer sur les
besoins locaux.

2040



2045

50% du transport
des marchandises
s'effectue en train.

Picture ouvre une
formation sur la
biodiversité et
l'environnement.

2050



Conclusion



Une marque de textile mondialisée
peut-elle entrer en redirection écologique ?

Être lucide face aux enjeux environnementaux, c'est accepter que l'ère du "business as usual" est révolue. L'ensemble des événements auxquels nous sommes confrontés ne font pas partie d'une crise, c'est le nouvel état de notre monde. L'utilisation des ressources naturelles (et in fine, la production) doit diminuer avant d'y être contrainte. La redirection écologique d'une entreprise implique une transformation du système dans lequel elle s'imbrique et une stratégie de résilience. Si cela peut donner le vertige, les entreprises ont le pouvoir d'initier de nouveaux mécanismes de fonctionnement par effet cascade. Cette force se démultiplie en collaborant : l'articulation entre différents acteurs d'une même industrie autour d'une cause commune tend à se développer. Des futurs souhaitables et alignés avec les limites planétaires sont à imaginer pour essayer d'y parvenir. Cependant, les industries héritent d'infrastructures et de règles économiques contraignantes. Leur transformation inévitable engendre une remise en question profonde du confort et des privilèges de chacun. Cette démarche est trop souvent perçue comme un lourd sacrifice alors qu'il s'agit simplement d'un retour à une consommation raisonnée et d'une recherche d'équilibre : les enjeux écologiques sont sociaux et environnementaux. Le niveau d'effort à fournir est proportionnel à l'inégalité d'exploit-

tation des ressources. Cela veut dire que si une entreprise dépend énormément de ressources limitées, ses efforts de transformation (voire de renoncement) devront être considérables. Le temps d'action est incompressible et c'est pourquoi la taille de l'entreprise peut être une limite à la redirection écologique. Une enquête de terrain dans une entreprise plus grande que Picture nous permettrait d'obtenir des éléments de réponse.

Sans réglementation, le système économique mondial est également une potentielle limite à la redirection de nos organisations : le capitalisme incite à l'accumulation du capital financier en occultant les externalités négatives. L'enjeu est de s'extraire de cette subordination puisque l'habitabilité de la terre est évidemment une condition primordiale à la subsistance de toute activité économique. En revanche, pour respecter et prendre soin de notre environnement, il faut le connaître et en faire l'expérience. Les répercussions de nos modes de vie (hors sol) sont visibles et palpables lorsqu'on est proche de la nature. Les marques comme Picture encouragent la pratique d'activités en plein air et c'est un réel levier d'action. À elles de proposer des équipements et des modes de consommation sains grâce à une redirection écologique synergique.

Bibliographie

Allwood Julian, *The solution space discussed at COP26 is unrealisable: comparing supply and demand for the three zero-emissions resources*, 2021

ADEME, *Bilan gaz à effet de serre*

Baïetto Thomas, *Réchauffement climatique : la technologie suffira-t-elle à régler le problème ?*, FranceInfo, Décembre 2021

Bonnet Emmanuel, Landivar Diego, Monnin Alexandre, *Héritage et Fermeture. Une écologie du démantèlement*, éditions Divergences, 2021

Brangier Éric et Colin Clément, *Définition et validité de critères de « partageabilité » : premiers résultats*, 2021

Chaire Institut Français de la Mode, *Fashion markets in Europe and the United States: towards sustainable consumption?*, 2019

Charoy Amélie/ Lascourrèges-Berdeü Eléa, *Réveille ta montagne*, 2020

Chouinard Yvon, *Let my people go surfing*, 2016

Crépel Antoine, Lorich Vincent, *La stratégie d'entreprise à l'heure de l'urgence climatique : les vieilles recettes peuvent-elles (encore) suffire ?* 2021

Eckardt D., *Sleepwalking into Catastrophe: Cognitive Biases and Corporate Climate Change Inertia*, California Management Review, Vol. 59, 2017

EcoCO2, *Energie, La Chine face à des pénuries d'électricité*, Courrier international 2020 - *Les coupures d'électricité entraînent une pénurie de gasoil en Chine*, 2010

Elodie Juge, *La fabrique des consommateurs : Une approche par les dispositifs sociotechniques dans le contexte de la consommation collaborative*, 2018

FCCC, *Nationally determined contributions under the Paris Agreement*, 2021

Home Andy, *Column: Aluminium rattled by signs of «green» disruption in China*, Reuters 2021

Ionita Irina, *L'empathie et les générations futures : une leçon Iroquoise*, De Boeck Supérieur, 2010

Ipbes, *Échapper à l'« ère des pandémies » : Les experts mettent en garde contre de pires crises à venir ; Options proposées pour réduire les risques*, communiqué de presse, 2021

IPCC, AR6: Climate change 2021: the physical science basis, 2021

Le Monde, *Inondations au Canada : des milliers de personnes évacuées dans l'ouest*, 2021

Les Echos par Camille Wong, *Ces jeunes qui ne veulent plus acheter du neuf*, 2021

Les mais de la Terre, *Choisis ta banque, Guide eco-citoyen*, 2017

Levänen Jarkko, Anna Härrä, Elisa Kareinen and Lassi Linnanen, Department of Sustainability Science, *Innovative recycling or extended use? Comparing the global warming potential of different ownership and end-of-life scenarios for textiles*, LUT University, 2021

LT, *Alerte à la pénurie de bois de construction sur les chantiers*, 2021

McKinsey, *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula*, 2016

Measuring Fashion, Quantis & The Climate Works Foundation, 2018

OPEO-INEC., *Pivoter vers l'industrie circulaire*, 2021

Ouest France, *Inde. Au moins 67 morts après les intempéries*, 2021

Pisani-Ferry Jean, *Climate policy is macroeconomic policy, and the implications will be significant*, Peterson Institute for International Economics, 2021

Prendeville Sharon, *Envisioning Ecodesign: Definitions, Case Studies and Best Practices*, Technical Report, 2014

Prophil, *Entreprise et post-croissance, réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance*, 2021

Reilly John, *Energie et développement dans les pays émergents*, Revue d'économie du développement, 2015 (Vol. 23)

Röckstrom et al., *Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity*, 2009

Sismique, *La fin de la croissance ? - Dennis Meadow*, 2021

Ting-Fang Cheng, *TSMC tackles Taiwan drought with plant to reuse water for chips*, 2021, Nikkei Asia

UNESCO, *World Water Assessment Programme (WWAP)*, 2020

We Dress Fair, *C'est quoi la fast-fashion ?*, 2021

Entretiens au sein de Picture effectués avec :

- Vincent ANDRE, Directeur Général
- Julien DURANT, Président, Directeur Général
- Maxime LEMAITRE, Chef de Produit
- Gregory LOVITON, Directeur Commercial (FR)
- Gérald MATTER, Directeur des ventes monde
- Nicolas MIRIBEL, Demande & Supply Chain
- Florian PALLUEL, Responsable Développement Durable
- Emilie VALADE, Responsable de Marque
- Jeremy ROCHETTE, Directeur Général
- Aurélie CIVIERO, Assistante chef de produit

FIN



BAVEREY Jeanne

