

HEC MONTRÉAL

***A Fashion Paradox : interprétation et négociation des tensions paradoxales dans
l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode***

par

Corinne Vuignier

**Sciences de la gestion
(Option Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2019
© Corinne Vuignier, 2019

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2019-3270

Titre du projet de recherche : Négociation du paradoxe entre « Mode » et « Responsabilité sociale et environnementale des entreprises » dans la gestion de marque

Directeur/codirecteurs :
Yannik St-James
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 02 novembre 2018

Date d'entrée en vigueur du certificat : 02 novembre 2018

Date d'échéance du certificat : 01 novembre 2019



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2019-3270 - Paradoxe Mode RSEE

Titre du projet de recherche : Négociation du paradoxe entre « Mode » et « Responsabilité sociale et environnementale des entreprises » dans la gestion de marque

Chercheur principal :
Corinne Vuignier, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Yannik St-James

Date d'approbation initiale du projet : 02 novembre 2018

Date de fermeture de l'approbation éthique : 21 août 2019



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Résumé

L'industrie de la mode est en plein changement. Hautement influencées par les mouvements sociaux et environnementaux actuels, les entreprises expérimentent avec l'introduction des pratiques responsables au sein même de leur chaîne de production. Cependant, les valeurs conflictuelles de l'industrie de la mode et du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises sous-tendent la nature paradoxale de leur juxtaposition.

Cette étude cherche à développer une compréhension de l'interprétation et la négociation des tensions paradoxales dans l'introduction de pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode. Pour se faire, une approche qualitative, centrée sur l'entrevue individuelle a été préconisée où des professionnels de l'industrie de la mode, travaillant pour une entreprise explorant l'introduction de pratiques responsables, étaient invités à partager leur expérience.

L'analyse et l'interprétation des résultats ont permis le développement d'une typologie composée de trois grandes orientations qui représentent les façons dont les professionnels de l'industrie de la mode perçoivent et négocient les tensions paradoxales : l'orientation pragmatiste, l'orientation optimiste et l'orientation activiste. Cette recherche met en lumière l'interprétation du concept de responsabilité sociale et environnementale comme étant déterminant dans l'interprétation des tensions paradoxales. Plus encore, cette étude propose une perspective personnelle de la gestion des tensions paradoxales dans l'introduction de pratiques responsables au sein d'une entreprise, une nouveauté pour la recherche.

Mots clés : mode, paradoxe, gestion du paradoxe, tensions, professionnels de l'industrie de la mode, responsabilité sociale et environnementale des entreprises, transitio

Table des matières

Résumé	v
Table des matières	ix
Liste des tableaux et des figures	xi
Liste des abréviations	xiii
Remerciements	xvii
Chapitre 1 - Introduction	1
Chapitre 2 - Revue de la littérature	5
2.1 La responsabilité sociale et environnementale des entreprises	5
2.1.2 Émergence et évolution du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises	5
2.1.2 Définition	8
2.1.3 Évolution de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises : moteurs et freins d'intégration en entreprise	10
2.2 L'industrie de la mode et la RSEE	13
2.2.1 Évolution et caractéristiques de l'industrie de la mode	13
2.2.2 Enjeux de l'introduction de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises au sein de l'industrie de la mode	16
2.3 Paradoxe	21
2.3.1 Définition du paradoxe	21
2.3.2 Types de paradoxe	25
2.3.3 Lexicographie du paradoxe.....	27
2.3.4 Gestion du paradoxe	28
Chapitre 3 - Méthodologie	33
3.1 Contexte	33
3.2 Méthode de recherche	34
3.3 Préparation au terrain de recherche	34
3.4 Collecte de données	36
3.4.1 Critère de sélection des participants	36
3.4.2 Recrutement des participants	36
3.4.3 Échantillon des participants	38
3.4.4 Déroulement des entrevues individuelles	42
3.4.5 Consentement des participants.....	43
3.4.6 Méthode d'analyse	43
Chapitre 4 – Analyse et interprétation des résultats	45
4.1 L'orientation pragmatiste	45
4.1.1 La RSEE : Une opportunité d'affaires agaçante	46
4.1.2 Instrumentaliser la RSEE	50
4.2 Orientation optimiste	56
4.2.1 La RSEE : une solution positive pour l'industrie de la mode	56

4.2.2 Évoquer la construction d'une solution magique.....	59
4.3 L'orientation activiste.....	63
4.3.1 La RSEE : un devoir moral.....	64
4.3.2 Explorer les tensions paradoxales.....	68
Chapitre 5 - Discussion.....	77
5.1 Retour sur les résultats.....	77
5.2 Implications théoriques.....	79
5.3 Implications managériales.....	81
5.4 Limites et avenues de recherche futures.....	82
Bibliographie.....	87
Annexe 1 : Guide d'entrevue – Version française.....	i
Annexe 2 : Guide d'entrevue – Version anglaise.....	v

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1 : Définitions les plus citées selon l'étude empirique de Dahlsrud (2006)...	p. 8
Tableau 2 : Définitions du paradoxe.....	p. 22
Tableau 3 : Typologie des paradoxes.....	p.26
Tableau 4 : Présentation des participants de l'échantillon final.....	p.39

Liste des abréviations

RSEE : Responsabilité sociale et environnementale des entreprises

Remerciements

Cette section peut sembler pompeuse, mais on n'écrit pas un mémoire seule : *It takes a village... trust me !*

Yannik. Je me sens choyée d'avoir eu la chance de travailler avec toi. Je te remercie de m'avoir donné généreusement ton temps et ton expertise. Ton enthousiasme et ton écoute ont créé un climat de confiance dans le cadre de nos discussions, et une énergie positive dans cette aventure. Mille mercis de m'avoir accompagné jusqu'à la ligne d'arrivée.

Maman. Papa. Benoît. Etienne. Marthe. Danielle. Christine. Charles. Merci pour votre support et votre amour. Je réalise que je suis grandement privilégiée d'être entourée d'une famille aimante qui m'a donné tous les moyens pour que je puisse réussir. Maman, je te remercie pour tes encouragements et ton écoute. Tu es une source d'inspiration quotidienne.

Alicia, Charlie, Laurie, Lucy, Marjaurie, Salma et Valérie. Des collègues que je peux appeler des amies. Quelle chance de rencontrer des femmes ambitieuses et curieuses comme vous.

YFS Alumni. Participating in the Youth Fashion Summit program and geeking on sustainability in fashion has been a catalyzing moment in the ideation of this thesis. Friends: thank you for your inspiration and always keeping it critical.

Cloé, Justine, Arièle. Merci mes amies pour votre écoute attentive, vos conseils, votre bon *juju*. Vous avez été à la fois, une source d'énergie et de réconfort.

François. Le meilleur pour la fin. Tu as été mon totem. Merci pour ton support, ton écoute et ta bienveillance. Merci de m'avoir enduré farouche et découragée, et encouragé à m'accrocher et persévérer. Je t'aime.

Chapitre 1 - Introduction

Le 24 avril 2013, le Rana Plaza, un complexe manufacturier du Bangladesh, s'effondre laissant pour mort 1 134 travailleurs; il s'agit du plus grand accident du travail de l'industrie de la mode. Cet évènement fait les manchettes et révèle l'une des facettes cachées de l'industrie de la mode à l'œil du grand public (Morgan, 2015).

Le 1 octobre 2014, la NASA annonce que le bassin de la mer d'Aral, situé entre le Khazakstan et l'Ouzbékistan, est asséché pour la première fois en 600 ans. Cet évènement, jugé comme étant une catastrophe naturelle, est principalement causé par la déviation de deux rivières affluentes afin d'irriguer les terres agricoles avoisinantes destinées à la culture du coton : une fibre nécessitant 2 700 litres d'eau pour faire un t-shirt blanc. (Hoskins, 2014)

Ces deux évènements sont des conséquences visibles et néfastes de l'industrie de la mode des dernières années. En effet, l'accélération des tendances tend à stimuler le cycle de consommation de vêtements, augmentant la vulnérabilité de la chaîne de production et exploitant les ressources naturelles disponibles (Ertekin et Atik, 2015). Ce cycle de consommation plus rapide s'est vu attribué l'appellation de *fast fashion* (Fletcher et Lynes, 2015). L'adhésion à de nouvelles tendances n'est qu'une partie du problème alors qu'en 2016, l'américain moyen achemine 80 livres de vêtements vers des sites d'enfouissement (Wicker, 2016).

Constatant l'impact social et environnemental de leur surconsommation quotidienne, certains consommateurs tentent de modifier leurs habitudes dans le but de refléter leur système de valeurs dans toutes les facettes de leur vie (Prothero et Fitchett, 2000). Plusieurs recherches ont été réalisées sur les consommateurs de mode responsable contribuant à confirmer l'existence d'un mouvement (Joergens, 2006), expliquer le processus d'achat (Niinimäki, 2010) et identifier les valeurs et motivations du consommateur de mode durable (Lundblad et Davies, 2016). Cependant, les écrits traitant des attitudes de consommation de produits verts, qu'on peut appliquer à la consommation de mode durable, indiquent qu'il existe un écart entre celles-ci et le

comportement réel des consommateurs (Niinimäki, 2010). Certains freins à l'achat d'une mode durable ont aussi été notés comme : la stigmatisation d'une esthétique identifiée à ce mouvement et le souhait de participer aux tendances actuelles (Joy *et al.*, 2012) ainsi qu'une tarification plus élevée de ces produits (Moon *et al.*, 2015).

Cette conscientisation n'est pas unique aux consommateurs : elle est aussi remarquée chez les entrepreneurs qui prennent différents moyens afin de produire de façon plus responsable (Poldner, Shrivastava et Branzei, 2017). La nouvelle demande pour une consommation responsable motive les entrepreneurs à proposer une offre respectant les attentes de ces consommateurs, présentant des opportunités pour l'environnement d'affaires (Gupta et Kumar, 2013). Par ailleurs, les convictions personnelles d'un entrepreneur peuvent aussi l'amener à reconsidérer des nouvelles méthodes de productions. Par exemple, Yvon Chouinard, fondateur de la marque Patagonia, ancre sa mission d'affaires dans le respect et la conservation de l'environnement, une cause qui lui est très importante. Nonobstant l'origine de la sensibilité, l'introduction de pratiques inspirées du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprise (RSEE) suscite un intérêt réel.

L'adoption de pratiques responsables dans l'industrie de la mode révèle toutefois des tensions importantes. Clark (2008) affirme que l'emploi de la terminologie mode durable relève de l'oxymore comme l'industrie de la mode présente des valeurs bien différentes des principes de la RSEE. Effectivement, l'industrie de la mode requiert la mobilisation de ressources considérables, autant sur le plan social qu'environnemental, comme elle produit en continu, au gré de l'obsolescence des tendances. Black et Eckert (2010) qualifie de « paradoxe de la mode » la relation conflictuelle opposant la santé financière des entreprises de l'industrie et les conséquences de l'obsolescence des tendances. Selon elles, ce cycle rapide des tendances est à la fois négatif, considérant les impacts sociaux et environnementaux, et à la fois positif pour l'économie de l'industrie de la mode. Les impacts de la productivité de l'industrie de la mode sont en opposition aux valeurs du concept de RSEE et de la mode responsable. Alors que les valeurs de l'industrie de la mode (créativité, éphémérité, consommation) semblent être à mille lieues des principes de la RSEE (respect, durabilité, éthique), la coexistence pratique de ces deux courants

dans le quotidien professionnel soulève des tensions dont la compréhension semble manquer à la recherche.

L'objectif principal de cette recherche est donc de comprendre comment les professionnels de l'industrie de la mode perçoivent et négocient les tensions paradoxales entre mode et responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Afin de répondre à l'objectif de ce projet de recherche, le terrain d'études sera celui des professionnels de l'industrie de la mode travaillant dans une entreprise participant à la production et commercialisation de collections de vêtements sur une base saisonnière. Plus encore, ce projet de recherche cible plus particulièrement les entreprises qui ont récemment introduit des pratiques responsables. En effet, les entreprises ayant à l'origine été bâties avec une mission sociale ou environnementale ne connaissent pas les mêmes difficultés que les entreprises qui prennent la décision consciente de modifier leurs pratiques durables en cours de route. La phase de transformation dans laquelle sont plongés ces professionnels est clé dans la compréhension de la relation paradoxale. Elle demande aux professionnels de remettre en question les caractéristiques traditionnelles de l'entreprise aux profits de nouvelles caractéristiques.

La méthodologie de cette recherche qualitative repose sur l'entrevue en profondeur. Selon McCracken (1988), l'entrevue en profondeur est une méthode de recherche révélatrice qui permet au chercheur de bien comprendre le point de vue du participant sur un sujet donné. Dix entrevues individuelles semi-dirigées ont été réalisées avec des professionnels de l'industrie de la mode qui étaient à l'emploi d'entreprises de production de vêtements. Durant celles-ci, les participants étaient amenés à partager leur expérience professionnelle en lien avec l'intégration des initiatives responsables. Afin de me familiariser avec le terrain de ma recherche, j'ai parallèlement participé, sur une période de deux ans, à un programme d'idéation (le *Youth Fashion Summit*) destiné aux étudiants engagés dans la responsabilisation de l'industrie de la mode. Par le biais de cette formation, j'ai pu assister à deux reprises à la conférence *Copenhagen Fashion Summit* qui rassemble des professionnels de l'industrie de la mode du monde entier. Cette conférence, portant sur les enjeux de responsabilité de l'industrie de la mode, m'a permis de faire la rencontre de

professionnels du milieu et en apprendre davantage sur les défis que présente l'introduction des pratiques responsables.

L'analyse et l'interprétation des données a permis l'identification de trois orientations qui présentent comment les professionnels de l'industrie de la mode perçoivent et négocient les tensions paradoxales : l'orientation pragmatiste, l'orientation optimiste et l'orientation activiste. Cette typologie enrichie la littérature sur la gestion du paradoxe alors que celle-ci présente une catégorisation de la négociation des tensions paradoxales d'un point de vue personnel. Au niveau managérial, la compréhension des méthodes de négociation personnelle des tensions paradoxales présente des lignes guides dans l'intégration des pratiques responsables. Plus encore, elle pourra aiguiller les gestionnaires dans la cohabitation des tensions paradoxales entre l'industrie de la mode et le concept de RSEE.

Ce mémoire se présente comme suit. Le chapitre 2 présente la revue de littérature qui propose un survol des concepts principaux étudiés. Trois littératures permettent d'explorer les tensions de la relation paradoxale entre l'industrie de la mode et le concept de RSEE. Premièrement, une recension sélective des écrits a été réalisée sur la RSEE dans le but de mieux comprendre son articulation théorique et les défis de son application pratique. Puis, la littérature sur l'industrie de la mode et ses défis concernant la RSEE a permis de comprendre les implications de leur mise en relation. Troisièmement, la littérature sur le paradoxe a permis de comprendre ce qui définit un paradoxe de même que les tensions s'en découlant. Ensuite, le chapitre 3 explique la méthodologie de l'étude et est suivi des résultats présentés au chapitre 4. Finalement, le chapitre 5 propose une discussion des résultats incluant les contributions théoriques et managériales, les limites de l'étude ainsi que la proposition des pistes de recherches futures.

Chapitre 2 - Revue de la littérature

Ce chapitre présente une revue de littérature permettant la familiarisation des thèmes principaux de l'étude. En premier lieu, les écrits du concept de responsabilité sociale et environnementale (RSEE) sont recensés afin d'en présenter l'évolution historique et théorique de même que les variations de son application pratique. En second temps, en me basant sur ces écrits, j'introduirais la littérature sur l'industrie de la mode pour présenter les différents enjeux liés à l'introduction des pratiques responsables au sein de cette industrie. En troisième temps, la littérature sur le paradoxe et sa gestion éclaire la présence des tensions paradoxales se découlant de la relation de ces deux premiers thèmes.

2.1 La responsabilité sociale et environnementale des entreprises

Cette première section de la revue de littérature présente une recension sélective des écrits sur le concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE). J'aborde en premier lieu l'historique et l'évolution du concept puis tâche de présenter une définition qui servira de guide tout au long de l'étude. Puis, je présente les freins et moteurs de l'introduction de ce concept en entreprise.

2.1.2 Émergence et évolution du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises

Il y a longtemps que le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est présenté dans la littérature en gestion. Un retour en arrière nous donne un aperçu des différentes itérations de ce concept en constante évolution. Avant 1950, difficile de comprendre si les gestes de responsabilisation de l'entreprise s'intègrent à une stratégie personnelle ou une stratégie d'entreprise alors que les entreprises sont au nom des fondateurs. La charité sociale, ou philanthropie corporative des grandes entreprises américaines semble être motivée par le souhait d'améliorer la productivité des travailleurs (Carroll, 2008).

Les assises de la RSE moderne prennent forme dans les années 1950 dans l'ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » de Bowen (1953). Dans cet ouvrage séminal, Bowen appelle à la morale des hommes d'affaires. Il présente l'entreprise comme ayant d'importants pouvoirs, leur octroyant par le fait même une responsabilité envers la

société. Sa question d'amorce : « *What responsibilities to society may businessman reasonably be expected to assume ?* » (p.xi) peine à être répondu, encore aujourd'hui. Selon Carroll (1999), les années 60 sont caractérisées par un besoin de mieux définir le concept de RSE. C'est une période prolifique pour la littérature! Des auteurs comme Davis (1960), intègrent la RSE, un concept théorique à ce point-ci, au contexte managérial afin d'y donner un sens. L'homme d'affaires est mis au centre d'une prise de décision où le raisonnement est au cœur de la logique d'action. Pour Davis (1960), l'environnement de l'entreprise doit être au cœur de toutes les décisions du gestionnaire.

La littérature sur la RSE est ponctuée en 1970 par la *shareholder theory* de Milton Friedman (1970). La *shareholder theory* présente la responsabilité de l'entreprise comme étant une responsabilité économique à ses actionnaires. Friedman dissocie l'employé de l'entreprise. Alors que les individus ont le poids des responsabilités, l'entreprise ne devrait pas en être assujettie comme elle est une construction artificielle. Ceci sous-entend donc que malgré les responsabilités personnelles qu'un individu s'impose, il devrait être en accord avec les standards énoncés par l'entreprise. Donc, dans la *shareholder theory*, la responsabilité de l'entreprise est de faire le plus d'argent possible en accord avec les règles et valeurs de la société (Friedman, 1970). Selon Carroll (2008), les années 70 mobilisent le développement des connaissances de la RSE. De ce fait, les auteurs étoffent le concept en développant sur les motivations de l'entreprise, l'importance des parties prenantes et son environnement (Carroll, 2008).

Selon Carroll (2008), la littérature sur la RSE des années 80 multiplie les concepts émergeant de celui de RSE comme : l'éthique en affaires, la *stakeholder theory* et le développement durable. Carroll (1999) souligne la montée d'un mouvement de la pensée éthique en affaires dans les années 1980 suivant la reconnaissance de catastrophes environnementales et sociales issues de mauvaises décisions corporatives. Citons en exemple l'explosion d'Union Carbide Bhopal; où des décisions favorisant l'entreprise fut prise avant la sécurité et le bien-être d'une communauté. L'éthique est un ensemble de normes régissant nos actions de façon à prévaloir le bien sur le mal. Cependant, l'appellation *business ethics* implique que l'éthique en affaires ne serait pas assujettie aux mêmes règles et normes que l'éthique au sens global (Drucker, 1981). Un non-sens.

L'éthique est la base de la *stakeholder theory* de Freeman (1984) Le cœur de cette théorie présente l'importance de toutes les parties prenantes affectées par une décision d'entreprise. En incluant cette dimension à toutes prises de décision, Freeman s'interroge sur la chaîne d'impacts de chaque décision en identifiant les groupes touchés par celles-ci (Carroll, 1999). En faisant cet exercice, il est possible d'identifier les différents groupes touchés par chacune des décisions potentielles et prendre la décision de considérer chaque groupe à importance égale.

Le terme anglais *sustainability* (en français : développement durable) apparaît pour la première fois dans le rapport de Brundtland (1987) et se traduit en français comme étant « (...) un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Selon le Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques du Québec (2018). En français, le terme *sustainability* se traduit de façon courante par développement durable et développement responsable. Lorsque proposé en 1987, le terme soutenait principalement l'importance des ressources environnementales ; ce n'est que cinq ans plus tard que les enjeux sociaux sont intégrés dans les 27 principes adoptés par les Nations Unies lors du Sommet de Rio tenu en 1992, où des sujets comme la paix, la pauvreté et le rôle des femmes sont intégrés explicitement au développement durable (Blackburn, 2015). Plus encore, dans l'atteinte d'un développement durable, la prospérité économique doit être alliée de l'inclusion sociale et la protection de l'environnement (*Sustainable Development Goals - UNITED NATIONS*, 2019)

Selon Carroll (2008), la littérature des années 90 portant sur la RSE interroge la rentabilité et le coût de la mise en place d'une stratégie de RSE dans le but d'en calculer la performance financière (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985; Griffin et Mahon, 1997). À titre d'exemple, Elkington présente une terminologie financière à la RSE (1994). Dans la mesure où l'entreprise offre un emploi à des individus et assure leur sécurité financière, la performance financière de l'entreprise serait une composante pertinente de la responsabilité de l'entreprise, au même titre que la dimension environnementale.

Le corpus de littérature des années 2000 présente une littérature empirique de la RSE, où l'on passe de la théorie à l'application. La mise en action du concept, au sein de différentes

fonctions de l'entreprise du concept développe un langage commun avec le monde des affaires ce qui permet une meilleure intégration à la stratégie d'affaires. À titre d'exemple Par exemple, dans la fonction marketing de l'entreprise, une étude s'intéresse au rôle du marketing dans le développement d'une approche durable en entreprise (Van Dam et Apeldoorn, 1996) et une autre recèle l'aspect restrictif du marketing vert (Kilbourne, 1998)

Cet aperçu de l'histoire du concept de RSE présente ses différentes ramifications et la terminologie associée. Le concept de RSE a certes, débuté avec une considération pour l'être humain dans son environnement de travail immédiat, mais les réflexions concernant le rôle de l'entreprise ont fait échos à d'autres aspects dont l'environnement, les parties prenantes ainsi que les motivations de l'entreprise. La responsabilisation de l'entreprise passe aussi par un développement plus durable de ses activités. Cependant, le concept et la pratique de la responsabilité de l'entreprise peut évoluer de façon divergente comme il se présente de façon holistique et complexe.

2.1.2 Définition

Devant une étendue des définitions de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) amenant confusion et biais quant à son utilisation, Dahlsrud (2006) analyse plus de 37 définitions afin d'identifier les dimensions caractéristiques de la RSE. Le tableau suivant répertorie les six définitions les plus citées dans la littérature.

Tableau 1 : Définitions les plus citées du concept selon l'étude empirique de Dahlsrud (2006)

Source	Définition
Commission of the European Communities, 2001	A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis
World Business Council for Sustainable	The commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve

Development, 1999	their quality of life
World Business Council for Sustainable Development, 2000	Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and society at large
Commission of the European Communities, 2001	Corporate social responsibility is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment
Business for Social Responsibility, 2000	Business decision making linked to ethical values, compliance with legal requirements and respect for people, communities and the environment
Business for Social Responsibility, 2000	Operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of business. Social responsibility is a guiding principle for every decision made and in every area of a business

L'analyse de ces définitions institutionnelles démontre la subjectivité du concept de la RSEE et les dimensions variables présentées dans la définition du concept. À travers ses analyses, Dahlsrud (2006) identifie les cinq dimensions caractéristiques de ce concept : (1) la préoccupation environnementale des entreprises (2) la relation de l'entreprise avec la société et sa communauté (3) la prospérité économique et la santé financière de l'entreprise (4) la considération des parties prenantes par l'entreprise et (5) l'engagement volontaire de l'entreprise et ce, au-delà de la norme légale demandée.

Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons la définition de la RSEE de l'entreprise de la Commission of the European Communities:

« A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. »

Cette définition considère que la responsabilité de l'entreprise passe tout autant par la dimension sociale que la dimension environnementale. Elle met de l'avant la nécessité d'internaliser les initiatives au sein des activités de l'entreprise et d'entretenir une relation avec ses parties prenantes sur une base volontaire. De plus, les termes durable, responsable, responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) sont considérés comme étant des synonymes faisant référence à cet équilibre nécessaire entre les préoccupations sociales et environnementales de l'entreprise. C'est donc la RSEE, qui servira de référence pour l'ensemble de cette recherche.

À la lumière de ce qui précède, la définition suivante est retenue pour sa simplicité et l'inclusion des cinq dimensions de Dahlsrud (2006).

« La responsabilité sociale en entreprise est un concept qui explicitement demande aux entreprises de se responsabiliser dans l'exploitation de leurs activités. Dans le cadre de cette recherche, ce concept sera aussi souligné par le développement durable de l'entreprise comme ce terme se projette dans la logique d'actions de l'entreprise.»

2.1.3 Évolution de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises : moteurs et freins d'intégration en entreprise

Dans les récentes années, le concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) et de développement durable s'insère au sein des politiques générales des entreprises. La mise en place d'une législation formelle et informelle révèle un manque au niveau des considérations environnementales et sociales dans le développement de la société contemporaine. Plus encore, il donne le ton au développement que devraient privilégier les organisations, signalant un besoin de responsabilisation générale. L'intégration d'une politique de RSEE et de pratiques responsables présentent certains moteurs favorisant l'intégration du concept de RSEE par

l'importance tendance de consommation, l'opportunité d'affaires et les systèmes de gouvernance externe s'y rattachant.

Premièrement, le développement durable s'inscrit comme une mégatendance : complexe et inscrite dans l'air du temps. Un intérêt se développe pour une consommation plus réfléchie quant à son impact au quotidien et accompagne les choix de certains consommateurs (Mittelstaedt *et al.*, 2014). Cet intérêt grandissant se remarque dans plusieurs industries, communiquant une tendance croissante et reflétant des processus sociaux actuels (Erner, 2008). Bien que les valeurs d'un tel concept soient similaires à celle de l'environnementalisme des années 70, l'effet de la sous-culture ne pouvait communiquer les finalités potentielles et perçues par un ensemble de gens. Pour conclure, la notion d'un développement durable est une notion sensible. On ne parle plus d'une clientèle de niche, mais bien à un large spectre d'individus.

Deuxièmement, l'intégration d'une orientation durable à l'entreprise est un nouvel impératif d'affaires (Kotler, 2011; David A. Lubin et Esty, 2014; David A. Lubin et Esty, 2010). D'une part, étant donné la demande des consommateurs, les entreprises doivent répondre aux questions et aux demandes de ceux-ci. Une entreprise ne peut pas considérer se développer sans une implication durable autant sur le plan environnemental que le plan social sans s'attirer des représailles. D'autres parts, par les motivations de l'entreprise étant donné la valeur immatérielle qu'apporte l'orientation durable à la marque. L'intégration d'une orientation durable aide à la différenciation d'une marque parmi ses concurrents dans un marché hautement (Gupta et Kumar, 2013). Cette orientation, en accord avec les valeurs des consommateurs, contribue à l'épanouissement de la marque (Carroll, 2008). La valeur de l'orientation durable pour l'entreprise contribue à l'institutionnalisation de celle-ci.

Troisièmement, la création d'un système de gouvernance externe quant à l'évaluation des initiatives durables contribue à sa normalisation et à son institutionnalisation. La mise en place de leviers de contrôle légitimise l'orientation durable en plus d'en mesurer les impacts. Les normes 26000 et BCorp sont des exemples d'accréditations disponibles afin d'afficher publiquement la présence de mécanismes de contrôle et une bonne gouvernance. Alors que des normes de gouvernances sont habituellement en place afin de

sécuriser la santé financière de l'entreprise, l'adoption d'une bonne gouvernance au niveau des normes sociales et environnementales est volontaire (Dahlsud, 2006). Ainsi, l'accréditation est un sceau de validation des initiatives mises en place, volontairement acquis par l'entreprise.

L'introduction du concept de RSEE présente certains freins et enjeux dans son intégration relevant de la complexité idéologique et opérationnelle de son intégration. En premier lieu, il est intéressant de considérer la lourde tâche de la fonction marketing dans l'internalisation d'une orientation durable. Alors que cette fonction est en relation avec le public et le consommateur, elle doit présenter les initiatives à l'externe de la meilleure façon (Kumar et Christodouloupoulou, 2014). Dans le cadre de cette mission, la fonction marketing se doit de livrer un message clair afin de présenter la nouvelle orientation de l'entreprise. Un enjeu présenté et documenté est l'amplification du message dans le but de communiquer une initiative plus grande, une initiative à plus d'impact et potentiellement, une initiative partiellement erronée. Ce phénomène s'est vu attribué le nom de *greenwashing* qui est à l'origine de la méfiance des consommateurs pour les initiatives responsables (Chen et Chang, 2013; Parguel, Benoît-Moreau et Larceneux, 2011) Sommes toutes, l'enjeu réside dans la communication claire d'une initiative pertinente pour l'entreprise et cohérente pour l'industrie.

En deuxième temps, il est important de souligner la lourdeur de cette démarche à l'interne. Alors que l'intégration d'une orientation durable peut demander un changement au niveau des processus, elle propose aussi un enjeu de mobilisation des employés. Il existe une segmentation dans l'intérêt individuel pour le concept de RSEE et il est nécessaire pour l'entreprise de sensibiliser les employés à l'importance des enjeux en cours en adoptant une attitude positive (Biedenbach et Manzhynski, 2016). Il est important de mobiliser une attitude positive dans le but de faciliter l'intégration. Cependant, la clé de l'intégration semble résider dans le degré d'investissement organisationnelle pour cette nouvelle orientation. Pour que l'introduction d'une orientation durable soit réussie, elle doit être incluse dans la mission de l'entreprise. En l'intégrant au cœur des affaires, il est impossible de ne pouvoir y faire référence dans tous les processus décisionnels (Kumar et Christodouloupoulou, 2014).

Un dernier enjeu noté quant à l'intégration de l'orientation durable en entreprise relève des standards établis. Une littérature présente les limites théoriques et appliquées du concept de RSE, présentant une formule à suivre dans son déploiement (De Colle, Henriques et Sarasvathy, 2014). Bien que des standards peuvent aider une industrie en tout début de changement, ceux-ci peuvent être restrictifs pour une industrie en quête de solution créative, ou même souhaitant présenter leur vision individuelle d'une orientation durable. De plus, avec un historique de responsabilisation des entreprises à l'extérieur de leurs activités, il est intéressant de remarquer la variété des initiatives mises en place. À titre d'exemple, Blackburn (2015) présentait la vision anglo-saxonne de la responsabilisation comme une philanthropie corporative. Bien qu'une initiative louable, séparer la mission de l'entreprise de sa responsabilité dilue et perd son sens (Blackburn, 2015). Bref, l'enjeu ici relève de la complaisance de l'entreprise à externaliser sa responsabilité au lieu d'adresser la raison d'être et l'impact de ses activités.

2.2 L'industrie de la mode et la RSEE

Cette deuxième section de la revue de littérature aborde l'industrie de la mode, et plus particulièrement l'introduction du concept de la RSEE au sein de celle-ci. Premièrement, je présente les caractéristiques de l'industrie de la mode puis étaye les défis que présentent l'introduction de la RSEE au sein de cette industrie. Le but de cette section est de présenter au lecteur quelques caractéristiques et mécanismes de l'industrie de la mode.

2.2.1 Évolution et caractéristiques de l'industrie de la mode

Plusieurs théoriciens se sont intéressés aux significations de la mode ainsi qu'à son fonctionnement. La mode est une coquetterie dérivée de notre besoin de nous vêtir. Selon Simmel (1957), la mode crée une division des classes. Dans un premier temps, elle nous permet d'imiter l'habillement d'un groupe ou d'un individu. Considéré comme un signe d'appréciation et d'affiliation, l'adoption d'une mode devient un signe d'épanouissement personnel. Dans un second temps, la mode nous permet de nous différencier les uns des

autres. En adoptant une certaine mode, l'un se distingue d'un groupe auquel il ne souhaite pas appartenir. Dans un autre temps, selon Barthes (1983), la mode est un système de communication. Elle signale notre appartenance par une image en vêtements et communique nos intérêts. De plus, elle aide à affirmer notre vision de soi.

Les études de Veblen portent sur la consommation, et plus précisément sur la consommation ostentatoire. Écrit à la fin du 20^e siècle, le contexte de l'époque présente un clivage des classes où toute consommation excessive est signe de richesse. Selon la théorie de Veblen, la consommation affirme le statut de l'individu. En consommant au-delà de nos besoins de base, l'individu communique sa richesse. Si l'on se réfère à cette théorie, la consommation ne serait pas une question d'esthétisme, mais bien d'affirmation de soi.

La mode est un phénomène de tendances cycliques démontrées par un phénomène de cloche (Jane Richardson et Kroeber, 1940). Lors de l'introduction d'une nouvelle mode ; peu de gens la portent. Avec le temps, celle-ci gagne en popularité et plus de gens l'adoptent. Puis, une mode s'essouffle et ses représentants sont moins apparents. Maintenant, les cloches sont plus petites, présentant une importante variation sur un plus petit laps de temps. Elles s'essoufflent plus rapidement afin de laisser la place à une autre tendance.

Au sens large, la mode est un changement (Wilson, 2003). Elle présente un changement au niveau du vêtement, mais peut aussi être corrélée aux changements que nous vivons en tant qu'individus. Beard (2008) présente un lien intéressant entre les travaux de la société liquide de Bauman (2013) et les changements rapides du milieu de la mode. Alors que nous sommes en constante recherche de nouveautés dans la définition de notre individualité, la mode devient une manifestation physique de cette définition. La société en constante mouvance nous propose de nous renouveler ; et nous décidons d'appliquer ce renouveau par une modification de notre apparence. Devant la demande croissante des consommateurs, la *fast fashion* propose des vêtements à très bas prix qui suivent les tendances vestimentaires du moment. Elle est produite dans des délais très courts et est déployée en magasin en petit lot, de façon à présenter aux consommateurs une mode changeante et actuelle (Cachon et Swinney, 2011). Avec un roulement des modes, la *fast*

fashion se traduit au français par l'appellation de « mode jetable ». Produite dans des conditions nébuleuses, disponibles à petit prix et de piètre qualité, les vêtements ne sont presque pas portés avant d'être rejetés de la garde-robe (Cline, 2013). Des grands empires tels qu'Inditex, H&M et Primark sont des pionniers du *fast fashion*. Afin de générer une production constante ont mis en place des entreprises à intégration verticale contrôlant tous les maillons de la chaîne de production. En contrôlant la production textile, le design en plus de la production manufacturière ; les looks les plus prisés sont disponibles très rapidement aux consommateurs (James Richardson, 1996).

Face à l'engouement pour une mode jetable se développe une tendance pour une mode durable et responsable : la *slow fashion*. Ce terme est un clin d'œil au terme *fast fashion*, désignant son contraire. Fletcher (2007) la présente comme étant la continuité du mouvement Slow Food. Ce terme désigne une mode en opposition aux valeurs de la fast fashion. Elle est produite « avec conscience » : les matériaux utilisés sont naturels et/ou biologiques issus d'une agriculture responsable et la chaîne de production propose des bonnes conditions de travail pour tous les employés (Henninger, Alevizou et Oates, 2016; Joergens, 2006). Les caractéristiques de la mode responsable présentent un équilibre des considérations environnementales et sociales découlant directement du concept de (RSEE), tout en conservant une composante esthétique.

Plusieurs synonymes sont utilisés dans la nomination de cette mode comme : « mode durable », « mode responsable » ; et, en anglais « *sustainable fashion* ». L'appellation responsable, elle se réfère à sa responsabilité envers des normes environnementales et sociales. En anglais, le terme *sustainable* se réfère au développement responsable du vêtement oscillant entre la dimension sociale et environnementale du concept de RSEE . Malgré ces caractéristiques, il est difficile de cerner ce qu'est vraiment la mode responsable autant par les consommateurs que les employés de l'industrie de la mode (Henninger, Alevizou et Oates, 2016). Plus encore, il est difficile de convenir d'une définition unique de la mode responsable.

La chaîne de production de la *slow fashion* diffère de la *fast fashion* à plusieurs égards. Gurova et Morozana (2018) explorent les pratiques courantes identifiées dans la production de mode responsable. Le recyclage vestimentaire et textile (*recycling*), la

modification de vêtements existants (*upcycling*), l'utilisation maximale du textile (*zerowaste*) ainsi que la récupération de tissus de la poubelle (*trashion*) sont quelques exemples de pratiques répertoriées au sein de petite entreprise de mode responsable d'un quartier textile d'Helsinki. Dans un souhait de simplifier leur production, les entreprises adoptant un positionnement responsable proposent des produits de niches et souvent un portefeuille de produits restreints (Dafydd Beard, 2008). Cependant, au-delà de ces initiatives, l'importance de l'innovation a été documentée dans ces entreprises de mode privilégiant un contexte de production alternatif (Niinimäki, 2015; Poldner, Shrivastava et Branzei, 2017).

Au niveau du comportement du consommateur, celui des consommateurs de mode responsable, n'est pas bien différent de celui des consommateurs de mode « traditionnelle ». Selon Niinimäki (2010), ces consommateurs tentent de répondre à un besoin d'expression de leurs valeurs personnelles. L'actualisation de ce comportement se présente par l'expression d'un style personnel harmonisé à leurs valeurs personnelles. Présentant des achats différents, la notion centrale de style personnel reste tout aussi important. Ainsi, les consommateurs de mode responsable ne sont pas si différents, La considération pour la valeur esthétique de la mode présente un attribut important (Bly, Gwozdz et Reisch, 2015).

2.2.2 Enjeux de l'introduction de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises au sein de l'industrie de la mode

Alors que pour certaines entreprises des valeurs environnementales et sociales sont au cœur de leur mission, pour d'autres, le vrai défi réside dans l'introduction harmonieuse d'initiatives responsables au sein de leur marque. En anticipation du grand défi, il est possible de noter des enjeux au niveau du produit, des consommateurs, de la marque ainsi que des enjeux systémiques.

Enjeux relatifs au produit

Il semble exister un écart entre la conscience environnementale et le vêtement alors que les consommateurs séparent la mode et la vocation responsable du produit mode (Joy *et al.*, 2012). Par exemple, alors que les individus reconnaissent l'importance et les bénéfices d'une alimentation biologique, cette conscience n'est pas transmise à l'achat de

vêtements. Plusieurs hypothèses peuvent être formulées quant à la relation entre un individu et sa garde-robe : une ignorance quant à la production des vêtements, une déconnexion quant aux enjeux sociaux et environnementaux de la mode ou même un désintérêt général (Joy *et al.*, 2012).

La mode possède une valeur immatérielle (Dafydd Beard, 2008). Outre ses fonctions vestimentaires, il possède une grande valeur psychologique pour celui qui le porte. Ainsi, il est essentiel pour la mode de combler les attentes matérielles et immatérielles du consommateur (Dafydd Beard, 2008). Les attentes matérielles de la mode responsable font écho à une caractéristique traditionnelle de la mode soit sa composante esthétique. Selon Zafarmand et collègues (2003), il est essentiel de considérer cette caractéristique dans le développement de produits à caractère responsable. Le design de produits responsables doit impérativement être sensible à cette composante, car l'esthétisme est une importante barrière à l'adoption.

Ces notions confirment le fait que la mode responsable doit présenter des caractéristiques similaires à la mode traditionnelle, sans quoi elle ne possède pas la même valeur aux yeux de celui qui la regarde (Meyer, 2011).

Enjeux relatifs aux consommateurs

Bien qu'un consommateur souhaite encourager des entreprises qu'il juge éthiques, son comportement d'achat n'est pas toujours affecté par ses considérations éthiques. Alors qu'il souhaite acheter en bonne conscience, il ne souhaite cependant pas être incommodé par ses nouveaux principes (Carrigan et Attalla, 2001). Alors qu'on peut catégoriser l'achat de vêtement responsable pour des considérations majoritairement hédoniques ou altruiste, il a été noté que le consommateur ne choisira pas un vêtement pour une raison purement altruiste. La fonction hédonique domine cette considération dans l'achat de vêtements (Lundblad et Davies, 2016). Bref, les consommateurs ne souhaitent pas altérer leur qualité de vie pour une consommation responsable créant un écart au niveau de leurs pensées et de leurs actions.

Étant donné la nature subjective du concept de mode responsable, les consommateurs n'interprètent pas tous les mêmes caractéristiques. Certains consommateurs

privilégieront la dimension environnementale, d'autres la dimension sociale, mais plusieurs s'entendent sur l'équilibre nécessaire entre ces deux dimensions (Henninger, Alevizou et Oates, 2016). Une étude empirique confirme même que le comportement d'achat responsable est motivé par la perception personnelle des normes éthiques, de même que la réputation de la marque dans l'industrie de la mode (Shen *et al.*, 2014). Cette perception variable de l'éthique au sein de l'industrie de la mode a un réel impact sur la perception des initiatives mises en place par les entreprises.

Les consommateurs demandent aux entreprises d'être globalement plus éthiques dans leurs activités et leurs communications, et certaines entreprises s'activent à répondre à leurs demandes. Celles-ci doivent faire des efforts majeurs pour convaincre les consommateurs de la validité de leurs actions éthiques alors que certains consommateurs sont portés à remettre en question l'intégrité de l'entreprise. Carrigan et Attala (2001) énoncent même le cynisme du consommateur face à cette vocation. Le champ lexical employé dans les initiatives du marketing social, de même dans l'industrie de la mode, peut être trompeur ou manquer de clarté. Plus encore, elle peut comporter des éléments mensongers comme d'où provient le terme *s* (Parguel, Benoît-Moreau et Larceneux, 2011). L'impact de ce type de communication ne résultera pas d'un comportement positif, mais plutôt un sentiment de frustration de la part du consommateur (Evans et Peirson-Smith, 2018). Ce sentiment d'incompréhension générale quant à la portée et la pertinence des initiatives mises en place des entreprises présentent une méfiance des consommateurs face à celles-ci.

Enjeux relatifs à la marque

En principe, un positionnement stratégique construit sur des valeurs de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) présente une opportunité d'affaires et un avantage concurrentiel (Di Benedetto, 2017). Cependant, en pratique, un programme de RSEE n'est pas toujours en accord avec les valeurs originales de la marque. Dans ces cas, la communication des initiatives RSEE pourrait engendrer une perception négative ou discontinue d'une entreprise établie (Torelli, Monga et Kaikati, 2012). Ainsi, le choix de l'initiative doit être en accord avec le produit, la clientèle et l'industrie. Appliquées à la niche de l'industrie du luxe, les initiatives de RSEE sont perçues comme étant plus

socialement responsables lorsqu'elles sont liées à un bien durable (ex: la joaillerie) qu'un produit éphémère (ex : le vêtement).

L'industrie du luxe se situe dans une zone grise alors que par définition, elle est durable de par son aspect intemporel (Godart et Seong, 2014). De ce fait, la perception du consommateur à l'égard de la marque est déterminée en fonction du produit qu'elle offre. Par exemple, les initiatives responsables d'un produit durable et présentant des matériaux rares génèrent une attitude plus favorable (Janssen *et al.*, 2014). Plus encore, cette sympathie pour la marque a empiriquement été vérifiée par Noah et Johnson (2018). Dans la présence d'éléments à caractères responsables, la marque retient une plus grande loyauté de la part de ces consommateurs.

Enjeux relatifs au système de l'industrie de la mode

Alors que le système de l'industrie de la mode et les valeurs responsables semblent être diamétralement opposés, il est possible de mettre en doute la possibilité pour les valeurs des consommateurs de cohabiter avec l'envie de participer aux tendances vestimentaires actuelles (Moon *et al.*, 2015). Alors que leur étude quantitative confirme la potentielle cohabitation de ces deux valeurs dans un échantillon de consommateurs, personne ne semble avoir adressé la coexistence pratique de ces deux idéaux pour des professionnels de la mode.

L'industrie de la mode se présente comme un écosystème: constitué d'entités possédant des rôles définis qui assurent le fonctionnement et la régularisation de l'industrie. De ce fait, l'intégration de pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode présente un certain bouleversement au niveau des pratiques qu'Ertekin et Atik (2015) identifient comme étant un enjeu systémique.

La chaîne de production de l'industrie de la mode présente plusieurs acteurs et l'internationalisation de celle-ci ne fait que complexifier l'introduction d'initiatives responsables (Ertekin et Atik, 2015). La mode est une industrie opaque et ses ramifications sont loin d'être aussi définies que celle de l'industrie alimentaire (Fletcher, 2010). La mode demande une grande vélocité, mais est aussi dirigée par l'avarice des différents intermédiaires du contexte de production. Une réfutation du modèle établie

demanderait donc, outre une nouvelle orientation pour la production, de nouveaux modèles d'affaires faisant la promotion d'une consommation alternative du vêtement. Les entreprises souhaitant entreprendre une direction responsable doivent revoir leur modèle d'affaires alors que les modèles traditionnels ne seraient pas compatibles avec cette orientation (Stubbs et Cocklin, 2008) en plus de participer à une reconsidération du système dans lequel la mode s'exerce (Cataldi, Dickson et Grover, 2010).

Todeschini et al. (2017) répertorient différentes tendances de l'industrie de mode durable influençant les nouveaux modèles d'affaires de l'industrie de la mode. Selon les auteurs, ces nouveaux modèles d'affaires devraient se concentrer sur la structure interne et la culture de l'entreprise dans la création d'une entreprise durable. Cependant, certaines catégories de modèles d'affaires sont orientées vers la production de nouveaux items (i.e. : responsabilité sociale de l'entreprise, innovation technologique et sensibilisation du consommateur) alors que d'autres remettent plutôt en question la façon dont le vêtement est acheté et porté (i.e. : économie circulaire et économie de partage et consommation collaborative). Par exemple, un modèle d'affaires pourrait être basé sur des principes d'économies circulaires en bâtissant leur offre vestimentaire autour d'un programme de recyclage textile ou encore du *upcycling* (l'altération d'un vêtement dans le but de lui donner une nouvelle vie). De par le principe de leur modèle d'affaires, ces entreprises ne participent donc pas au cycle de production traditionnelle. D'autres tendances modifient leur offre vestimentaire, mais sans remettre en question les cycles de production comme la création de matériaux durables qui pourra allonger la vie de certaines pièces du garde-robe (Todeschini et al, 2017). Ces différentes tendances soulignent les enjeux et la complexité des changements nécessaires aux modèles d'affaires de l'industrie de la mode.

L'identification des enjeux présente la complexité des changements nécessaires lors de l'introduction de pratiques responsables. Alors que l'industrie de la mode reconsidère les modèles d'affaires traditionnelles, l'introduction des initiatives responsables, découlant du concept de RSEE, demande des changements importants au niveau des entreprises et des professionnels y travaillant. Étant donné les tensions présentes entre ces deux concepts, j'utiliserais la lentille théorique du paradoxe pour honorer la complexité que présente cette juxtaposition.

2.3 Paradoxe

L'étude du paradoxe et de la pensée paradoxale a été étudiée par plusieurs champs de littérature notamment la philosophie, la psychologie et plus récemment par une littérature extensive en management. Cette section de la revue de littérature propose une exploration des différentes définitions et caractéristiques du paradoxe, la présentation des types de paradoxes ainsi qu'une lexicographie du concept. Puis, nous démontrerons l'opportunité liée à cette théorie en plus d'explorer les différentes façons qu'a été documenter la gestion du paradoxe.

2.3.1 Définition du paradoxe

La littérature explorant le paradoxe est riche et définie dans plusieurs avenues de recherche, voir tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Définitions du paradoxe

Auteurs	Date	Définition
Ford et Backoff	1988	Some “thing” that is constructed by individuals when oppositional tendencies are brought into recognizable proximity through reflection or interaction.
Poole et Van De Ven	1989	A paradox reveals itself as a phenomenon or a situation where two apparently contradictory factors or tensions appear to be true at the same time.
Lewis	2000	Contradictory in yet interrelated elements – elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously.
O’Driscoll	2008	Situation where two apparently contradictory tensions appear to be simultaneously credible and where resolution is pursued in a non-exclusionary way.
Smith et Lewis	2011	Contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time.
Schad et al.	2016	Persistent contradiction between interdependent elements.

Les définitions des articles fondateurs du paradoxe en management s’opposent quant à la genèse du paradoxe. D’un côté, Ford et Backoff (1988) proposent que l’individu construise le paradoxe alors que Poole et Van de Ven (1989) affirment plutôt que le paradoxe se révèle de lui-même. La base du paradoxe serait pour tous une mise en relation d’éléments et de facteurs contradictoires, mais l’approche diffère. L’approche de Ford et Backoff suggère que le paradoxe soit un construit personnelle et subjectif alors que c’est l’individu qui met en relation les éléments contradictoires. Autrement, l’approche de Poole et Van de Ven propose que le paradoxe soit objectif et qu’il se présente comme étant un fait ou une réalisation indépendante de jugement.

La définition la plus citée dans la littérature est celle issue de l'article *Exploring Paradox : Towards a more comprehensive guide* de Lewis (2000) qui caractérise le paradoxe par une relation créant une tension : « *Contradictory in yet interrelated elements – elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously.* » Cette définition met en lumière la validité et la logique des éléments indépendants dont la mise en relation soulève une absurdité notable. Smith et Lewis (2011) présentent une nouvelle définition du paradoxe en amont de leur étude portant sur les dynamiques organisationnelles : « *Contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time* ». Cette définition présente une dimension de temps qui jusqu'à là n'avait pas été considérée dans la définition du paradoxe. Celle-ci sous-tend la pérennité du paradoxe alors qu'il présente le paradoxe sur un continuum de temps. Les définitions de Lewis (2000) et Smith et Lewis (2011) s'inscrivent dans l'approche de Poole et Van de Ven où le paradoxe se présente de lui-même, nonobstant la dimension subjective, pouvant influencer l'intensité de la perception du paradoxe. La définition du paradoxe d'O'Driscoll (2008) présente la logique indépendante des éléments en tension abordée dans la définition : « *Situation where two apparently contradictory tensions appear to be simultaneously credible and where resolution is pursued in a non-exclusionary way.* » S'inscrivant aussi dans l'approche de Poole et Van de Ven, O'Driscoll souligne la résolution non binaire du paradoxe, laissant donc place à une gestion ouverte dans l'obtention idéale d'une symbiose des deux éléments en tension. De surcroît, l'élément modérateur du temps est soulevé par la définition de Schad (2016): « *Persistent contradiction between interdependent elements.* » Selon Schad, le paradoxe n'est jamais complètement résolu.

À la lumière de l'étendue des définitions proposées du paradoxe, il est possible d'identifier trois caractéristiques communes propres au paradoxe. La caractérisation du paradoxe est nécessaire afin de comprendre les caractéristiques principales du paradoxe participant à sa complexité.

Premièrement, le paradoxe est inhérent à la présence d'une relation conflictuelle entre deux éléments créant une tension paradoxale. Afin de noter la présence d'un paradoxe, il

faut premièrement considérer la présence d'éléments ou de concepts indépendants. Cameron et Quinn (1988) ont noté que la clé du paradoxe réside dans la présence d'éléments mutuellement exclusifs posant une source de conflit. Ces éléments indépendants possèdent une logique individuelle (Lewis, 2000), une crédibilité (O'Driscoll, 2008) et une vérité (Poole et Van de Ven, 1989). Mais c'est en rapprochant ces concepts, ou en les liant, qu'on peut observer leur potentiel contradictoire. S'il n'y a pas de relation entre les concepts, on ne peut noter la présence d'un paradoxe. Le paradoxe peut être identifié par un rapprochement des concepts (Ford et Backoff, 1988; Poole et Van de Ven, 1989) par une mise en relation (Lewis, 2000; Smith et Lewis, 2011) ou par une interdépendance (Schad *et al.*, 2016). C'est éventuellement le lien conflictuel entre les concepts qui signale de paradoxe, un lien qui participe à l'irrationalité de celui-ci (Lewis, 2000). Le lien conflictuel menant au paradoxe peut être construit par celui qui met en relation concepts en tensions (Ford et Backoff, 1988), mais il pourrait aussi se révéler de lui-même suivant la mise en relation (Poole et Van de Ven, 1989). Les auteurs plus récents ne font pas la mention de la liaison, le paradoxe est vu comme étant une situation ou une constatation (Lewis, 2000 ; O'Driscoll, 2008). Ainsi, nous pouvons convenir que le paradoxe est généré par l'interdépendance d'éléments à première vue incompatibles.

Deuxièmement, le paradoxe reste une interprétation. Le paradoxe ne peut qu'exister par l'interprétation individuelle d'une situation (Cameron et Quinn, 1988). Ainsi, une situation doit être prise en considération en plus d'identifier des éléments conflictuels pour y noter la présence d'un paradoxe. Le paradoxe semble se construire dans un besoin de création de sens d'une relation entre concepts à première vue incompatibles ou sans lien apparent (Ford et Backoff, 1988). Les paradoxes seraient perçus de par nos construits personnels et les conventions sociales auxquels nous adhérons tels notre environnement de travail ou l'influence familiale (Lewis, 2000). Pour certains, les concepts mis en relations peuvent être discutables étant donné leur vérité individuelle alors que pour d'autres la mise en relation ne propose aucune tension menant au paradoxe. Cependant, certains paradoxes semblent ne pas pouvoir être remis en question, tel est le cas du paradoxe mathématique qui présente un aspect rationnel. Le paradoxe mathématique ne présente pas de faille au niveau de la logique. D'un autre côté, les paradoxes logiques

peuvent être constamment remis en question de par leur nature irrationnelle et l'absence d'une seule et réelle réponse. Le paradoxe est subjectif à celui qui met en relation des concepts indépendants ou qui constate, ou non, la présence de tension.

Troisièmement, le paradoxe est permanent et demande une négociation constante plutôt qu'une réconciliation par un choix entre deux alternatives. Selon Hampden-Turner (1990) le paradoxe ne peut être géré comme un dilemme alors qu'il présente plusieurs pôles de tensions. Cette multiplicité souligne la gestion complexe que nécessite le paradoxe contrairement au dilemme qui demande de prendre une décision par rapport à deux options (Lewis, 2000). O'Driscoll (2008) souligne l'infinité des possibilités de réconciliation entre tensions dans la présence d'un paradoxe alors qu'une gestion de celui-ci demande une synthèse des différents pôles de tension. De plus, celles-ci sont soumises à des facteurs de circonstances et d'environnement qui participe à la nature évolutive du paradoxe (Mick et Fournier, 1998). Comme les tensions ne se dissipent pas d'elles-mêmes, la présence d'un paradoxe nécessite une gestion en continu et demande une négociation perpétuelle (Smith et Lewis, 2011 ; Schad *et al.* 2016). Alors que la relation entre les éléments conflictuels est établie et difficilement dissociable, le paradoxe impose un tiraillement dont la résolution demande une gestion entre pôles de tension.

Ces trois caractéristiques proposent les assises de la définition utilisée du paradoxe dans cette recherche. Ainsi, je considère que le paradoxe est issu d'une tension notée entre deux concepts individuellement pertinents, mais absurdes une fois mis en relation. Plus encore, l'incohérence de la mise en relation demande une constante négociation entre les éléments afin d'en créer un sens.

2.3.2 Types de paradoxe

Une typologie des paradoxes permet de mieux comprendre la tension en cause afin d'aider à sa gestion alors que le paradoxe est permanent et sa réconciliation temporaire (Wit et Meyer, 2005). Le développement de la typologie des paradoxes répond aussi aux spécificités organisationnelles et contribue au discernement des tensions notées.

Les recherches de plusieurs auteurs sur les paradoxes ont mené à la création de typologies catégorisant ceux-ci dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Typologie des paradoxes

Auteurs (Année)	Poole et Van de Ven (1989)	Lewis (2000)	Smith et Lewis (2011)
Types de paradoxes identifiés	Logique Social	Apprentissage Organisation Appartenance	Apprentissage Organisation Appartenance Performance Apprentissage/Organisation Appartenance/Organisation Apprentissage/Performance Performance/Organisation Performance/Appartenance Appartenance/Apprentissage

Selon Poole et Van de Ven (1989), il y a une distinction à faire entre un paradoxe logique et un paradoxe social. Le paradoxe logique est intemporel et peut difficilement être argumenté grâce à la statistique, la mathématique et la physique. Cependant, comme le paradoxe social est ancré dans un temps et un lieu, il est variable et peut être remis en question. Les paradoxes de la théorie de la décision sont un bon exemple de paradoxe social alors que les facteurs influençant la décision seront nombreux. Les deux types de paradoxes sont pertinents dans l'exploration de notre question de recherche. L'analyse des tensions, oppositions et contradictions nous permet de mieux comprendre les mécanismes de gestion du paradoxe (Poole et Van de Ven, 1989).

Selon Lewis (2000), les paradoxes peuvent se classer dans 3 catégories : les paradoxes d'apprentissage, les paradoxes d'organisations et les paradoxes d'appartenance. L'axe central du paradoxe d'apprentissage expose une tension entre le nouveau et l'ancien. Il peut naître d'une tension liant une quête de sens d'un changement dû à une innovation ou un changement organisationnel. Le paradoxe d'organisation se réfère à une tension liée à la structure et la performance de l'organisation. Il prend en considération la polarité des objectifs et des besoins organisationnels notant l'importance du contrôle, mais aussi de la

flexibilité au sein de celle-ci. Quant au paradoxe d'appartenance, il explore la complexe notion de relation. Entre celle qu'un individu entretient avec lui-même ou les autres, de la notion d'individualité à celle du groupe et de la cohésion à la division. Cette classification des paradoxes présente différents éléments pouvant contribuer à notre compréhension des paradoxes présentée. Par exemple, l'introduction des pratiques responsables en entreprises se présente comme une phase de transformation pour l'entreprise. Le paradoxe d'apprentissage pourrait expliquer un écart entre les anciennes et les nouvelles pratiques professionnelles

Smith et Lewis (2011) ajoutent à la catégorisation de Lewis (2000) les paradoxes de performances. Ceux-ci découlent des potentiels objectifs divergents des parties prenantes, internes ou externes à l'organisation. Les objectifs de responsabilités sociales et environnementales des entreprises et les objectifs financiers sont cités en exemple pour expliquer ce type de paradoxe (Margolis et Walsh, 2003). Ceux-ci sont centraux à l'étude. Le modèle de Smith et Lewis (2011) considère la catégorisation des paradoxes comme étant un guide d'analyse en plus de considérer les nuances potentielles de chacun. À titre d'exemple, une tension conflictuelle pourrait être liée à un paradoxe d'organisation et de performance. Cette vision du paradoxe semble abonder dans le même sens que plusieurs chercheurs, soulignant l'aspect évolutif du paradoxe. Alors que la littérature tâchait d'identifier des éléments de tensions pointus, Smith et Lewis rassemblent ces tensions pour créer des catégories plus générales, mais connectées aux fonctions de l'entreprise.

Les différents types de paradoxes peuvent aider à comprendre la nature des tensions et aider dans la gestion de celles-ci.

2.3.3 Lexicographie du paradoxe

Alors que plusieurs définitions du paradoxe sont présentées dans la littérature, circonscrire la terminologie adjacente au paradoxe aide à clarifier les caractéristiques spécifiques de celui-ci. Parmi le champ lexical identifié, nous définirons le dilemme, la dualité et l'ambivalence.

Le dilemme propose un argument impliquant un choix entre deux partis comportant tous deux des éléments désirables et indésirables (Anderson et Duncan, 1977). Il implique

obligatoirement un choix à entreprendre entre des alternatives qui sont incompatibles et qui comporteront tous deux des conséquences. La gestion du paradoxe contient plusieurs dilemmes étant donné une infinité de possibilités dans la gestion de celui-ci (Eisenhardt, 2000). Cependant, selon Lewis (2000), le paradoxe ne nécessite pas un choix ou une action à entreprendre, il implique une façon d'être géré selon des tensions manifestées. Le dilemme demande aussi de faire le bon choix, mais le paradoxe ne conteste pas à première vue la validité et la vérité des éléments mis en relation.

La dualité découle de la présence d'un paradoxe. Selon Eisenhardt (2000), la présence d'un paradoxe soulève l'identification de tensions au sein des éléments mis en relation. Ces éléments sont en dualité avec la prise de décision servant à la gestion de la tension, et par le fait même de la gestion de paradoxe.

L'ambivalence se caractérise par une incertitude envers deux ou plusieurs alternatives devant lesquelles un choix s'impose (Cameron et Quinn, 1988). Des facteurs contextuels projettent un individu dans un état ambivalent en vue d'une prise de décision, avant que celui-ci n'adopte des stratégies d'adaptation suivant l'inconfort de sa décision (Otnes, Lowery et Shrum, 1997). L'ambivalence présente un état entourant la prise de décision dans la gestion du paradoxe.

Ces termes s'associent au paradoxe étant donné la présence de caractéristiques similaires et représentent des tensions organisationnelles en soi (Smith et Lewis, 2011). Le dilemme, la dualité et l'ambivalence se différencient du paradoxe alors qu'ils présentent des aspects d'une tension. Ainsi, le paradoxe présentera des aspects liés au dilemme, au dualisme et à l'ambivalence dans sa gestion sans être des paradoxes en soi.

2.3.4 Gestion du paradoxe

J'ai établi qu'il y avait une tension entre les valeurs de l'industrie de la mode et celles du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE). Selon Hahn (2018; 2015), l'utilisation d'une lentille paradoxale dans l'intégration d'initiatives responsables au sein des activités d'affaires aiderait à comprendre les tensions sous-jacentes dans cette relation. Toujours selon Hahn (2018), la lentille paradoxale aide à accepter les tensions, sans privilégier l'un des deux éléments en tension.

Plus encore, l'utilisation de cette lentille honore la complexité croissante de la vie organisationnelle (Cameron et Quinn, 1988). Au-delà de l'identification, la gestion d'un paradoxe peut être riche en valeur pour les gestionnaires alors qu'ils permettent d'explorer les dessous d'une situation conflictuelle (Lewis, 2000). En adoptant une vision paradoxale, les gestionnaires développent une vision alternative de la résolution de tensions en entreprise ; s'éloignant d'une résolution de problème binaire (Smith et Lewis, 2011).

La littérature présente plusieurs approches dans la gestion du paradoxe, deux ont retenu mon attention. Premièrement, présentons l'approche de Lewis (2000) qui propose un cadre d'analyse et de gestion du paradoxe. Selon Lewis (2000), la gestion efficace d'une situation paradoxale relève d'une bonne compréhension des éléments en tensions ainsi que de leur évolution. La première étape du cadre de Lewis explore la genèse de la tension à l'origine de la situation paradoxale. Les tensions émergent suivant une polarisation de deux points de vue ou réalités, générés par des construits individuels ou des construits sociaux. Par exemple, une tension pourrait être identifiée dans le cas où un individu noterait une inconsistance dans les propos et les actions de quelqu'un. En calquant cette étape à la recherche, cette étape impliquerait de reconnaître qu'il existe une tension entre la RSEE et l'industrie de la mode étant leurs valeurs distinctives.

La deuxième étape du cadre de Lewis suggère que la tension soit exacerbée ou diminuée par différentes méthodes. Cette étape peut être remarquée avec le temps et l'évolution des tensions. Lewis identifie plusieurs méthodes de renforcement, dont le déni (qui décide de ne pas considérer la tension), la projection (qui suggère que la tension soit transférée dans une autre composante) ou encore le morcellement (qui creuse un clivage entre les tensions en les isolant). Pour remettre cette étape en contexte avec la recherche, celle-ci présente le type de décision que l'entreprise de l'industrie de la mode décidera d'adopter. À titre d'exemple, la projection pourrait impliquer qu'un gestionnaire décide de ne pas intégrer la RSEE au sein du vêtement, mais bien dans une activité connexe comme au sein du département d'expédition du produit.

La troisième étape du cadre de Lewis suggère la gestion du paradoxe. Pour Lewis, la gestion du paradoxe doit se faire avec ouverture et en acceptant que la rationalisation de

la situation ne soit pas réellement possible. Lewis présente trois options de gestion des tensions paradoxales. D'une part, il est possible d'accepter la situation paradoxale pour ce qu'elle est en honorant la richesse des éléments en tension. D'une autre part, il est possible d'affronter la situation paradoxale en remettant en question la situation de façon plus générale. Finalement, Lewis (2000) suggère la transcendance dans la gestion de la situation paradoxale. Cette option propose d'utiliser la pensée paradoxale dans la gestion de la situation. À titre d'exemple, un gestionnaire de l'industrie de la mode, alors qu'il est en processus d'idéation pour intégrer des initiatives responsables, considérera l'ensemble des initiatives possibles pour représenter le concept de RSEE.

Selon Lewis (2000), ce cadre n'est pas linéaire. La séquence des étapes peut varier et le cycle de gestion se fait en continu étant donné l'aspect intemporel du paradoxe comme souligné par Schad (2016).

Alors que Lewis (2000) propose un cadre de gestion du paradoxe, Poole et Van de Ven (1989) présentent plutôt des recommandations précises quant à la gestion d'une situation paradoxale. Destinées aux gestionnaires, leurs quatre recommandations se distinguent par une approche proactive et positive face à la tension paradoxale.

Premièrement, Poole et Van de Ven (1989) suggère d'entrevoir le paradoxe comme étant l'occasion de stimuler des débats actifs par rapport à une situation vécue en entreprise. Selon eux, en se concentrant sur l'écart entre les éléments en tension, l'individu s'en nourrit ce qui lui permet d'apporter un regard nouveau à la situation paradoxale. Deuxièmement, il serait pertinent d'inviter différentes strates hiérarchiques à réfléchir sur la situation paradoxale. Selon Poole et Van de Ven (1989), ceci permettra aux gestionnaires d'étoffer leur compréhension des éléments en tension alors que la situation paradoxale n'est jamais complètement isolée. C'est aussi pourquoi il est pertinent d'inclure des employés de plusieurs départements dans cette conversation. Troisièmement, la gestion du paradoxe doit s'appuyer sur l'aspect spatial et temporel de la tension. Ainsi, la gestion du paradoxe ne peut être que réfléchi selon les connaissances actuelles. Nul ne sert de spéculer sur l'évolution de la tension alors que la gestion de celle-ci demande une attention en fonction de l'état de la situation actuelle. En dernier lieu, Poole et Van de Ven recommande de retourner à la source de la tension. Quels sont les

éléments en tension ? De quoi sont-ils composés ? Qu'est-ce que cela implique ? Alors qu'il est tenu pour acquis, la véracité de chacun des éléments, la résolution du paradoxe demanderait une nouvelle approche dans la définition de la tension. Sans être une formule magique, ces recommandations laissent place à l'interprétation. Plus encore, elles permettent d'analyser la situation et intégrer les autres dimensions dans le processus de gestion du paradoxe. Selon Poole et Van de Ven, la gestion du paradoxe est itérative, constante et exploratoire. En acceptant la gestion du paradoxe, l'on s'immerge dans l'exploration de ses tensions sous-jacentes.

Le chapitre suivant s'intéresse à la méthodologie employée dans le cadre de cette recherche.

Chapitre 3 - Méthodologie

Le présent chapitre détaille la méthodologie utilisée afin de répondre à l'objectif de cette recherche soit: comment est-ce que les professionnels de l'industrie de la mode négocient le paradoxe d'introduction d'initiatives responsables au sein de leur industrie? Tout d'abord, la méthode de recherche est présentée suivant l'explication et les détails de la collecte de données. Pour terminer, la méthode d'analyse des données est détaillée.

3.1 Contexte

Si quelques marques avaient décidé depuis bien longtemps d'éliminer l'usage de la fourrure dans la création de leur collection, (ex : J Crew, Calvin Klein et Stella McCartney), c'est en 2018 que plus de 12 marques s'ajoutent à la longue liste de marques n'utilisant plus de fourrure dont Burberry, Versace et Coach. En effet, les tendances pour une consommation plus responsables incitent les créateurs à modifier leur approche en création qui décident d'endosser les principes de leur consommateur (Petter, 2019). Symptôme d'une industrie en pleine transformation, les annonces d'initiatives responsables, telles que l'abandon d'usage de la fourrure, sont rarement isolées. Les entreprises reconsidèrent leurs pratiques pour suivre la tendance sociale et environnementale. Dans cette perspective de changement, les pratiques des entreprises sont remises en question alors qu'elles ne sont plus uniquement motivées par des caractéristiques traditionnelles de l'industrie de la mode. De ce fait, je considère que l'introduction des pratiques responsables présentent pour le professionnel de l'industrie de la mode une situation intéressante à explorer

Afin de répondre à l'objectif de recherche, le terrain d'études sera celui des professionnels de l'industrie de la mode travaillant dans une entreprise participant à la production et à la commercialisation de collections de vêtements sur une base saisonnière. La littérature n'a pas encore exploré le point de vue des professionnels dans l'intégration de pratiques responsables au sein de la mode. Plus encore, je m'intéresserais aux professionnels à l'emploi d'entreprises qui ont récemment introduit des pratiques responsables au sein de leur activités. La phase de transformation dans laquelle sont plongé ces professionnels est clé dans la compréhension de la perception des tensions paradoxales par les

professionnels. Il est important de préciser que j'ai éliminé les professionnels travaillant pour une entreprise ayant à l'origine été fondée avec une mission sociale ou environnementale, alors qu'ils ne connaissent pas les mêmes difficultés que les entreprises qui prennent la décision consciente de modifier leurs pratiques en cours de route. Ce changement demande aux professionnels de l'industrie de remettre en question les caractéristiques traditionnelles de l'entreprise aux profits de nouvelles caractéristiques ce qui explore directement les tensions paradoxales de cette situation.

3.2 Méthode de recherche

Afin de répondre à la question de recherche et aux objectifs de recherche sous-jacents, une méthode de recherche qualitative a été privilégiée. Cette méthodologie est utilisée afin de mieux comprendre un phénomène dans son contexte. Plus encore, la recherche qualitative permet de recueillir des informations riches et détaillées qui permettent d'approfondir les subtilités d'une problématique. L'aspect sensible des tensions paradoxales entre le concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) et l'industrie de la mode demande une approche fine où les mots offerts par les participants dans la collecte de données présenteront l'essence de la tension.

3.3 Préparation au terrain de recherche

En prévision de cette recherche, j'ai développé mes connaissances sur l'industrie de la mode et les enjeux de l'introduction de pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode afin de pouvoir établir ma crédibilité aux yeux des participants. Cette connaissance générale de l'industrie de la mode était aussi essentielle alors que je rencontrais des participants dans le cadre de leur profession et un langage plus technique était utilisé par les participants

Premièrement, j'ai commencé à lire de façon quotidienne l'actualité sur l'industrie de la mode en portant une attention particulière aux articles portant sur la mode responsable. Des publications telles *Business of Fashion* et *Vogue Australie* offre un contenu de choix sur les enjeux de la mode responsable. Je me suis aussi abonnée à des groupes sur la plateforme Facebook tels que : *Sustainable Fashion*, *Sustainable Fashion Collective* et

Sustainable Fashion NYC pour prendre connaissance des types de discussions que présentait ce genre de groupe.

Puis, j'ai assisté à de nombreux événements et conférences dont le sujet portait sur les enjeux sociaux et environnementaux de l'industrie de la mode. À titre d'exemple, j'ai assisté à la première édition québécoise de *Fashion Revolution* en avril 2018. À l'origine, *Fashion Revolution* était un mouvement de contestation populaire sur Instagram afin de commémorer l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh. Des participants prenaient en photo l'étiquette de leur vêtement; et en la partageant sur les médias sociaux, demandent à l'entreprise qui avait véritablement fabriqué le vêtement en question et dans quelles conditions. Cet organisme activiste a été créé il y a un peu plus de cinq ans et organise maintenant des événements à échelle internationale. Cet événement m'a sensibilisé avec l'engagement activiste existant dans l'industrie de la mode.

Troisièmement, j'ai eu la chance de participer à un programme éducatif intitulé *Youth Fashion Summit*, qui fait la promotion de l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode et de la joaillerie. Cet événement s'est déroulé à Copenhague (Danemark) en mai 2018 et mai 2019. En partenariat avec *United Nations Global Compact*, *Global Fashion Agenda* et le *Copenhagen Fashion Summit*, le programme de deux ans est destiné aux étudiants engagés dans le développement durable et la mode. Alors que la première année était plus éducative avec des ateliers de recherche et d'idéation, la deuxième année proposait une compétition de cas. Cette expérience m'a aussi permis d'assister à deux années consécutives (2018 et 2019) à la conférence *Copenhagen Fashion Summit*. Les panels de cette conférence ont été instrumentaux au développement de la problématique de cette recherche. Quant au *Youth Fashion Summit*, il a certes approfondi ma compréhension des enjeux, mais il a aussi aiguisé mon sens critique par rapport à ceux-ci.

3.4 Collecte de données

3.4.1 Critère de sélection des participants

Étant donné le contexte de l'étude, le critère de sélection primaire était que les participants devaient être à l'emploi d'une entreprise participant à l'industrie de la mode. À titre premier, l'entreprise devait avoir un rôle de production donc concevoir, produire et commercialiser des vêtements selon un cycle temporel défini. Ce critère semblait aussi pertinent pour la dimension « mode » qu'impose une production régulière alors que l'entreprise est amenée à suivre les tendances du moment.

Comme cette recherche s'intéresse au rapprochement des deux concepts, l'entreprise pour laquelle les professionnels travaillaient devait être dans une phase de transition. L'entreprise ne pouvait pas être fondée sur une mission responsable, mais devait considérer l'introduction de pratiques responsables ou l'avoir récemment déployée. Cette phase de transition représente un moment charnière tout autant au niveau organisationnel qu'au niveau professionnel. Aucune discrimination n'a été posé concernant la pertinence et l'impact des initiatives; et autant les initiatives sociales et environnementales ont été considérées. Voici quelques exemples d'initiatives considérées : développement d'une collection écoresponsable, reconsidération des pratiques manufacturières, changement de partenaires d'affaires... (Todeschini et al., 2017) L'initiative pouvait être isolée ou complètement intégrée aux processus de l'entreprise, de même qu'au stade de d'idéation ou plus avancée dans l'intégration.

La perspective organisationnelle fût considérée, mais n'a pu être poursuivie par manque de disponibilité de la part des entreprises. La perspective individuelle et professionnelle sur l'expérience vécue au sein d'une entreprise en changement présente une vision individuelle de la tension vécue en plus d'apporter un regard critique aux actions de l'entreprise pour laquelle il travaille.

3.4.2 Recrutement des participants

Le recrutement des participants a été fait par la technique boule de neige. Premièrement, une revue des participants potentiels a été effectuée au sein de mon réseau direct de façon à regrouper dans un fichier tous les contacts potentiels. Ce fichier comportait le nom des

individus, leur poste ainsi que leur contact. Un second fichier fut créé afin de répertorier des contacts pouvant assurer une présentation à un membre de l'industrie correspondant aux différents critères établis. Cette technique fut significative dans l'expansion du réseau de participants potentiels et d'étendre le recrutement via un réseau parallèle. Le fichier de gestion des contacts fut essentiel tout au long du recrutement afin de gérer l'envoi des courriels de sollicitation et des courriels de suivi. En plus de ces contacts, c'est aussi par des appels à froid (*cold call*) via la plateforme LinkedIn qu'il fut possible d'agrandir le bassin de participants potentiels. De plus, un appel à tous a aussi été fait via différentes plateformes soit Instagram, Facebook et LinkedIn. La création d'une publication indépendante a assuré un taux de visibilité favorable par les membres de mon réseau en plus d'augmenter les chances de partage de la publication par différents contacts. Parallèlement, le réseau alumni du programme *Youth Fashion Summit* a été sollicité afin d'amplifier le bassin d'entreprises potentielles.

Le recrutement s'est fait à la fois de façon formelle et informelle. Pour les contacts du réseau direct, une première communication fut envoyée afin de prendre le pouls de l'intérêt. Ce fut aussi un bon moyen de s'informer sur les plans futurs de l'entreprise alors que l'intégration d'initiatives responsables pouvait aussi être à un stade embryonnaire. S'en suivait l'envoi d'invitation formelle d'invitation à participer au projet de recherche dont la correspondance avait été approuvée par le CER (Comité d'éthique à la recherche). Pour les contacts interposés et les *cold calls*, la formule formelle fût retenue. Un courriel de sollicitation était envoyé de façon à sonder l'intérêt de participer au projet. Ce courriel avait pour but de présenter le projet de recherche ainsi que son importance au niveau académique et managérial. En tout, plus de 96 courriels d'approche ont été envoyés. Pour la totalité de ces contacts, il a fallu plusieurs courriels de rappel et beaucoup d'efforts de lobbying afin de faire valoir la pertinence du projet afin de les inciter à participer au projet. Les constantes relances ont porté fruit alors qu'uniquement 9 personnes n'ont jamais répondu aux courriels. Pour la majorité des 71 refus, la difficulté à concrétiser une participation était dû à des enjeux de confidentialité étant donné le contexte organisationnel dans lequel se déroulait l'étude.

3.4.3 Échantillon des participants

L'échantillon final des participants de cette étude se qualifie de non-probabiliste et de convenance. Il regroupe 10 professionnels de 7 entreprises différentes. Les participants couvrent les départements clés d'une entreprise de mode dans l'intégration des pratiques responsables soit les départements de : design, communication marketing, développement durable et gestion. À deux occasions, deux employés des mêmes entreprises ont accepté de participer à l'étude. Ces rencontres ont permis d'avoir différentes perceptions sur des enjeux partagés.

Les participants couvrent plusieurs niveaux hiérarchiques, du PDG à la coordonnatrice. Les individus rencontrés travaillent au Canada, au Royaume-Uni et au Danemark ainsi qu'en Allemagne et en Inde. Bien que l'étude ne s'intéresse pas aux dimensions culturelles que présente les tensions paradoxales, cet échantillon géographiquement diversifié est un portrait juste des activités internationales de l'industrie de la mode (Ertekin & Atik, 2015).

Certains participants, au nombre de 2, ont été volontairement omis de l'échantillon final étant donné qu'ils ne répondaient pas aux critères fondamentaux de sélection. De plus, un autre participant a été retiré étant donné une barrière de langue ayant malheureusement amputé le processus d'entrevue. Afin d'étoffer les connaissances relatives à l'intégration du message socialement et environnementalement responsable au sein du discours de l'entreprise, une rencontre avec le fondateur d'une agence de marketing dédié à la promotion du capital social a été organisée.

Les participants de l'échantillon final sont présentés dans le tableau suivant. Des pseudonymes ont été créés afin de respecter l'entente de confidentialité.

Tableau 2 : Les participants de l'échantillon final

NOM	TITRE	ENTREPRISE	PAYS	DESCRIPTION ET ÉTAT DE L'INITIATIVE RESPONSABLE
Gordon	PDG	(A) L'entreprise A produit des vêtements pour hommes et femmes et possède des boutiques partout au Canada.	Canada	L'entreprise A a lancé il y a quelques mois une collection de vêtements dont les processus de fabrication sont plus responsables pour l'environnement : utilisation de moins d'eau, transport carboneutre. Ils ont choisi de mettre de l'avant des matières responsables telles que la laine <i>cuely-free</i> et le coton biologique. Cette collection possède une étiquette particulière permettant de la distinguer de l'offre originale de l'entreprise.
Bonnie	Designer senior	(B) L'entreprise B produit des vêtements pour femmes et vendus dans certaines boutiques dans les grandes villes canadiennes.	Canada	L'entreprise B intègre peu à peu des pratiques responsables dans la production de ses collections. Fabriquée à Montréal, l'initiative responsable primaire est une réflexion quant à l'utilisation des matières premières (l'entreprise n'utilise que des matières naturelles) ainsi que son optimisation. L'entreprise a mis sur pied un système de recyclage textile.
Joseph	Directeur, Communications Marketing	(C) L'entreprise C offre des vêtements d'extérieurs pour	Canada	L'entreprise C est actuellement en processus d'idéation pour diriger les prochaines étapes responsables alors que leur entreprise a dû mettre fin à une initiative responsable étant

		hommes et femmes.		donné un problème d'approvisionnement.
Ed	PDG	(C) L'entreprise C offre des vêtements d'extérieurs pour hommes et femmes.	Canada	L'entreprise C est actuellement en processus d'idéation pour diriger les prochaines étapes responsables alors que leur entreprise a dû mettre fin à une initiative responsable étant donné un problème d'approvisionnement.
Renata	Coordonnatrice communications marketing	(B) L'entreprise B produit des vêtements pour femmes et vendus dans certaines boutiques dans les grandes villes canadiennes.	Canada	L'entreprise B intègre peu à peu des pratiques responsables dans la production de ses collections. Fabriquée à Montréal, l'initiative responsable primaire est une réflexion quant à l'utilisation des matières premières (l'entreprise n'utilise que des matières naturelles) ainsi que son optimisation. L'entreprise a mis sur pied un système de recyclage textile.
Mary-Louise	Experte en circularité	(D) L'entreprise D est une plateforme de ventes en ligne proposant plus de 850 marques en plus d'une marque maison pour homme et femme.	Royaume-Uni	L'entreprise D est un important producteur de mode de type <i>fast fashion</i> . Depuis maintenant 18 mois, une équipe d'experts sur les enjeux de la mode responsable accompagnent les départements dans une réflexion quant à leurs pratiques et les aident à faciliter une transition vers des pratiques responsables.

Sheela	Designer senior	(F) L'entreprise F offre depuis 7 ans des vêtements traditionnels indiens pour femmes pouvant être personnalisés.	Inde	Opérant depuis une boutique-atelier, l'entreprise souhaite créer une ligne de vêtements pour femmes prêt-à-porter. Le développement de cette ligne se fait en simultané avec une réflexion concernant les pratiques environnementales de l'entreprise.
Madeline	Designer	(G) L'entreprise G offre une ligne de vêtements et accessoires pour femme dans plus de 500 boutiques en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.	Canada	L'entreprise G prépare le lancement d'une collection-capsule présentant des pièces du garde-robe de base dans des matières écoresponsables notamment. Cette collection possède une étiquette particulière permettant de la distinguer de l'offre originale de l'entreprise.
Agnès	Coordonnatrice des initiatives en développement durable	(H) L'entreprise H est une entreprise de vêtements pour femmes nouvellement très tendance. La marque est distribuée dans plusieurs points de vente internationale.	Danemark	L'entreprise H est en révision de l'intégralité des pratiques de sa chaîne de production afin d'intégrer des processus responsables
Céleste	Chef de produit	(A) L'entreprise A produit des vêtements pour hommes et femmes et possède des	Canada	L'entreprise A a lancé il y a quelques mois une collection de vêtements dont les processus de fabrication sont plus responsables pour l'environnement : utilisation de moins d'eau, transport

		boutiques partout au Canada.		carboneutre. Ils ont choisi de mettre de l'avant des matières responsable telles que la laine <i>cuely-free</i> et le coton biologique. Cette collection possède une étiquette particulière permettant de la distinguer de l'offre originale de l'entreprise.
--	--	------------------------------	--	--

3.4.4 Déroulement des entrevues individuelles

Les entrevues ont duré entre 25 et 60 minutes. Le lieu et le moment de l'entrevue ont été convenus selon la disponibilité du participant. Des entrevues en personne ont été privilégiées lorsque possible. Ainsi, quatre entrevues ont été réalisées aux bureaux des participants, trois entrevues se sont déroulées dans un café et trois via Skype ou autre système de rencontre virtuelle.

Les entrevues devaient être concises étant donné la disponibilité limitée des participants ce qui a présenté un grand défi dans la gestion de l'entrevue. La recherche qualitative a pour richesse d'étoffer notre compréhension du sujet de recherche cependant, le temps est un outil nécessaire à l'émergence des propos des participants. Un guide d'entrevue flexible a été un excellent outil pour permettre de naviguer efficacement en entrevue (voir Guide d'entrevue en version française à l'Annexe 1, et le Guide d'entrevue version anglaise à l'Annexe 2). Celui-ci servait de guide, mais n'a jamais été utilisé de façon statique et cristalline. La première partie de l'entrevue faisait office d'introduction. Le but était d'établir un premier contact, présenter le projet de recherche, permettre au participant de poser des questions et me permettre de présenter les attentes de la rencontre. La deuxième partie de l'entrevue consistait à apprendre à connaître le participant d'un point de vue professionnel. Cette section avait pour but de me permettre de bien orienter les questions subséquentes. La troisième section traitait de la réalité professionnelle du participant. Cette partie avait pour but de fournir de l'information quant aux tâches et responsabilités du participant. De plus, cette section permettait de clarifier la signification

de certaines tâches techniques et spécifiques au corps de métier du participant. La quatrième section se concentrait sur l'intégration des pratiques responsables au sein de l'entreprise pour laquelle travaille le participant. Cette section permettait de comprendre les défis quotidiens que présente cette nouvelle orientation stratégique. Les questions posées ont amené les participants à présenter des anecdotes de leur quotidien et des exemples imagés de leurs expériences.

La durée limitée des entrevues demande des questions ouvertes, mais dirigées en fonction du temps des entrevues. Une approche conversationnelle a été préconisée de façon à instaurer un climat de confiance. D'une certaine façon, c'est le participant qui dirigeait l'entrevue dans le sens où les questions posées émergeaient des réponses qui influençaient les prochaines questions (McCracken, 1988)

3.4.5 Consentement des participants

Suivant un intérêt à participer au projet de recherche, le formulaire de consentement, préalablement approuvé par le CER (Comité d'éthique en recherche de HEC Montréal), fut partagé avec les participants afin que ceux-ci se familiarisent avec le projet avant l'entrevue. Détaillant l'implication du participant et les différents niveaux de confidentialité possible, le projet omettait volontairement la notion de paradoxe afin de ne pas biaiser les propos des participants. Le formulaire était passé en revue avant l'entrevue de façon à confirmer que celui-ci était bien compris. À une seule occasion, un participant a fait la demande d'ajouter des closes quant à la contextualisation de ses propos s'ils devaient être intégrés au projet de recherche. Le consentement à participer ainsi que l'autorisation d'enregistrement fut confirmé par la signature du formulaire et fut obtenu de tous les participants.

3.4.6 Méthode d'analyse

Dans le but d'approfondir la compréhension de la perspective individuelle des participants, les entrevues ont été premièrement analysées individuellement.

Dans les quelques jours suivant l'entrevue, celles-ci ont été retranscrites de façon intégrale à l'aide de la bande audio enregistrée lors des entrevues. Celles-ci ont été lues et écoutées à maintes reprises de façon à s'imprégner des propos des participants et à approfondir ma

compréhension des enjeux identifiés. Pour chaque entrevue (sauf la dernière), un résumé de la rencontre était rédigé. Celui-ci servait notamment à noter mes impressions suivant la rencontre avec le participant. Puis, une première phase de codage a été effectuée dans le but de prendre le pouls des entrevues. Ce codage inductif fut crucial afin de développer une compréhension descriptive que présentent les enjeux d'introduction d'initiatives responsables dans une entreprise de mode. Puis, une deuxième phase de codage a été réalisée, un codage déductif, afin de faire émerger les thèmes clés de l'entrevue. Cette première analyse se réfère au processus de codage de Spiggle (1994) dont le but est notamment de faire émerger les thèmes importants des entrevues.

Puis, en rassemblant les analyses individuelles, une arborescence des thèmes a permis de comparer les codes, en éliminer, en émettre de nouveaux et/ou les regrouper pour former des codes plus abstraits. Spiggle (1994) identifie cette étape comme étant l'abstraction.

Finalement, ces codes plus abstraits, les construits, ont été mis en relation dans un processus d'idéation. De cette étape itérative s'est dessiné trois grands thèmes soutenus par des caractéristiques propres à ceux-ci.

Chapitre 4 – Analyse et interprétation des résultats

L'analyse et l'interprétation a permis de développer une typologie composée de trois grandes orientations qui représentent les différentes façons dont les professionnels de l'industrie de la mode perçoivent et négocient les tensions paradoxales : l'orientation pragmatiste, l'orientation optimiste et l'orientation activiste.

L'orientation pragmatiste correspond à une perception de la RSEE comme une opportunité d'affaires et implique l'instrumentalisation de ce concept dans son intégration aux activités de l'entreprise. L'orientation optimiste quant à elle se traduit par une perception enthousiaste et positive de la RSEE et l'adoption d'initiatives responsables comme une solution magique. Enfin, l'orientation activiste se définit par une perception de la RSEE comme un devoir moral et par une exploration difficile des tensions paradoxales qu'elle soulève. Dans le présent chapitre, j'attribue aux participants qui adoptent chaque orientation les étiquettes suivantes : « le pragmatiste », « l'optimiste » et « l'activiste ».

4.1 L'orientation pragmatiste

« Le côté écologique c'est super intéressant. Ça va avec notre génération, nos valeurs de compagnie d'avoir notre empreinte écologique qui est... On essaie en tout cas, c'est tough. Est-ce qu'on le fait en vrai je ne sais pas. On essaie en tout cas de faire de la business pour que (silence) ben... On peut être un peu écoresponsable et qu'on n'aille pas trop mal. Et c'est sûr qu'il y a une tendance. Tout ce qui est moins d'origine animal tout ce qui est plus éthique... et ça occupait une place assez unique dans le marché. »

Ed / Entreprise C

Cette citation de Ed encapsule les principales idées que véhicule la première orientation de cette typologie : l'orientation pragmatiste. Le pragmatiste interprète le concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) comme étant une opportunité d'affaires. Cependant, il est mal à l'aise face à la complexité du concept et

aux tensions paradoxales qu'implique l'introduction des pratiques responsables au sein de l'entreprise. Afin de tirer parti de l'opportunité que présente la RSEE, le pragmatiste instrumentalise les valeurs du concept de la RSEE en le morcelant et en s'appuyant sur l'aspect positif de ses actions.

4.1.1 La RSEE : Une opportunité d'affaires agaçante

Le pragmatiste perçoit le concept de RSEE comme étant une opportunité d'affaires. Ed est le dirigeant d'une petite entreprise spécialisée dans le vêtement d'extérieur performant et esthétique. Le rôle d'Ed l'amène à porter plusieurs chapeaux dont celui de gestionnaire et consultant créatif dans la conception des collections. Suivant un problème d'approvisionnement, son entreprise a dû mettre fin à l'initiative responsable qu'il avait mise en place. Dans la citation ci-haut, on comprend qu'il perçoit le concept de RSEE comme étant une opportunité d'affaires pour plusieurs raisons, notamment : la clientèle (*Ça va avec notre génération*), la tendance (*Tout ce qui est moins d'origines animales, tout ce qui est plus éthique...*) et le positionnement compétitif que l'initiative apporte (*ça occupait une place assez unique dans le marché*). L'opportuniste adopte donc une approche réactive (market-driven) face à la RSEE (Jaworski, Kohli et Sahay, 2000). Il considère l'introduction d'initiatives responsables comme une opportunité intéressante en réponse à la demande exprimée par les consommateurs (Niinimäki, 2010).

Gordon est PDG d'une compagnie de vêtements de mode accessibles pour femmes et hommes. Récemment, l'entreprise a décidé de prendre une approche par laquelle les vêtements sont « faits avec des processus et des matériaux qui sont plus durables pour l'environnement ». Alors que l'entreprise est en train de revoir ses pratiques, les vêtements sont présentés comme faisant partie d'une collection distincte. Gordon partage une des raisons pour lesquelles le développement d'une collection responsable a été considéré :

« Je pense que pour nous, étant une marque qui s'adresse principalement à des milléniaux et étant une marque qui est, qui a, que les principaux interlocuteurs sont des milléniaux, je te dirais qu'on a réalisé qu'autant le côté social que l'environnement, ce sont des points sur lesquels on veut contribuer. Et c'est pour ça qu'on a réalisé que notre contribution à ce débat-

là ne devait pas se faire simplement par les donations charitables ou des organisations... Mais plutôt par les produits qu'on fait. »

Gordon / Entreprise A

Tout comme Ed, Gordon remarque l'intérêt que portent les consommateurs de ces produits pour la tendance environnementale. Il identifie ces consommateurs comme étant des milléniaux et considère qu'il s'agit d'une génération particulièrement sensibilisée aux préoccupations environnementales. Pour Gordon, absorber ces préoccupations au sein même de son offre de produits lui permet de poursuivre ses activités d'affaires tout en se rapprochant de sa clientèle. Par l'adoption de pratiques responsables au sein même de ses produits, Gordon partage les inquiétudes de sa clientèle principale.

L'opportunité d'affaires se caractérise aussi par la méga tendance que représentent les valeurs du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (Mittelstaedt, 2014). Joseph travaille dans la même entreprise que Gordon. Il nous mentionne l'intéressant levier d'affaires qu'est le développement des initiatives responsables. Selon Joseph, l'initiative responsable développée par l'entreprise est un facteur de succès important. Plus encore, il l'interprète comme étant l'élément qui a permis à la marque de se faire connaître :

« En gros ce message, cette collection, c'est ce qui a propulsé la marque dans les dernières années. C'est le fait que l'initiative dans un tournant plus *vegan*, plus sensibilisé à ce qui arrive, ce qu'il achète. Et ça je n'ai sûrement pas besoin de te faire du charabia sur pourquoi est-ce que c'est important (rires). Mais... en gros, on fait partie de la nouvelle génération. »

Joseph / Entreprise C

Au-delà de l'intérêt individuel des consommateurs qu'identifiait Gordon, Joseph interprète la demande des consommateurs pour des éléments responsables comme étant une caractéristique d'une tendance globale. Pour Joseph, c'est l'intérêt généralisé pour le développement d'un produit plus respectueux de l'environnement qui a mis la marque de l'avant. Cette collection ne se présente pas comme une initiative anodine sans intention. Effectivement, bien au courant des tendances en matière de consommation, Joseph établit

une relation de cause à effet entre l'initiative et le gain de popularité de la marque. Comme le présente la littérature, l'intérêt pour une consommation plus réfléchie est une tendance globale (Mittelstaedt, 2014), et les initiatives responsables apportent une certaine traction à l'entreprise les exploitant.

Le pragmatiste considère également le concept de RSEE comme un élément potentiel de différenciation dans l'environnement compétitif de l'industrie de la mode :

« En 2020. Pour moi c'est le *reborn* de la marque en ce moment. C'est là qu'il faut mettre tout en action pour... Si on veut être la nouvelle génération, si on veut se différencier des autres marques... On est une marque qui est globale aussi. On est populaire au Japon, en Allemagne et en France. De quelle façon se différencier? Il faut vraiment mettre de l'avant qu'on fait des choses que les autres ne font pas. Que le développement de produits, on y pense. »

Joseph / Entreprise C

Pour Joseph, le développement d'initiative responsable se présente comme étant une excellente façon de se différencier de ses concurrents (« *Il faut vraiment mettre de l'avant qu'on fait des choses que les autres ne font pas* »). L'exploitation des valeurs sociales et environnementales est aussi utilisée afin de se différencier des concurrents, surtout à une époque où la RSEE est un sujet tendance et d'actualité (Kumar et Christodouloupoulou, 2014). En effet, l'industrie de la mode est hautement compétitive et les entreprises doivent trouver un positionnement et une niche leur permettant de se différencier. C'est dans cet esprit que le pragmatiste interprète les initiatives responsables comme un élément différenciateur pour l'entreprise.

Malgré l'opportunité qu'expose le concept de RSEE, le pragmatiste y perçoit un inconfort étant donné les tensions paradoxales que cette opportunité présente. Suivant l'arrêt de l'initiative responsable développée au sein de l'entreprise, Joseph et son équipe réfléchissent à la forme que prendra la prochaine initiative responsable. Dans le processus d'idéation, Joseph et son équipe sont amenés à discuter des implications des potentielles

initiatives. Après six mois de réflexion, une nouvelle initiative n'a toujours pas pris forme. Pour Joseph, ce processus comporte certains défis :

« Alors en fait, le côté écoresponsable; ça me gosse. Je ne suis pas contre ça, au contraire c'est des valeurs personnelles que je veux amener dans l'industrie et dans ma *job* de tous les jours; mais je ne pourrais jamais dire que je le suis. Je suis pas écoresponsable. Mais je suis éthique. »

Joseph / Entreprise C

Selon Joseph, il est impossible d'être réellement « éco-responsable » dans son emploi mais il cherche une étiquette qui lui convient et qui, par le fait même, conviendrait à l'initiative. Joseph semble être conscient des tensions paradoxales découlant de l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode alors qu'il cherche la bonne étiquette pour se définir. En différenciant l'écoresponsabilité de l'éthique, il en souligne les nuances idéologiques, reconnaissant que ces concepts ne veulent pas vraiment dire la même chose. « *Ça me gosse* » semble faire référence à l'ambiguïté perçue dans les différentes dimensions du concept de la RSEE et les attentes concernant celui-ci.

L'inconfort de Joseph est aussi senti dans les propos de Renata qui travaille pour une entreprise de mode locale. Elle a intégré l'équipe à ses débuts et participe à une variété de tâches incluant les activités de communication et marketing. Renata ne sait pas trop où se positionner dans la conversation sur les pratiques responsables au sein des communications de l'entreprise :

« L'affaire c'est que quand on a compris que ça faisait réagir positivement les gens, on a... Au début, on ne voulait pas être gossante et parler toujours de ça, récupération, mode locale qu'on essayait d'éviter de faire trop de gaspillage de tissus. On ne voulait pas être ça. À la base on voulait que les gens trouvent ça cool et beau. On voulait faire des beaux photo shoots que ce soit plus image (guillemets aériens).

(...)

L'affaire c'est qu'on hésitait entre comme, faire paraître ça plus big que c'était, que c'est, mettons et que ce soit dans l'image... On met beaucoup d'argent dans le photo shoot, on veut que ce soit beau, léché pis toute...»

Renata / Entreprise B

Pour Renata, les initiatives responsables et la dimension mode ne semblent pas être vraiment compatibles dans la stratégie de communication. Renata indique que son souhait n'était pas de prioriser le message « *responsable* » (*On ne voulait pas être gossante et parler toujours de ça, récupération, mode locale*), mais bien de mettre de l'avant la dimension mode de l'entreprise. Renata est consciente d'une tension paradoxale entre la mode et les pratiques responsables car elle ne semble pas pouvoir coexister dans la stratégie de communication. Dans ses propos, Renata démontre qu'elle souhaite que la dimension mode soit priorisée puisque c'est le fondement de l'entreprise. Plus encore, le concept de RSEE semble lui apporter une distraction. Tout comme Joseph, Renata démontre que l'introduction des pratiques responsables impose un questionnement, une réflexion quant au concept de RSEE. Pour le pragmatiste, cette réflexion suscite un inconfort face à l'ambiguïté, à la complexité, et aux implications de la RSEE

4.1.2 Instrumentaliser la RSEE

Pour mieux tirer avantage de l'opportunité qu'offre le concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE), le pragmatiste gère les tensions paradoxales par l'instrumentalisation du concept. L'instrumentalisation implique un morcellement du concept de la RSEE ainsi qu'une introduction dans un domaine d'activité restreint de l'entreprise. Devant la complexité du concept de la RSEE, le pragmatiste ancre sa prise en fonction de la dimension d'affaires de l'entreprise.

Afin de mieux gérer les tensions paradoxales qu'entraîne l'introduction des pratiques responsables en entreprise, le pragmatiste approche les initiatives responsables par une stratégie de morcellement. En séparant la dimension sociale de la dimension environnementale, il désamorcera la complexité de l'introduction des pratiques

responsables. Tout d'abord, devant la complexité du concept de RSEE, il choisira de prioriser une dimension du concept par rapport aux autres.

Dans le cadre de son travail, Ed est amené à visiter de nombreux *tradeshows* afin d'épauler son équipe dans la présentation de leur plus récente collection. C'est aussi une excellente occasion pour lui d'avoir un aperçu de ce qui se fait dans le marché. En comparant la réalité de son entreprise à celle de ses concurrents, il réfléchit à l'impact social de sa méthode de production :

« Donc il faut [que ces entreprises concurrentes] mettent en place des programmes ils ont je ne sais pas trop combien d'usines, dans je ne sais pas trop combien de pays, je ne sais pas trop combien de fournisseurs de duvet et de tissus. Nous on fabrique au Canada, on traite le monde correctement. On les paye correctement, ils travaillent 39 heures semaines, ils ont des pauses, ils sont en santé, ça, c'est une grosse partie! »

Ed / Entreprise C

L'entreprise d'Ed utilise une production locale dans la fabrication de ses produits. Selon lui, l'évaluation de l'intégration d'initiatives responsables au sein de son entreprise est différente de celles de ses concurrents. L'opacité des chaînes de production complexifie les efforts de gouvernance d'une entreprise quant au respect des employés et des pratiques environnementales (Ertekin et Atik, 2015). Une entreprise dont le réseau de production est dispersé partout à travers la planète nécessitera une différente forme de gouvernance qu'une entreprise locale. C'est dans cette idée qu'Ed identifie que la composante sociale ne fait pas partie des initiatives nécessaires au sein de son entreprise étant donné les conditions de travail acceptables de ses employés. Il prioriserait donc des initiatives environnementales au sein de sa chaîne de production.

Pour Gordon, la priorisation d'une des dimensions est aussi nécessaire étant donné la réalité d'affaires dans laquelle évolue l'entreprise. L'entreprise A décide de lancer une collection éco-responsable et choisit de prioriser la responsabilité environnementale plutôt que la responsabilité sociale. Gordon nous explique :

« Je pense que le côté social et environnemental sont souvent proche, mais c'est pas la même chose. Donc notre focus principal c'est le côté environnemental. (...) C'est juste que tu ne peux pas t'attaquer à tout! Le côté social, c'est pas que c'est pas important, c'est que le côté environnemental est plus important. Alors c'est comme ça que nous on a décidé, mais encore une fois : différentes organisations, différents focus. Et je pense que c'est correct. Donc c'est pour ça que je te dirais que nous on dédie davantage au côté de l'environnemental. (Silence) Et c'est par qu'il faut faire un choix, c'est que ça s'applique pas. C'est juste moins relevant. »

Gordon / Entreprise A

Gordon révèle qu'une partie de sa stratégie inclut l'identification d'une dimension du concept de RSEE pouvant être priorisée dans l'introduction des pratiques responsables. Le choix de cette dimension est important alors qu'il guidera la prise de décision. Pour Gordon, de façon réaliste, il est impossible de considérer toutes les facettes de la RSEE dans le développement d'initiatives étant donné les implications logistiques et financières. Consciemment, il fait des choix dans le but de s'attaquer à ce qu'il considère comme étant plus pertinent (*Et c'est par qu'il faut faire un choix, c'est que ça s'applique pas. C'est juste moins relevant*) et réaliste (*C'est juste que tu ne peux pas t'attaquer à tout*) dans la position de l'entreprise.

La priorisation de certaines dimensions du concept de RSEE souligne l'interprétation pragmatique du concept de RSEE. En morcelant le concept de RSEE, le pragmatiste explore les différentes façons dont les initiatives responsables pourraient être intégrées au sein de l'entreprise en fonction de la réalité organisationnelle dans laquelle elle s'inscrit.

Parallèlement à la priorisation d'une dimension du concept de responsabilités sociale et environnementale, le pragmatiste va choisir d'isoler l'initiative responsable de l'offre vestimentaire régulière. À titre d'exemple, les participants présentent l'initiative responsable de leur entreprise comme étant un item spécifique ou une collection qui intègre des valeurs du concept de responsabilité sociale et environnementale des

entreprises. Ces collections sont habituellement présentées avec un *branding* distinctif et peuvent être facilement identifiées parmi l'offre vestimentaire « régulière » de la marque. En isolant l'initiative responsable, le pragmatiste peut éviter de remettre en question l'ensemble de ses pratiques et une évaluation en profondeur de celles-ci en fonction des dimensions du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Les initiatives responsables, telles que conçues par le pragmatiste, aident à transformer l'offre vestimentaire de leur entreprise sans remettre en question leur participation au cycle de production de l'industrie de la mode.

En privilégiant une approche par morcellement, le pragmatiste décomplexifie le concept de RSEE et son intégration dans la réalité organisationnelle de l'entreprise. Le morcellement apporte une simplification des nuances que présentent les tensions paradoxales dans l'introduction des pratiques responsables.

Afin de capitaliser sur l'opportunité perçue par le concept de RSEE, le pragmatiste prend des décisions en fonction des implications pratiques qui découlent de l'introduction des pratiques responsables. Plus encore, il négocie la présence des tensions paradoxales en se concentrant sur l'impact positif qu'elles apportent.

Le pragmatiste est bien conscient que l'intérêt pour la RSEE des entreprises de mode suscite une grande méfiance de la part des consommateurs. Gordon offre son point de vue sur la question :

« C'est normal parce que les gens se questionnent : est-ce que les entreprises le font pour le marketing ou est-ce que les entreprises le font pour des raisons qui sont plus authentiques? Moi je te dirais que je suis pas mal pragmatique. Dans le sens que je pense que de faire du bien c'est de faire du bien. (Silence) Peu importe les motivations. »

Gordon / Entreprise A

Alors qu'il reconnaît la méfiance des consommateurs, Gordon considère que toutes intentions sont bonnes nonobstant les motivations de l'entreprise. Les propos de Gordon

appuient son étiquette pragmatiste alors qu'il focalise sur le bien concret qu'apportent ses actions. Selon lui, les conditions dans lesquelles les initiatives responsables sont développées semblent être peu pertinentes. En outre, pour le pragmatiste, l'initiative ne prend son sens que dans la réalité de l'environnement organisationnel de l'entreprise. Le pragmatiste se concentre sur l'impact positif que l'initiative responsable génère.

Comme Gordon, Renata souligne l'importance de considérer les retombées positives d'une initiative responsable, même lorsque celle-ci ne respecte pas parfaitement l'esprit de la RSEE :

« En même temps; je trouve qu'on essaie d'éduquer foule, foule, foule le consommateur! Je me croise les doigts pour que ce soit vrai, mais si c'était pas 100% vrai; on dirait que je trouve que le message qu'il passe est plus important que si c'est 100% vrai! Ça peut tellement avoir un impact positif le fait qu'ils le communiquent énormément, et oui, ils produisent énormément de vêtements; sauf que je pense que si on a une balance (mime l'équilibre et le déséquilibre avec un mouvement de main). Je pense que c'est plus intéressant pour la planète le message, le fais que le message soit énormément communiqué que le fait qu'un autre côté ils produisent vraiment beaucoup. »

Renata / Entreprise B

Everlane est une référence dans la mode responsable : elle propose « des produits de qualité dans des usines de production éthique et une transparence radicale pour le consommateur » (Everlane, 2019). Renata reconnaît les bienfaits associés à la promotion de la consommation responsable faite par Everlane malgré les impacts moins positifs de leur production intensive. Le pragmatiste ne cherche pas à atteindre la perfection dans la mise en œuvre d'initiatives responsables mais mise plutôt sur les impacts positifs des actions posées. Comme pour Gordon, Renata se concentre sur le bien que peut apporter l'introduction de pratiques responsables au sein de la mode.

Pour le pragmatiste, la gestion des tensions paradoxales nécessite un arbitrage en fonction de la réalité d'affaires de l'entreprise. Le pragmatiste ne souhaite pas débattre de la dimension abstraite du concept de RSEE. De ce fait, il fait un arbitrage des tensions paradoxales en fonction de l'environnement d'affaires et favorise les critères traditionnels de l'industrie de la mode, à savoir, la création et les profits.

Pour Ed, l'introduction des pratiques responsables présente d'importantes dépenses. Ce stress financier demande son attention en plus de présenter un risque pour la santé financière de l'entreprise qu'il dirige :

« T'essaie des choses, tu dois prendre une décision, mais surtout tu choisis tes batailles. Tu ne peux pas être à 100% dedans parce que sinon il n'y a plus d'argent et on ferme. T'es pas mieux placé! T'as des employés qui se retrouvent sans emploi et ta compagnie est morte alors... Bref! Il faut que tu prennes des décisions. »

Ed / Entreprise A

Pour Ed, l'introduction des pratiques responsables demande une forme d'arbitrage et de priorisation étant donné les importants coûts afférents. Cependant, Ed ne peut considérer un risque financier ou une baisse de marge de profit pour l'introduction des initiatives responsables. Pour Ed, la priorité reste la dimension des affaires dans la prise de décision.

À la lumière de ce qui précède, le pragmatiste perçoit la RSEE comme une opportunité d'affaires pouvant être exploitée par les entreprises de mode. Pour ce faire, il morcelle le concept de RSEE en priorisant une des dimensions du concept. Cette approche par morcellement est aussi remarquée dans les domaines d'activités où le pragmatiste introduit les initiatives responsables de façon limitée. D'une autre façon, il instrumentalise le concept de RSEE en prenant des décisions d'affaires sans s'engager dans les considérations idéologiques.

4.2 Orientation optimiste

Céleste chapeaute le département de développement de produit dans l'entreprise A, la même entreprise pour laquelle travaille Gordon présenté dans l'orientation pragmatiste. C'est à Céleste qu'est revenue la tâche de concevoir la collection écoresponsable de l'entreprise. Pour elle, les initiatives responsables transforment le rôle de l'industrie de la mode dans la société :

« Dans l'industrie de la mode, la *joke* qui passe tout le temps c'est qu'on ne sauve pas les gens! On n'est pas docteur! On ne sauve pas le monde! On ne sauve pas les gens! Mais, en fait ce que je trouve intéressant c'est qu'on est en train de jouer notre partie de « sauver le monde ». »

Céleste / Entreprise A

Les propos de cette participante reflètent le caractère positif qui caractérise la deuxième orientation de la typologie : l'orientation optimiste.

Les participants associés à cette orientation reconnaissent que l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode présente des contradictions. Quoique complexe, ce nouvel environnement est abordé avec confiance par l'optimiste. C'est dans cet esprit que les participants évoquent la construction d'une solution magique afin de gérer les tensions paradoxales de cette nouvelle réalité. La solution magique est « une solution qui apaise les tensions d'une problématique sans pour autant les résoudre » (Peele, 1982). Conséquemment, l'optimiste négocie les tensions paradoxales de l'introduction des pratiques responsables par des actions symboliques, supportées par un optimisme à toute épreuve.

4.2.1 La RSEE : une solution positive pour l'industrie de la mode

L'optimiste est conscient de l'engouement pour l'intégration des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode. Contradictoires aux pratiques traditionnelles de l'industrie, celles-ci créent une nouvelle réalité à laquelle doivent s'adapter les entreprises de la chaîne de valeur de l'industrie de la mode. Devant les tensions paradoxales suscitées par ce nouvel environnement complexe, l'optimiste adopte une attitude confiante et positive.

L'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode n'est plus considérée comme étant une idée marginale (Di Benedetto, 2017). Pour Céleste, l'engouement face à l'intégration des pratiques responsables en entreprise reflète un changement d'esprit dans l'industrie de la mode :

« L'anecdote que j'aime bien raconter c'est qu'à un moment donné, pour diminuer le coût d'un produit, l'industrie proposait de faire des choses avec des matières recyclées parce que c'était perçu comme étant quelque chose de moindre qualité. Maintenant, tout le monde perçoit une matière recyclée comme étant quelque chose que mieux! »

Céleste / Entreprise A

Pour Céleste, l'introduction des pratiques responsables en entreprise se présente d'une nouvelle façon pour les professionnels de l'industrie de la mode. Les nouvelles considérations environnementales et sociales ont modifié la perception négative du recyclage textile (*moindre qualité*) par une perspective plus positive (*quelque chose de mieux*). Parallèlement, cette nouvelle mentalité participe à éliminer les barrières de l'adoption d'une mode responsable (Moon *et al.*, 2015).

L'évolution des mentalités dans l'industrie sous-tend l'enthousiasme à toute épreuve de l'optimiste. Mary-Louise travaille pour un important producteur de mode *fast fashion* proposant des vêtements pour femmes, pour hommes et pour enfants en plus d'offrir une gamme d'accessoires. Elle est l'une des premières employées du département des initiatives du développement durable. Son expertise en circularité l'amène à conseiller les différents départements dans la conception de produit afin d'assurer la revalorisation du vêtement à toutes les étapes de sa vie (Todeschini *et al.*, 2017). Mary-Louise nous dit :

« Everybody needs to move forward together. So... the train is not leaving the station until everybody is on board on the train! If 20 people are on the train, everybody has to wait. We are getting there but it is a long game. »

Mary-Louise / Entreprise D

En agissant comme conseillère auprès des différents départements de l'entreprise, Mary-Louise reconnaît que la nouvelle perception des initiatives responsables implique des défis organisationnels, notamment au niveau de la mobilisation de tous. Que ce soit par manque d'intérêt ou manque de connaissances, les pratiques responsables ne sont pas automatiquement considérées par les équipes de travail. Mais face à ces défis, la conviction de l'optimiste demeure inébranlable :

«It is the biggest contradiction in the industry but that is not an excuse for the business to not change, or to not chance on a sustainability journey. We have to try! And we will see where we can go. »

Mary-Louise / Entreprise D

Pour Mary-Louise, les difficultés que présente l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode sont dues à la nature contradictoire de l'industrie de la mode et des pratiques responsables. Les propos de Mary-Louise s'apparentent au « *Fashion Paradox* » tel que présenté par Black & Eckert (2010) dans lequel se confrontent l'importance de la santé financière de l'industrie de la mode et les maux sociaux et environnementaux engendrés. Face à ces contradictions, Mary-Louise croit qu'il ne faut pas se décourager. Pour elle, l'introduction des pratiques responsables mérite d'être explorée avec espoir.

L'entrain de Mary-Louise est partagé par Agnes qui travaille à titre de coordonnatrice des initiatives en développement durable pour une entreprise de vêtements mode pour femmes. Dans son quotidien, Agnes est amenée à maintenir les initiatives durables existantes en plus d'aider au développement des initiatives futures. Selon Agnes, le concept de RSEE bénéficie de l'environnement dynamique de l'industrie de la mode dans lequel il se présente :

« I personally feel that actually, the fast pace of the industry is helping us right now. It might sound a bit contradictory but why it is helping is because this environment now is super dynamic. I see it that people are more prompt to change towards sustainability because everything else is changing anyway

so we get embedded in that change. I think that if nothing was happening, nothing would be happening.

Agnes / Entreprise H

Tout comme Mary-Louise, Agnes est consciente de la nature paradoxale que présente l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode. Toutefois, pour Agnes, l'environnement dans lequel se déroulent les activités de l'industrie de la mode est à la fois un problème et une partie de la solution. Tandis que les cycles de production rapide sont l'une des caractéristiques critiquées de la *fast fashion* (Ertekin et Atik, 2015), Agnes les perçoit de façon positive. Pour Agnes, la rapidité des cycles de production est un avantage comme les initiatives pourront être introduites plus rapidement dans la chaîne de production. Elle continue de participer aux cycles de production actuels sans remettre en question les fondements de ces cycles de production.

L'optimiste reconnaît donc les tensions paradoxales associées à l'intégration de la RSEE dans l'industrie de la mode mais il aborde ces tensions de façon entièrement positive, percevant même les contradictions comme une solution. Mon interprétation suggère que cette perception s'appuie sur la construction d'une solution magique, dont je discute dans la prochaine section.

4.2.2 Évoquer la construction d'une solution magique

La solution magique est définie dans la littérature comme étant « une solution qui apaise les tensions d'une problématique sans pour autant les résoudre » (Peele, 1982, t.l., p.125).

La solution possède quatre caractéristiques qui permet de mieux comprendre comment l'optimiste négocie positivement la présence de tensions paradoxales. Premièrement, la solution magique est catégorique (Peele, 1982). Elle se présente comme étant « la » bonne solution. Pour Céleste, l'introduction des pratiques responsables est la meilleure façon de remédier à la situation actuelle de l'industrie de la mode :

« I mean... We are all in this together. C'est la seule place où je n'aime pas parler du compétiteur. Oui c'est un compétiteur parce qu'on vend un produit

similaire mais si le compétiteur a trouvé quelque chose de mieux, une meilleure façon de faire, c'est autant sa responsabilité comme c'est la mienne de partager cette information. La Terre n'appartient pas à personne. On n'a pas avantage à patent nos initiatives ou qu'on aille un proprietary way of doing things. On n'y arrivera pas tout seul à sauver le monde, le plus de gens qui nous rejoigne, le mieux ce sera.»

Céleste / Entreprise A

Pour Céleste, l'introduction des pratiques responsables ne semble pas être l'occasion de se différencier comme le présentait l'orientation pragmatiste. Céleste n'y voit pas une question d'avantage mais plutôt une question de responsabilité. Plus encore, elle considère que l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie est la meilleure façon d'améliorer les conditions de l'industrie de la mode. Sa confiance se reflète par la non-propriété qu'elle associe à la stratégie d'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode.

Deuxièmement, dans les faits, la solution magique est vouée à l'échec car elle ne demande pas une modification des fondements des éléments remis en question (Peele, 1982). Dans le quotidien de son travail, Mary-Louise offre son expertise en circularité pour différents départements, notamment le département de design. Sa mission est d'aider les différents départements de l'entreprise à inclure des initiatives permettant d'allonger la durée de vie des produits offerts. Son titre d'experte lui apporte une certaine forme de légitimité dans l'introduction des pratiques responsables mais qui, étant donné la réalité organisationnelle, ne lui offre par toujours le potentiel d'action souhaité comme elle le partage :

«So, for example, the design project, I can lead it with an overarching strategic point of view. I wouldn't say it is strategic project. It is iterative and mostly creative. We have left it ambiguous so the ideas can shape what that looks like. But it is not me hammering stuff down at people it is more me sharing what I know with the designers, the design team. The heads of

design help... Actually, it is more the heads of design that lead, they know how their teams work, what communication works best. »

Mary-Louise / Entreprise D

Mary-Louise présente la façon dont son travail l'amène à collaborer avec plusieurs équipes. Bien qu'elle utilise le « Je » pour présenter son influence au sein des projets, elle se ravise en définissant le professionnel senior de l'équipe comme étant le dirigeant. Le poste de Mary-Louise lui permet de partager ses connaissances, mais ne lui permet pas d'imposer ses connaissances du travail des équipes. Plus encore, la méthode de travail que relate Mary-Louise (« *we left it ambiguous so the ideas can shape what that looks like* »), présente une certaine forme de flexibilité, ne définissant pas l'impact du travail accompli. L'absence de cadre défini laisse place à une exploration de la problématique où le rôle de Mary-Louise ne lui donne aucun véritable pouvoir ou influence dans l'intégration de ces considérations. Dans les faits, le rôle de Mary-Louise ne présente pas un impact tangible dans l'introduction d'initiatives responsables mais semble agir à titre de symbole dans la gestion des tensions paradoxales. Cette ambiguïté face au rôle de Mary-Louise atteste de la participation symbolique de celle-ci.

La troisième caractéristique propre à la solution magique qu'identifie Peele (1982) est que la solution magique possède un effet réel pour l'individu, lui apportant une forme de satisfaction. Elle se présente comme étant rassurante et libère des inquiétudes liées à la problématique. Agnes, coordonnatrice des initiatives en développement durable pour une entreprise de vêtements mode pour femmes, présente son emploi comme comportant plusieurs facettes. Une des facettes est celle de l'éducation des employés de la compagnie quant aux enjeux sociaux et environnementaux de l'industrie de la mode. Elle présente ici quelques-unes des initiatives qu'elle a mises en place :

« We will have some workshops. Then, we are going to be very inspirational with the message. Our senior management went to the Copenhagen Fashion Summit. From like marketing, merchandising, design, production, logistics, actually it was quite a big group. Our CEO was there. Our founder. So, we all wanted (them to go) and also really wanted to kind of brainwash them with all the knowledge and all the input. »

Agnes / Entreprise H

Pour Agnes, les professionnels de l'entreprise ont besoin d'être « inspirés dans l'intégration de pratiques responsables ». La formule qu'Agnes propose est à la fois tangible et superficielle. Selon elle, pour assurer le succès de l'introduction des pratiques responsables au sein de l'entreprise, les professionnels semblent avoir besoin de reprogrammer leur attitude par des ateliers et des conférences et ont besoin d'être sensibilisés aux enjeux sociaux et environnementaux. Des évènements où l'ensemble de l'industrie est amené à réfléchir sur les enjeux peuvent aider, notamment au *Copenhagen Fashion Summit*. Cette conférence est destinée à la promotion des enjeux sociaux et environnementaux de l'industrie de la mode axée sur le développement de nouvelles solutions. L'approche d'Agnes mise moins sur un programme concret modifiant les pratiques de l'entreprise mais davantage sur des activités qui apportent un sentiment positif et rassurant. Par la présence d'une séquence veillant à modifier l'attitude, elle est optimiste que ce souffle d'inspiration pourra faire une différence. Touchant une dimension émotive et accompagnée d'un optimisme candide, les initiatives apaiseront les tensions de la problématique sans nécessairement les résoudre, toujours en faisant écho à la négociation symbolique des tensions paradoxales.

Finalement, la solution magique a aussi comme caractéristique de donner l'impression de libérer la responsabilité personnelle de la résolution face à la problématique (Peele, 1982).

La négociation symbolique de la gestion des tensions paradoxales incite l'optimiste à chercher des points de repère extérieurs dans la négociation des tensions paradoxales. Pour Agnes, le plan d'introduction des initiatives responsables qu'elle a proposé à son entreprise est bâti sur des guides externes à celle-ci :

« The main pledges that we've made is the circularity commitment with the Global Fashion Agenda, and then the new plastics economy global commitment with the MacArthur Foundation and also the Fashion Charter for climate action. So right now, we literally strip down to each action point and we see where we are, where have we worked and which point we have done something; and under which point we haven't

done anything. The commitments and the deadlines that we have are there to guide us, but I would definitely say that commitments are what's pushing us »

Agnes / Entreprise H

Les « *pledges* » mentionnés par Agnes se présentent comme des promesses que l'entreprise prend pour atteindre ses objectifs durables. Chaque promesse est présentée en lien avec un organisme qui chapeaute l'initiative. L'utilisation d'un cadre de travail particulier crée une référence, un guide, qui renforce leur croyance de la solution. Agnes démontre une confiance envers les organismes responsables de ces promesses à qui elle semble remettre une partie de la responsabilité, partageant le risque associé.

L'optimiste reconnaît les tensions paradoxales engendrées par l'introduction d'initiatives responsables dans l'industrie de la mode, mais il perçoit ces tensions de façon positive, y voyant même la solution même aux défis qu'elles présentent. Cette interprétation ambiguë s'appuie sur une négociation sous forme de solution magique où l'emphase est mise sur des actions symboliques qui suscitent des émotions positives, sans toutefois s'attaquer aux enjeux de fond.

4.3 L'orientation activiste

« Juste soyons vrai et ouvert et soyons conscients que notre travail participe à la troisième industrie la plus polluante. Le papier est rendu en deuxième maintenant. On est en troisième position dans le monde. Troisième dans la pollution mondiale. Moi... enfin... Je ne peux pas... C'est dur de vivre avec ça. C'est dur aussi quand c'est le métier de tes rêves depuis que t'es gamine. Au final, le conte de fées que je m'imaginai quand j'étais petite bien... quand après tu commences à travailler et tu vois la réalité des choses, ben non. Non. Quand j'avais dix ans, j'imaginai que je serais créatif, créer des vêtements. Non je n'imaginai pas que dans les usines il y avait des enfants de mon âge qui y travaillaient et qui sont en train de couper des fils. »

Madeleine / Entreprise G

Cette citation de Madeleine encapsule les principales caractéristiques de l'orientation activiste. En effet, l'activiste a simultanément une implication personnelle profonde avec les valeurs de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) et un attachement à la créativité de la mode. La tension paradoxale qui caractérise la rencontre de ces deux univers est donc insoutenable.

4.3.1 La RSEE : un devoir moral

L'activiste perçoit la complexité du concept de RSEE. Madeleine travaille comme designer dans une compagnie d'accessoires et vêtements de mode très accessible pour femmes. Avec un roulement rapide des tendances, une fabrication en Asie et de très bas prix, cette compagnie est la compagnie *fast fashion* type (Cachon et Swinney, 2011). En plus de ses tâches quotidiennes, elle se voit confier le mandat de développer une collection écoresponsable pour l'entreprise. Madeleine présente toute la complexité du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, notamment en ce qui a trait à la préservation des ressources naturelles et l'exploitation des travailleurs. Elle exprime ces enjeux que soulève ce concept avec la réalité de l'industrie de la mode (« *troisième industrie la plus polluante (...) il y avait des enfants de mon âge qui y travaillait et qui sont en train de couper des fils.* »). L'activiste met en lumière les deux grandes orientations que prennent les enjeux de l'industrie de la mode : les enjeux sociaux et les enjeux environnementaux. Ces préoccupations rappellent les deux types d'orientation soulignée par la littérature de la RSEE et l'industrie de la mode en plus de souligner la variation de la perception personnelle (Henninger, Alevizou et Oates, 2016).

Sheela est une jeune designer de mode tout juste sortie de l'université. Elle travaille à New Delhi pour une entreprise qui souhaite revoir l'intégralité de ses pratiques afin de s'orienter vers une chaîne de production plus responsable. Elle nous dit:

« And I find one thing very funny, which is that sustainability is (now) given a lot of importance... but how is that that we lost empathy in these years? When were, people supposed to (not) be paid right, women are not supposed to be sexually abuse in the line of production? Why are we using toxic chemical in our clothing? When did people stop caring is the question, and why do we have to name it sustainable now? »

Sheela / Entreprise F

Les propos de Sheela révèlent toute la richesse de son interprétation des enjeux sociaux et environnementaux dans l'industrie de la mode, tant au niveau du traitement respectueux des employés que des produits chimiques utilisés dans la production. Plus encore, Sheela s'insurge contre le côté tendance de la RSEE (« I find one thing funny, which is that sustainability is [now] given a lot of importance ») alors qu'elle estime que les préoccupations devraient être plus fondamentales (« When did people stop caring is the question »). Cette réflexion illustre comment, pour l'activiste, la RSEE n'est pas une opportunité d'affaires mais bien un devoir moral.

Tout comme Sheela, Bonnie est une designer. Elle a pratiqué son métier pendant plus de 15 ans pour des grandes entreprises de mode à Montréal avant de démarrer sa propre entreprise de mode. Pour Bonnie, c'est l'utilisation abusive des ressources qu'elle remarque au quotidien qui lui fait prendre conscience de l'impact environnemental de l'industrie. Elle se questionne sur l'implication de l'industrie de la mode à cet effet :

« Travailler dans la mode à Montréal, je pense que c'est, ben en fait partout dans le monde, c'est comme des impressions de gros documents d'analyse qui se font à longueur de journée sur des grosses imprimantes, et là on passe trois heures en meetings à surligner des pages et après ça s'en va au recyclage. C'est des containers remplis de vêtements qui n'ont pas été vendus qui vont être coupés, jetés, brûlés parce que ça coupe moins cher ça que de l'envoyer dans un pays pauvre et parce qu'il pourrait pas le donner à des pauvres ici parce qu'ils ne veulent pas que leurs clients voit des gens moins bien nantis porter leurs vêtements. Tout ça. Alors au quotidien, quand t'as une conscience environnementale... »

Bonnie / Entreprise B

Bonnie est particulièrement préoccupée par le gaspillage lié aux tâches administratives et activités connexes de la création de mode qu'on associe à la dimension environnementale de la RSEE. Elle présente plusieurs exemples de gaspillage dans son milieu de travail (*impression abusive, vêtements brûlés au lieu d'être revaloriser...*) qui culminent en une situation qui l'agite au quotidien.

Sheela a intégré le marché du travail il n'y a qu'un an de cela, elle nous raconte une expérience déterminante dans son éducation au métier :

« We had this semester break and I went to this woman down south who was working with all the farmers. (...) They basically grow all the cotton from the shrub in India. The majority of the companies in India do not use it because it is not.. Because they haven't generated those type of technology that can make in yarn that fabric. I mean that plant. It is smaller than cotton bio or regular. So the only way you can make it is by handloom. And handloom takes a lot of time. So she works with them – well the larger farmer of that kind of crop. And she told us that every half hour a farmer commits suicide there and no one talks about it. (...) And I went and I saw that and I was like.... No. Just No. Done. Done. Done. Done. Done. Done. She herself was so passionate about it. She wasn't this type of person that was going to hide the truth or like oooo these are university students they don't need to know. No. She took us to the village and she was like – this is the family. We were like... aaaaa. We know who was behind this so. This is serious. »

Sheela / Entreprise F

Sheela a été en interaction directe avec une des portions invisibles de la chaîne de valeur : les fermiers qui cultivent le coton («*We were like... aaaaa. We know who was behind this so. This is serious.*») Pouvoir mettre un nom et rencontrer l'entourage d'un fermier s'étant suicidé l'a conscientisée et lui a permis de développer une empathie pour les conditions des petits acteurs de la chaîne de production. Sheela présente avec clarté sa position : « *Just No. Done. Done. Done. Done. Done. Done. Done. Done.* ». L'emploi répétitif du mot *Done* (fini!) confirme la césure ferme de son affiliation avec les pratiques traditionnelles de l'industrie de la mode.

L'engagement de l'activiste est donc ancré dans son expérience directe avec les conséquences néfastes de l'industrie de la mode, mais il est aussi associé à son projet identitaire :

« I didn't want to be Dior. I didn't want to be Chanel. I was not into the bling. I was like what the hell am I doing? Am I at the right place? I just wanted to do something I really loved. »

Sheela / Entreprise F

Sheela remet en question les archétypes de l'industrie de la mode tels qu'ils lui sont présentés. Elle questionne ce qui est attendu de son rôle dans l'industrie et revoit ses attentes. « *I just wanted to do something I really loved.* » En réponse à ce sentiment, elle ancre son projet professionnel afin qu'il suive ses convictions personnelles et non de façon à servir la logique mercantile de l'industrie. Elle souhaite participer à l'industrie avec une implication qui convient à sa vision du rôle et des responsabilités que devrait porter son parcours professionnel. Elle tente de faire cohabiter son appréciation pour la mode et les standards personnels qu'elle aimerait apporter à l'industrie de la mode dans son parcours professionnel. Sheela fait le choix conscient de souhaiter intégrer le concept de RSEE dans son choix de carrière. Pour Sheela, le rapprochement de ces deux concepts, l'industrie de la mode et la RSEE, a révélé la présence de tensions paradoxales comme le présentent Poole & Van de Ven (1989). Suivant la révélation de ces tensions, il semble impossible pour Sheela de revenir en arrière.

Le témoignage de Madeleine – présenté au début de cette section – appuie cette interprétation identitaire de la relation paradoxale entre RSEE et mode. Une carrière dans la mode était un rêve d'enfance pour Madeleine, un « conte de fée » qui tourne au cauchemar alors qu'elle est confrontée à la dure réalité de l'industrie (enfants en usine, pollution, etc.)

S'ils sont mal à l'aise ou choqués, c'est parce qu'ils associent le concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises à un devoir moral. L'activiste vit une forme de déchirement dans la découverte des tensions paradoxales entre RSEE et mode puisqu'il est également attaché aux valeurs responsables et créatives mises en cause. Madeleine est atterré par le choc que présente sa participation actuelle à l'industrie de la mode et lors de journées particulièrement difficiles, elle remet en question son emploi. Comme le cri du cœur de Sheela (« Done. Done. Done... »), Madeleine exprime son désarroi face à la situation :

« Je ne sais pas si au final, dans un certain sens, c'est pas fuir tout ça. Genre je me sens mal avec ça. Plutôt que moi agir davantage ou plutôt que moi fuir.

Au final, est-ce que ça va me protéger, je pense... Tsé quand tu commences à t'en rendre malade quasiment... (silence)

(...)

Au bout d'un moment, est-ce que je devrais remettre ça plus loin, si jamais ça fonctionne pas, je prendrais ça comme une défaite, un petit peu, de me dire... Je ne me suis pas battue assez fort. Mais en même temps, c'est pas ma compagnie. »

Madeleine / Entreprise G

Madeleine ressent une douleur à participer à une industrie qui reflète pauvrement sur sa conscience. L'absence de responsabilité dans l'industrie lui « fait mal ». Madeleine a la responsabilité de concevoir la première collection écoresponsable de l'entreprise pour laquelle elle travaille, ce qui lui donne un sentiment de participer positivement à l'industrie. Cependant, elle associe la possibilité de quitter son emploi (fuir) comme une forme de défaite comme elle abandonnerait ses valeurs de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (« *Je ne me suis pas battue assez fort* »).

4.3.2 Explorer les tensions paradoxales

L'activiste est animé par la dimension personnelle qu'il associe aux tensions paradoxales que présente le rapprochement du concept de RSEE et l'industrie de la mode. L'interprétation de la tension paradoxale, se présentant comme un devoir moral, filtre le processus de négociation de celles-ci. L'activiste ne peut pas ignorer les tensions paradoxales auxquelles il fait face. Ultimement, la négociation pour l'activiste demande une libération de la tension paradoxale alors que ces participants sont à la recherche d'une harmonie entre leur identité personnelle et leur identité professionnelle.

Dirigés par la perspective holistique et morale du concept de RSEE, l'activiste confronte la présence des tensions paradoxales alors qu'il ne tolère pas les initiatives de demi-mesure que présentent les entreprises. En confrontant les initiatives mises en place, l'activiste demande une vraie réflexion dans la présence des tensions paradoxales comme le proposent Poole & Van de Ven (1988).

Le contexte d'introduction des pratiques responsables amène l'activiste à considérer avec méfiance l'introduction des pratiques responsables telle qu'annoncée par l'entreprise. Dans la révision des pratiques de l'entreprise, Sheela se donne la mission de trouver des alternatives quant à la teinture utilisée.

« There is azote free dying. One option is called azote free dying and then there is a natural process which is natural dying. I remember when I was designing with them I knew that within Delhi, you could not find natural dyers, natural dying dyers. And you, as an individual, cannot dye 100 or 200 meters of fabric. It is not possible. And so they found another person who was doing azote-free dying. Means, azote-free dying is all regulated in Europe, in America. I think it is even regulated in Canada as well; but it's not regulated in India. For internal production, at least. If you want to get it in exports, it does have to be azote free. Otherwise it doesn't matter if it is azote-free or not. So, so... They found an azote free dyer and they started doing it but then, there were all these people going to all these exhibitions where you exhibit your work (fair). Instead of focusing on the azote-free part, they would say natural dying. (Rires) And I was like... No! And someone who knows natural dying, they will pinpoint. They cannot achieve this style of color, this static coloring all over, all throughout the collection. And they were like no, no, we achieve colors by it. And I was like WHY! You can just say it is azote free. It is still good! It is good enough!. Why do you have to lie! »

Sheela / Entreprise F

Sheela questionne l'usage de la terminologie employée par son employeur dans la bonne appellation des techniques plus responsables utilisées, une pratique communément appelée *greenwashing* où l'on tend à extrapoler les bénéfices d'une qualité verte de l'entreprise (Parguel, Benoît-Moreau et Larceneux, 2011).

Pour Madeleine, l'intention de l'entreprise d'intégrer des initiatives responsables est nébuleuse. Elle souhaite commercialiser une collection écoresponsable sans remettre en question l'intégralité des pratiques de l'entreprise ce qui chicote Madeleine :

« En fait ce qui ne m'enchante pas, c'est que j'ai du mal à voir la vérité vraie là-dedans. Est-ce qu'eux ils veulent commencer à faire ça parce qu'ils le font parce qu'ils voient que ça se fait à la concurrence et qu'eux veulent aussi suivre cette tendance maintenant de nous « aussi maintenant on fait du *sustainable* » ?! Est-ce qu'eux-mêmes y croient et qu'eux-mêmes se disent

que le futur de mon business c'est... si je veux continuer à faire ce business- là c'est par là qu'il faut aller. C'est là-dessus que je me demande quel est le fond de leurs pensées là-dedans. Là-dessus je pense aussi que c'est difficile d'avoir des réponses. »

Madeleine / Entreprise G

En faisant référence à la *business*, Madeleine réitère l'isolement des initiatives. Madeleine comprend la tension monétaire qu'impose l'introduction des pratiques responsables mais se confronte à l'idéologie que cela présente. Pour Madeleine, l'entreprise devrait honorer la complexité que présente l'induction des pratiques responsables en entreprise.

Par ailleurs, Madeleine a aussi de la difficulté à faire confiance aux choix de l'entreprise pour laquelle elle travaille. Elle nous parle de la sélection des fournisseurs pour le projet de capsule écoresponsable :

« En tout cas, nous on a pris un fournisseur qui sera moins cher parce qu'on va aller les (vêtements) faire dans un autre pays aussi. De là, à savoir la vérité vraie de se dire oui okay c'est fait à partir de polyester recyclé, mais c'est recyclé de quoi ? Pour l'instant, les fournisseurs ne m'ont pas encore répondu non plus. C'est à partir de là que ça va commencer à être tricky parce que oui, on le sait, il y a des fournisseurs que bon... Tu sais je t'avais parlé qu'on pensait prendre un focus et de faire des vêtements à partir de bouteilles de plastique recyclées. Ben, il y a des fournisseurs qui nous disent la vérité, et qui nous disent que dans les faits ils vont produire des bouteilles propres, les détruire et les filer. Après... Bon... Moi à chaque fois que j'y pense, je ne peux pas... À chaque fois que je vois un email passer comme ça je me dis... Non. Je ne veux pas mon nom associé à ça. »

Madeleine / Entreprise G

Cette citation de Madeleine présente encore un écart entre les standards de l'entreprise et les standards de l'activiste. Le fournisseur que son entreprise considère ne correspond pas à une bonne solution selon elle et elle ne souhaite aucunement être associée à ceux-ci. Comme l'entreprise n'utilise pas une initiative que Madeleine approuve, cela crée un clivage entre elle et l'entreprise. En plus, Madeleine confronte l'entreprise lorsqu'elle

souhaite mettre en place des actions qui ne respectent pas ses valeurs personnelles. À titre d'exemple, avant la commercialisation d'une première capsule responsable, l'entreprise pour laquelle travaille Madeleine décide de mettre sur le marché une série de t-shirts pour souligner le Jour de la Terre. Madeleine participe avec des collègues à la conception des trois t-shirts puis quitte en vacances. À son retour, son équipe lui montre la version finale du produit dont la production a déjà été lancée. Elle est surprise du résultat :

« C'est juste que j'ai dit oooo ! Mais c'est de l'encre néon, mais on m'a dit oui... mais en ce moment, les trends c'est le néon, etc. Mais oui d'accord, mais soit on veut être vrai à 100% ou notre t-shirt est en bambou, mais il faut utiliser des encres responsables aussi. Oui, mais c'est fabriqué dans une usine responsable, moi je vois le full package ! C'est pas : on fait ça, mais au final en regardant derrière, il ne faut pas trop aller regarder ! Moi je suis plus du genre, si on le fait, on le fait bien. »

Madeleine / Entreprise G

L'entreprise présente une initiative louable pour souligner le Jour de la Terre en lançant des t-shirts en bambou, une fibre dite écoresponsable, mais utilise des encres néon qui sont réputées être nocives pour l'environnement et ceux qui les manipulent. Madeleine, qui travaille activement sur une capsule de vêtements écoresponsable, se sent mobilisée par l'initiative de son employeur et n'accepte pas que celui-ci néglige certains aspects du concept de la responsabilité sociale et environnementale comme le propose l'orientation pragmatiste. Cette citation indique que l'activiste ne veut pas adopter de compromis quant aux initiatives responsables. Ils perçoivent l'initiative comme étant la manifestation d'un tout, ce que Madeleine identifie comme étant le « *full package* ». Elle clarifie aussi son engagement pour elle, il n'y a qu'une seule façon de procéder : honorer toutes les facettes de la responsabilité sociale et environnementale. Ses attentes en matière d'engagement de leur entreprise vis-à-vis la RSEE sont élevées et influence sa mobilisation environnementale.

L'activiste critique l'approche pragmatique et l'approche optimiste. L'intention de l'entreprise est aussi soulevée chez Sheela, elle souligne :

« I know that they are trying but I don't think they are trying whole heartedly. They are... At the end of the day, they have to earn money as well. So I feel the numbers start making a lot of impact on how they function. »

Sheela / Entreprise F

Sheela comprend la réalité financière de l'entreprise mais questionne l'implication de l'entreprise. « *I don't think they are trying wholeheartedly.* » Sheela questionne tout autant les initiatives que les intentions de l'entreprise. Comme Sheela comprend le concept de RSEE, elle aimerait ressentir une réelle implication de la part de l'entreprise.

Les initiatives responsables que les entreprises adoptent sont continuellement reconsidérées par l'activiste alors qu'il en questionne les intentions et l'efficacité. Dirigés par la perspective holistique et morale du concept de RSEE, l'activiste ne tolère pas les initiatives de demi-mesure que présentent les entreprises. Plus encore, l'activiste ne veut pas être associé personnellement aux actions de leurs entreprises.

Dans la confrontation du paradoxe, l'activiste cherchera à se libérer de la tension paradoxale. Pour Bonnie qui travaille dans des grandes entreprises dans un contexte de bureau, la libération se présentera sous forme de compensation. Alors que Bonnie n'avait pas beaucoup de pouvoir décisionnel sur les actions stratégiques de l'entreprise, elle tentait de compenser les actions néfastes de son employeur par des initiatives de type *grass roots* :

« C'est rendu que ça me dérangeait beaucoup. Avec mes employés au travail, on se faisait des piles de brouillons. On recyclait, mais le plus possible comme, on faisait tout ce qu'on pouvait pour recycler nos ressources. (...) On était sensibilisé à ça, mais forcément il y avait aussi... Parce qu'en fait il y avait une production qui était faite localement dans ce temps-là, mais il y avait aussi une production qui était faite en Chine. Alors ça, c'est la partie qu'on ne contrôlait pas. »

Bonnie / Entreprise B

Bonnie rappelle l'inconfort éprouvé alors qu'elle se rend compte des actions prises par l'entreprise qui ont des conséquences néfastes pour l'environnement et la société. Alors

que l'entreprise ne prenait pas les devants dans la résolution de l'inconfort, Bonnie et ses collègues cherchaient à compenser pour les actions de l'entreprise. Des actions passives, dissociées du vêtement sont alors considérées de façon à communiquer une intention et une mobilisation étant donné un manque de contrôle. Ce mécanisme de compensation peut aussi être associé à la philanthropie corporative (Carroll, 1999).

Plus les participants se familiarisent avec l'environnement dans lequel leur entreprise évolue, plus ils réalisent tous les sacrifices qu'ils doivent faire au niveau de leur valeur personnelle. L'accumulation de ces sacrifices finit par se faire ressentir. Alors que Bonnie était à l'emploi d'une grande entreprise de mode, elle réalise que quelque chose cloche dans son développement professionnel. Elle nous raconte :

« C'était pas mal mon évolution jusqu'à...jusqu'à 2015. Puis, je commençais... En fait, j'étais très contente de là où j'en étais arrivé par rapport à mon travail, par rapport à mon accomplissement, mais j'étais moins heureuse par rapport aux valeurs des entreprises pour lesquelles je travaillais et j'ai perdu mon emploi en 2015 et j'étais vraiment contente. (Rires) (...) Quand j'ai perdu mon travail, j'étais comme YES! »

Bonnie / Entreprise B

Bonnie n'était pas en synergie avec les valeurs communiquées par son entreprise. Son licenciement se présente comme étant une libération de ses fonctions (YES!), une libération de la tension paradoxale dans laquelle est évoluait. Pour Bonnie, la césure est facile car elle lui a été imposée.

Cependant, pour Madeleine, considérer quitter son travail semble être une défaite. Cette pensée la fait culpabiliser et touche directement le devoir moral qu'elle associe à l'initiative responsable en développement dans son entreprise « Je prendrais ça comme une défaite, un petit peu... de me dire que je ne me suis pas battue assez fort. » En plus de sa considération pour le devoir moral, elle est enchaînée par le poids qu'il présente. Sur le plan personnel, elle gagnerait à être libérée du poids du paradoxe qui la lie à l'entreprise.

Pour Sheela, la décision semble avoir été facile : elle a quitté son emploi. Alors qu'il lui est demandé de se présenter, elle présente ses expériences passées en énonçant avec joie « *I am not with them anymore!* ». L'annonce se présente comme une libération. Pour

Sheela, il avait été nécessaire de se libérer de la tension à laquelle elle faisait face alors qu'il avait été clair dès le départ qu'elle n'accepterait pas des initiatives de demi-mesure. Elle s'est donc libérée consciemment de la tension paradoxale.

Le besoin de libération du paradoxe que présentent les participants que l'on qualifie d'activiste se présente devant l'insatisfaction des actions de l'entreprise. La libération de l'activiste se présente par des stratégies compensatoires, mais aussi par la remise en question de l'environnement de leur emploi. En se libérant de l'environnement présentant les tensions paradoxales, l'activiste tente de trouver une harmonisation de ses valeurs personnelles et professionnelles comme la demi-mesure n'est pas une option.

L'activiste tente de se libérer du paradoxe étant donné l'amertume que lui apporte la confrontation. Plus encore, l'activiste cherche l'harmonie de ses valeurs personnelles et professionnelles. Ce dernier souhaite réinventer un équilibre qui lui convient entre les valeurs de la RSEE et celles de l'industrie de la mode.

Pour Madeleine, le manque de contrôle sur l'interprétation et l'application des pratiques responsables présente un problème dans l'harmonisation de ses valeurs personnelles et professionnelles :

« Si j'avais été directrice, peut-être qu'avec plus de responsabilités, j'aurais plus moi, m'imposer davantage. Là, ça n'empêche que je suis encore un pion de la hiérarchie et que c'est pas parce que moi je décide de faire ça ou proposer ça que ça marche. Ça passe par des approbations de 40 000 personnes. C'est un peu compliqué aussi quand s'est segmenté dans la compagnie d'avoir the big picture de tout et réussir à ce que tout s'aligne. C'est énorme comme projet. C'est certain que ça me chagrine de quitter. C'est pas dit que je n'y reviendrais pas, mais si je repars, je vais repartir différemment. »

Madeleine / Entreprise G

Madeleine a besoin de sentir qu'elle a le contrôle sur l'intégration du concept de RSEE et son application dans le cadre de son travail. Sans les responsabilités nécessaires au contrôle du déploiement de l'initiative responsable, Madeleine ne sent pas qu'elle peut présenter sa vision personnelle. Cette absence de contrôle ne lui permet pas de prendre

les initiatives qu'elle juge pertinentes pour le développement de l'entreprise. Sans contrôle, sa vocation d'activiste ne peut lui permettre que de continuer de confronter la situation paradoxale dans laquelle elle se présente. Alors qu'elle considère quitter son emploi pour se libérer du paradoxe, elle est triste de quitter l'industrie de la mode et d'ailleurs, elle s'imagine déjà y revenir. « C'est pas dit que je n'y reviendrais pas, mais si je repars, je vais repartir différemment. » Si elle considère quitter, ses propos sous-entendent un retour sous une autre forme dans un contexte où ses valeurs personnelles et professionnelles seront respectées « je vais repartir différemment ».

Bien que l'activiste ne soit plus mobilisé par leur entreprise, l'intérêt pour l'industrie de la mode est enraciné. Bien que les participantes ne soient plus à l'aise de participer à l'industrie de la mode dans les termes de ces compagnies, toutes mentionnent « qu'elles le feront différemment ». Sheela a tout récemment lancé une entreprise qui est dirigée par les principes de développement durable des Nations Unies. Elle respecte à la lettre les codes de développement responsable de l'industrie de la mode. Idem pour Bonnie qui a lancé il y a trois ans son entreprise de mode. Elle nous raconte :

« Fak, ben, Entreprise B est un peu né comme ça! Ce n'était pas prévu. C'était un peu un accident dans le parcours (...) ça m'intéressait parce que si moi, j'allais refaire de la mode à ce moment, là, c'est clair que j'allais le faire différemment. Donc, quand on a démarré ça, on voulait que ce soit tout petit, on voulait que ce soit contrôlé. »

Bonnie / Entreprise B

Bonnie fonde sa compagnie afin de présenter sa propre définition de mode locale. Suite à des années pendant lesquelles elle a « l'impression de ne pas se respecter », elle a maintenant une façon de colliger son intérêt pour l'industrie de la mode en plus de respecter ses valeurs personnelles.

Cette « façon de faire différemment » que présente l'activiste est une ré-harmonisation de leurs valeurs. Donc, en se libérant du paradoxe, l'activiste crée l'homéostasie / l'équilibre entre les deux concepts qui leur conviennent. L'activiste ne veut pas gérer le paradoxe auquel il est confronté. Il souhaite se libérer des tensions paradoxales qui seront toujours présentes malgré l'implication de l'entreprise. La libération du paradoxe, pour en créer une autre, présente une forme de négociation des tensions paradoxales. Cependant, elles

seront toujours présentes. La libération offrira un sentiment de contrôle pour les participantes. En acceptant la tension, la participante devient une figure emblématique au sein de son équipe pour un changement des pratiques au sein de l'entreprise. Toutefois, en quittant et en recréant cette tension ailleurs, la possibilité de changement est avortée.

L'activiste interprète la richesse du concept de RSEE comme étant un devoir moral. Devant un investissement égal pour celui-ci et la mode, l'activiste est consumé par les tensions paradoxales de l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode. Le choc de cette confrontation idéologique les amène à tenter de diminuer le clivage présent entre leurs valeurs personnelles et leurs réalités professionnelles. Dans le but de trouver une forme de paix et se défaire de l'amertume ressentie, il tentera de se libérer et alléger les tensions paradoxales ressenties.

Chapitre 5 - Discussion

Ce dernier chapitre permet de prendre un peu de recul suivant la présentation des résultats. Premièrement, un résumé des résultats est présenté suivant la définition des implications théoriques et managériales. Puis, nous définirons les limites de la recherche ainsi que de futures avenues de recherche.

5.1 Retour sur les résultats

L'objectif de cette recherche était de comprendre comment les professionnels de l'industrie de la mode perçoivent et négocient les tensions paradoxales qu'occasionnent le rapprochement et l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode. Suivant l'analyse des résultats, une typologie présentant trois orientations a été créée. Ces orientations portent les étiquettes suivantes : le pragmatiste, l'optimiste et l'activiste. Plus encore, l'analyse des résultats a permis d'identifier l'interprétation du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) comme étant l'élément modérateur de l'interprétation et la négociation des tensions paradoxales entre les pratiques responsables et l'industrie de la mode.

La première orientation est celle du pragmatiste. Le pragmatiste interprète la tension paradoxale comme une opportunité d'affaires étant donné la demande exprimée par les consommateurs et le potentiel de différenciation qu'apporte l'introduction d'initiatives responsables. Pour le pragmatiste, cette opportunité d'affaires s'inspire d'une stratégie d'adaptation aux changements du marché et de l'industrie de la mode (Jawroski et al., 2000). Cependant, le pragmatiste présente un inconfort devant la dimension abstraite et les multiples facettes du concept de RSEE. Plus encore, il note la présence d'éléments paradoxaux dans l'introduction des pratiques responsables au sein de la mode, s'ajoutant à son inconfort. Souhaitant tirer avantage de l'opportunité d'affaires, le pragmatiste gère les tensions paradoxales par l'instrumentalisation du concept de RSEE. Dans un premier temps, l'instrumentalisation implique une approche par morcellement où (1) le pragmatiste priorise une des dimensions du concept de RSEE et où (2) l'intégration des pratiques responsables est isolée dans un des secteurs d'activités des entreprises. Parallèlement, à cette stratégie, le pragmatiste ancre ses décisions dans la réalité

organisationnelle de l'entreprise en mettant l'accent sur l'impact positif de l'initiative. En misant sur cette stratégie, le pragmatiste fait un arbitrage des différentes décisions en privilégiant la dimension des affaires.

La deuxième orientation est celle de l'optimisme. L'optimiste interprète le concept de RSEE comme étant une solution pour l'ensemble de l'industrie de la mode. Les optimistes démontrent une compréhension des contradictions que présente l'introduction de pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode en plus de l'environnement complexe que présente cette nouvelle approche responsable. Malgré les tensions et les défis, la positivité de l'optimiste domine et lui permet de cultiver un espoir dans l'intégration des pratiques responsables. C'est dans cette confiance absolue que l'optimiste évoque la construction d'une solution magique dans la négociation des tensions paradoxales. Celle-ci contribue à apaiser les tensions d'une situation sans nécessairement les éliminer mais apportant un soulagement au conflit (Peele, 1982). Accessoirement, l'optimiste négocie la présence des tensions paradoxales par une négociation symbolique.

La troisième orientation est celle de l'activiste. L'activiste est conscient des effets néfastes de l'industrie de la mode. Peu importe sa position dans la chaîne de production, il est familier avec les enjeux actuels de l'industrie. Plus encore, l'investissement que démontre l'activiste pour le concept de RSEE entre en confrontation avec son intérêt pour les caractéristiques typiques de l'industrie de la mode telle que la création. Cette dualité amène l'activiste à percevoir le concept de RSEE comme étant un devoir moral, voire un choc. Pour lui, le respect du concept en entreprise est intrinsèquement lié à la satisfaction qu'il éprouve de son travail. Il est conscient de la situation paradoxale nourrit un sentiment de culpabilité qui cultive le devoir moral qu'il ressent. Dans le contexte d'introduction des pratiques liées au concept de RSEE, l'activiste confronte les tensions paradoxales de façon à contester, de façon passive ou active, les actions considérées. L'activiste ne tolère pas les initiatives de demi-mesure que proposent les entreprises et dans le déchirement que ce sentiment lui cause, il tentera de se libérer du paradoxe en remettant en question sa participation à l'industrie de la mode et son emploi. L'activiste recherche une harmonie

auprès de ses valeurs personnelles et professionnelles qu'il tentera de trouver en quittant une situation d'emploi qui lui demande de se compromettre.

À la lumière de ce qui précède, cette typologie présente les différentes façons dont le professionnel de l'industrie de la mode perçoit et négocie la gestion des tensions paradoxales.

5.2 Implications théoriques

Comme présenté dans la recension sélective des écrits, les paradoxes sont présents au sein des entreprises notamment dues à leur environnement complexe et en constant changement (Cameron et Quinn, 1988). La notion de paradoxe est utilisée afin de décrire des éléments conflictuels et illogiques, mais tout de même présents au sein de l'entreprise (Lewis, 2000). À ce jour, la recherche sur la gestion du paradoxe s'est majoritairement intéressée à son impact en entreprise. De ce fait, la recherche présente différentes typologies basées sur les défis de l'entreprise et propose des stratégies de gestion en conséquence (Smith, 2015; Smith et Lewis, 2011). Dans le cadre de gestion du paradoxe proposée par Lewis (2000), celle-ci étaye l'importance de bien comprendre la nature des éléments en tension d'où l'intérêt de développer une compréhension de l'interprétation et la négociation des tensions paradoxales. Parallèlement, la recherche s'est intéressée à l'intégration des pratiques responsables en entreprise. Plusieurs auteurs se sont prononcés sur le paradoxe qu'est l'introduction des pratiques responsables au sein de la mode étant donné un écart de valeurs (Clark, 2008; Fletcher, 2010). Cependant, devant la mobilisation de l'industrie de la mode dans l'amélioration des pratiques de l'industrie, la nature paradoxale de la relation entre la mode et la RSEE doit être étudiée. Alors que plusieurs mécanismes ont été documentés dans l'introduction des pratiques responsables en entreprises (Van der Byl et Slawinski, 2015 ; Hahn 2018), personne ne semble s'être intéressé à l'interprétation et la négociation des tensions paradoxales d'un point de vue individuel et professionnel. C'est dans cet esprit que la première contribution théorique de cette recherche constitue la création d'une typologie explorant l'interprétation et la négociation des tensions paradoxales du point de vue du professionnel.

L'orientation pragmatiste présente une forme d'application de la pensée du *Triple Bottom Line* d'Elkington (1997). Le pragmatisme et l'opportunisme qui caractérisent cette orientation soulignent l'interdépendance de la sphère économique, sociale et environnementale. C'est aussi ce pour quoi cette orientation ne veut pas se plonger dans la dimension abstraite de la RSEE alors qu'elle déséquilibrerait l'équilibre potentiel. Cette orientation offre aussi pour la recherche une application au sein de l'industrie de la mode des mécanismes de gestion des tensions paradoxales proposés par Van der Byl et Slawinski (2015). Comme de fait, le pragmatiste cherche à résoudre la tension paradoxale en faisant des choix gagnants pour rétablir l'équilibre demandé. L'orientation pragmatiste souligne la tension profit et valeur que cette situation expose est la tension originale présentée dans la littérature de l'introduction des valeurs de la RSEE des entreprises au sein de l'environnement d'affaires (Black and Eckert, 2010). En priorisant une caractéristique traditionnelle comme la dimension économique et financière de l'entreprise, le participant de l'orientation pragmatiste se crée un point de repère dans la prise de décision importante.

L'orientation optimiste présente une vision très positive de l'industrie de la mode et de l'introduction des pratiques responsables en entreprise. Les caractéristiques de cette orientation ne semblent pas avoir fait l'objet d'étude précédente. De plus, à ma connaissance, le rapprochement conceptuel de la solution magique et la RSEE ne semble pas avoir été exploré.

L'orientation activiste fait écho au caractère revendicateur de la mode responsable (Fletcher, 2010). Elle présente une interprétation plus radicale face à l'intégration des pratiques responsables en entreprise. Aussi, il est possible de remarquer un parallèle entre les caractéristiques de cette orientation et les caractéristiques des consommateurs de mode responsable (Niinimäki, 2010). Plus encore, cette orientation présente une perspective plus critique de l'introduction des pratiques responsables. En identifiant l'interprétation et la négociation des tensions paradoxales de cette orientation, il est possible d'étoffer notre compréhension des attentes envers l'introduction des pratiques responsables.

5.3 Implications managériales

Le présent projet de recherche pourrait intéresser les gestionnaires étant donné qu'il présente des pistes de réflexion intéressantes dans l'introduction de pratiques responsables.

Cette recherche peut servir de guide dans l'introduction des initiatives responsables. Comme précédemment démontrée, la situation paradoxale est perçue et vécue de différentes manières par le pragmatiste, l'optimiste et le suiveur. En reconnaissant ces variations, les gestionnaires peuvent mieux gérer les attentes de leurs employés lors de cette phase de transformation pour l'entreprise. Plus encore, en identifiant un employé à une orientation, il pourra utiliser le potentiel d'affaires des orientations à l'avantage du développement des pratiques responsables. Par exemple, l'orientation optimiste démontre une positivité sans équivoque. Ainsi leur confiance et leur optimisme pourraient être développés dans des compétences de leadership servant à mobiliser les employés de l'entreprise. D'une autre part, l'orientation activiste démontre un esprit critique envers l'introduction des pratiques responsables. Il pourrait être intéressant de mandater une personne de cette orientation dans l'idéation de possibilité d'initiatives responsables. Cette personne pourrait apporter des suggestions dont l'orientation pragmatiste aurait peut-être éliminé étant donné son aspect plus rationnel et instrumental dans l'intégration d'initiatives responsables.

Dans un autre ordre d'idée, cette recherche établit une relation entre l'interprétation de la RSEE et l'interprétation de la tension paradoxale que présente l'introduction des pratiques responsables au sein de l'industrie de la mode. De ce fait, il pourrait être possible pour un gestionnaire de comprendre comment un employé perçoit la tension paradoxale par leur perception du concept même de RSEE. En catégorisant candidement ses employés, le gestionnaire pourra s'assurer d'harmoniser et équilibrer les équipes de travail alors que le pragmatiste, l'optimiste et l'activiste pourraient se compléter et assurer une intégration des initiatives responsables plus équilibrée.

5.4 Limites et avenues de recherche futures

Comme toutes recherches, celle-ci présente des limites devant être mentionnées.

En premier lieu, il est important de mentionner qu'il a été particulièrement difficile de recruter des participants dans le terrain étudié. L'introduction des pratiques responsables en entreprise s'est révélée être un sujet délicat pour les professionnels de l'industrie de la mode. Outre l'incapacité de participer par manque de temps, plusieurs n'ont pas pu participer étant donné une entente de confidentialité les liant à leur employeur. Plus encore, plusieurs ont refusé de participer étant donné l'état embryonnaire de l'introduction des pratiques responsables : en mentionnant qu'il n'était simplement pas prêt à partager leur stratégie d'intégration des pratiques responsables. Bref, le sujet de l'étude semble avoir causé un inconfort réel pour les professionnels.

En second temps, la collecte de données fut relativement expéditive. Les entrevues effectuées dans le cadre de cette recherche ont parfois été précipitées, écourtant ainsi le potentiel de collectes de données intéressantes. La majorité des entrevues ont été de 25 minutes ce qui ne laissait pas nécessairement le temps d'explorer librement les thèmes du guide d'entrevues tout en s'assurant de poser les questions de suivis nécessaires. Il aurait été souhaitable d'avoir une plus grande plage horaire d'entrevues pour explorer un sujet aussi complexe que les tensions paradoxales.

Quelques pistes pour des recherches futures ont été identifiées.

Premièrement, il a été constaté que les différentes orientations cohabitaient parfois au sein d'une même entreprise. Cependant, nous n'avons pas pu explorer la relation de travail des professionnels s'identifiant aux grandes orientations présentées dans la typologie. Étant donné ces différences notables dans l'interprétation et la négociation des tensions paradoxales par les professionnels de l'industrie de la mode, il serait intéressant d'étudier leurs dynamiques de travail dans la gestion d'un projet impliquant l'introduction d'initiatives responsables.

Deuxièmement, la recherche a démontré que l'interprétation des tensions paradoxales était liée à l'interprétation du concept de RSEE. Pour l'activiste, l'interprétation de ce

concept était notamment formée par son projet identitaire. Dans l'optique où les expériences personnelles et professionnelles des participants ont formé leur interprétation du concept, il serait intéressant de voir si un participant changera éventuellement d'orientation selon ses expériences personnelles et professionnelles. Plus encore, il serait intéressant de proposer une dimension participative à ce type de recherche. Un chercheur, en étant à l'emploi d'une entreprise souhaitant faire l'introduction de pratiques responsables, pourrait faire partie de l'échantillon d'études. En outre, cette stratégie pourrait aussi limiter les difficultés de recrutement vécues.

Troisièmement, cette recherche présente un portrait des types d'interprétation et de négociation des tensions paradoxales, prenant la forme d'orientation. Cependant, l'impact de ses orientations dans l'introduction des pratiques responsables reste à être exploré. Dans le cadre d'une étude longitudinale et regroupant plusieurs orientations, il serait intéressant de vérifier l'impact de la négociation de ces tensions dans un contexte concret. Par exemple, alors que l'optimiste perçoit positivement les tensions paradoxales que présente l'introduction des pratiques responsables, il appuie la négociation des tensions sous forme de solution magique. Cependant, la solution magique l'incite à mettre l'emphase sur des actions symboliques, n'explorant pas les enjeux en cause. L'optimiste présente une énergie positive qui est importante pour l'industrie de la mode. Sans cet espoir et cette confiance envers l'intégration harmonieuse des initiatives responsables, l'industrie ne serait peut-être pas aussi mobilisée. Cependant, en n'abordant pas nécessairement les enjeux de fonds, quels seront les impacts réels de l'introduction des pratiques responsables au sein de la chaîne de valeur ? En outre, l'impact d'une orientation pragmatiste et d'une orientation activiste serait tout aussi intéressante à explorer.

Bibliographie

Anderson, John P. et W. Jack Duncan (1977). « the Scientific Significance of the Paradox in Administrative Theory », *Management International Review*, vol. 17, no 3, p. 99-106.

Aupperle, Kenneth E. , Archie B. Carroll et John D. Hatfield (1985). « An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 28, no 2, p. 446-463.

Barthes, Roland (1983). *The fashion system*, Berkeley, University of California Press.

Bauman, Zygmunt (2013). *Liquid Modernity*, John Wiley & Sons.

Biedenbach, Galina et Siarhei Manzhynski (2016). « Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees », *Journal of Product and Brand Management*, vol. 25, no 3, p. 296-306.

Black, Sandy et Claudia M Eckert (2010). « Developing Considerate Design: Meeting Individual Fashion and Clothing Needs Within a Framework of Sustainability », dans Frank T Piller et Mitchell M Tseng (dir.), *Handbook of Reaserch In Mass Customization and Personalization*, vol 2, Singapore, World Scientific Publishing Co. , p. 1122.

Blackburn, William R. (2015). *The sustainability handbook*, 2nd Edition^e éd., Washington, Environmental Law Institute.

Bly, Sarah , Wencke Gwozdz et Lucia A. Reisch (2015). « Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers », *International Journal of Consumer Studies*, vol. 39.

Bowen, H R et F E Johnson (1953). *Social Responsibility of the businessman*, Harper.

Cachon, Gérard P. et Robert Swinney (2011). « The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior », *Management Science*, vol. 57, no 4, p. 778-795.

Cameron, Kim S. et Robert E. Quinn (1988). « Organizational Paradox and Transformation », dans Kim S. Cameron et Robert E. Quinn (dir.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Massachusetts, Ballinger Publishing Company, coll. Ballinger Series, p. 334.

Carrigan, Marylyn et Ahmad Attalla (2001). « The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour? », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no 7, p. 560-577.

Carroll, Archie B. (1999). « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, vol. 38, no 3, p. 268-295.

Carroll, Archie B. (2008). « A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices », dans Oxford University Press (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford.

Cataldi, Carlotta, Maureen Dickson et Crystal Grover (2010). « Slow fashion: tailoring a strategic approach towards sustainability ».

Chen, Yu-Shan et Ching-Hsun Chang (2013). « Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk », *Journal of Business Ethics*, vol. 114, no 3, p. 489-500.

Clark, Hazel (2008). « SLOW + FASHION - an Oxymoron - or a Promise for the Future ...? », *Fashion Theory*, vol. 12, no 4, p. 427-446.

Cline, Elizabeth L (2013). *Overdressed: The shockingly high cost of cheap fashion*, vol. 2013, Portfolio.

Dafydd Beard, Nathalie (2008). « The Branding of Ethical Fashion and the Consumer: A Luxury Niche or Mass-market Reality? », *Fashion Theory*, vol. 12, no 4.

Dahlsrud, Alexander (2006). « How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, p. 1-13.

Davis, K (1960). « Can business afford to ignore social responsibilities? », *California Management Review*, vol. 2, p. 70-76.

De Colle, Simone, Adrian Henriques et Saras Sarasvathy (2014). « The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards », *Journal of Business Ethics*, vol. 125, no 2, p. 177-191.

Di Benedetto, C. Anthony (2017). « Corporate social responsibility as an emerging business model in fashion marketing », *Journal of Global Fashion Marketing*, vol. 8, no 4, p. 251-265.

Drucker, Peter F. (1981). « What is business ethics? », *The Public Interest*, vol. 63, p. 18-36.

Eisenhardt, Kathleen M. (2000). « Paradox, Spirals, Ambivalence: The new language of change and pluralism », *Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 703-705.

Elkington, John (1994). « Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development », *California Management Review*, vol. 36, no 2, p. 90-100.

Erner, Guillaume (2008). *Sociologie des tendances*, 1^e éd., Que sais-je?

Ertekin, Zeynep Ozdmar et Deniz Atik (2015). « Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion », *Journal of Macromarketing*, vol. 35, no 1, p. 53-69.

Evans, Susan et Anne Peirson-Smith (2018). « The sustainability word challenge », *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 22, no 2, p. 252-269.

Everlane (2019).

Fletcher, Kate (2007). « Slow Fashion », *The Ecologist*, vol. 37, no 5, p. 61.

Fletcher, Kate (2010). « Slow Fashion: An Invitation for a Systems of Change », *Fashion Practice*, vol. 2, no 2, p. 259-265.

Fletcher, Kate et Jennifer Lynes (2015). « Sustainability in Style », *Alternatives Journal*, vol. 41, no 3.

Ford, Jeffrey D et Robert W Backoff (1988). *Organizational change in and out of dualities and paradox*, Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

Freeman, R. E (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman.

Friedman, Milton (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*.

Godart, Frédéric et Sorah Seong (2014). « Is sustainable luxury fashion possible? », dans *Sustainable luxury: managing social and environmental performance in iconic brands*, Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

Griffin, Jennifer J et John F Mahon (1997). « The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research », *Business & Society*, vol. 36, no 1, p. 5-31.

Gupta, Suraksha et V. Kumar (2013). « Sustainability as a corporate culture of brand for superior performance », *Journal of World Business*, vol. 48, p. 311-320.

Gurova, Olga et Daria Morozova (2018). « A critical approach to sustainable fashion: Practices of clothing designers in the Kallio neighborhood of Helsinki », *Journal of Consumer Culture*, vol. 18, no 3, p. 397-413.

Hahn, Tobias, Frank Figge, Jonatan Pinkse et Lutz Preuss (2018). « A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects », *Journal of Business Ethics*, vol. 148, p. 235-248.

Hahn, Tobias, Jonatan Pinkse, Lutz Preuss et Frank Figge (2015). « Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework », *Journal of business Ethics*, vol. 127, p. 297-316.

Hampden-Turner, Charles (1990). *Charting the corporate mind: graphic solutions to business conflicts*, The Free Press.

Henninger, Claudia E., Panayiota J. Alevizou et Caroline J. Oates (2016). « What is sustainable fashion? », *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 20, no 4, p. 400-416.

Hoskins, Tansy (2014, 1 octobre 2014). « Cotton production linked to images of the dried up Aral Sea basin », *The Guardian*.

Janssen, Catherine, Joëlle Vanhamme, Adam Lindgreen et Cécile Lefèbvre (2014). « The Cath-22 of Responsible Luxury: Effects on Luxury Product Characteristics on Consumers' Perception of Fit with Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 119, p. 45-57.

Jaworski, Bernard, Ajay K. Kohli et Arvind Sahay (2000). « Market-Driven Versus Driving Markets », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no 1, p. 45-54.

Joergens, Catrin (2006). « Ethical Fashion: Myth or Future trend? », *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10, no 3.

Joy, Annama, John F. Sherry Jr, Alladi Venkatesh, Jeff Wang et Ricky Chan (2012). « Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands », *Fashion Theory*, vol. 16, no 3.

Kilbourne, William E (1998). « Green marketing: A theoretical perspective », *Journal of Marketing Management*, vol. 14, no 6, p. 641-655.

Kotler, Philip (2011). « Reinventing marketing to manage the environmental imperative », *Journal of Marketing*, vol. 75, no 4, p. 132-135.

Kumar, V. et Angeliki Christodouloupoulou (2014). « Sustainability and branding: An intergrated perspective », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, no 1, p. 6-15.

Lewis, Marianne W. (2000). « Exploring paradox: toward a more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 760-776.

Lubin, David A. et Daniel C. Esty (2014). « Bridging the Sustainability Gap », *MIT Sloan Management Review*.

Lubin, David A. et Daniel C. Esty (2010). « The sustainability imperative », *Harvard Business review*, vol. 88, no 5, p. 42-50.

Lundblad, Louise et Iain A. Davies (2016). « The values and motivations behind sustainable fashion consumption », *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 15, no 2, p. 149-162.

Margolis, J. D. et J. Walsh (2003). « Misery loves company: Rethinking social initiatives by business », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, p. 268-305.

McCracken, Grant (1988). *The Long Interview*, vol. 13, California, SAGE Publications Inc, coll. Qualitative Reaserch Methods 88 p.

Meyer, Arnt (2011). « What's in it for the customers? Sucessfully marketing green clothes », *Business Strategy and the Environnement*, vol. 10, no 5, p. 317-330.

Mick, David Glen et Susan Fournier (1998). « Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies », *Journal of Consumer Research*, vol. 25, no 2, p. 123-143.

Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques (2018). *Le développement durable*. Récupéré le 6 Juillet 2018 de <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm>

Mittelstaedt, John D., Clifford J. Shultz II, William E. Kilbourne et Mark Peterson (2014). « Sustainability as a Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought », *Journal of Macromarketing*, vol. 34, no 3, p. 253-264.

Moon, Karen Ka-Leung, Charlotte Sze-Yeung Lai, Elita Yee-Nee Lam et Jimmy M.T. Chang (2015). « Popularization of sustainable fashion: barriers and solutions », *The Journal of The Textile Institute*, vol. 106, no 9, p. 939-952.

Morgan, Andrew (réal.) (2015). *The True Cost*.

Niinimäki, Kirsi (2010). « Eco-Clothing, Consumer Identity and Ideology », *Sustainable Development*, vol. 8, no 3, p. 150-162.

Niinimäki, Kirsi (2015). « Ethical foundations in sustainable fashion », *Textiles and Clothing Sustainability*, vol. 1, no 3.

O'Driscoll, Aidan (2008). « Exploring paradox in marketing: managing ambiguity towards synthesis », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, no 2, p. 95-104.

Otnes, Cele, Tina M Lowery et LJ Shrum (1997). « Toward an understanding of consumer ambivalence », *Journal of Consumer Research*, vol. 24, no 1, p. 80-93.

Parguel, Béatrice, Florence Benoît-Moreau et Fabrice Larceneux (2011). « How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication », *Journal of Business Ethics*, vol. 102, no 1.

Peele, Stanton (1982). « Love, sex, drugs and other magical solutions to life », *Journal of Psychoactive Drugs*, vol. 14, no 1-2, p. 125-131.

Poldner, Kim, Paul Shrivastava et Oana Branzei (2017). « Embodied Multi- Discursivity: An Aesthetic Process Approach to Sustainable Entrepreneurship », *Business & Society*, vol. 56, no 2, p. 214-252.

Poole, Marshall Scott et Andrew H. Van de Ven (1989). « Using Paradox to Build Management and Organization Theories », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 562-578.

Prothero, Andrea et James A Fitchett (2000). « Greening Capitalism: Opportunities for a Green Commodity », *Journal of Macromarketing*, vol. 20, no 1, p. 46-55.

Richardson, James (1996). « Vertical integration and rapid response in fashion apparel », *Organization Science*, vol. 7, no 4, p. 400-412.

Richardson, Jane et Alfred Louis Kroeber (1940). « Three centuries of women's dress fashions, a qualitative analysis », vol. 5, no 2.

Schad, Jonathan, Marianne W. Lewis, Sebastian Raisch et Wendy K. Smith (2016). « Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward », *The Academy of Management Annals*, vol. 10, no 1, p. 5-64.

Shen, Bin, Jin-Hui Zheng, Pui-Sze Chow et Ka-Yan Chow (2014). « Perception of fashion sustainability in online community », *The Journal of The Textile Institute*, vol. 105, no 9, p. 971-979.

Simmel, Georg (1957). « Fashion », *American Journal of Sociology*, vol. 62, no 6, p. 541-558.

Smith, Wendy K. (2015). « Dynamic Decision Making; A model of senior leaders managing strategic paradoxes », *Academy of Journal Management*, vol. 1015, no 1, p. 58-89.

Smith, Wendy K. et Marianne W. Lewis (2011). « Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing », *The Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, p. 381-403.

Spiggle, Susan (1994). « Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research », *Journal of consumer research*, vol. 21, no 3, p. 491-503.

Stubbs, Wendy et Chris Cocklin (2008). « Conceptualizing a « sustainability business model » », *Organization & Environment*, vol. 21, no 2, p. 103-127.

Sustainable Development Goals - UNITED NATIONS (2019). Récupéré le 11 February 2019 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Todeschini, Bruna Villa, Marcelo Nogueira Cortimiglia, Daniela Callegaro-de-Menezes et Antonio Ghezzi (2017). « Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges », *Business Horizons*, vol. 60, p. 759-770.

Torelli, Carlos J., Alokparna Basu Monga et Andrew M. Kaikati (2012). « Doing Poorly by doing Good: Corporate Social Responsibility and Brand Concepts », *Journal of Consumer Research*, vol. 38, no 5, p. 948-963.

Van Dam, Ynte K et Paul AC Apeldoorn (1996). « Sustainable Marketing », *Journal of Macromarketing*, vol. 16, no 2, p. 45-56.

Van der Byl, Connie A. et Nathalie Slawinski (2015). « Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A review of research from Win-Wins and Trade-offs to paradox and Beyond », *Organization & Environment*, vol. 28, no 1, p. 54-79.

WECD (1987). *Our Common Future (The Brundtland Report)*, Oxford, 383 p.

Wicker, Alden (2016). « Fast Fashion Is Creating an Environmental Crisis », *Newsweek Magazine*. Récupéré de <https://www.newsweek.com/2016/09/09/old-clothes-fashion-waste-crisis-494824.html>

Wilson, Elizabeth (2003). *Adorned in dreams: Fashion and modernity*, IB Tauris.

Wit, B. de et Ron Meyer (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to create*.

Zafarmand, Sayed Javad, Kazuo Sugiyama et Makoto Watanabe (2003). « Aesthetic and sustainability: The aesthetic attributes promoting product sustainability », *The Journal of Sustainable Product Design*, vol. 3.

Annexe 1 : Guide d'entrevue – Version française

Introduction

Le but est d'établir un premier contact entre le répondant et la chercheuse. L'introduction permet aussi à la chercheuse de présenter les attentes de l'entrevue.

Bonjour, mon nom est Corinne Vuignier. Merci d'avoir accepté de prendre du temps dans votre journée pour venir me rencontrer et discuter de l'introduction des pratiques responsables au sein de (Entreprise). L'entrevue d'aujourd'hui se divise en 2 sections : (1) votre emploi (avant l'intégration des initiatives) et (2) votre expérience professionnelle lors de l'intégration des initiatives responsables.

Avant de commencer, sachez qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Si vous ne souhaitez pas répondre à une question, vous pouvez m'arrêter à tout moment lors de l'entrevue. De plus, ce dont nous discuterons aujourd'hui est confidentiel. Avant de débiter, avez-vous des questions ?

Premier contact

Le but de cette série de questions est de confirmer l'identité du participant et apprendre à connaître le répondant. Elle permet à la chercheuse de repositionner les questions des catégories subséquentes selon les réponses données.

1. Quel poste occupez-vous chez (Entreprise) ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous pour (Entreprise) ?
Selon la réponse : avez-vous toujours occupé le même poste ou a-t-il eut des changements ?
3. Pourriez-vous élaborer sur votre cheminement professionnel ?

Réalité de l'employé

Le but de cette série de questions est de comprendre le quotidien de l'employé au sein de son département et de l'entreprise et de comprendre quel est son implication.

1. Pourriez-vous élaborer sur votre rôle au sein de (Entreprise).
 - a. Quelles sont vos tâches et responsabilités ?
 - b. Pourriez-vous élaborer sur l'allocation du temps de chacune de ces tâches ?
2. Les questions qui suivent porteront sur votre département.
 - a. Quel est le rôle de votre département au sein de l'entreprise ?

- b. Qui en fait partie ?
- c. Quels sont leur rôle et responsabilités ?
- d. À qui est-ce que vous vous rapportez ?

Responsabilité sociale et environnementale (RSEE)

Le but de cette série de questions est de comprendre

- *Comment les nouvelles initiatives sont présentées aux employés ?*
- *Comment est-ce que la nouvelle orientation stratégique est développée et intégrée au sein des divers départements ?*
- *Quels sont les défis rencontrés ?*

1. Pourriez-vous me parler de la première fois qu'on vous a parlé de l'intégration des nouvelles initiatives responsables ?
 - a. Par qui le projet vous a été présenté ?
 - b. Comment le projet vous a été présenté ?
 - c. Pourriez-vous me rapporter quelques propos énoncés ?
2. Discutons maintenant de vos impressions suivant cette annonce,
 - a. Quels aspects du projet avez-vous trouvé stimulants ?
 - b. Quelles craintes avez-vous eut en prenant connaissance du projet ?
3. Au sein de votre département, comment est-ce que cette annonce a été reçue ?
 - a. Quelles retombées positives avez-vous notées ?
 - b. Quelles retombées négatives avez-vous notées ?
4. Pourriez-vous me parler du rôle de votre département dans le déploiement de ce nouveau projet ?
5. Précédemment, vous m'aviez mentionné que les tâches suivantes : X, XX, XXXX, XXXXX... composaient votre agenda hebdomadaire. Quels changements le projet a entraîné dans vos tâches au quotidien ?
 - a. Comment avez-vous composé avec ce changement de tâches ?
6. Les prochaines questions porteront sur les changements globaux et concrets vécus
 - a. Quels changements ce nouveau projet a entraîné au niveau de vos responsabilités ?
 - b. Quels changements ce nouveau projet a entraîné quant à votre rôle au sein de votre département ?

- c. Quels changements ce nouveau projet a entraîné au niveau des objectifs de votre département ?
 - d. Quels changements ce nouveau projet a amené quant rôle de votre département ?
 - e. Quels changements ce nouveau projet a entraîné au niveau de la dynamique de travail entre les départements ?
7. Pourriez-vous me raconter d'un défi auquel votre équipe a fait face depuis le moment de l'annonce du nouveau projet ?
- a. Pourriez-vous me donner plus de détails ?
 - b. Quand est-ce que le défi a été identifié ?
 - c. Qui était impliqué ?
 - d. Est-ce que le conflit est toujours présent ?
 - e. Si non, comment est-ce que le défi a été surmonté ?
 - f. Auriez-vous un autre exemple à me donner ?
8. Comment est-ce que le projet a transformé les activités de l'entreprise dans son ensemble ?
9. Comment croyez-vous que les nouvelles activités de l'entreprise continueront de se développer ?
10. D'un point de vue plus personnel, étiez-vous familier avec les notions de base de du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises?
11. Est-ce que ça l'a changé la vision que vous aviez de la marque en tant qu'employé ?
12. Considérez-vous que l'introduction de pratiques responsables au sein de votre entreprise comporte un élément paradoxal ?

Conclusion

Le but de cette partie est de prendre le temps de terminer la discussion sur une note positive et laisser une ouverture pour de discussions futures.

Ça fait le tour de mes questions, est-ce que vous auriez une question pour moi ?

Encore une fois, je vous remercie pour votre temps. Si jamais vous avez des questions ou aimeriez entrer en contact avec moi, je vous laisse mes coordonnées.

Annexe 2 : Guide d'entrevue – Version anglaise

Introduction

The goal is to establish a positive first contact between the interviewer and the interviewee. It is also a great moment to answer any questions that might have the interviewee regarding the research project

First, thank you for taking the time to meet with me, it is greatly appreciated. Today's interview presents 2 main themes: (1) the role and responsibilities of your job and (2) your professional experience with the integration of sustainable initiatives within your company.

Before we begin, please note that there are no good or wrong answers. If you do not wish to answer to a certain question, please feel free to stop me at any time. Our discussion is and will remain confidential. Do you have any questions before we start?

First Contact

The goal of this series of questions is to confirm the identity of the participant and get to know him. This is helpful for the interviewer as she will be able to contextualize the questions in the following sections.

1. What is your job title at (Company)?
2. For how long have you been working at (Company)?

Follow-up: have you always worked in the same capacity or have you had other roles?

3. Could you please elaborate on your professional path?

Reality of work

The goal of this series of questions is to understand the day to day life of the interviewee in his department and get a better understanding of his involvement in the company.

1. Could you please elaborate on your job in (Company)?
 - a. What are your tasks and responsibilities?
 - b. Could you elaborate on the time spent on each?
2. The following questions concern your department.
 - a. What is the role of your department within the company?
 - b. How many employees are there in your department?

- i. What are their role and responsibilities?
- c. Who do you answer to?

Sustainable initiatives

The goal of this series of questions is to understand

- *How are these initiatives presented to the employees?*
- *How do these new initiatives, this new strategic avenue is developed and integrated within the departments*
- *What challenges have you encountered along the way?*

1. Could you reminisce the first time someone mentioned the project of integrating sustainable initiatives?
 - a. Who presented to you the project?
 - b. How was the project presented to you?
 - c. Could you reminisce about the statement of the project?
2. Let's talk about your reaction
 - a. What aspect of this project did you find stimulating?
 - b. What kind of concerns did you have about this project?
3. Within your department, within the company, how was this project received?
 - a. Which positive outcomes have you witnessed?
 - b. Which negative outcomes have you witnessed?
4. Could you elaborate on the role of your department in the development of the new sustainable initiatives?
5. You had mentioned that X, XX, XXXX, XXXXX... were the tasks of your weekly agenda. Could you elaborate on the changes that the new initiatives have had on your weekly tasks?
 - a. How have you dealt with these changes?
6. The following questions will concern the global and specific changes you have lived.
 - a. What changes has this new project brought to your responsibilities?

- b. What changes has this new project brought to your role within your department ?
 - c. What changes has this new project brought to the objectives of your department?
 - d. What changes has this new project brought to your role within your department?
 - e. What changes has this new project brought to the working dynamic between departments?
7. Could you please relate a challenge that your team has experienced since the the announcement of the project of integrating sustainable initiatives?
- a. Could you provide more details?
 - b. When did you identify the challenge itself?
 - c. Who was implicated?
 - d. Is this challenge still on?
 - e. Is not, how was the challenge contained?
 - f. Would you have another challenge to share?
8. How has this project transformed the activities of the business within its ensemble?
9. How do you feel these new activities will continue to develop within the company?
10. On a more personal note, were you familiar with the concept of sustainability and sustainable fashion?
11. How has this project changed your vision of the company in its ensemble as an employee?
12. Would you consider that the introduction of sustainable practices within fashion as paradoxical?
- a. Could you elaborate?

Conclusion

The goal of this section is to take the time to close the interview on a positive note and keep the conversation open for any future discussions.

1. Do you have any questions?