

HEC MONTRÉAL

**L'adoption de l'Économie de Fonctionnalité dans l'Industrie
de la Mode : les Prérequis Stratégiques Nécessaires pour
Obtenir un Avantage Concurrentiel Viable à Long Terme**

par

Andrei Rachieru

HEC Montréal

Natalia Aguilar Delgado

Maitrise en Gestion (M.Sc.) – Stratégie

Décembre 2025

© Andrei Rachieru, 2025

Abstrait

L'économie mondiale traverse une période cruciale où les modèles de production et de consommation linéaires, basés sur le paradigme du « prendre, fabriquer, jeter », montrent leurs limites face aux défis environnementaux et sociaux contemporains. Dans ce contexte, la recherche de modèles économiques durables, capables d'allier performance et responsabilité, suscite un intérêt croissant. Parmi eux, l'économie circulaire et plus particulièrement l'économie de fonctionnalité apparaissent comme des leviers essentiels de transformation. Ce modèle, fondé sur la vente de l'usage plutôt que de la propriété, vise à découpler la création de valeur économique de la consommation de ressources, tout en renforçant la durabilité des produits et la fidélisation des clients (Stahel, 1981; Bourg & Buclet, 2005; Fromant, 2012).

Cependant, si plusieurs industries telles que l'aviation, l'imprimerie ou les pneumatiques ont démontré le potentiel de l'économie de fonctionnalité, l'industrie de la mode reste à la traîne. Marquée par la fast fashion, la surproduction et la pression constante pour des cycles de renouvellement rapides, cette industrie illustre les tensions entre croissance économique et durabilité (Ellen MacArthur Foundation, 2017; Bianchi & Birtwistle, 2012). Face à cette problématique, le présent mémoire cherche à répondre à la question suivante : quels sont les prérequis nécessaires pour qu'une entreprise de l'industrie de la mode puisse adopter le modèle d'économie de fonctionnalité de manière à obtenir un avantage concurrentiel durable.

S'inscrivant dans une perspective qualitative, cette recherche repose sur une stratégie méthodologique mixte combinant des entrevues semi-dirigées avec des experts du domaine et une étude de cas approfondie de l'entreprise MUD Jeans, pionnière dans la mode circulaire. L'analyse repose sur un cadre conceptuel articulé autour de trois prérequis essentiels : les valeurs, la mission et la vision; la proposition de valeur; et la fidélisation de la clientèle, qui, ensemble, forment la base d'un avantage concurrentiel durable. Ces dimensions ont été examinées à travers une analyse entre littérature, discours d'experts et observation empirique du cas MUD Jeans.

Les résultats montrent que l'économie de fonctionnalité peut générer un avantage concurrentiel réel dans l'industrie de la mode à condition que les entreprises intègrent pleinement la durabilité à leur identité stratégique et organisationnelle. La cohérence entre les valeurs fondatrices et la proposition de valeur, soutenue par une relation client durable, permet de transformer la contrainte écologique en levier d'innovation et de compétitivité. Les experts interrogés ont par ailleurs identifié d'autres facteurs clés tels que l'innovation produit, la gouvernance participative, la logistique inversée et la culture organisationnelle, qui viennent renforcer la viabilité du modèle.

Ainsi, ce mémoire contribue à la littérature sur l'économie de fonctionnalité en proposant un nouveau cadre conceptuel intégré, applicable à l'industrie de la mode, où la durabilité devient un vecteur stratégique de différenciation. Il offre également des pistes de réflexion pour les entreprises, les décideurs publics et les chercheurs intéressés par les transitions vers des modèles économiques plus responsables et compétitifs.

Mots-clés : économie circulaire, économie de fonctionnalité, industrie de la mode, durabilité, avantage concurrentiel, modèle d'affaires, fidélisation, valeurs organisationnelles.

Remerciements

Avant tout, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à ma directrice de recherche, Natalia Aguilar Delgado, pour son accompagnement bienveillant, sa disponibilité et la grande rigueur dont elle a fait preuve tout au long de ce parcours. Ses conseils éclairés, son exigence intellectuelle et son écoute attentive ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire. J'ai eu la chance d'être guidé par une directrice qui a su allier exigence académique et soutien humain, et je lui en serai toujours reconnaissant.

Je tiens également à remercier sincèrement les experts et les participants qui ont accepté de partager leur temps, leurs connaissances et leurs réflexions dans le cadre des entretiens. Leurs contributions ont apporté une richesse inestimable à cette recherche et ont permis d'en approfondir la portée analytique.

Je souhaite aussi remercier la communauté du programme de maîtrise, MS.c. Management – Stratégie, pour son environnement d'apprentissage stimulant et les nombreuses opportunités offertes. Ce programme m'a permis de développer une pensée critique et une curiosité intellectuelle qui ont profondément marqué mon parcours.

Mes remerciements les plus sincères vont à ma famille et à mes amis, pour leur compréhension, leur patience et leur confiance inébranlable. Leur présence constante et leurs encouragements m'ont permis de garder la tête haute dans les moments d'incertitude et de fatigue.

À toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire : merci du fond du cœur !

Utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre du mémoire

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, l'intelligence artificielle (IA) a été utilisée à titre d'outil d'assistance à la rédaction, et non comme substitut au travail de recherche, d'analyse ou de réflexion de l'auteur. L'IA a permis de faciliter certaines étapes du processus d'écriture, tout en demeurant sous la supervision, la validation et la direction de l'étudiant.

Plus précisément, l'intelligence artificielle a été mobilisée pour :

- Paraphraser et reformuler certaines sections du texte initial afin d'en améliorer la clarté, la cohérence et la fluidité du style académique, sans altérer le sens ni le contenu conceptuel des idées originales ;
- Synthétiser et structurer un volume important d'informations issues des données primaires (entretiens avec des experts, notes d'observations) et des données secondaires (articles scientifiques, rapports, documents sectoriels) dans le but d'assurer une présentation logique et lisible ;
- Uniformiser le ton et le style d'écriture à travers les différentes sections du mémoire afin de garantir la cohérence linguistique et terminologique du document ;
- Générer des propositions de formulation, de titres et de transitions, toujours en s'appuyant sur le contenu élaboré par l'auteur et les sources académiques citées ;
- Soutenir la mise en forme académique (par exemple, la structuration des chapitres, la rédaction des figures et légendes descriptives, ou encore l'adaptation du vocabulaire aux normes universitaires).

Il est important de souligner que tous les contenus générés à l'aide de l'intelligence artificielle ont été systématiquement vérifiés, validés et révisés par l'auteur. L'utilisation de l'IA s'inscrit donc dans une approche responsable et réflexive, visant à optimiser la qualité rédactionnelle et la structuration du mémoire, tout en respectant les principes fondamentaux d'intégrité académique, de rigueur intellectuelle et d'autonomie de la recherche.

Tables des Matières

Abstrait	1
Remerciements	2
Utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre du mémoire.....	3
Tables des Matières.....	4
Liste des figures et tableaux	9
Tableaux.....	9
Figures.....	9
Liste d'acronymes	10
Introduction.....	11
Contexte général	11
Problématique	12
Objectif de la recherche	12
Pertinence et contribution de la recherche	13
Structure du mémoire.....	13
Chapitre 1 - Revue de la littérature.....	15
1.1 L'EC et l'EF.....	15
1.1.1 L'EC.....	15
1.1.2 L'EF	19
1.2 Les enjeux de l'industrie de la mode	22
1.2.1 Pressions environnementales et gaspillage des ressources	22
1.2.2 Surproduction, obsolescence et accumulation de déchets	23
1.2.3 Conditions sociales et éthiques de la production	24
1.2.4 Culture de la consommation et comportements des consommateurs	25
1.2.5 Résumé des enjeux.....	26
1.3 Implications des enjeux pour l'industrie de la mode	27
1.3.1 Implications environnementales et industrielles	27
1.3.2 Implications sociales et de gouvernance.....	28
1.3.3 Implications économiques et concurrentielles	29
1.3.4 Implications culturelles et symboliques.....	29

1.3.5 Vers une transformation du secteur	30
1.4 L'EF dans l'industrie de la mode : une stratégie de transition	30
1.4.1 Vers une nouvelle stratégie : de la compétition à la collaboration	31
1.4.2 Implantation de l'EF dans l'industrie de la mode	32
1.4.3 Impact sur les modèles d'affaires	33
1.5 Les parties prenantes dans la transformation du système	34
1.5.1 L'écosystème de la mode : un réseau interdépendant.....	35
1.5.2 Les consommateurs : vers une redéfinition du rapport au vêtement	35
1.5.3 Les entreprises de mode : mutation du rôle producteur et des chaînes de valeur	36
1.5.4 Les fournisseurs et partenaires : vers une responsabilité partagée	37
1.5.5 Les institutions et la durabilité collective	38
1.5.6 Vers un écosystème collaboratif et résilient	38
1.6 Enjeux liés à l'adoption de l'EF dans l'industrie de la mode	39
1.6.1 Freins psychologiques et culturels : la valeur de la propriété	39
1.6.2 Perception de contamination et les freins liés à l'hygiène	40
1.6.3 Manque de confiance dans les plateformes et les services	41
1.6.4 Contraintes économiques et structurelles.....	41
1.6.5 Comportements et la résistance au changement des consommateurs	42
1.6.6 Adoption de l'EF.....	43
Chapitre 2 – Cadre conceptuel	44
2.1 Une mission, une vision et des valeurs claires.....	44
2.1.1 Définition	44
2.1.2 Implications pour l'EF : valeurs, mission et vision comme leviers de cohérence stratégique	46
2.2 Une proposition de valeur bien définie	49
2.2.1 Définition	49
2.2.2 Implications pour l'EF : une proposition de valeur orientée vers la durabilité et la confiance	51
2.3 Une fidélisation des clients efficace	53
2.3.1 Définition	53
2.3.2 Implications pour l'EF : La fidélisation comme levier de compétitivité durable	55
2.4 Le cadre conceptuel	57
2.4.1 Intégration des prérequis.....	59
2.4.2 Cadre conceptuel.....	59
Chapitre 3 – Méthodologie.....	62
3.1 Stratégie de recherche	62
3.1.1 Étude de cas	62
3.1.2 Sollicitation d'experts	65
3.2 Méthode de collecte des données.....	69
3.2.1 Documents	69

3.2.2 Entrevues.....	70
3.3 Analyse des données	71
3.4 Critères de qualité	74
3.4.1 Crédibilité	75
3.4.2 Transférabilité	75
3.4.3 Fiabilité	76
3.4.4 Confirmabilité	77
Chapitre 4 – Vers un système plus durable	78
4.1 Des constats aux conditions de réussite	78
4.2 De la critique du modèle actuel aux conditions d’une alternative viable	79
4.3 Les valeurs, la mission et la vision : condition de crédibilité et de cohérence	80
4.4 La proposition de valeur : condition de différenciation et de pertinence pour le client.....	81
4.5 La fidélisation : condition de rentabilité et de durabilité de l’avantage concurrentiel	82
4.6 Le risque d’une « EF cosmétique » sans prérequis.....	83
4.7 Vers l’analyse empirique : entrevue d’experts et étude de cas	83
Chapitre 5 – Résultats des entrevues avec les experts	85
5.1 Introduction.....	85
5.2 L’EF : définitions et portée selon les experts.....	85
5.3 Les valeurs, la mission et la vision comme ancrage identitaire	86
5.4 La proposition de valeur : du produit à l’usage	86
5.5 La fidélisation : pilier relationnel et levier de durabilité.....	87
5.6 Autres facteurs identifiés par les experts	87
5.6.1 L’innovation produit : concevoir pour durer	88
5.6.2 La gouvernance : leadership et cohérence stratégique.....	89
5.6.3 La logistique inversée : colonne vertébrale de la circularité.....	89
5.6.4 Les freins culturels et psychologiques du consommateur.....	90
5.6.5 La culture organisationnelle et la transformation interne	91
5.7 Liens entre les prérequis et la performance durable	91
Chapitre 6 – Étude de cas : MUD Jeans et la mise en œuvre de l’EF dans l’industrie de la mode	93

6.1 Présentation de l'entreprise MUD Jeans	93
6.2 Contexte sectoriel et enjeux de la mode	94
6.3 Modèle d'affaires circulaire de MUD Jeans	94
6.4 Intégration des prérequis organisationnels.....	95
6.4.1 Valeurs, mission et vision	95
6.4.2 Proposition de valeur	96
6.4.3 Fidélisation et engagement du consommateur	97
6.5 Autres facteurs de réussite dans le modèle de MUD Jeans	97
6.5.1 Un produit innovant : durabilité, conception et circularité	97
6.5.2 Une gouvernance fondée sur la transparence et la responsabilité.....	98
6.5.3 La logistique inversée pour un modèle fonctionnel efficace	99
6.5.4 Gestion des freins culturels et psychologiques	100
6.5.5 Une culture organisationnelle cohérente et participative	101
6.6 Résultats et impacts observés.....	102
6.7 Discussion : enseignements et transférabilité	102
6.8 Limites et défis.....	103
6.9 Conclusion	103
Chapitre 7 – Discussion	105
7.1 L'EF comme réponse systémique aux enjeux de la mode.....	105
7.2 La cohérence interne : fondement du cadre conceptuel.....	106
7.3 Articulation des trois prérequis dans un système intégré.....	107
7.4 La validation empirique du cadre par les experts	107
7.5 Confirmation du cadre conceptuel par le cas de MUD Jeans	108
7.6 Les tensions et défis persistants	108
7.7 Vers un modèle intégratif et dynamique	109
Conclusion et Recommandation	111
Recommandations et cadre conceptuel renouvelé	112
Recommandations stratégiques générales.....	112
Nouveau cadre conceptuel intégré	113
Implications pour les parties prenantes.....	117
Pour les entreprises	117
Pour les consommateurs	118
Pour les fournisseurs	118
Pour les institutions publiques	119
Pour les acteurs communautaires et sociaux.....	119

Limites du mémoire et pistes pour de futures recherches	119
Limites méthodologiques.....	120
Limites théoriques.....	120
Limites empiriques.....	121
Perspectives de recherches futures.....	122
Conclusion générale.....	122
Liste de Références	125
Annexes	131
Annexe 1 : Guide d’entretien.....	131
Annexe 2 : Certificat d’Approbation du Comité d’Éthique de la Recherche de HEC Montréal.....	134

Liste des figures et tableaux

Tableaux

Tableau 1 : Les arguments de sélection des prérequis (valeurs, mission, vision) pour l'atteinte d'un avantage concurrentiel	45
Tableau 2 : Les arguments de sélection du prérequis (proposition de valeur) pour l'atteinte d'un avantage concurrentiel	50
Tableau 3 : Les arguments de sélection du prérequis (fidélisation) pour l'atteinte d'un avantage concurrentiel	55
Tableau 4 : L'utilité et l'importance des prérequis choisis dans l'atteinte d'un avantage concurrentiel	57
Tableau 5 : Résumé des entrevues avec les experts choisis	68
Tableau 6 : Exemple de grille d'analyse thématique utilisée pour le codage des données	72

Figures

Figure 1 : Cycle de Vie d'un Produit Industriel	16
Figure 2 : L'économie Circulaire	17
Figure 3 : L'Économie Circulaire en Sept Piliers	18
Figure 4 : Le Système Auto-Régénératif (Prolongation de la Durée de Vie du Produit)	20
Figure 5 : Cadre Conceptuel Phase 1	48
Figure 6 : Cadre Conceptuel Phase 2	52
Figure 7 : L'Atteinte d'un Avantage Concurrentiel Durable Grâce aux Prérequis dans un Contexte d'Économie de Fonctionnalité	59
Figure 8 : Modèle de l'Atteinte d'un Avantage Concurrentiel dans un Contexte d'Économie de Fonctionnalité	115

Liste d'acronymes

ADEME :

CE : Commission européenne

EC : Économie circulaire

EF : Économie de fonctionnalité

EMF : Ellen MacArthur Foundation

IECF : Institut de l'Économie Circulaire en France

RSE : Responsabilité sociale et environnementale

Introduction

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre des réflexions actuelles sur la transition vers des modèles économiques durables, et plus particulièrement sur l'intégration de l'EF au sein de l'industrie de la mode. Dans un contexte où les limites environnementales et sociales du modèle linéaire de production deviennent de plus en plus évidentes, il devient essentiel de repenser la manière dont la valeur est créée, distribuée et préservée. L'EF, en plaçant l'usage au cœur de la relation entre producteur et consommateur, propose une rupture avec la logique de propriété et de surconsommation propre à la fast fashion.

Toutefois, pour qu'un tel système puisse être implanté efficacement dans un secteur aussi complexe et symbolique que celui de la mode, certaines conditions organisationnelles, culturelles et stratégiques doivent être réunies. Ce mémoire vise ainsi à identifier et à analyser les prérequis nécessaires à une entreprise de la mode pour adopter le modèle d'EF de manière à obtenir un avantage concurrentiel durable, tout en répondant aux enjeux de durabilité et de performance propres à cette industrie.

Contexte général

Les transformations économiques, sociales et environnementales des dernières décennies ont remis en question les modèles de production et de consommation fondés sur la croissance linéaire. L'industrialisation mondiale, l'accélération des cycles d'innovation et la massification de la consommation ont engendré une pression sans précédent sur les ressources naturelles, les écosystèmes et les équilibres sociaux. Dans ce contexte, la recherche de modèles économiques durables s'impose comme une nécessité pour assurer la prospérité des générations futures. L'EC, s'inscrit dans cette dynamique de transformation en proposant une alternative à l'économie linéaire fondée sur le paradigme du « prendre, fabriquer, jeter » (Stahel, 1981; Pearce & Turner, 1990; ADEME, 2013).

L'EF, qui en est l'un des piliers fondamentaux, pousse cette logique encore plus loin en substituant la vente de l'usage à celle de la propriété. Ce modèle propose un découplage entre la

valeur créée et la consommation de ressources, en incitant les entreprises à concevoir des produits durables, réparables et recyclables tout en maintenant leur rentabilité (Bourg & Buclet, 2005; Fromant, 2012). Ainsi, l'EF ne se limite pas à un changement opérationnel, mais engage une transformation profonde de la culture organisationnelle et du rapport entre producteurs et consommateurs.

Problématique

Malgré son potentiel, l'EF peine à s'imposer dans plusieurs secteurs, notamment celui de la mode. L'industrie de la mode se caractérise par une production rapide et intensive, une forte dépendance aux ressources naturelles et une obsolescence programmée des produits. Le modèle dominant de la fast fashion accentue ces effets en incitant à une consommation compulsive et à un renouvellement constant des collections, entraînant une surproduction, une accumulation de déchets textiles et des impacts sociaux considérables (Ellen MacArthur Foundation, 2017; Bianchi & Birtwistle, 2012).

Alors que d'autres industries telles que l'aéronautique avec Rolls-Royce ou l'imprimerie avec Xerox ont démontré la viabilité économique du modèle fonctionnel, la mode demeure largement ancrée dans une logique de propriété et de volume. La question centrale devient alors : quels sont les prérequis nécessaires pour qu'une entreprise de la mode puisse adopter un modèle d'EF et en tirer un avantage concurrentiel durable ?

Cette interrogation prend toute son importance dans un contexte où la durabilité devient un critère de compétitivité. Les entreprises qui parviennent à aligner leur mission, leurs valeurs et leur proposition de valeur sur les principes de l'EC peuvent transformer leurs contraintes environnementales en leviers stratégiques d'innovation et de différenciation (Serra & Buclet, 2020; Stahel, 1997).

Objectif de la recherche

L'objectif principal de ce mémoire est de déterminer les prérequis stratégiques nécessaires à une entreprise de l'industrie de la mode pour obtenir un avantage concurrentiel durable grâce à l'adoption du modèle d'EF.

Pour atteindre cet objectif, nous avons identifiés trois sous-objectifs :

1. Identifier les fondements théoriques de l'EF et leurs implications pour les modèles d'affaires.
2. Examiner les principaux enjeux et freins liés à l'adoption de ce modèle dans le secteur de la mode.
3. Établir un cadre conceptuel intégré fondé sur trois piliers interdépendants :
 - Les valeurs, la mission et la vision, qui orientent la stratégie et l'identité organisationnelle;
 - La proposition de valeur, qui détermine la différenciation sur le marché;
 - La fidélisation des clients, qui assure la durabilité de l'avantage concurrentiel.
4. Analyser, à partir d'entrevues avec des experts et d'une étude de cas approfondie, comment ces prérequis se traduisent concrètement en pratique.

Pertinence et contribution de la recherche

Cette recherche contribue à la littérature sur l'EF et les modèles économiques durables en comblant une lacune empirique : peu d'études se sont intéressées à l'application concrète de l'EF dans la mode. En combinant une approche théorique, conceptuelle et empirique, ce mémoire propose une compréhension approfondie des leviers stratégiques permettant d'ancrer durablement ce modèle dans un secteur marqué par l'instabilité et la rapidité des cycles de production.

Sur le plan pratique, les résultats offrent des repères aux dirigeants d'entreprises de mode souhaitant aligner leur modèle d'affaires sur la durabilité, tout en renforçant leur compétitivité. Ils permettent également aux décideurs publics et aux organisations sectorielles de concevoir des politiques et incitations adaptées à la transition vers l'économie de l'usage. Enfin, ils enrichissent la réflexion académique sur les interactions entre innovation, durabilité et stratégie.

Structure du mémoire

Le mémoire est structuré en sept chapitres. L'introduction amène la problématique et les objectifs de la recherche. Le premier chapitre présente une revue de la littérature portant sur l'EC, l'EF et les enjeux propres à l'industrie de la mode. Le deuxième chapitre expose le cadre conceptuel, en identifiant les prérequis nécessaires à la réussite du modèle. Le troisième chapitre décrit la méthodologie utilisée, comprenant la stratégie de recherche, les outils de collecte et les méthodes d'analyse. Le quatrième chapitre, intitulé *Vers un système plus durable*, fait la transition vers les résultats en intégrant les perspectives théoriques et empiriques. Le cinquième chapitre présente les résultats des entrevues d'experts, suivi du sixième chapitre consacré à l'étude de cas de MUD Jeans. Le septième chapitre propose une discussion intégrée des résultats, mettant en relation les constats empiriques avec les apports théoriques et le cadre conceptuel initial. Enfin, la conclusion vient présenter une synthèse des principaux résultats, des recommandations stratégiques pour les entreprises et les parties prenantes, ainsi que les limites de l'étude et les pistes de recherche futures.

Chapitre 1 - Revue de la littérature

Ce chapitre a pour but de familiariser le lecteur aux différents concepts qui seront abordés dans ce mémoire en présentant une revue de littérature rassemblant plusieurs écrits et études antérieures.

Premièrement, le concept d'EC sera présenté en portant une attention particulière sur l'EF qui est le thème central de l'étude. Les écrits choisis démontrent son évolution historique et théorique, ainsi que ses implications pratiques. Deuxièmement, je présenterais les écrits sur l'industrie de la mode pour démontrer les enjeux qui pèsent sur cette industrie en termes de pratiques responsables.

Finalement, des études portant sur l'introduction d'un tel système dans l'industrie de la mode démontreront non seulement les avantages qu'il procure, mais également les défis qu'il engendrera.

1.1 L'EC et l'EF

La première partie de la revue de littérature se concentre sur le concept d'EC et d'EF en rassemblant des écrits abordant ces sujets. Je définis tout d'abord ces deux concepts, ce qui servira de point de référence tout au long de l'étude. Je présente ensuite leur évolution historique et théorique et je finis par montrer l'implication de leur implantation.

1.1.1 L'EC

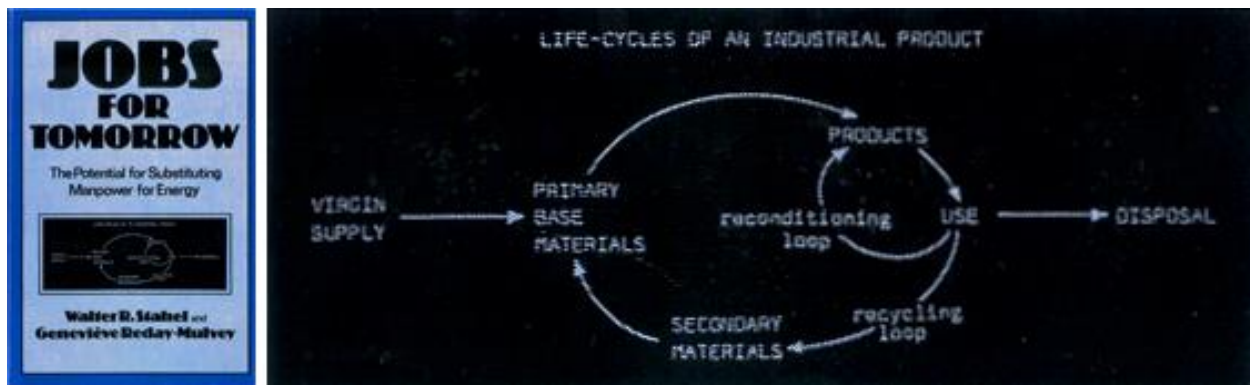
L'EC s'impose aujourd'hui comme un cadre fondamental de réflexion pour repenser les modes de production et de consommation à l'échelle mondiale. Si sa définition varie selon les institutions et les chercheurs, un consensus émerge autour de l'idée qu'elle vise à découpler la création de valeur économique de la consommation de ressources naturelles.

L'ADEME, 2013 la définit comme un « système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact environnemental ». Autrement dit, elle repose sur l'idée qu'une

économie viable à long terme doit rompre avec la logique linéaire « extraire, produire, consommer, jeter » au profit d'un modèle circulaire où les flux de matières, d'énergie et de valeur se régénèrent en continu.

Le concept s'est développé progressivement au fil des décennies à la croisée de plusieurs disciplines. Les premières réflexions apparaissent dès 1972 dans *The Limits to Growth* du Club de Rome, où les auteurs identifient les limites de la croissance économique et la nécessité d'un modèle plus soutenable. Cette réflexion est prolongée par Stahel et Reday (1976), qui introduisent pour la première fois la notion de boucle de production dans leur rapport *Jobs for Tomorrow*. Ils y envisagent un système où les produits, une fois utilisés, peuvent être réparés, réemployés ou recyclés pour réintégrer la chaîne de valeur. Cette idée constitue le fondement de ce que Stahel conceptualisera plus tard comme le « système auto-régénératif » (Stahel, 1981), préfigurant le modèle de l'EC moderne.

Figure 1 : Cycle de Vie d'un Produit Industriel



Source : (Stahel & Reday, 1976)

La figure 1 illustre le cycle de vie d'un produit industriel selon le modèle de Stahel et Reday (1976), en représentant le fonctionnement d'une économie en boucle. Elle montre comment les ressources extraites et transformées en matières premières alimentent la production, la distribution et la consommation, avant de réintégrer le système sous forme de produits réparés, réutilisés ou recyclés. Ce schéma met en évidence la logique en boucle des flux de matière et d'énergie, où chaque étape vise à prolonger la durée de vie des biens et à réduire la dépendance aux ressources vierges. Il s'agit d'une représentation fondatrice du principe de production régénérative, à la base du concept moderne d'EC.

Ensuite, vient l'apport de Pearce et Turner (1990) qui marque une étape décisive en donnant au concept sa première formalisation économique. Leur schéma met en évidence la relation entre ressources, production, consommation et déchets, soulignant que la durabilité repose sur la capacité à réintroduire les flux de matières dans le cycle productif plutôt qu'à les externaliser sous forme de pollution. Ce passage d'une économie des flux linéaires à une économie des boucles fermées marque un véritable changement de paradigme : les déchets deviennent des ressources, et la performance économique s'évalue à l'aune de la circularité des flux plutôt qu'à la seule croissance du produit intérieur brut.

Figure 2 : L'Économie Circulaire

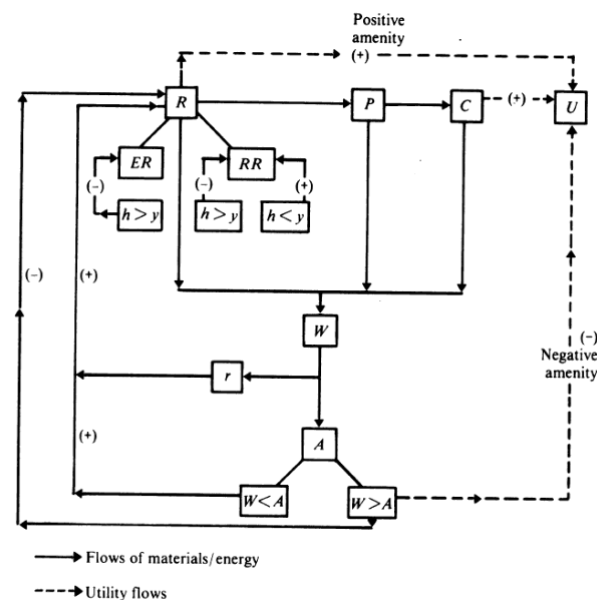


Figure 2.4 The circular economy.

Source : (Pearce & Turner, 1990)

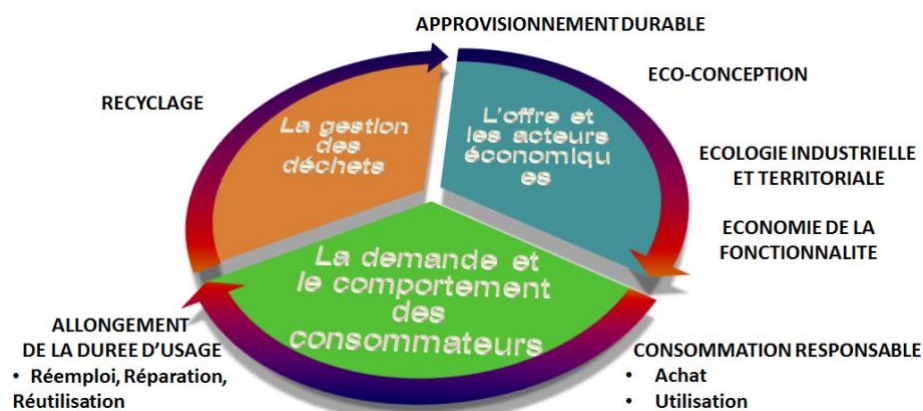
La figure 2 présente le modèle d'EC proposé par Pearce et Turner (1990), considéré comme l'une des premières formalisations théoriques du concept. Le schéma met en relation les principaux flux économiques et environnementaux : ressources, production, consommation, gaspillage et recyclage, à travers un système fermé où les déchets sont réintroduits dans le cycle productif. Les flèches pleines symbolisent les transferts d'énergie et les flèches pointillées, les transferts d'utilité. L'objectif de ce modèle est de démontrer que la valeur économique et

écologique d'un système dépend de sa capacité à réintégrer les déchets comme ressources, réduisant ainsi la pression sur les ressources naturelles et la pollution. En ce sens, cette représentation préfigure la vision moderne d'une économie où la croissance est découplée de l'exploitation matérielle et où la durabilité découle de la régénération continue des flux.

Dans les années 2000, plusieurs initiatives gouvernementales et institutionnelles contribuent à l'opérationnalisation du concept. Le Japon, avec sa loi de 2000 sur la « société fondée sur un cycle des matériaux sain », a joué un rôle pionnier dans la mise en œuvre du principe des « 3R » réduire, réutiliser, recycler, qui visait à limiter la production de déchets et à encourager le recyclage (Environment Agency Japan, 2000). Ce modèle, centré sur la gestion efficace des ressources, a ensuite inspiré la formalisation contemporaine de l'EC au début des années 2010, notamment grâce aux travaux de l'EMF, de la CE et de l'IECF. Ces institutions ont repositionné l'EC comme un nouveau modèle économique plutôt qu'un simple outil de gestion des déchets.

Ainsi, la circularité ne vise plus uniquement la fin du cycle de vie des produits, mais l'ensemble du système productif : de l'approvisionnement durable et de l'éco-conception à la consommation responsable et à la valorisation des déchets. En combinant ces leviers, elle propose une vision intégrée du développement durable, où la performance économique et la performance environnementale deviennent interdépendantes. L'EC agit alors comme un cadre structurel de transformation, redéfinissant la manière dont les entreprises conçoivent la valeur, non plus dans l'accumulation, mais dans la régénération des ressources et la prolongation de la durée d'usage des biens.

Figure 3 : L'Économie Circulaire en Sept Piliers



Source : (ADEME, 2013)

La figure 3 illustre les sept piliers de l'EC tels que définis par l'ADEME (2013), qui structurent la transition vers un modèle économique plus durable. Ces piliers : l'approvisionnement durable, l'éco-conception, l'écologie industrielle et territoriale, l'EF, la consommation responsable, l'allongement de la durée d'usage et le recyclage, forment un système intégré où chaque étape du cycle de vie d'un bien vise à maximiser l'efficacité des ressources tout en minimisant les impacts environnementaux. Le schéma montre la complémentarité entre les actions menées à la source du cycle (production et conception), celles liées à l'usage (consommation et partage) et celles intervenant en fin de vie (réparation, réutilisation et recyclage). Il met ainsi en lumière la dynamique circulaire d'un modèle où les flux de matières et d'énergie se régénèrent continuellement, traduisant une logique d'économie systémique et régénérative

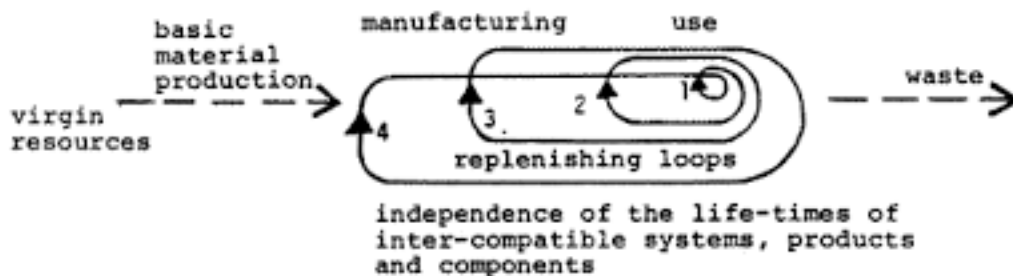
C'est dans cette perspective que s'inscrit l'EF, qui en constitue l'un des piliers les plus aboutis, car elle agit en amont du cycle au niveau même du modèle d'affaires et de la logique de production.

1.1.2 L'EF

L'EF se distingue au sein du paradigme circulaire comme un modèle économique centré sur l'usage plutôt que sur la propriété. Selon la définition du Ministère de la Transition Écologique (2019), elle consiste à « remplacer la notion de vente d'un bien par celle de la vente de l'usage du bien », entraînant ainsi un découplage entre la création de valeur et la consommation de matières premières. Ce modèle vise à optimiser la durée de vie des produits et à réduire leur impact environnemental, tout en maintenant la rentabilité de l'entreprise.

L'EF trouve ses racines théoriques dans les travaux de Stahel (1981), qui conçoit un système où la performance économique repose sur la longévité et la réutilisation des produits. En conservant la propriété du bien, le producteur est incité à concevoir des objets durables, réparables et recyclables, réduisant ainsi ses coûts d'entretien et de fin de vie. Le système en boucle proposé par Stahel composé de la réutilisation, de la réparation, du reconditionnement et du recyclage, traduit l'idée que la valeur se crée par la minimisation des pertes de ressources à chaque étape du cycle.

Figure 4 : Le Système Auto-Régénératif (Prolongation de la Durée de Vie du Produit)



Source : (Stahel, 1981)

La figure 4 illustre le modèle de Stahel (1981), connu sous le nom de *système auto-régénératif* ou modèle de *prolongation de la durée de vie du produit*, qui constitue la base conceptuelle de l'EF. Le schéma met en évidence quatre boucles successives représentant les différentes stratégies de prolongation du cycle de vie des produits : la réutilisation, la réparation, le reconditionnement et le recyclage. Les trois premières boucles (réutiliser, réparer, reconditionner) visent à maintenir le produit ou ses composants dans un état fonctionnel, tandis que la quatrième (recycler) intervient lorsque la matière elle-même est transformée pour être réintroduite dans le processus de production.

Ce modèle repose sur le principe de hiérarchisation des actions circulaires, selon lequel il est préférable de conserver un produit dans sa forme la plus complète possible afin de réduire la consommation d'énergie et de ressources. Ainsi, on ne recycle qu'en dernier recours ce qui ne peut plus être réparé ou réutilisé. La figure illustre donc la logique d'un système auto-régénératif, où la valeur économique et écologique est maximisée à chaque étape de vie du produit, annonçant la philosophie centrale de l'EF : produire moins, mais mieux, et tirer une valeur durable de l'usage plutôt que de la possession.

Ce modèle s'enrichit au fil du temps, notamment avec les travaux de Stahel et Giarini (1990), qui formalisent cinq stratégies d'efficacité des ressources : la conception de biens durables, l'allongement de leur durée de vie, la prévention des déchets commerciaux, la multifonctionnalité des produits et les stratégies dites « R » (réutilisation, réparation, reconditionnement et recyclage). Ces principes constituent la base de l'EF moderne, que Serra et Buclet (2020) décrivent comme

un système d'échanges en spirales matériellement efficient, capable de s'auto-rapprovisionner en matières et matériaux.

Au-delà de ses dimensions techniques, l'EF implique une reconfiguration profonde des stratégies d'entreprise. Bourg et Buclet (2005) soulignent que la conservation de la propriété du produit tout au long de son cycle de vie transforme la logique de profit : les entreprises cessent de baser leur rentabilité sur le volume des ventes pour se concentrer sur la performance d'usage et la durabilité. Ce changement modifie radicalement la proposition de valeur, incitant les entreprises à produire des biens de meilleure qualité, à les rendre facilement réparables et recyclables, et à optimiser leur coût d'utilisation sur le long terme.

De son côté, Fromant (2012) met en évidence les bénéfices du modèle pour l'ensemble des acteurs économiques. Les producteurs réduisent leurs coûts liés à la maintenance et au remplacement, tandis que les consommateurs bénéficient d'une dépense totale moindre, puisque l'usage se substitue à l'achat, la réparation et la gestion de fin de vie. Ce transfert de responsabilité incite le fabricant à prolonger la durée de vie du bien, tout en renforçant la confiance et la satisfaction des clients.

En somme, l'EF opère un double déplacement : d'une part, elle redéfinit la relation entre producteur et consommateur, fondée désormais sur une logique de service et de collaboration plutôt que sur une transaction ponctuelle ; d'autre part, elle modifie la nature même de la compétitivité, en plaçant la durabilité et la qualité au centre de la performance.

Comme le démontrent les travaux de Stahel, Bourg, Buclet et Fromant, ce modèle permet de rompre avec les cycles de surproduction et d'obsolescence programmée caractéristiques de la société de consommation moderne. Il propose ainsi un nouveau paradigme économique, où la prospérité ne repose plus sur la vente de quantités croissantes de biens, mais sur la gestion intelligente et responsable des ressources existantes.

Ce mémoire s'inscrit dans cette lignée en cherchant à comprendre les conditions préalables nécessaires à la mise en œuvre réussie de l'EF dans l'industrie de la mode. Si ce modèle s'est imposé dans certains secteurs tels que l'aviation (Rolls-Royce), les pneumatiques (Michelin) ou l'impression (Xerox), son adoption demeure limitée dans la mode, un secteur où la rapidité des

cycles, la recherche de nouveauté et le désir de possession entravent encore la transition vers une économie de l'usage.

L'objectif est donc d'identifier les prérequis stratégiques et organisationnels qui permettraient aux entreprises de ce secteur d'intégrer efficacement l'EF et d'en faire une source d'avantage concurrentiel durable.

1.2 Les enjeux de l'industrie de la mode

La deuxième partie de la revue de littérature porte sur l'industrie de la mode et ses enjeux en rassemblant des écrits sur le sujet. Je présente un aperçu des enjeux qui y pèsent.

L'industrie mondiale de la mode, moteur économique majeur et pilier culturel contemporain, est aujourd'hui confrontée à de profondes critiques relatives à ses impacts environnementaux, sociaux et culturels. Longtemps perçue comme un symbole de créativité et d'innovation, elle est désormais associée à des pratiques intensives de production et de consommation dont les conséquences dépassent largement la sphère esthétique. La littérature scientifique et journalistique récente montre que la mode moderne s'est développée sur des dynamiques de vitesse, de volume et de visibilité, qui engendrent des pressions considérables sur les écosystèmes, sur la main-d'œuvre mondiale et sur les comportements des consommateurs (Ellen MacArthur Foundation, 2017 ; Brydges, 2021 ; Clark, 2008).

Les enjeux de l'industrie de la mode se déclinent principalement selon trois dimensions interdépendantes : environnementale, sociale et culturelle. Chacune d'elles traduit les tensions entre l'image séduisante d'un secteur créatif et la réalité d'un système industriel intensif, énergivore et polluant.

1.2.1 Pressions environnementales et gaspillage des ressources

Sur le plan environnemental, la mode est aujourd'hui reconnue comme l'une des industries les plus polluantes de la planète. Selon l'EMF (2017), elle serait responsable d'environ 8 à 10 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, soit davantage que le transport aérien et maritime combinés. Cette empreinte carbone provient de l'ensemble de la chaîne de valeur, de la culture des fibres à la distribution, en passant par la teinture, la confection et le transport.

La production textile exerce également une pression considérable sur les ressources naturelles. Le coton, qui représente plus d'un tiers des fibres utilisées mondialement, requiert d'importantes quantités d'eau et de pesticides. Un seul jean peut nécessiter jusqu'à 10 000 litres d'eau pour sa fabrication (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Les procédés de teinture et de finition constituent, quant à eux, la deuxième source mondiale de pollution des eaux industrielles (Zamani et al., 2017). Ces effluents contiennent des métaux lourds et des produits chimiques persistants qui contaminent les rivières et les nappes phréatiques dans les principaux pays producteurs, notamment au Bangladesh, en Inde et au Vietnam (Brydges, 2021).

À cela s'ajoute la généralisation des fibres synthétiques, telles que le polyester ou l'élasthane, dérivées du pétrole. Si leur production nécessite moins d'eau que celle du coton, elle émet davantage de CO₂ et contribue à la dispersion de microplastiques dans les océans lors du lavage des vêtements (Zamani et al., 2017). Ces microfibrilles sont désormais retrouvées dans la faune marine et jusque dans la chaîne alimentaire humaine.

Le gaspillage des ressources s'étend aussi à l'énergie et à la matière : les études de l'EMF (2017) estiment que chaque seconde, l'équivalent d'un camion de vêtements est enfoui ou incinéré. Une proportion infime, moins de 1 % des textiles produits est effectivement recyclée en nouveaux vêtements. Le reste finit en décharge ou est exporté vers des pays à faibles revenus, saturant leurs systèmes de gestion des déchets.

Ainsi, l'impact environnemental de la mode ne se limite pas à la phase de production : il s'étend sur l'ensemble du cycle de vie du vêtement. Les articles de Brydges (2021) et de Clark (2008) montrent que cette empreinte globale est amplifiée par la cadence effrénée de la « mode rapide », qui encourage la production de masse et la surconsommation. Ce modèle, centré sur la quantité plutôt que sur la qualité, engendre un cycle destructeur de production, consommation et élimination, où la vitesse devient un facteur de rentabilité mais aussi de dégradation écologique.

1.2.2 Surproduction, obsolescence et accumulation de déchets

La surproduction constitue un autre enjeu majeur de l'industrie de la mode contemporaine. Les marques de fast fashion, grâce à des procédés de fabrication rationalisés et à la flexibilité des chaînes d'approvisionnement mondialisées, renouvellent désormais leurs

collections toutes les deux à trois semaines (Clark, 2008). Ce rythme soutenu, rendu possible par des modèles de production à bas coûts, a transformé la nature même du vêtement : d'objet durable, il est devenu un produit jetable, conçu pour être porté quelques fois avant d'être remplacé.

Selon Bianchi et Birtwistle (2012), la perception du vêtement comme bien éphémère s'explique par une combinaison de facteurs : la baisse du prix réel des produits, l'amélioration de la rapidité d'approvisionnement et la valorisation sociale de la nouveauté. Leur étude sur le comportement de disposition vestimentaire révèle que plus de 50 % des consommateurs se débarrassent de leurs vêtements après un usage limité, souvent en les jetant plutôt qu'en les donnant ou en les recyclant.

Cette logique entraîne une accumulation massive de déchets textiles. En 2017, l'EMF estimait que la production mondiale annuelle dépassait les 100 milliards de vêtements, dont une grande partie est invendue ou peu utilisée. Brydges (2021) rappelle que la majeure partie de ces surplus finit dans les décharges, incinérée ou exportée vers les marchés d'Afrique de l'Est, où elle perturbe les économies locales du textile.

Le modèle de la surproduction entraîne donc à la fois une consommation excessive de ressources et une perte de valeur durable du vêtement, réduisant celui-ci à un bien rapidement obsolète. Comme le résume Clark (2008), la fast fashion repose sur « l'obsolescence programmée du désir » : la nouveauté devient une fin en soi, au détriment de la longévité et de la qualité.

Dans la même idée, Fletcher (2010) montre que la fast fashion repose sur une logique d'obsolescence rapide, incompatible avec les objectifs de durabilité, tant sur le plan environnemental que social. Elle souligne que la réduction des impacts ne peut être atteinte uniquement par l'amélioration des procédés de production, mais exige une transformation des modes d'usage, de la temporalité des vêtements et de la relation entre consommateurs et objets vestimentaires. Cette perspective renforce l'idée que la durabilité dans la mode implique un changement systémique, et non de simples ajustements marginaux.

1.2.3 Conditions sociales et éthiques de la production

Derrière la vitrine attrayante des marques internationales, l'industrie de la mode dissimule une réalité sociale préoccupante. La délocalisation de la production vers les pays à faibles coûts de main-d'œuvre, notamment le Bangladesh, l'Inde, le Cambodge et le Vietnam, a

permis de réduire les prix tout en augmentant les marges, mais au prix d'une précarisation extrême des travailleurs. Le drame du *Rana Plaza* en 2013 a marqué un tournant dans la perception du public. L'effondrement de cet immeuble de confection, qui a causé la mort de plus de 1 100 personnes, a mis en lumière les conditions de travail dangereuses et la négligence systémique des sous-traitants (Radio-Canada, 2023). Dix ans plus tard, les enquêtes de suivi montrent que, malgré certaines améliorations en matière de sécurité des bâtiments, la majorité des travailleurs du textile continue de percevoir des salaires bien en deçà du seuil vital et de subir des horaires excessifs.

Niinimäki (2015) souligne que cette inégalité structurelle illustre l'un des paradoxes fondamentaux de la mode : alors que les marques prônent la créativité et l'expression individuelle, elles reposent sur une organisation du travail massivement inéquitable et hiérarchisée. Les conditions de travail précaires, les salaires bas et la faiblesse des protections sociales demeurent la norme pour des millions d'ouvriers, majoritairement des femmes.

Les enquêtes journalistiques de *La Presse* (2020) confirment ce déséquilibre : la production rapide et à bas coûts repose sur une main-d'œuvre exploitée, souvent dépourvue de droits syndicaux, dans un contexte où les grandes marques exercent une pression constante sur les délais et les prix. La sous-traitance en cascade rend la traçabilité complexe et dilue les responsabilités.

Ces constats soulèvent un enjeu éthique fondamental. Comme le note Brydges (2021), la globalisation des chaînes d'approvisionnement a permis aux entreprises de dissocier leur image publique de leurs pratiques productives. Cette fragmentation des responsabilités permet à l'industrie de préserver une apparente respectabilité tout en perpétuant des inégalités structurelles.

1.2.4 Culture de la consommation et comportements des consommateurs

Au-delà des aspects matériels, la mode s'inscrit dans une dynamique culturelle profondément ancrée dans les sociétés contemporaines. Elle repose sur le désir, la distinction et la recherche de nouveauté, des valeurs que la fast fashion a su amplifier en démocratisant l'accès aux tendances. Comme le souligne Clark (2008), la mode ne se réduit pas à un système de production : elle constitue aussi un langage symbolique à travers lequel les individus affirment leur identité et leur appartenance sociale. Cependant, cette logique d'expression individuelle est intimement liée à une culture de consommation accélérée. L'achat de vêtements est devenu un acte de gratification

instantanée, encouragé par la publicité et les médias sociaux. Styven et Mariani (2020) montrent que, même dans le contexte de la consommation collaborative (seconde main, location, revente), les motivations des consommateurs restent souvent économiques plutôt qu'écologiques. La dimension durable, bien que valorisée dans le discours, demeure secondaire dans la pratique.

De plus, Camacho-Otero et al. (2019) soulignent que l'adoption de pratiques circulaires ou responsables dépend fortement de la perception de la valeur d'usage. Lorsque les vêtements d'occasion sont perçus comme de moindre qualité, ou lorsque leur achat ne procure pas la même satisfaction émotionnelle que le neuf, les consommateurs hésitent à modifier leurs comportements. L'EMF (2017) met en évidence un autre aspect culturel : la dissociation croissante entre le prix et la valeur perçue des vêtements. La baisse des coûts de production a conduit à une dévalorisation symbolique du vêtement, désormais perçu comme un bien de consommation rapide plutôt que comme un objet durable ou porteur d'identité.

Ce rapport consumériste au vêtement alimente le cycle de la surproduction et du gaspillage. Comme le rappelle l'article *Quel avenir pour la mode ?* (La Presse, 2020), la mode contemporaine se trouve piégée dans une contradiction : elle célèbre la créativité et la liberté d'expression, tout en enfermant les individus dans un cycle de désir et de remplacement permanent.

1.2.5 Résumé des enjeux

L'ensemble des études convergent vers une même conclusion : l'industrie de la mode contemporaine se heurte à trois crises interdépendantes.

1. Une crise écologique, marquée par une exploitation intensive des ressources, la pollution des eaux et la prolifération des déchets textiles ;
2. Une crise sociale, où la production à bas coûts repose sur des conditions de travail précaires et une inégalité structurelle entre pays producteurs et consommateurs ;
3. Une crise culturelle, où la mode, jadis expression de créativité, s'est transformée en vecteur de surconsommation et de standardisation.

Ces enjeux montrent que la durabilité de la mode ne peut être envisagée sans repenser la relation entre production, consommation et responsabilité. La mode est aujourd'hui à la croisée

des chemins : entre la perpétuation d'un modèle intensif et la recherche d'un nouvel équilibre entre esthétique, éthique et écologie.

1.3 Implications des enjeux pour l'industrie de la mode

Les enjeux environnementaux, sociaux et culturels identifiés précédemment ne constituent pas uniquement des constats critiques ; ils ont également des répercussions profondes sur la structure, les stratégies et la survie même de l'industrie de la mode. Ces implications touchent à la fois les chaînes d'approvisionnement, les modèles de production, la gouvernance d'entreprise et la perception sociale des marques. L'ensemble de la littérature souligne qu'en l'état actuel, la mode se trouve à un tournant de son histoire : les pressions écologiques, éthiques et comportementales forcent le secteur à réévaluer ses pratiques et à envisager de nouvelles logiques de durabilité (Ellen MacArthur Foundation, 2017 ; Brydges, 2021 ; Niinimäki, 2015).

1.3.1 Implications environnementales et industrielles

L'une des premières implications des enjeux environnementaux est la remise en cause des modèles de production intensifs qui dominent depuis deux décennies. L'exploitation des ressources naturelles à un rythme supérieur à leur capacité de régénération met en péril la viabilité de la chaîne d'approvisionnement. Selon l'EMF (2017), la dépendance du secteur aux fibres vierges, comme le coton, le polyester et le nylon, et aux procédés énergivores rend le modèle actuel insoutenable à long terme. Cette réalité pousse les entreprises à repenser leurs processus industriels. Brydges (2021) observe une montée progressive de la responsabilité environnementale dans les discours et stratégies des grandes marques, mais cette transition reste souvent limitée à des actions périphériques : collections « éco-responsables », campagnes de sensibilisation, programmes de recyclage, plutôt qu'à des transformations structurelles. Ces initiatives traduisent davantage une adaptation symbolique aux attentes sociétales qu'un changement de paradigme.

Zamani et al. (2017) soulignent que la gestion de la fin de vie des produits demeure le maillon le plus faible de la chaîne : le manque d'infrastructures pour la collecte, le tri et la

revalorisation des textiles rend difficile la mise en œuvre d'une EC efficace. Ce constat implique une reconfiguration profonde des systèmes logistiques, mais aussi un investissement dans l'innovation technologique, notamment le développement de matériaux recyclables et de procédés de fabrication à faible empreinte écologique.

En somme, les implications environnementales se traduisent par une double exigence : d'une part, une responsabilité accrue des entreprises dans la réduction de leur empreinte carbone et hydrique, d'autre part, une nécessité d'innovation pour maintenir la compétitivité tout en répondant aux contraintes écologiques.

1.3.2 Implications sociales et de gouvernance

Sur le plan social, les enjeux liés aux conditions de travail et à la traçabilité imposent aux entreprises de repenser leur gouvernance et leur chaîne d'approvisionnement. Depuis le drame du *Rana Plaza* en 2013, la pression publique et médiatique a intensifié la demande de transparence (Radio-Canada, 2023). Les consommateurs et les organismes de régulation exigent désormais que les marques démontrent un engagement réel envers la protection des travailleurs et la justice sociale.

Niinimäki (2015) soutient que la durabilité ne peut être atteinte sans équité sociale. Elle propose une approche holistique de la durabilité dans la mode, intégrant la responsabilité éthique à chaque étape du cycle de vie du vêtement. Cette perspective a conduit à la montée de pratiques telles que l'audit des fournisseurs, la certification et la publication de rapports de durabilité. Toutefois, Brydges (2021) et La Presse (2020) notent que ces initiatives demeurent inégales et souvent limitées par la complexité des chaînes d'approvisionnement mondiales, où la sous-traitance en cascade rend difficile la vérification complète des conditions de travail.

Ces défis ont des implications stratégiques majeures. D'une part, les entreprises doivent renforcer leur conformité réglementaire et leur gestion des risques ; d'autre part, elles doivent composer avec l'émergence d'un consommateur éthique, plus informé et exigeant. L'adoption d'une gouvernance responsable devient ainsi un levier de légitimité et de différenciation concurrentielle.

1.3.3 Implications économiques et concurrentielles

Les implications économiques des enjeux de la mode sont multiples et paradoxales. Le modèle de la fast fashion, fondé sur le volume et la vitesse, a permis une croissance spectaculaire du chiffre d'affaires mondial, mais il repose sur une logique d'épuisement : épuisement des ressources, du travail et du désir. Ce modèle atteint aujourd'hui ses limites, car il détruit la valeur perçue du produit et érode la fidélité des consommateurs (Clark, 2008 ; Bianchi & Birtwistle, 2012). La surproduction, en générant des stocks invendus et une saturation des marchés, fragilise la rentabilité du secteur. Les études de l'EMF (2017) montrent que l'économie de la mode perd chaque année 500 milliards de dollars en raison de vêtements à peine portés et rarement recyclés. Cette inefficacité systémique crée une vulnérabilité économique croissante, qui pousse les marques à rechercher de nouveaux modèles de rentabilité basés sur la durabilité, la qualité et la fidélisation plutôt que sur la quantité.

Dans ce contexte, les entreprises qui parviennent à intégrer des pratiques responsables comme des matériaux durables, une production locale, une traçabilité et une réparabilité, peuvent transformer la contrainte écologique en avantage concurrentiel. Comme le note Brydges (2021), la durabilité devient un critère stratégique, non seulement pour répondre aux pressions externes, mais pour renforcer la résilience organisationnelle face à la volatilité des marchés mondiaux.

1.3.4 Implications culturelles et symboliques

Les enjeux culturels identifiés plus tôt ont également des implications profondes sur la manière dont les marques construisent et communiquent leur identité. La mode n'est pas uniquement un produit économique : c'est aussi un langage symbolique. Dans un contexte de remise en question environnementale, les consommateurs recherchent une cohérence entre le discours des marques et leurs pratiques réelles (Clark, 2008).

Styven et Mariani (2020) observent que les nouvelles générations de consommateurs, en particulier les jeunes adultes, manifestent une ambivalence face à la mode durable : ils valorisent les idéaux éthiques, mais conservent des comportements ancrés dans la gratification immédiate. Cette tension oblige les marques à repenser leur communication, non plus sur le mode de la séduction, mais sur celui de la responsabilité et de la transparence.

Camacho-Otero et al. (2019) ajoutent que la perception de la valeur d'usage joue un rôle déterminant : les consommateurs ne s'approprient les offres durables que si elles procurent une expérience équivalente ou supérieure au modèle traditionnel. Cette observation a des implications concrètes pour les entreprises : la durabilité ne peut pas être uniquement un argument moral ; elle doit être vécue comme une valeur ajoutée en termes de confort, de style ou d'innovation.

Enfin, Clark (2008) rappelle que la culture de la mode repose sur le récit. En redéfinissant leurs récits autour de la longévité, de l'artisanat et de la connexion émotionnelle aux vêtements, certaines marques parviennent à recréer un lien de sens entre production et consommation. Ce changement narratif représente une forme d'innovation symbolique, indispensable pour réconcilier mode et durabilité.

1.3.5 Vers une transformation du secteur

Les implications des enjeux de la mode révèlent une tension entre contrainte et opportunité. Les pressions environnementales, sociales et culturelles forcent l'industrie à se transformer, mais elles ouvrent également la voie à de nouvelles formes de compétitivité fondées sur la responsabilité, la qualité et la transparence. L'analyse des auteurs montre que cette transformation ne peut être purement cosmétique. Elle suppose une reconfiguration en profondeur des pratiques industrielles, des relations sociales et des représentations culturelles associées au vêtement. Comme le résume Niinimäki (2015), « la durabilité dans la mode n'est pas une tendance, mais une condition de survie ».

La mode du XXI^e siècle se trouve donc à la croisée de deux dynamiques : celle de l'inertie, où perdure un modèle intensif hérité du XX^e siècle, et celle de la mutation, où émergent de nouvelles logiques de responsabilité et d'innovation. Les implications observées ne concernent pas seulement les entreprises, mais l'ensemble de la chaîne de valeur, des producteurs aux consommateurs, appelés à participer à la refondation d'une industrie plus juste, plus transparente et plus durable.

1.4 L'EF dans l'industrie de la mode : une stratégie de transition

La transformation de l'industrie de la mode face aux pressions environnementales, sociales et culturelles a fait émerger de nouveaux modèles de création de valeur qui rompent avec les logiques traditionnelles de production et de vente. Parmi ces modèles, l'EF occupe une place centrale. Inspirée des principes de l'EC, elle consiste à substituer la vente d'un bien par la vente de son usage, favorisant ainsi l'allongement du cycle de vie des produits et la réduction du gaspillage des ressources (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Dans le contexte de la mode, cette approche permet de repenser le rapport au vêtement non plus comme à un objet de possession, mais comme à un service d'usage ou de partage, ouvrant la voie à des formes d'innovation sociale et économique adaptées à un secteur en crise de durabilité (Brydges, 2021 ; Camacho-Otero et al., 2019).

1.4.1 Vers une nouvelle stratégie : de la compétition à la collaboration

Historiquement, la mode s'est développée selon une logique de compétition fondée sur la différenciation esthétique et la rapidité de mise sur le marché. La « fast fashion » a institutionnalisé cette approche en transformant la mode en un système où la création de valeur dépend de la vitesse, du volume et de la visibilité (Clark, 2008). Dans ce paradigme, les entreprises rivalisent pour produire toujours plus vite et à moindre coût, en exploitant les avantages comparatifs mondiaux : main-d'œuvre bon marché, externalisation et logistique à flux tendus. Cette dynamique a permis une expansion rapide du marché, mais elle a aussi entraîné des effets destructeurs : standardisation des produits, surproduction chronique et dégradation des conditions sociales et environnementales (Brydges, 2021 ; Radio-Canada, 2023).

L'émergence des modèles circulaires, et en particulier de l'EF, introduit une nouvelle logique stratégique fondée sur la collaboration et la mutualisation des ressources. Niinimäki (2015) souligne que la durabilité ne peut émerger que dans un système d'interdépendance où les acteurs partagent la responsabilité du cycle de vie du produit. Cela suppose un passage d'une logique de compétition frontale à une logique de coopération entre entreprises, consommateurs et partenaires institutionnels. Par exemple, les services de location, de réparation et de revente, inspirés de l'EF, nécessitent la collaboration entre marques, plateformes technologiques et consommateurs. Les entreprises ne se contentent plus de vendre un produit, mais deviennent gestionnaires d'un écosystème d'usage (Camacho-Otero et al., 2019). Cette approche

transforme les relations concurrentielles en chaînes de valeur collaboratives, où la performance se mesure moins à la part de marché qu'à la capacité de prolonger la valeur d'usage et de minimiser les externalités négatives.

En d'autres mots, la logique compétitive axée sur le cycle court de production et de consommation tend à être remplacée par une logique coopérative centrée sur la durabilité de la relation entre producteur, utilisateur et ressource. L'EF constitue ainsi une rupture stratégique majeure : elle déplace la création de valeur de la vitesse vers la persistance, de la quantité vers la qualité, et du profit individuel vers la valeur partagée (Ellen MacArthur Foundation, 2021).

1.4.2 Implantation de l'EF dans l'industrie de la mode

L'introduction de l'EF dans l'industrie de la mode se traduit par des formes concrètes de dématérialisation de la possession et de gestion du cycle de vie des vêtements. Les études de Brydges (2021) et Zamani et al. (2017) montrent que plusieurs initiatives européennes, notamment en Suède et aux Pays-Bas, expérimentent des modèles de location, de bibliothèques vestimentaires ou de programmes de reprise, qui incarnent la logique de l'usage partagé. Ces dispositifs permettent d'allonger la durée d'utilisation des vêtements, de réduire la demande en nouvelles ressources et d'encourager des comportements de consommation plus responsables.

Zamani et al. (2017) démontrent, à travers une analyse du cycle de vie, que la location de vêtements peut réduire significativement l'impact environnemental global, à condition que les processus logistiques et d'entretien soient optimisés. Cela implique une innovation à la fois organisationnelle et technologique : traçabilité numérique des produits, systèmes de gestion de stock circulaires et plateformes d'intermédiation entre utilisateurs. Cependant, l'implantation de l'EF dans l'industrie de la mode ne se limite pas à la mise en place de nouveaux services. Elle exige une reconfiguration complète des pratiques industrielles et des relations clients. Camacho-Otero et al. (2019) soulignent que le succès des offres circulaires dépend de la perception de la qualité et de la valeur d'usage. Les consommateurs acceptent ces modèles si les vêtements proposés conservent un haut niveau de confort, de style et d'hygiène. Autrement dit, la transition vers l'EF ne peut pas se faire au détriment de l'expérience esthétique propre à la mode.

L'implantation de ce modèle repose donc sur un équilibre délicat : préserver le capital symbolique du vêtement tout en modifiant les pratiques de production et d'usage. Les initiatives

de *fashion libraries* (bibliothèques de vêtements) ou de services de location haut de gamme, analysées par Zamani et al. (2017), illustrent cette adaptation : elles répondent à la recherche de variété et de nouveauté des consommateurs, tout en favorisant une réduction des volumes produits. Ainsi, l'EF ne se positionne pas comme une alternative radicale, mais comme une stratégie de transition progressive, articulant innovation économique et mutation culturelle.

1.4.3 Impact sur les modèles d'affaires

L'introduction de l'EF dans l'industrie de la mode entraîne une transformation profonde des modèles d'affaires traditionnels, historiquement basés sur la vente à volume élevé. Dans le modèle linéaire, la rentabilité dépend du flux constant de production et de renouvellement, ce qui pousse les entreprises à écourter les cycles de vie des produits. L'EF inverse cette logique : elle crée de la valeur à travers la durée d'usage plutôt que la quantité vendue (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Cette transformation redéfinit le rôle de l'entreprise, qui passe de vendeur de produits à fournisseur de services. Elle conserve la propriété des biens, assume leur maintenance et mise sur la satisfaction à long terme du client. Brydges (2021) souligne que cette approche modifie le rapport au profit : au lieu de dépendre d'une croissance des volumes, la rentabilité découle de la fidélisation et de l'efficacité opérationnelle. Pour la mode, cela signifie repenser l'ensemble des leviers de création de valeur : conception modulaire, réparabilité, traçabilité et revalorisation des matériaux. Niinimäki (2015) insiste sur la nécessité d'un design durable intégré, qui anticipe dès la conception la maintenance, le recyclage et la réutilisation. L'EF encourage ainsi une écologie de la conception, où l'objet est pensé pour être réemployé et partagé.

De plus, la mise en place de modèles d'affaires fondés sur l'usage : location, abonnement, reprise, permet de renforcer le lien entre la marque et le client. Ces services transforment la transaction ponctuelle en relation continue, générant de nouvelles données sur les comportements d'utilisation et les préférences, essentielles pour l'innovation. Camacho-Otero et al. (2019) observent que cette continuité relationnelle constitue un avantage stratégique : elle favorise la co-crédation de valeur et la fidélisation durable.

Enfin, l'EF offre à la mode une opportunité narrative. Comme le souligne Clark (2008), la mode s'est toujours définie par sa capacité à raconter des histoires. En intégrant des dimensions éthiques et circulaires, elle peut réinventer son récit autour de la responsabilité et de la longévité.

Le vêtement n'est plus un objet périssable, mais un support de valeur partagée, porteur d'identité et de mémoire.

L'EF apparaît ainsi comme une stratégie de transition durable pour l'industrie de la mode. En substituant la logique de possession à celle d'usage, elle transforme les rapports économiques, sociaux et culturels du secteur. Elle marque le passage d'une économie de la compétition, fondée sur la vitesse et le volume, à une économie de la collaboration, centrée sur la durée et la responsabilité. Son implantation requiert une réorganisation des processus industriels et une redéfinition de la relation au consommateur, tandis que son impact sur les modèles d'affaires ouvre la voie à de nouvelles formes de rentabilité durable.

Comme le résume l'EMF (2021), « la transformation de la mode ne repose pas uniquement sur la réduction de son impact, mais sur la redéfinition même de la valeur ». L'EF incarne cette redéfinition : elle offre au secteur la possibilité de concilier performance économique, innovation sociale et responsabilité environnementale.

1.5 Les parties prenantes dans la transformation du système

La transition de l'industrie de la mode vers des modèles plus durables et circulaires, tels que l'EF ne concerne pas uniquement les entreprises. Elle implique un écosystème complexe d'acteurs interdépendants, dont les rôles, responsabilités et intérêts sont profondément transformés. Comme le souligne Niinimäki (2015), la durabilité dans la mode n'est pas un objectif isolé mais un processus systémique : chaque partie prenante, qu'il s'agisse des consommateurs, des entreprises, des fournisseurs ou des institutions, influence la capacité collective du secteur à évoluer vers des pratiques plus responsables.

Les transformations actuelles redéfinissent non seulement les modes de production et de consommation, mais aussi la valeur sociale et économique attribuée au vêtement. Dans cette perspective, l'EF agit comme un catalyseur de changement systémique, redistribuant les rôles et les bénéfices entre acteurs.

1.5.1 L'écosystème de la mode : un réseau interdépendant

La mode constitue un écosystème mondialisé où interagissent de multiples acteurs : concepteurs, producteurs, fournisseurs, détaillants, plateformes numériques, consommateurs, gouvernements et organisations internationales. Selon l'EMF (2021), cet écosystème est caractérisé par des boucles d'interdépendance : les décisions prises à un maillon de la chaîne ont des répercussions immédiates sur les autres. La délocalisation de la production, par exemple, a permis d'abaisser les coûts mais a aussi externalisé la pollution et la précarité du travail vers les pays du Sud (Radio-Canada, 2023).

La transformation vers l'EF exige donc de repenser ces liens intersectoriels. Comme le montrent Brydges (2021) et Niinimäki (2015), il ne s'agit plus seulement d'optimiser la performance individuelle, mais de coordonner la performance collective. L'entreprise de mode ne peut plus être envisagée comme une entité isolée : elle fait partie d'un système dynamique où la durabilité de l'ensemble dépend de la cohérence entre ses acteurs. Cette logique de coresponsabilité impose aux marques, aux fournisseurs et aux consommateurs de sortir d'une posture transactionnelle pour entrer dans une logique relationnelle et coopérative. Le succès du modèle d'EF repose dès lors sur la capacité de cet écosystème à articuler les intérêts économiques, sociaux et environnementaux dans une perspective commune.

1.5.2 Les consommateurs : vers une redéfinition du rapport au vêtement

Les consommateurs occupent une position centrale dans la transformation de la mode, car leur comportement d'achat détermine la demande et, par conséquent, les stratégies des entreprises.

Clark (2008) explique que la mode a toujours été une pratique identitaire, fondée sur la distinction et l'expression personnelle. Or, la montée des préoccupations environnementales et éthiques transforme progressivement cette relation : l'acte d'achat tend à se charger d'une dimension morale.

Styven et Mariani (2020) observent que l'intérêt croissant pour la mode durable et les plateformes de seconde main traduit une double motivation : la recherche d'économies et le désir d'agir de manière plus responsable. Cependant, ces auteurs soulignent aussi une ambivalence

comportementale : beaucoup de consommateurs se déclarent soucieux de durabilité, mais continuent à consommer impulsivement des vêtements à bas prix.

Camacho-Otero et al. (2019) montrent que cette tension s'explique par la perception de la valeur d'usage : les consommateurs adoptent des modèles circulaires (location, réparation, partage) seulement s'ils y trouvent un avantage émotionnel, pratique ou esthétique. Autrement dit, la transition vers des comportements durables dépend de la capacité des entreprises à maintenir le plaisir, la variété et l'identité associés à la mode. Dans le cadre de l'EF, cette redéfinition du rapport au vêtement est majeure : le consommateur n'achète plus un objet à posséder, mais une expérience d'usage. Cela transforme sa position de simple acheteur en acteur-usager du système. Brydges (2021) souligne que cette évolution peut renforcer le sentiment de responsabilité individuelle parce que l'utilisateur devient co-gardien de la ressource, mais elle peut aussi susciter des résistances culturelles liées à l'attachement à la propriété privée ou à la peur de la perte d'autonomie. Ainsi, les consommateurs sont à la fois les moteurs et les freins de la transformation : leur adhésion est indispensable, mais leur changement d'habitudes reste lent et influencé par des facteurs psychologiques, économiques et symboliques.

1.5.3 Les entreprises de mode : mutation du rôle producteur et des chaînes de valeur

Pour les entreprises, l'évolution vers l'EF transforme en profondeur les logiques de création de valeur. Dans le modèle traditionnel, la compétitivité reposait sur la réduction des coûts de production et la rapidité de mise en marché. Cette approche linéaire, centrée sur la production de masse, a permis l'essor de la fast fashion, mais elle atteint aujourd'hui ses limites face aux critiques environnementales et sociales (Brydges, 2021 ; La Presse, 2020).

Dans un modèle fondé sur l'usage, la performance économique découle non plus du volume vendu, mais de la durabilité du produit et de la satisfaction à long terme du client (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Les entreprises doivent alors assumer la responsabilité du cycle de vie du vêtement : entretien, réparation, reprise et revalorisation. Cette évolution modifie la structure des coûts et la gestion du risque : la valeur n'est plus transférée lors de la vente, mais créée progressivement par l'usage.

Niinimäki (2015) soutient que cette mutation encourage une conception plus stratégique du design, intégrant dès la phase de création des critères de réparabilité et de modularité. Les entreprises deviennent alors gestionnaires de ressources plutôt que simples producteurs de biens. Brydges (2021) note que cette évolution favorise une meilleure maîtrise des flux de matières et une réduction des externalités, mais qu'elle nécessite une transformation organisationnelle majeure, notamment en matière de logistique, de technologies numériques et de gestion de la relation client.

Cette redéfinition du rôle producteur entraîne également des changements culturels internes : les équipes de conception doivent intégrer des compétences interdisciplinaires (écodesign, analyse de cycle de vie, gestion de données). Les entreprises les plus avancées adoptent une posture de plateformes collaboratives, coordonnant les échanges entre utilisateurs, fournisseurs et partenaires.

Ainsi, l'entreprise de mode devient un acteur-pivot de la transition, mais aussi l'un des plus exposés : elle doit concilier rentabilité, innovation et responsabilité, dans un marché où les attentes sociétales évoluent plus vite que les structures industrielles.

1.5.4 Les fournisseurs et partenaires : vers une responsabilité partagée

La transformation du secteur affecte également les fournisseurs, sous-traitants et partenaires logistiques, souvent invisibles dans la chaîne de valeur traditionnelle. Dans le modèle linéaire, leur rôle se limitait à fournir la matière première ou à exécuter la production selon les exigences de coût et de délais imposées par les marques. Cette logique a favorisé une externalisation massive, mais aussi une dilution de la responsabilité sociale (Radio-Canada, 2023). Avec la montée des exigences de durabilité et de traçabilité, cette position change radicalement. L'EMF (2021) insiste sur la nécessité de renforcer la coopération verticale entre marques et fournisseurs afin de garantir la transparence des flux de matières et la conformité sociale.

Niinimäki (2015) ajoute que la durabilité suppose une revalorisation du savoir-faire des producteurs et des artisans, qui deviennent des partenaires stratégiques dans la conception et la prolongation du cycle de vie des vêtements. Les fournisseurs sont désormais appelés à participer à l'innovation : développement de textiles recyclés, réduction des émissions, intégration de

technologies de traçabilité. Cette co-responsabilité crée une interdépendance nouvelle : la performance environnementale des marques dépend directement des pratiques de leurs partenaires.

Toutefois, cette mutation implique aussi des défis économiques. Brydges (2021) observe que les marges réduites et la concentration du pouvoir d'achat dans les mains de quelques grandes marques limitent encore la capacité des petits fournisseurs à investir dans des pratiques plus durables. La transition vers une responsabilité partagée exige donc des mécanismes d'accompagnement financier et réglementaire, sans quoi elle risque de renforcer les inégalités existantes entre acteurs.

1.5.5 Les institutions et la durabilité collective

Les institutions publiques, les organisations internationales et les ONG jouent un rôle déterminant dans la structuration du nouvel écosystème de la mode. Elles agissent à la fois comme régulateurs, incitateurs et médiateurs. Selon l'EMF (2017), la durabilité de la mode ne peut se concrétiser sans un cadre politique favorisant la circularité : taxation écologique, réglementation sur la gestion des déchets textiles, normes de traçabilité et incitatifs à l'éco-conception.

Les gouvernements nationaux et les instances supranationales commencent à imposer des mesures plus strictes, telles que la responsabilité élargie du producteur (REP) pour les textiles. Ces politiques obligent les entreprises à prendre en charge la fin de vie de leurs produits, ce qui accélère la transition vers des modèles de fonctionnalité.

Les institutions jouent aussi un rôle culturel et éducatif. Elles participent à la sensibilisation du public, soutiennent la recherche et promeuvent des campagnes de consommation responsable (La Presse, 2020). Elles favorisent la création d'alliances multipartites entre marques, startups et associations, permettant le partage de connaissances et la mutualisation des ressources.

Ainsi, la dimension institutionnelle agit comme un cadre d'équilibre entre les impératifs économiques et les objectifs sociétaux, facilitant la coordination entre les acteurs et assurant la légitimité des transformations.

1.5.6 Vers un écosystème collaboratif et résilient

La transformation de la mode vers l'EF redéfinit les relations entre toutes les parties prenantes du secteur. Les consommateurs deviennent des utilisateurs responsables ; les entreprises, des gestionnaires de ressources ; les fournisseurs, des partenaires de durabilité ; et les institutions, des catalyseurs de coordination. Ce changement systémique repose sur une logique de valeur partagée, où la performance collective prime sur la compétitivité individuelle.

Comme le souligne Niinimäki (2015), la durabilité ne peut émerger que dans un cadre d'interdépendance, où chaque acteur assume sa part de responsabilité. L'EF, en reconfigurant les rôles et les incitatifs, crée les conditions d'un écosystème plus collaboratif, transparent et résilient, capable d'allier performance économique, justice sociale et équilibre écologique.

1.6 Enjeux liés à l'adoption de l'EF dans l'industrie de la mode

Malgré le potentiel de l'EF pour transformer durablement le secteur de la mode, son adoption demeure limitée. Les études récentes soulignent une série d'obstacles structurels, culturels et psychologiques qui freinent la transition vers des modèles basés sur l'usage plutôt que sur la propriété (Camacho-Otero et al., 2019 ; Styven & Mariani, 2020 ; Niinimäki, 2015). Ces freins concernent à la fois les consommateurs, les entreprises et les infrastructures sociales, mais ils se manifestent surtout dans la perception et l'acceptation des nouveaux modèles tels que la location, le partage ou la réparation.

1.6.1 Freins psychologiques et culturels : la valeur de la propriété

L'un des principaux obstacles à l'adoption de l'EF dans la mode réside dans le désir de possession profondément ancré dans les pratiques culturelles occidentales. Clark (2008) explique que le vêtement, au-delà de sa fonction utilitaire, représente un objet d'attachement personnel et identitaire. Il incarne des valeurs d'intimité, de mémoire et de distinction. Dans ce contexte, l'idée de partager ou de louer un vêtement entre en contradiction avec les normes sociales de la propriété privée et de l'hygiène individuelle.

Camacho-Otero et al. (2019) confirment ce constat : les consommateurs perçoivent souvent les offres circulaires, telles que la location ou la revente, comme moins désirables, car

elles brisent le lien émotionnel associé à la possession. Les auteurs identifient une « distance psychologique » entre les valeurs de durabilité prônées et les comportements réels, cette distance traduisant une dissonance cognitive entre le désir d’agir de manière responsable et le besoin de gratification personnelle.

Styven & Mariani (2020) ajoutent que la valeur symbolique de la propriété reste un facteur clé dans la décision d’achat, en particulier dans les sociétés où la mode joue un rôle social fort. Posséder un vêtement neuf demeure un signe de statut, de réussite et de distinction individuelle. Par conséquent, la perte de propriété peut être vécue comme une perte de contrôle ou de liberté, ce qui freine l’adoption de services basés sur l’usage.

Ce frein psychologique est particulièrement visible dans le segment du luxe, où la rareté et l’exclusivité alimentent la valeur de marque. Toutefois, même dans la fast fashion, où les vêtements sont peu coûteux et remplaçables, l’achat reste associé à une forme de satisfaction immédiate. Dans les deux cas, la location ou le partage remettent en question le rapport affectif et identitaire au vêtement, rendant la transition culturelle difficile.

1.6.2 Perception de contamination et les freins liés à l’hygiène

La crainte de contamination représente un autre frein majeur à l’adoption de modèles basés sur le partage. Zamani et al. (2017) et Camacho-Otero et al. (2019) soulignent que les utilisateurs de services de location ou de bibliothèques vestimentaires expriment fréquemment des réticences liées à l’hygiène, à la propreté et à la sécurité des vêtements partagés. Cette préoccupation, amplifiée par les normes sociales d’hygiène personnelle, alimente une perception négative des vêtements d’occasion, considérés comme porteurs de traces physiques ou symboliques d’autrui.

Ces réactions s’enracinent dans une conception du vêtement comme prolongement du corps (Clark, 2008). L’idée de porter un habit déjà utilisé par quelqu’un d’autre peut susciter un sentiment d’inconfort ou de dégoût, indépendamment de la propreté réelle du produit. Camacho-Otero et al. (2019) qualifient ce phénomène de « contamination symbolique » : le rejet ne concerne pas seulement la matière, mais aussi l’identité de l’autre qui a porté le vêtement. Les entreprises qui expérimentent la location ou le partage doivent donc surmonter ces barrières perceptuelles par des stratégies de communication, de transparence et de qualité de service. Certaines marques

investissent dans des protocoles de nettoyage certifiés, des emballages scellés ou des technologies de traçabilité pour renforcer la confiance (Brydges, 2021). Cependant, ces mesures augmentent les coûts opérationnels et réduisent la rentabilité, limitant l'essor à grande échelle de ce modèle.

1.6.3 Manque de confiance dans les plateformes et les services

Au-delà des considérations culturelles, le manque de confiance dans les systèmes d'intermédiation constitue un frein important à la diffusion de l'EF. Styven & Mariani (2020) notent que la réussite des plateformes de partage ou de revente dépend de la perception de leur fiabilité, de la sécurité des transactions et de la qualité des produits. Or, de nombreux consommateurs hésitent à adopter ces solutions par crainte de fraude, de défauts de qualité ou de complexité logistique.

Camacho-Otero et al. (2019) soulignent que la confiance se construit sur la transparence et la réciprocité : les utilisateurs doivent être convaincus que la plateforme agit de manière équitable, que les produits proposés répondent à leurs attentes et que les mécanismes de retour ou de remboursement sont efficaces. L'absence de normes harmonisées dans le secteur accentue les incertitudes.

Dans les pays où la consommation de masse domine, ce manque de confiance est renforcé par l'habitude d'une relation transactionnelle claire entre acheteur et vendeur. Le passage à une relation de service, plus longue et complexe, suppose un changement culturel profond. Comme le note Niinimäki (2015), l'EF repose sur une logique de relation durable entre marque et utilisateur ; or, la confiance nécessaire à cette relation n'est pas encore solidement établie dans le secteur de la mode.

1.6.4 Contraintes économiques et structurelles

Les freins à l'adoption ne sont pas seulement psychologiques ; ils sont aussi économiques. Brydges (2021) observe que les services de location, de reprise ou de réparation impliquent des coûts logistiques élevés : nettoyage, transport, stockage, maintenance. Ces coûts réduisent la rentabilité comparée à la production et à la vente en volume. L'EMF (2017) souligne

que le modèle d'usage repose sur des cycles économiques plus longs et nécessite une infrastructure de suivi et de maintenance, encore peu développée dans la mode.

Du côté des consommateurs, la motivation économique n'est pas toujours suffisante pour compenser la perte de propriété. Styven & Mariani (2020) montrent que si les utilisateurs adoptent la seconde main pour des raisons économiques, ils hésitent davantage à s'engager dans des abonnements ou des services d'usage récurrent. Le prix perçu d'un service de location à long terme peut même être jugé plus élevé qu'un achat unique, surtout dans un contexte de fast fashion où les prix bas sont la norme.

Ces contraintes limitent l'accès à l'EF aux segments les plus engagés ou les plus aisés du marché, ce qui crée un risque d'inégalité de durabilité. Niinimäki (2015) avertit que sans politiques publiques et soutiens financiers, les modèles circulaires risquent de rester confinés à des niches plutôt que de transformer structurellement l'industrie.

1.6.5 Comportements et la résistance au changement des consommateurs

Enfin, plusieurs études soulignent la présence d'un paradoxe de la durabilité : bien que les consommateurs expriment une volonté croissante d'adopter des comportements responsables, leurs actions restent souvent incohérentes avec leurs valeurs déclarées (Styven & Mariani, 2020 ; Bianchi & Birtwistle, 2012). Ce phénomène, appelé « attitude-behavior gap », s'explique par la persistance des habitudes de consommation, la recherche de nouveauté et le plaisir esthétique associé à la mode.

Bianchi & Birtwistle (2012) montrent que même dans les contextes où le recyclage ou le don sont valorisés, la majorité des consommateurs continuent de jeter leurs vêtements plutôt que de les réutiliser. Cette inertie comportementale traduit une contradiction culturelle profonde : la mode, par essence, valorise le changement et la nouveauté, alors que la durabilité suppose la permanence et la retenue.

Clark (2008) rappelle que le rapport au vêtement est aussi un rapport au temps. Le modèle de la fast fashion a instauré une temporalité accélérée, où la satisfaction est immédiate et le désir perpétuellement renouvelé. L'EF, en valorisant la durée et la circularité, demande une rééducation du consommateur : apprendre à aimer moins, mais mieux. Ce décalage temporel constitue un obstacle majeur à l'adoption rapide du système.

1.6.6 Adoption de l'EF

L'adoption de l'EF dans l'industrie de la mode se heurte à une série de freins multidimensionnels : psychologiques, culturels, économiques et structurels. Le désir de propriété, la peur de la contamination, le manque de confiance dans les plateformes et la résistance au changement traduisent des barrières à la fois individuelles et collectives. Ces obstacles ne relèvent pas seulement d'un manque d'information, mais de la nature symbolique et émotionnelle du vêtement, profondément inscrite dans les pratiques sociales.

Comme le résume Niinimäki (2015), la durabilité ne peut s'imposer sans une transformation parallèle des valeurs culturelles et des incitatifs économiques. L'EF ne se limite donc pas à une innovation organisationnelle ; elle implique un changement de paradigme culturel, où l'usage prime sur la possession, et où la valeur d'un vêtement se mesure non à sa nouveauté, mais à sa durée, sa fonction et son sens.

Chapitre 2 – Cadre conceptuel

À la lumière des constats issus de la revue de littérature, il apparaît que l'industrie de la mode se trouve aujourd'hui à un tournant stratégique majeur. Les pressions environnementales, sociales et économiques analysées précédemment révèlent la nécessité de repenser les modèles d'affaires pour concilier performance et durabilité. Dans ce contexte, l'EF s'impose comme une voie prometteuse, car elle permet de découpler la création de valeur de la consommation de ressources tout en répondant aux attentes croissantes des consommateurs en matière d'éthique, de transparence et de responsabilité (Brydges, 2021 ; Ellen MacArthur Foundation, 2017). Cependant, l'adoption de ce système ne peut être réussie sans la présence de prérequis organisationnels et stratégiques solides. Une entreprise qui souhaite tirer parti de l'EF doit posséder une cohérence interne, une proposition de valeur adaptée et une capacité à entretenir des relations durables avec ses clients.

Ce chapitre vise à définir les conditions fondamentales nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable dans ce contexte. Trois prérequis interreliés sont identifiés :

1. Les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise ;
2. La proposition de valeur ;
3. La fidélisation de la clientèle.

Ces éléments ne sont pas indépendants. Les valeurs, la mission et la vision forment la base identitaire et stratégique ; la proposition de valeur crée une différenciation ; et la fidélisation en assure la pérennité économique et relationnelle. Ensemble, ils constituent un cadre intégré permettant de comprendre comment une entreprise peut générer un avantage concurrentiel durable à travers l'EF.

2.1 Une mission, une vision et des valeurs claires

2.1.1 Définition

Les valeurs, la mission et la vision constituent les fondations de toute organisation et guident sa direction stratégique. Elles déterminent la culture interne, orientent les comportements et influencent les relations avec les parties prenantes (Bowen, 2018).

Les valeurs expriment les croyances fondamentales de l'entreprise. Dans l'industrie de la mode, elles ont longtemps été associées à la créativité, à la performance et à la compétitivité, mais doivent désormais intégrer des principes de durabilité, de transparence et de collaboration (Clark, 2008).

La mission définit la raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire sa contribution spécifique à la société et sa manière de créer de la valeur (Dorkenoo et al., 2022). Une mission orientée vers la durabilité permet d'assurer une cohérence entre la performance économique et les enjeux environnementaux et sociaux.

Enfin, la vision traduit la projection de l'entreprise dans le futur : elle définit la direction à long terme et inspire la transformation (Brătianu & Bălănescu, 2008). Une vision durable permet d'anticiper les changements du secteur et d'aligner les stratégies d'innovation sur les impératifs écologiques et sociaux.

Tableau 1 : Les arguments de sélection des prérequis (*valeurs, mission, vision*) pour l'atteinte d'un avantage concurrentiel

Prérequis	Arguments de sélection	Auteurs
Valeurs	- Fondement de l'entreprise - Fil directeur des actions de l'entreprise	Bowen (2018) ; Bratianu & Balanescu (2008) ; Dorkenoo & al. (2022)
Mission	- Raison d'être de l'entreprise - Rôle de l'entreprise sur le marché	
Vision	- Objectifs de l'entreprise - Impact de l'entreprise sur le marché	

Le tableau 1 illustre que les valeurs constituent le fondement sur lequel repose toute entreprise. Elles représentent les principes directeurs qui orientent ses choix, ses comportements

et sa culture organisationnelle. C'est à partir de ces valeurs que l'entreprise construit son identité et légitime ses actions auprès de ses parties prenantes.

La mission, quant à elle, confère à l'entreprise sa raison d'être. Elle définit le rôle qu'elle souhaite jouer sur son marché ainsi que la contribution spécifique qu'elle entend apporter à la société. Toute organisation agit en fonction d'une mission qui guide ses décisions stratégiques et structure ses priorités ; c'est un repère auquel elle demeure fidèle, même face aux changements de contexte ou de conjoncture.

Sur le long terme, cette mission se prolonge dans la vision, qui traduit la projection de l'entreprise dans le futur. Elle exprime les ambitions à atteindre, la direction souhaitée et l'impact que l'organisation aspire à exercer sur son environnement. Ensemble, ces trois éléments : valeurs, mission et vision, pavent la trajectoire stratégique de l'entreprise et déterminent sa capacité à se distinguer durablement. En définissant le sens, la direction et la finalité de son action, ils deviennent ainsi la source première de l'avantage concurrentiel, en donnant à l'entreprise une orientation claire et cohérente qui guide sa croissance et sa différenciation.

2.1.2 Implications pour l'EF : valeurs, mission et vision comme leviers de cohérence stratégique

Les valeurs, la mission et la vision constituent la base stratégique de toute organisation. Ensemble, elles définissent l'identité, la direction et la légitimité de l'entreprise, orientant à la fois ses choix économiques et ses engagements sociaux. Dans une logique d'EF, leur rôle est déterminant, car elles permettent d'assurer la cohérence entre la raison d'être de l'entreprise, la création de valeur partagée et la durabilité de son modèle d'affaires.

Les valeurs organisationnelles représentent les principes directeurs qui guident les comportements, les décisions et les interactions internes et externes de l'entreprise. Selon Dorkenoo et al. (2021), les valeurs façonnent la culture d'entreprise et traduisent ses priorités morales et stratégiques, agissant comme un repère collectif pour les employés et les partenaires. Dans une EF, les valeurs prennent une signification encore plus profonde : elles fondent la légitimité du modèle économique auprès des parties prenantes, car elles incarnent les motivations

non marchandes (éthiques, sociales, environnementales) qui soutiennent la transition vers la durabilité.

Ainsi, des valeurs telles que la transparence, la responsabilité ou la solidarité ne se limitent pas à un discours symbolique ; elles se traduisent concrètement dans la conception de produits durables, la gestion des ressources, les relations avec les fournisseurs ou la communication avec les clients. Pour Bowen (2018), les valeurs agissent comme un système de gouvernance informel qui influence les comportements stratégiques et garantit la cohérence des actions dans le temps. Une entreprise qui inscrit la durabilité dans ses valeurs fondamentales établit un cadre normatif propice à la mise en œuvre d'un modèle circulaire, évitant ainsi les contradictions entre son discours et ses pratiques.

Dorkenoo et al. (2021) précisent qu'une mission orientée vers la durabilité permet d'aligner les objectifs économiques et environnementaux, en réconciliant performance et responsabilité. Cet alignement se traduit par une organisation capable de redéfinir ses priorités : produire moins, mais mieux ; générer des profits tout en limitant l'impact écologique. La mission devient alors une boussole stratégique : elle garantit que chaque initiative opérationnelle (innovation, logistique, relation client) contribue à un objectif de durabilité global.

De plus, Porter et Kramer (2011) soulignent que la mission, lorsqu'elle intègre la notion de valeur partagée, permet à l'entreprise de s'inscrire dans une logique de contribution sociétale. L'entreprise ne se contente plus d'exister pour ses actionnaires, mais devient un acteur de transformation collective, cherchant à concilier croissance économique et bien-être social. Dans la mode, cela signifie repenser le rôle de l'entreprise non plus comme un simple producteur de vêtements, mais comme un facilitateur de pratiques de consommation responsable.

Dans une EF, la vision doit être à la fois transformatrice et inclusive. Elle incarne la volonté de rompre avec le paradigme linéaire de production-consommation-déchet pour adopter un système circulaire fondé sur la valeur d'usage. Cette ambition se manifeste par la recherche d'innovations dans les matériaux, les modèles économiques et les relations clients. Bratianu (2008) soutient que la vision fonctionne comme une énergie organisationnelle : elle stimule l'apprentissage collectif, favorise la créativité et permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions de son environnement.

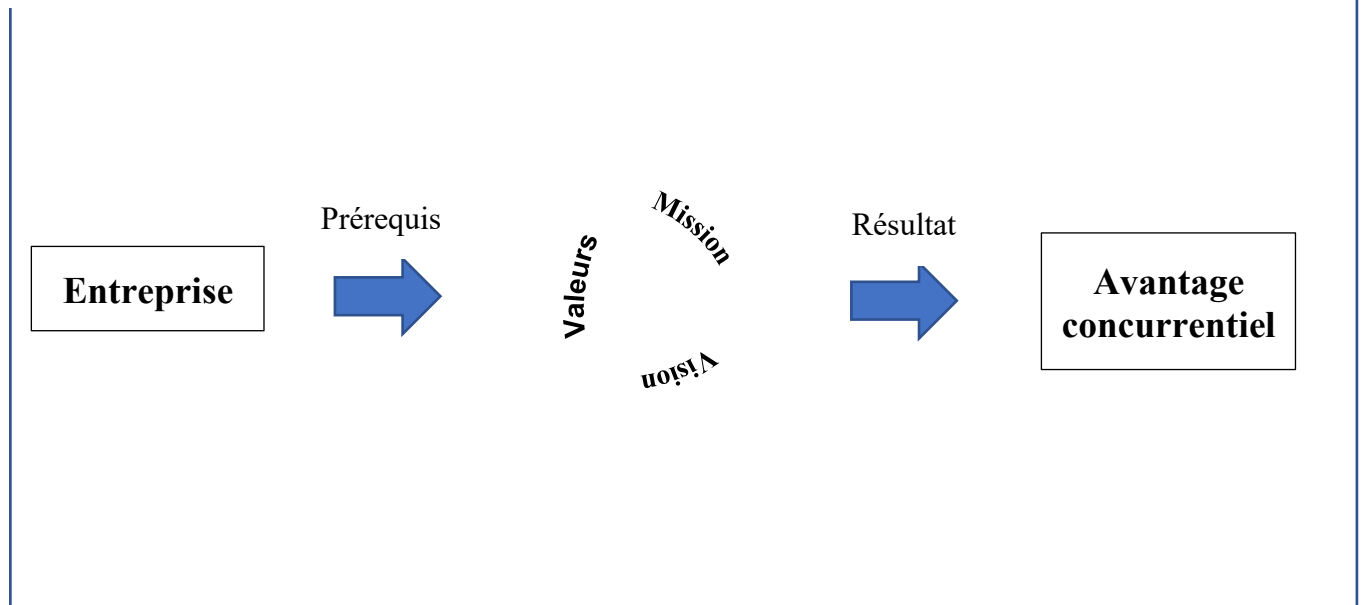
Une vision forte oriente aussi les décisions d'investissement et de gouvernance. Dans une EF, cela implique de miser sur des innovations technologiques et organisationnelles (traçabilité, réparation, logistique inversée, location) capables de prolonger la durée d'usage des biens tout en optimisant la rentabilité. La vision agit donc comme une force structurante : elle relie les aspirations éthiques (valeurs), les finalités stratégiques (mission) et les choix opérationnels (modèle d'affaires).

Les valeurs, la mission et la vision ne fonctionnent pas comme des éléments indépendants, mais comme un système cohérent et interdépendant. Les valeurs constituent la base morale du modèle ; la mission traduit cette base en orientation stratégique ; et la vision en dessine l'horizon à long terme. Ensemble, elles créent un avantage concurrentiel fondé sur la cohérence : les entreprises capables d'aligner leurs fondements identitaires avec leurs pratiques opérationnelles sont celles qui parviennent à instaurer une relation de confiance durable avec leurs parties prenantes.

Dans le contexte de la mode, cette cohérence devient un critère de différenciation. Les marques qui articulent clairement leurs valeurs (responsabilité, authenticité, circularité), leur mission (réduire l'impact écologique tout en promouvant une consommation consciente) et leur vision (une industrie régénérative et inclusive) construisent une identité stratégique forte. Cet alignement leur permet non seulement d'attirer des consommateurs partageant leurs convictions, mais aussi de mobiliser leurs employés et leurs partenaires autour d'un projet commun.

En somme, dans une EF, les valeurs, la mission et la vision ne se limitent pas à des déclarations institutionnelles : elles constituent la colonne vertébrale de la stratégie durable. Leur intégration cohérente crée les conditions nécessaires à l'émergence d'un avantage concurrentiel soutenable, fondé sur la confiance, la crédibilité et la capacité d'adaptation à long terme.

Figure 5 : Cadre Conceptuel Phase 1



Source : Créé par l'auteur

Le cadre conceptuel démontre le champ d'application pour la recherche. La question de recherche était les prérequis nécessaires pour une compagnie adoptant l'EF dans l'industrie de la mode pour gagner un avantage concurrentiel viable à long terme. La première étape à l'atteinte de l'objectif est la relation entre les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise. Les autres prérequis viendront s'ajouter au cadre conceptuel.

2.2 Une proposition de valeur bien définie

2.2.1 Définition

En tant que deuxième prérequis, la proposition de valeur représente le cœur du modèle d'affaires d'une entreprise. Elle exprime les bénéfices distinctifs qu'elle offre à ses clients et la manière dont elle se distingue sur le marché (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dans une logique d'EF, la proposition de valeur repose non pas sur la vente d'un produit, mais sur la mise à disposition d'un usage. La performance économique découle alors de la

satisfaction durable du client plutôt que du volume de ventes. Selon Stahel (1997), ce modèle vise à optimiser la valeur d'usage pendant la durée de vie la plus longue possible tout en minimisant la consommation de ressources. Porter et Kramer (2011) ajoutent que la création de valeur devient partagée : elle bénéficie à l'entreprise, aux clients et à la société dans son ensemble.

Cependant, la proposition de valeur ne se limite plus à un simple échange économique entre l'entreprise et le consommateur. Comme le soulignent Payne, Frow et Eggert (2017), elle constitue un cadre stratégique intégrateur permettant de comprendre comment la valeur est co-crée et perçue par différents acteurs au sein d'un écosystème. Les auteurs insistent sur la nature évolutive de la proposition de valeur, qui s'étend au-delà de la transaction pour englober des dimensions relationnelles, expérientielles et symboliques.

Dans le même esprit, Balletti, Tanev et Keen (2020) démontrent que la valeur d'une proposition dépend de sa capacité à impliquer simultanément plusieurs parties prenantes externes, clients, investisseurs, partenaires ou fournisseurs, dans un processus de co-crée dynamique. Ils considèrent que les entreprises les plus performantes développent un portefeuille de propositions de valeur aligné sur leurs objectifs de croissance et sur les besoins variés de leurs parties prenantes, ce qui renforce leur résilience et leur potentiel de développement durable.

Dans le secteur de la mode, cette redéfinition se traduit par l'émergence de services de location, de réparation, ou de revente intégrés, ainsi que par une approche centrée sur la transparence, la circularité et la durabilité des matériaux. La valeur n'est plus seulement créée par le produit, mais par l'expérience d'usage, la qualité de la relation avec la marque et la capacité de cette dernière à contribuer à un système économique plus responsable.

.

Tableau 2 : Les arguments de sélection du prérequis (*proposition de valeur*) pour l'atteinte d'un avantage concurrentiel

Prérequis	Arguments de sélection	Auteurs
Proposition de valeur	• Définition de la valeur créée • Utilisation des capacités de l'entreprise pour la création de valeur	Balletti & al. (2020) ; Porter & Kramer (2011) ; Osterwalder &

		Pigneur (2010) ; Payne & al. (2017)
--	--	-------------------------------------

Le tableau 2 met en évidence que la proposition de valeur représente la valeur concrète qu'une entreprise offre à ses clients. Elle constitue l'expression tangible de sa mission et de ses objectifs stratégiques. La proposition de valeur s'appuie sur l'ensemble des capacités, ressources et compétences distinctives de l'entreprise pour prendre forme. Ainsi, chaque organisation, en fonction de ses moyens, de son expertise et de son positionnement, conçoit une forme de valeur qui lui est propre. Cette singularité constitue la base de sa différenciation sur le marché et, par conséquent, un levier essentiel d'avantage concurrentiel.

2.2.2 Implications pour l'EF : une proposition de valeur orientée vers la durabilité et la confiance

Dans une logique d'EF, la proposition de valeur occupe une place centrale au sein du modèle d'affaires puisqu'elle détermine la manière dont une entreprise crée, délivre et capture la valeur à travers l'usage plutôt que la possession. Elle constitue le point de convergence entre la stratégie organisationnelle et l'expérience client, traduisant concrètement la mission et les valeurs de l'entreprise en bénéfices tangibles pour ses parties prenantes.

Selon Stahel (1997), la proposition de valeur dans une EF vise à maximiser la valeur d'usage sur la durée de vie la plus longue possible, tout en minimisant la consommation de ressources. Cette approche marque un déplacement fondamental : la performance économique découle désormais de la satisfaction durable du client plutôt que du volume de ventes. Ce changement de paradigme pousse les entreprises à concevoir des produits et des services selon une logique de durabilité intégrée, où la qualité, la réparabilité et la modularité deviennent des composantes de la valeur perçue.

D'un point de vue stratégique, Osterwalder et Pigneur (2010) soutiennent que la proposition de valeur est le cœur du modèle d'affaires, car elle articule la relation entre les besoins des clients et les ressources clés de l'entreprise. Dans une EF, cette articulation repose sur un équilibre entre la création de valeur économique (rentabilité et continuité des revenus) et la création

de valeur environnementale et sociale. La proposition de valeur doit alors refléter un engagement à long terme, reposant sur des services tels que la location, la maintenance, le reconditionnement ou la reprise des produits en fin de cycle de vie. Ces services traduisent la transition d'un modèle de transaction à un modèle de relation.

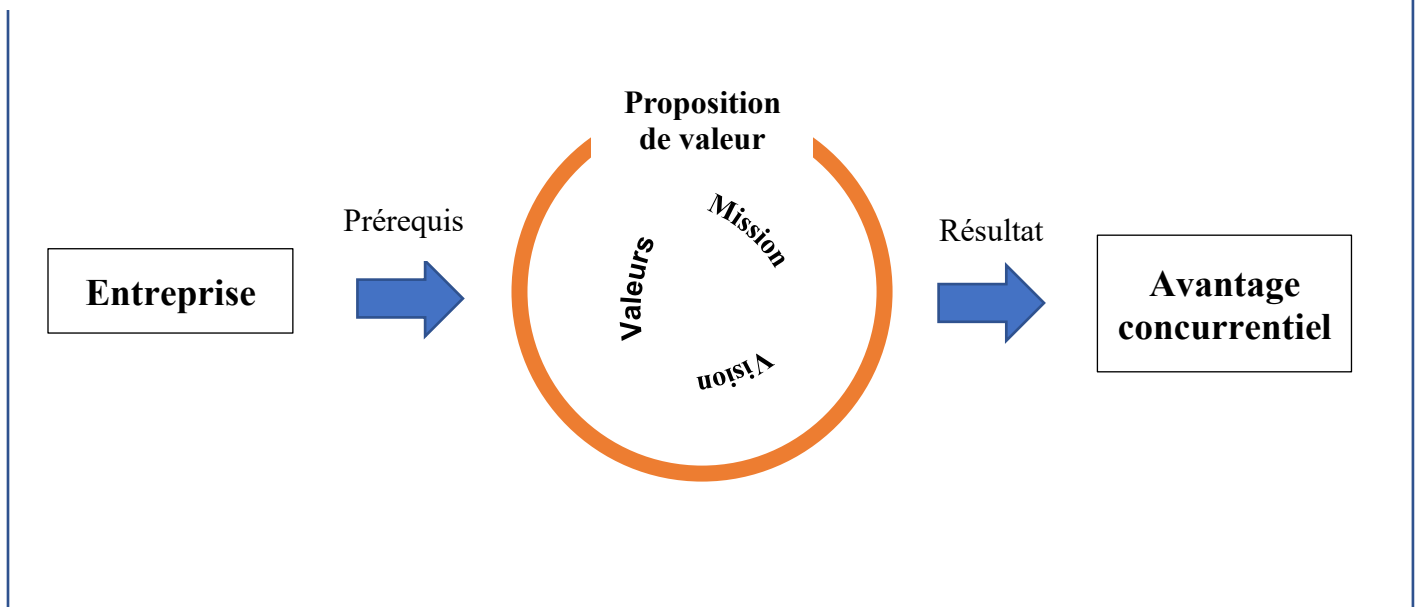
Les implications de la proposition de valeur se manifestent aussi dans la construction de la relation client. Pour Payne, Frow et Eggert (2017), la valeur perçue ne se limite pas à la fonctionnalité du produit ou du service, mais se construit à travers les interactions continues et l'expérience globale vécue par le client. Une EF performante repose donc sur la co-crédation de valeur, où le client devient un acteur du système. En partageant ses données d'usage, ses retours d'expérience ou ses préférences, il participe activement à l'amélioration du service et à l'optimisation des ressources. L'entreprise devient alors un agent de transformation sociétale, contribuant à une économie plus régénérative. Cette dimension de transformation confère à la proposition de valeur un rôle éthique : elle ne crée plus seulement du profit, mais cherche à concilier performance économique et responsabilité sociale.

Pour Porter et Kramer (2011), cette logique s'inscrit dans la création de valeur partagée, où les bénéfices économiques et sociaux se renforcent mutuellement. En adoptant une proposition de valeur fondée sur l'usage, les entreprises redéfinissent leur rôle dans la chaîne de valeur : elles passent d'un modèle d'extraction à un modèle de distribution continue de bénéfices. Cela exige une refonte complète des structures internes de la production à la gouvernance pour soutenir des flux de revenus récurrents et durables.

Ainsi, la proposition de valeur dans une EF permet de transformer la logique marchande en une logique de partenariat, où la valeur ne réside plus dans la transaction ponctuelle, mais dans la qualité, la continuité et la responsabilité de la relation. Cette redéfinition entraîne des implications majeures pour les entreprises de la mode : elle requiert de repenser leurs modèles de revenus, leurs chaînes logistiques et leurs pratiques de conception pour créer un système de valeur durable et circulaire.

La figure 6 présente le cadre conceptuel en phase 2 avec l'ajout de la proposition de valeur. Le dernier prérequis sera ajouté à la phase 3.

Figure 6 : Cadre Conceptuel Phase 2



Source : Créé par l'auteur

Le cadre conceptuel en phase 2 présente désormais le deuxième prérequis à l'atteinte de l'avantage concurrentiel dans un contexte d'EF. Bien que la proposition de valeur reste distincte des valeurs, mission et vision de l'entreprise, elle n'aurait pas pu exister sans leur présence. En effet, le premier prérequis représente le pilier, la naissance de la proposition de valeur. Sans valeurs, sans mission, sans vision, une entreprise ne pourra pas offrir une proposition de valeur à la hauteur pour atteindre son objectif.

2.3 Une fidélisation des clients efficace

2.3.1 Définition

En tant que troisième prérequis, La fidélisation représente l'un des leviers essentiels de la performance durable d'une entreprise, car elle permet non seulement de conserver les clients existants, mais aussi de renforcer leur engagement à long terme envers la marque. Dans le contexte d'une EF, où la valeur repose sur l'usage plutôt que sur la possession, la fidélisation prend une

importance stratégique accrue. Elle ne se limite plus à une simple récurrence d'achats, mais se traduit par une relation continue et évolutive entre l'entreprise et le client (Barbaray, 2016).

Selon Lacœuilhe (2000), la fidélisation découle d'un attachement à la marque fondé sur des dimensions affectives et symboliques. L'auteur distingue cet attachement des notions d'attitude ou de satisfaction, en le définissant comme un lien émotionnel durable qui relie le consommateur à la marque. Ce lien, souvent inconscient, agit comme une force de rappel qui incite le consommateur à répéter ses comportements d'achat malgré les sollicitations concurrentes. Dans le même sens, Cristau et Lacœuilhe (2007) proposent que la fidélisation soit comprise comme la conséquence de l'attachement : l'émotion ressentie à l'égard de la marque se transforme progressivement en comportement loyal. Ils suggèrent également que cet attachement peut être rationnel, lié à la satisfaction fonctionnelle du produit ou service, ou affectif, lié à des valeurs symboliques ou identitaires partagées entre la marque et le consommateur.

Pour Barbaray (2016), la fidélisation doit être envisagée comme une démarche globale d'expérience client, intégrant la satisfaction, la confiance et l'émotion. Il avance que la fidélité découle de la capacité de l'entreprise à maintenir une cohérence relationnelle dans toutes les interactions avec ses clients. Autrement dit, la fidélisation repose sur un équilibre entre la promesse faite par la marque et l'expérience réellement vécue. Cette approche met en lumière le rôle central de l'écoute client et de la personnalisation des offres dans la construction d'une relation durable. Ainsi, la fidélisation ne doit pas être comprise uniquement comme un objectif marketing, mais comme un processus multidimensionnel impliquant des composantes affectives (attachement, confiance, satisfaction) et comportementales (réachat, recommandation, engagement). Ces dimensions interagissent de manière dynamique et rétroactive : la satisfaction alimente la confiance, la confiance renforce l'attachement, et l'attachement stabilise le comportement fidèle (Barbaray, 2016 ; Lacœuilhe, 2000).

Dans une logique d'EF, cette fidélisation se traduit par la volonté du client de maintenir la relation d'usage avec l'entreprise plutôt que de changer de fournisseur. Elle repose donc moins sur la possession d'un produit que sur la qualité perçue du service, la transparence du modèle et la valeur partagée créée à travers l'usage. En ce sens, la fidélisation devient un indicateur clé de la réussite d'une entreprise engagée dans une démarche durable : elle révèle la capacité de

l'organisation à transformer une expérience de consommation en une relation de confiance à long terme.

Tableau 3 : Les arguments de sélection du prérequis (*fidélisation*) pour l'atteinte d'un avantage concurrentiel

Prérequis	Arguments de sélection	Auteurs
Fidélisation	• Création d'une clientèle sur le long terme • Augmentation des parts de marché	Barbaray (2016) ; Lacoeuille (2000) ; Cristau et Lacoeuille (2007)

Le tableau 3 montre que la fidélisation joue un rôle déterminant dans la construction d'une clientèle durable. En favorisant la rétention des clients existants et en augmentant progressivement le nombre de clients fidèles, l'entreprise consolide sa base de consommateurs réguliers. Cette stabilité relationnelle se traduit par une augmentation des parts de marché, renforçant ainsi la position concurrentielle de l'entreprise et contribuant directement à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

2.3.2 Implications pour l'EF : La fidélisation comme levier de compétitivité durable

La fidélisation constitue une condition essentielle à la création d'un avantage concurrentiel durable, car elle agit à la fois comme levier de rentabilité, vecteur de différenciation et mécanisme de stabilisation du modèle d'affaires. Dans une EF, où la relation entre entreprise et client repose sur la continuité d'usage plutôt que sur la propriété du bien, la fidélisation devient l'élément qui assure la pérennité du lien économique et symbolique entre les deux parties. D'un point de vue économique, Barbaray (2016) explique que la fidélisation réduit les coûts d'acquisition de nouveaux clients, augmente la valeur vie client et favorise la rentabilité à long terme. En maintenant une clientèle stable, l'entreprise peut investir davantage dans la qualité du service, la personnalisation de l'expérience et l'innovation, sans subir la pression constante du

renouvellement de la demande. Cette stabilité permet aussi de planifier les flux d'usage et de ressources dans un système d'EC, renforçant la viabilité du modèle.

D'un point de vue relationnel et symbolique, Lacœuilhe (2000) et Cristau & Lacœuilhe (2007) démontrent que la fidélisation dépasse la simple satisfaction transactionnelle. Elle repose sur un attachement émotionnel, fruit d'une expérience partagée entre la marque et le consommateur. Cet attachement crée une forme d'engagement psychologique qui agit comme une barrière naturelle contre les concurrents. Dans le cadre d'un modèle fonctionnel, cet engagement se manifeste par la volonté de prolonger la relation d'usage parce que le client ne cherche plus seulement à renouveler un produit, mais à maintenir la qualité d'un service dont il partage les valeurs et la vision.

La fidélisation possède également une dimension stratégique au cœur de la création de valeur. Payne, Frow et Eggert (2017) insistent sur le fait qu'une proposition de valeur n'atteint son plein potentiel que lorsqu'elle est soutenue par une relation client solide et continue. La fidélisation devient alors un mécanisme de co-crédation de valeur : le client, en restant engagé, fournit des retours d'expérience, des suggestions et participe indirectement à l'amélioration du service. Cette boucle d'interaction alimente l'innovation et renforce la pertinence du modèle d'affaires dans le temps.

Pour Porter et Kramer (2011), la fidélisation est aussi une source de valeur partagée : elle crée simultanément de la valeur économique pour l'entreprise et de la valeur sociale pour le client et la collectivité. Une entreprise qui entretient des relations durables et transparentes contribue à la construction d'une confiance collective, élément central pour transformer la consommation en un acte responsable. Dans le contexte de la mode, cette approche se traduit par des programmes d'abonnement, de réparation ou de reprise, qui prolongent la durée de vie des produits et favorisent la circularité.

Ensuite, selon Osterwalder et Pigneur (2010), la fidélisation influence directement la structure du modèle d'affaires, car elle conditionne les flux de revenus récurrents et la gestion des relations clients. Dans une EF, ces flux reposent sur des paiements périodiques (ex. location, abonnement, maintenance) plutôt que sur des ventes unitaires. La fidélisation devient donc la colonne vertébrale économique du modèle : sans une relation solide et durable, le système s'effondrerait, car sa rentabilité dépend de la continuité d'usage.

Finalement, Davies (2015) montre que les consommateurs engagés recherchent des modèles de consommation qui prolongent l'usage, favorisent la durabilité et renforcent leur sentiment de responsabilité individuelle. Ces éléments convergent avec les principes de EF, où la valeur est déplacée du produit vers l'usage, favorisant ainsi une relation plus durable entre l'entreprise et le client.

Ainsi, la fidélisation dans l'EF n'est pas une finalité, mais un processus dynamique de construction de valeur relationnelle. Elle relie les dimensions affectives, comportementales et économiques en un tout cohérent. Plus encore, elle agit comme un pont stratégique entre les valeurs organisationnelles, la proposition de valeur et la gouvernance du modèle assurant que la promesse initiale de durabilité se concrétise dans le temps par des pratiques mesurables et un engagement client renouvelé.

2.4 Le cadre conceptuel

Avant de démontrer le champ d'application final, il est important de rappeler l'utilité et l'importance des prérequis choisis grâce au tableau 4. Nous démontrons ensuite comment ces prérequis s'intègrent pour donner naissance au cadre conceptuel.

Tableau 4 : L'utilité et l'importance des prérequis choisis dans l'atteinte d'un avantage concurrentiel

Prérequis	Utilité	Importance	Potentiel de différenciation	Impact sur l'avantage concurrentiel
Valeurs	Cœur de l'entreprise	Pilier de l'entreprise	Mineur	Moteur de l'avantage concurrentiel
Mission	Intention de l'entreprise		Normal	
Vision	Pérennité de l'entreprise			
Proposition de valeur	Valeur réelle perçue par le client	Noyau de l'entreprise	Majeur	Création de l'avantage concurrentiel

Fidélisation	Création d'un bassin de clients	Membrane de l'entreprise	Normal	Solidification de l'avantage concurrentiel
--------------	---------------------------------	--------------------------	--------	--

Le tableau 4 illustre la manière dont les trois prérequis : valeurs, mission et vision ; proposition de valeur ; et fidélisation, contribuent chacun à la construction et au maintien de l'avantage concurrentiel. Les valeurs, la mission et la vision constituent le pilier de cet avantage. Elles forment le moteur identitaire de l'entreprise, en définissant sa raison d'être, ses objectifs et sa direction à long terme. Les valeurs représentent le cœur qui anime l'organisation et oriente ses décisions quotidiennes ; la mission exprime l'intention stratégique, c'est-à-dire ce que l'entreprise cherche à accomplir ; et la vision trace la trajectoire de pérennité, décrivant la position qu'elle aspire à occuper dans le futur. Si le potentiel de différenciation lié aux valeurs demeure limité, plusieurs entreprises partagent des principes similaires comme la transparence, l'intégrité ou le respect, mais la mission et la vision offrent en revanche un levier plus fort de distinction. En effet, chacune peut interpréter et traduire ses valeurs de manière unique dans ses orientations stratégiques, sa culture organisationnelle et sa vision du marché.

Le tableau 4 met également en évidence que la proposition de valeur représente le principal vecteur de différenciation. Elle constitue le noyau de l'entreprise, car c'est par elle que la valeur est directement transmise au client. Plus cette proposition est novatrice, utile et alignée sur les besoins réels du consommateur, plus elle devient une source de valeur perçue et, par conséquent, un levier puissant de création d'avantage concurrentiel. La proposition de valeur traduit concrètement les principes identitaires en offre tangible, reliant ainsi la mission et la vision à la satisfaction du client.

Enfin, la fidélisation agit comme une membrane protectrice du système organisationnel, elle consolide et prolonge l'avantage concurrentiel dans le temps. En entretenant des relations durables avec ses clients, l'entreprise sécurise sa base de revenus et renforce la stabilité de son modèle d'affaires. La fidélisation permet ainsi de constituer un bassin de clients engagés et loyaux, qui soutiennent la marque sur le long terme. Cependant, pour qu'elle soit efficace, elle doit s'appuyer sur des approches originales et adaptées, car les mécanismes de fidélisation traditionnels tendent à être homogènes et peu différenciateurs.

En somme, chaque prérequis joue un rôle spécifique mais complémentaire dans la construction de l'avantage concurrentiel : les valeurs, la mission et la vision en assurent la cohérence stratégique ; la proposition de valeur en constitue la matérialisation concrète ; et la fidélisation en garantit la durabilité. Leur intégration mutuelle crée un système cohérent où la culture interne, l'offre et la relation client s'alimentent réciproquement, rendant possible un avantage concurrentiel véritablement durable.

2.4.1 Intégration des prérequis

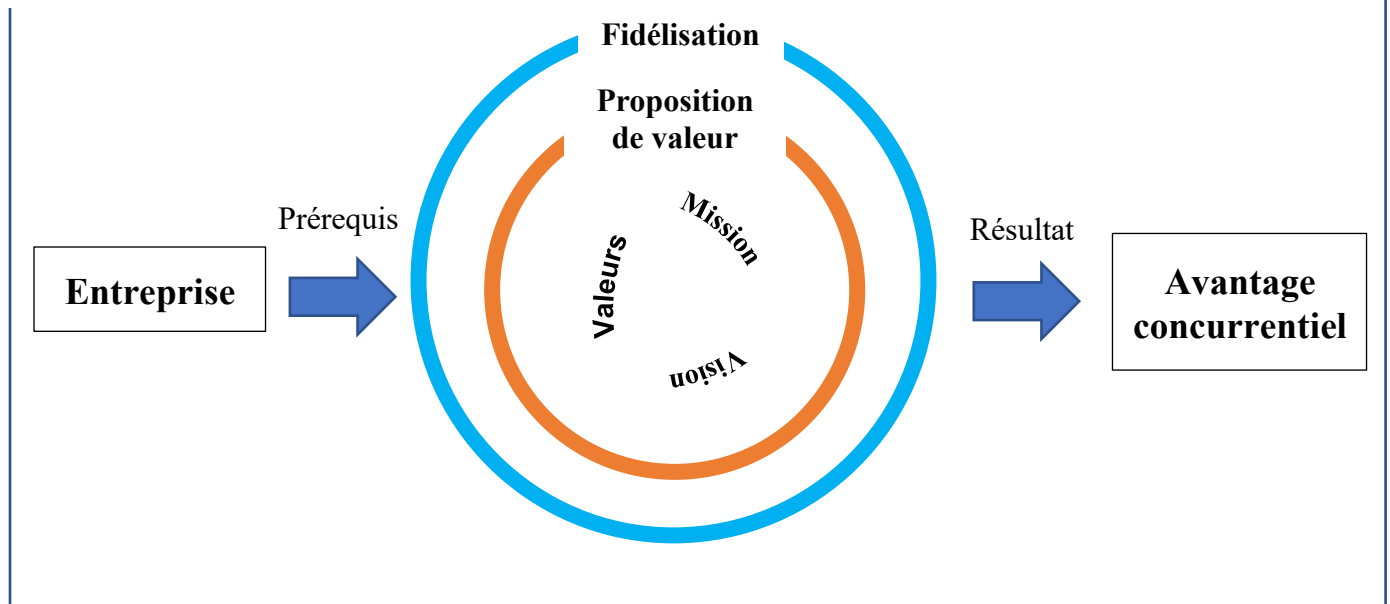
Les trois prérequis valeurs/mission/vision, proposition de valeur et fidélisation forment un système cohérent et interdépendant. Les valeurs, la mission et la vision constituent le pilier identitaire : elles donnent la direction et le sens de la transformation. La proposition de valeur représente la mise en œuvre opérationnelle de cette identité en créant une différenciation. Enfin, la fidélisation vient boucler le système en assurant la continuité relationnelle et la stabilité économique. Chacun de ces éléments se nourrit du précédent : sans valeurs solides, la proposition de valeur perd sa cohérence ; sans proposition claire, la fidélisation ne peut s'établir durablement. Ensemble, ils créent une spirale de cohérence stratégique qui permet à une entreprise de mode d'obtenir un avantage concurrentiel durable dans un environnement en mutation.

L'intégration des prérequis nous amène à notre cadre conceptuel qui agira comme champ d'application pour notre question de recherche : Les prérequis nécessaires à une entreprise pour gagner un avantage concurrentiel à long terme dans un contexte d'EF.

3.4.2 Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel final à la figure 7 présente l'ajout de la *fidélisation* à la figure 6.

Figure 7 : L'Atteinte d'un Avantage Concurrentiel Durable Grâce aux Prérequis dans un Contexte d'Économie de Fonctionnalité



Source : Créé par l'auteur

L'analyse des prérequis à la réussite de l'EF dans l'industrie de la mode met en lumière une structure conceptuelle reposant sur trois piliers fondamentaux : les valeurs, la mission et la vision ; la proposition de valeur ; et la fidélisation de la clientèle. Ensemble, ces dimensions constituent un système cohérent et interdépendant qui détermine la capacité d'une entreprise à transformer durablement son modèle d'affaires tout en générant un avantage concurrentiel soutenable.

Le premier prérequis, l'alignement entre les valeurs, la mission et la vision, représente la fondation identitaire et stratégique de l'entreprise. C'est à travers lui que se construit la légitimité de la transformation : une entreprise ne peut adopter l'EF que si ses principes internes, sa raison d'être et sa vision du futur sont compatibles avec les impératifs de durabilité et de collaboration. Cet alignement crée un cadre culturel propice au changement et favorise la cohérence entre les décisions stratégiques et les attentes des parties prenantes.

Sur cette base, la proposition de valeur constitue le second niveau du modèle. Elle traduit les principes identitaires en une offre tangible orientée vers la performance d'usage, la durabilité et la confiance. La proposition de valeur n'est donc pas un élément isolé : elle s'appuie sur les

valeurs et la mission pour définir la manière dont l'entreprise crée et partage la valeur avec ses clients et son environnement. C'est à travers elle que l'EF prend forme dans les pratiques, en substituant la logique de possession par celle de l'expérience et de la responsabilité partagée.

Enfin, la fidélisation de la clientèle vient consolider l'ensemble du système. Elle représente l'aboutissement du modèle, car elle assure la pérennité économique et relationnelle de l'entreprise. Une fidélisation efficace découle directement de la qualité de la proposition de valeur et de la cohérence des valeurs organisationnelles. Elle permet d'entretenir une relation durable avec le consommateur, de stabiliser les revenus et de renforcer la compétitivité face à des concurrents encore ancrés dans des logiques linéaires.

Ainsi, ces trois prérequis forment un ensemble indissociable :

- Les valeurs, la mission et la vision fournissent le cadre directionnel ;
- La proposition de valeur représente le mécanisme opérationnel ;
- Et la fidélisation assure le bouclage relationnel et économique du système.

Ce système à trois composantes crée une cohérence stratégique où chaque élément soutient le suivant, assurant ainsi la continuité entre la culture interne, l'offre de service et la relation client. C'est précisément cette cohérence systémique qui permet à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel durable dans un marché en mutation. Une entreprise de mode qui parvient à articuler ces trois dimensions peut non seulement s'adapter aux nouvelles exigences environnementales et sociales, mais aussi consolider sa position économique à long terme grâce à une création de valeur partagée, stable et responsable.

Le cadre conceptuel ainsi élaboré sert de fondement à l'analyse empirique du présent mémoire. Il permettra d'examiner dans cette étude comment ces trois prérequis se manifestent concrètement dans les entreprises de mode, et dans quelle mesure ils contribuent à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable dans le cadre de l'EF. Dans le prochain chapitre, afin d'étudier le cadre conceptuel, nous allons présenter la méthodologie choisie pour réaliser notre recherche.

Chapitre 3 – Méthodologie

Ce chapitre présente la démarche méthodologique qui a guidé la réalisation de cette recherche. Son objectif est de décrire les choix scientifiques, les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les critères de rigueur retenus pour assurer la validité et la fiabilité des résultats.

3.1 Stratégie de recherche

Cette section présente la stratégie de recherche adoptée pour répondre à la question centrale de l'étude : Quels sont les prérequis stratégiques nécessaires aux entreprises de l'industrie de la mode pour qu'elles puissent adopter l'EF de manière à obtenir un avantage concurrentiel durable ? Le choix méthodologique découle directement de la nature exploratoire et compréhensive du sujet. Puisqu'il s'agit d'un phénomène émergent et encore peu étudié empiriquement, une approche qualitative et interprétative a été privilégiée. L'objectif n'est pas de tester une hypothèse préexistante, mais de comprendre un processus complexe dans son contexte réel, conformément au paradigme constructiviste (Masciotra, 2007).

Dans cette perspective, l'étude repose sur deux volets complémentaires :

1. Une étude de cas approfondie d'une entreprise de mode engagée dans une démarche d'EF, permettant d'examiner la mise en œuvre concrète des prérequis identifiés ;
2. Une sollicitation d'experts issue d'une phase conceptuelle préalable, afin de valider et d'enrichir le cadre théorique à la lumière de l'expérience du terrain.

Ces deux démarches, combinées dans une logique abductive, permettent de faire émerger des relations entre théorie et pratique tout en assurant la robustesse du raisonnement scientifique (Welch et al., 2011).

3.1.1 Étude de cas

L'étude de cas a été choisie comme méthode principale de recherche. Selon Yin (2014), cette approche est appropriée lorsque l'objet d'étude concerne un phénomène contemporain, complexe et fortement lié à son contexte. Dans le présent travail, le recours à l'étude de cas vise à comprendre comment les prérequis organisationnels, stratégiques et relationnels identifiés dans le cadre conceptuel se traduisent concrètement dans une entreprise réelle de l'industrie de la mode. Cette méthode permet d'explorer la dynamique entre les valeurs, la proposition de valeur et la fidélisation, et d'examiner comment leur intégration soutient la compétitivité et la durabilité du modèle économique.

Welch et al. (2011) soulignent que l'étude de cas constitue un outil de théorisation contextualisée : elle ne cherche pas à généraliser des résultats, mais à comprendre la logique interne d'un phénomène afin d'enrichir la théorie. Ce type de démarche favorise l'émergence d'une connaissance approfondie, essentielle à la compréhension des transitions durables dans un secteur aussi spécifique que la mode.

Le recours à l'étude de cas comme stratégie méthodologique se justifie par la complexité et le caractère contextuel des phénomènes étudiés. Lucas & al. (2018) soulignent que l'étude de cas constitue une méthodologie particulièrement adaptée à l'analyse de systèmes socioéconomiques complexes, car elle permet d'examiner un phénomène dans son contexte réel en mobilisant des sources de données multiples. Dans le cadre de ce mémoire, l'étude de cas permet ainsi d'analyser de manière approfondie les conditions de réussite de l'EF dans l'industrie de la mode, en tenant compte des dimensions stratégiques, organisationnelles et relationnelles.

Critères de sélection

Le choix du cas a reposé sur trois critères principaux :

1. Pertinence du secteur : l'entreprise devait appartenir à l'industrie de la mode, où les enjeux de durabilité, de circularité et de consommation responsable sont particulièrement marqués.
2. Engagement dans l'EF : la sélection visait une organisation ayant expérimenté, ou étant en voie d'expérimenter, un modèle fondé sur l'usage ou le service plutôt que sur la propriété.

3. Accessibilité et richesse des données : la disponibilité d'informations internes, publiques et d'accès à des interlocuteurs clés (dirigeants, responsables de RSE, marketing) était déterminante pour garantir une analyse complète.

Ces critères suivent la logique de sélection théorique préconisée par Eisenhardt (1989), où le cas est choisi pour sa capacité à illustrer et à enrichir une compréhension conceptuelle plutôt que pour représenter un échantillon statistique.

Suivant ces critères, MUD Jeans a été choisie pour faire l'objet de cette étude grâce à sa position pionnière dans l'intégration de modèles d'EC et d'EF au sein de l'industrie de la mode. Fondée en 2012 aux Pays-Bas par Bert van Son, MUD Jeans est reconnue comme l'une des premières marques de denim à avoir adopté un modèle commercial fondé sur la location et la réutilisation des produits, sous le concept innovant de « Lease A Jeans », qui permet aux consommateurs de louer plutôt que d'acheter leurs vêtements.

Sur le plan méthodologique, cette entreprise représente un cas exemplaire et transférable pour explorer les prérequis stratégiques identifiés dans le cadre conceptuel du mémoire, soit les valeurs, la mission et la vision, la proposition de valeur, et la fidélisation de la clientèle, et pour analyser comment ces éléments se traduisent dans un modèle d'affaires fonctionnel et durable. MUD Jeans met en avant des valeurs fortes de transparence, de responsabilité sociale et environnementale, et de collaboration intersectorielle, qui soutiennent directement sa mission : rendre la mode circulaire accessible et désirable. Sa vision à long terme, orientée vers un futur sans déchets textiles, incarne l'objectif d'une entreprise cherchant à allier durabilité, rentabilité et innovation sociale.

Enfin, MUD Jeans a été choisie pour cette étude en raison de la disponibilité et de la richesse de ses données publiques et documentaires. L'entreprise publie régulièrement des rapports de durabilité, des études d'impact et des analyses de cycle de vie, offrant ainsi une base empirique solide et fiable.

Ainsi, MUD Jeans représente un cas pertinent, exemplaire et complet, à la croisée de la théorie et de la pratique. Elle permet d'observer de manière concrète comment les entreprises du secteur de la mode peuvent traduire les principes de l'EF en un modèle d'affaires durable et

concurrentiel, tout en offrant un cadre de comparaison avec les conditions identifiées par les experts interrogés dans le cadre de cette recherche.

3.1.2 Sollicitation d'experts

Avant l'étude de cas, une phase exploratoire a été menée auprès d'experts du domaine afin de valider le cadre conceptuel et d'affiner la compréhension des enjeux liés à l'adoption de l'EF.

Cette étape a eu une double fonction :

- Conceptuelle, en confirmant la pertinence des prérequis identifiés dans la littérature ;
- Empirique, en recueillant des points de vue variés issus de professionnels confrontés aux réalités économiques, organisationnelles et culturelles du secteur.

Les entretiens réalisés avec ces experts ont servi de base à un processus de théorisation abductive (Welch et al., 2011), où l'analyse alterne entre les données empiriques et le cadre théorique pour générer de nouvelles interprétations.

Critères de sélection

Les experts ont été choisis selon trois critères :

- Une expertise reconnue en matière de durabilité, d'EC ou de stratégie dans la mode (minimum cinq ans d'expérience professionnelle ou académique) ;
- Une diversité de profils, afin de croiser les perspectives entre praticiens, chercheurs et acteurs institutionnels ;
- Une disponibilité pour un entretien semi-dirigé approfondi, permettant une discussion réflexive et ouverte.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, les entretiens semi-dirigés ont été réalisés auprès de cinq experts issus de milieux complémentaires, choisis pour leur expertise diversifiée en matière de durabilité, d'EC, de stratégie d'entreprise et d'innovation dans le secteur de la mode et du

textile. Cette diversité de profils a permis d'obtenir une vision holistique du phénomène étudié et d'assurer la triangulation des points de vue. Pour garder l'anonymat des experts, des noms au hasard leur ont été attribués.

Expert 1 (Stéphane) : Designer industriel dans un centre d'innovation textile

Cet expert occupe un poste de designer industriel au sein d'un centre de recherche appliquée spécialisé dans la mode et l'habillement. Il contribue à la conception et au prototypage de vêtements durables, tout en collaborant à des projets de recherche sur la circularité et la réduction de l'impact environnemental des produits textiles. Son expérience pratique lui confère une compréhension approfondie des enjeux techniques et opérationnels liés à l'intégration de pratiques durables dans la conception de produits de mode.

Expert 2 (Richard) : Enseignant-chercheur en développement durable dans une école de gestion

Cet expert est professeur en management et développement durable dans une institution universitaire reconnue. Ses travaux portent sur la transformation des modèles d'affaires, la gouvernance durable et la transition vers des économies circulaires. Il possède une solide expérience en recherche et en accompagnement d'entreprises dans leurs démarches de durabilité, offrant une vision académique et stratégique essentielle à la compréhension des dynamiques organisationnelles entourant l'EF.

Expert 3 (Sophie) : Directrice du développement des affaires dans le secteur de la mode

Cette experte occupe un poste de direction au sein d'un organisme d'innovation voué à la modernisation et à la durabilité de l'industrie de la mode. Elle pilote des partenariats stratégiques entre entreprises, chercheurs et institutions publiques afin de favoriser l'adoption de modèles économiques responsables et collaboratifs. Sa perspective met en lumière les réalités de la gestion du changement et du développement durable à l'échelle industrielle.

Expert 4 (Louis) : Consultant en stratégie et fondateur d'un cabinet spécialisé en EF

Cet expert est un conseiller en redéploiement stratégique et fondateur d'un cabinet européen accompagnant les entreprises dans leur transition vers des modèles de production et de consommation circulaires. Fort de son expérience en innovation managériale et en transformation organisationnelle, il apporte une compréhension systémique des leviers économiques et structurels nécessaires à l'adoption de l'EF. Son expertise contribue à relier les dimensions théoriques et les applications concrètes du modèle. Il s'intéresse spécifiquement à l'EF et aux modèles d'affaires alternatifs, et met en pratique des approches permettant aux entreprises d'aligner leurs stratégies sur la durabilité tout en maintenant une compétitivité économique. Sa perspective expérimentée permet d'explorer comment des modèles économiques innovants peuvent être conceptualisés et implantés au sein des organisations, un apport clé pour le développement du cadre conceptuel du mémoire.

Expert 5 (Marie) : Conseillère en EC dans le secteur textile

Cette experte agit comme conseillère en développement durable et EC au sein d'un organisme parapublic dédié à la transition écologique des entreprises. Spécialisée dans les stratégies de circularité du textile, elle accompagne les acteurs du secteur dans la mise en œuvre de pratiques écoresponsables, la valorisation des matières et la conception de boucles fermées. Son expérience terrain lui permet de traduire les principes de durabilité en actions concrètes et mesurables.

En somme, ces experts ont été sélectionnés pour garantir une diversité de points de vue académique, stratégique, technique et pratique permettant d'aborder de manière holistique les conditions nécessaires à l'intégration réussie de l'EF dans des entreprises de mode, en lien direct avec les objectifs de cette recherche. Cette phase a enrichi la compréhension des logiques d'acteurs et a permis d'identifier les tensions, les opportunités et les limites perçues dans la transition vers des modèles plus durables. Ces cinq experts représentent un échantillon intentionnellement diversifié, couvrant les dimensions académique, stratégique, opérationnelle et institutionnelle du

phénomène étudié. Leur complémentarité a permis d'obtenir un ensemble de données riche, reflétant à la fois :

- La réalité des entreprises de mode,
- Les perspectives théoriques et méthodologiques de la recherche sur l'EC,
- Et les conditions pratiques d'implantation de l'EF dans le secteur textile

Tableau 5 : Résumé des entrevues avec les experts choisis

Expert	Fonction	Secteur d'Activité	Domaine d'Expertise	Durée de l'Entretien	Lieu de l'Entretien
Stéphane	Designer industriel dans un centre de recherche appliquée en mode et textile	Innovation textile et conception durable	Design circulaire, écoconception, développement de produits durables	1h	Conférence par Teams
Richard	Enseignant-chercheur en management du développement durable	Enseignement supérieur et recherche en durabilité	Stratégies de transition, modèles d'affaires durables, gouvernance responsable	1h	Conférence par Teams
Sophie	Directrice du développement des affaires dans un organisme d'innovation pour la mode	Gestion de projets et développement industriel	Partenariats stratégiques, innovation collaborative, EC	1h	Conférence par Teams
Louis	Consultant en stratégie et fondateur d'un cabinet spécialisé en EF	Conseil en redéploiement stratégique	Transformation organisationnelle, EF, durabilité intégrée	1h	Conférence par Teams et Courriel

Marie	Conseillère en EC dans le secteur textile	Organisme parapublic et accompagnement industriel	Circularité du textile, logistique inversée, développement durable	1h	Conférence par Teams
-------	---	--	--	----	-------------------------

3.2 Méthode de collecte des données

Cette section décrit les outils de collecte utilisés pour rassembler les données empiriques. L'objectif est d'obtenir une compréhension complète du phénomène étudié à partir de plusieurs sources de données complémentaires, conformément au principe de triangulation recommandé dans la recherche qualitative (Yin, 2014).

La stratégie adoptée combine deux types de sources :

1. Les documents publics et internes, permettant de contextualiser et de retracer la trajectoire stratégique de l'entreprise ;
2. Les entrevues semi-dirigées, qui fournissent un accès direct aux perceptions, motivations et expériences des acteurs impliqués.

Cette combinaison vise à croiser des perspectives complémentaires, institutionnelle, organisationnelle et individuelle, afin d'assurer la richesse et la validité des résultats.

3.2.1 Documents

La collecte documentaire constitue une composante essentielle de cette recherche, permettant de contextualiser les données primaires issues des entretiens et de trianguler les informations recueillies afin d'assurer la validité et la profondeur de l'analyse. Les documents examinés ont été choisis selon leur pertinence à l'égard du thème central du mémoire et selon leur capacité à éclairer les dimensions stratégiques, organisationnelles et environnementales du sujet.

La première catégorie de documents mobilisés comprend les sources académiques et scientifiques. Ces documents incluent des articles de recherche, des rapports institutionnels, des thèses et des ouvrages spécialisés portant sur l'EC, l'EF, la durabilité dans l'industrie de la mode et les modèles d'affaires innovants. Ces textes ont permis de construire la revue de littérature et de dégager les concepts clés ainsi que les axes d'analyse du cadre conceptuel. Ces écrits offrent une compréhension historique, théorique et empirique du concept d'EF, de ses implications stratégiques et de ses applications sectorielles.

La deuxième catégorie regroupe les documents organisationnels et institutionnels, comprenant des rapports de durabilité, des bilans environnementaux, des communiqués de presse, des sites web officiels et des présentations d'entreprises. Ces sources ont été particulièrement utiles pour l'étude de cas de MUD Jeans. Les rapports publiés par l'entreprise ont fourni des données concrètes sur les performances environnementales, la structure du modèle d'affaires et les résultats obtenus en matière de circularité. L'analyse de ces documents a permis de comparer les pratiques observées à la littérature existante, et d'identifier comment les prérequis théoriques (valeurs, proposition de valeur et fidélisation) s'incarnent dans les choix stratégiques et opérationnels de MUD Jeans.

L'analyse documentaire a été conduite selon une approche qualitative thématique. Les documents ont été lus, codés et classés selon les thèmes majeurs identifiés dans la revue de littérature et le cadre conceptuel, notamment : (1) les valeurs, la mission et la vision, (2) la proposition de valeur, et (3) la fidélisation. Cette approche systématique a permis de faire émerger des régularités et des convergences entre les sources, tout en mettant en évidence les différences de perspective entre les acteurs industriels, institutionnels et académiques. Ainsi, la collecte et l'analyse des documents ont joué un rôle déterminant dans la construction d'une compréhension holistique du phénomène étudié. En combinant les sources théoriques, les documents empiriques d'entreprise et les données qualitatives issues des entretiens, cette méthode a permis de renforcer la crédibilité et la richesse analytique du mémoire.

3.2.2 Entrevues

Les entrevues semi-dirigées constituent la source principale de données primaires. Elles ont été menées auprès d'acteurs clés : dirigeants, responsables marketing et de RSE, ainsi que des consultants externes. Cette méthode permet d'approfondir la compréhension des pratiques, des perceptions et des logiques de décision liées à l'EF. Les guides d'entretien, construits à partir du cadre conceptuel, abordaient successivement les trois dimensions d'analyse :

- La cohérence entre les valeurs, mission et vision de l'entreprise et sa stratégie durable ;
- La proposition de valeur et les formes de différenciation associées au modèle de fonctionnalité ;
- Les mécanismes de fidélisation favorisant la viabilité économique du modèle.

La méthode adoptée est constructiviste en cherchant à trouver des réponses avec les participants à travers le dialogue (Masciotra, 2007). Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits intégralement et analysés à l'aide d'une grille thématique.

3.3 Analyse des données

L'analyse des données qualitatives issues des entrevues et de la documentation s'est appuyée sur une démarche interprétative à orientation inductive, permettant de faire émerger les concepts à partir du matériel empirique plutôt que d'appliquer un cadre théorique rigide (Paillé & Mucchielli, 2012). Cette approche vise à comprendre le sens que les acteurs attribuent à leurs pratiques, leurs représentations et leurs expériences, en lien avec l'adoption de l'EF dans l'industrie de la mode.

Conformément aux principes de Yin (2014), cette méthode s'inscrit dans une logique exploratoire et analytique, adaptée aux études de cas et aux recherches qualitatives où le chercheur cherche à dégager des modèles explicatifs à partir de situations concrètes. Elle repose sur un processus itératif et réflexif, dans lequel les données sont analysées en continu pour affiner la compréhension des phénomènes observés.

Les transcriptions d'entrevues ont fait l'objet d'une lecture approfondie et de plusieurs cycles de codage (Miles & al., 2014).

- Lors de la première phase de codage ouvert, les segments de discours ont été examinés pour identifier des idées récurrentes, des expressions clés et des représentations partagées.

- Une seconde phase de codage axial (Strauss & Corbin, 1998) a permis de regrouper ces éléments en catégories thématiques reflétant les principaux aspects du phénomène étudié : les prérequis stratégiques : valeurs, mission et vision ; proposition de valeur ; fidélisation, ainsi que d'autres facteurs tels que la collaboration, la sensibilisation des consommateurs, la transformation du modèle d'affaires et le leadership durable.

L'analyse s'est structurée autour d'une analyse thématique interprétative (Braun & Clarke, 2006), visant non seulement à repérer la fréquence des thèmes, mais surtout à comprendre leur signification et leurs interrelations dans le cadre de la dynamique organisationnelle et stratégique des entreprises. Cette approche permet d'établir des liens entre les concepts théoriques et les réalités empiriques, en éclairant la manière dont les différents acteurs perçoivent les conditions de réussite de l'EF. Le processus analytique a également reposé sur une triangulation des sources de données : entrevues, documents d'entreprise, rapports institutionnels et littérature scientifique, afin d'assurer la validité interne et la crédibilité des résultats (Denzin, 1978). Une analyse comparative continue entre les résultats empiriques et les apports du cadre conceptuel a été menée pour dégager les points de convergence et de divergence entre la théorie et la pratique (Eisenhardt, 1989).

Cette démarche qualitative et inductive vise à faire émerger une compréhension intégrée du phénomène, en montrant comment les dimensions identifiées dans la littérature (pré requis stratégiques et facteurs de succès) se manifestent dans le contexte réel des entreprises du secteur de la mode. L'ensemble du processus a été mené avec une attention particulière à la fidélité des propos des participants et à la transparence analytique, garantissant que les interprétations proposées reposent sur des données empiriques vérifiables et cohérentes (Miles & al., 2014). Ainsi, cette méthode d'analyse permet d'aboutir à une construction progressive d'un modèle explicatif intégré, reliant les données issues des experts et de l'étude de cas à la structure conceptuelle développée dans le cadre théorique du mémoire.

Tableau 6 : Exemple de grille d'analyse thématique utilisée pour le codage des données

Thème	Sous-Thèmes	Exemples de Verbatim	Lien avec le Cadre Conceptuel	Objectif Analytique
Valeurs, Mission et Vision	• Valeurs organisationnelles durables • Vision à long terme • Alignement stratégique	« L'entreprise doit être guidée par une mission claire et cohérente avec la durabilité » (Richard)	Prérequis 1 : Fondation identitaire de l'entreprise	Identifier comment les valeurs orientent la culture et la stratégie en lien avec la durabilité et l'EF.
Proposition de Valeur	• Innovation de service • Valeur d'usage vs valeur d'échange • Création de valeur pour le client	« Il faut passer de la vente du produit à la vente d'une solution, d'un usage » (Louis)	Prérequis 2 : Différenciation stratégique	Comprendre comment la valeur est redéfinie dans un modèle basé sur l'usage et comment cela transforme le modèle d'affaires.
Fidélisation de la Clientèle	• Expérience client durable • Confiance et transparence • Engagement relationnel	« La loyauté des clients repose sur la confiance et la proximité avec la marque » (Stéphane)	Prérequis 3 : Consolidation de l'avantage concurrentiel	Analyser comment la fidélisation prolonge la relation client et renforce la stabilité du modèle à long terme.
Collaboration Inter-Organisationnelle	• Partenariats stratégiques • Coopération intersectorielle • Échanges de ressources	« Il faut collaborer avec d'autres acteurs pour mutualiser les ressources et réduire les coûts » (Sophie)	Facteur complémentaire : Collaboration	Examiner le rôle de la coopération comme levier d'efficacité et de durabilité systémique.

Sensibilisation et Éducation	• Information client • Responsabilisation du consommateur • Transparence dans la chaîne de valeur	« Le client doit comprendre la logique du modèle, sinon il ne l'adoptera pas » (Marie)	Facteur complémentaire : Conscientisation	Évaluer l'impact de la communication et de l'éducation sur l'acceptabilité du modèle.
Transformation Organisationnelle	• Changement de culture interne • Nouvelles compétences • Adaptation des processus	« L'EF demande un changement complet de mentalité dans l'entreprise » (Richard)	Facteur complémentaire : Adaptabilité organisationnelle	Étudier comment les entreprises restructurent leurs pratiques pour intégrer un modèle circulaire.
Leadership Durable	• Vision stratégique responsable • Gouvernance inclusive • Engagement du dirigeant	« Le leadership est essentiel pour maintenir la cohérence entre mission et action » (Louis)	Facteur complémentaire : Leadership stratégique	Identifier comment les dirigeants facilitent la transition vers un modèle de durabilité.

3.4 Critères de qualité

Dans une démarche qualitative, la rigueur méthodologique ne repose pas sur les critères de validité, de fiabilité et de généralisation propres aux approches quantitatives, mais plutôt sur des critères d'évaluation adaptés à la nature interprétative du processus de recherche. Selon Lincoln et Guba (1985), quatre critères principaux permettent d'assurer la qualité d'une recherche qualitative : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité. Ces dimensions servent à garantir la cohérence entre la démarche méthodologique, les données collectées et l'interprétation des résultats.

3.4.1 Crédibilité

La crédibilité correspond à la véracité et à la plausibilité des résultats de recherche au regard de la réalité étudiée (Lincoln & Guba, 1985; Creswell & Poth, 2018). Elle vise à déterminer dans quelle mesure les interprétations du chercheur reflètent fidèlement les perspectives des participants et la complexité du phénomène.

Dans le cadre de ce mémoire, la crédibilité a été assurée par plusieurs stratégies :

- La comparaison des sources : les données proviennent de deux volets distincts, les entretiens semi-dirigés avec des experts du domaine et l'étude de cas de l'entreprise MUD Jeans. Cette diversité de sources permet de croiser les points de vue et d'assurer la cohérence entre les observations empiriques et les fondements théoriques.
- La validation par les participants : les interprétations préliminaires issues des entretiens ont été présentées à certains participants pour s'assurer qu'elles correspondaient bien à leur expérience et à leur intention initiale.
- L'analyse inductive et réflexive : la méthode d'analyse thématique utilisée a permis de faire émerger les catégories à partir des propos des répondants plutôt que d'imposer un cadre préétabli, renforçant ainsi la fidélité des résultats aux données empiriques.

Ces démarches ont permis de renforcer la cohérence entre les discours recueillis et les conclusions formulées, assurant une représentation juste des réalités observées

3.4.2 Transférabilité

La transférabilité désigne la possibilité d'appliquer les résultats d'une recherche à d'autres contextes similaires, sans toutefois viser la généralisation statistique (Lincoln & Guba, 1985). Elle repose sur la richesse de la description contextuelle permettant au lecteur ou au chercheur ultérieur d'évaluer la pertinence des résultats pour d'autres situations.

Dans cette recherche, la transférabilité a été favorisée par la description approfondie du contexte organisationnel et sectoriel :

- Le cas étudié, MUD Jeans, a été présenté de manière détaillée, incluant son modèle d'affaires, ses stratégies de durabilité et ses mécanismes d'innovation.
- Les caractéristiques de l'industrie de la mode, ses enjeux structurels et les dynamiques de transition vers des modèles circulaires ont été exposées en détail dans la revue de littérature et la section *Vers un système plus durable*.
- Les profils des experts interviewés (chercheurs, consultants, acteurs du développement durable et de la mode) ont été soigneusement choisis pour représenter une diversité de perspectives, augmentant ainsi la transférabilité des conclusions à d'autres entreprises du secteur.

Grâce à ces éléments, le lecteur dispose de suffisamment d'informations pour évaluer la pertinence des résultats dans d'autres contextes organisationnels comparables, notamment au sein d'entreprises de mode cherchant à adopter l'EF.

3.4.3 Fiabilité

La fiabilité se réfère à la stabilité et la cohérence du processus de recherche dans le temps (Lincoln & Guba, 1985; Bryman & Bell, 2015). Elle consiste à démontrer que les procédures de collecte et d'analyse de données ont été appliquées de manière systématique, transparente et documentée.

Pour garantir la fiabilité, cette étude a mis en œuvre plusieurs mesures :

- Traçabilité du processus méthodologique : chaque étape de la recherche, de la sélection des participants à la codification des données, a été consignée dans un journal de recherche permettant de retracer le raisonnement analytique.
- Utilisation d'un guide d'entretien semi-structuré : ce guide a assuré une homogénéité dans la conduite des entrevues, tout en laissant une marge de flexibilité pour approfondir certaines thématiques selon l'expertise du répondant.
- Codage systématique et comparatif : la grille de codification utilisée dans l'analyse thématique a été élaborée de façon progressive et validée par un double codage sur un sous-échantillon d'entretiens pour vérifier la cohérence des catégories émergentes.

Cette rigueur dans la documentation et l'analyse contribue à rendre le processus reproductible et à renforcer la fiabilité des conclusions tirées.

3.4.4 Confirmabilité

La confirmabilité correspond au degré d'objectivité de la recherche, c'est-à-dire à la mesure dans laquelle les résultats découlent des données elles-mêmes plutôt que des préjugés ou des biais du chercheur (Lincoln & Guba, 1985). Elle implique une posture réflexive et une transparence méthodologique tout au long du processus.

Dans ce mémoire, la confirmabilité a été assurée par plusieurs moyens :

- La réflexivité du chercheur : un travail d'auto-analyse a été réalisé afin d'identifier les valeurs, présupposés et intérêts susceptibles d'influencer l'interprétation des données. Des notes réflexives ont accompagné le processus d'analyse pour garder une distance critique par rapport aux données.
- La cohérence entre les sources de données : les conclusions ont été systématiquement vérifiées à la lumière d'une analyse entre littérature, discours d'experts et observation empirique du cas MUD Jeans.

En combinant ces pratiques, la confirmabilité de la recherche est assurée, garantissant que les résultats présentés reposent sur une base empirique solide et interprétée avec rigueur. Cette méthodologie, fondée sur une approche qualitative, interprétative et constructiviste, permet de comprendre en profondeur les dynamiques organisationnelles et stratégiques à l'œuvre dans la transition vers l'EF. En combinant l'analyse d'un cas concret et la validation conceptuelle par des experts, le dispositif méthodologique assure à la fois la rigueur scientifique et la pertinence pratique des résultats.

Les chapitres suivants présenteront l'analyse empirique issue de cette démarche, en explorant comment les entreprises de mode peuvent, à travers leurs valeurs, leur proposition de valeur et leur fidélisation, transformer l'EF en un véritable levier d'avantage concurrentiel durable.

Chapitre 4 – Vers un système plus durable

La transition vers un système plus durable dans l'industrie de la mode repose sur une remise en question profonde des logiques économiques traditionnelles et des pratiques de production et de consommation qui en découlent. Après avoir présenté les enjeux structurels du secteur et les fondements conceptuels de l'EF, il est désormais nécessaire d'examiner comment cette transformation peut concrètement s'opérer à travers l'intégration de principes économiques, sociaux et environnementaux cohérents. Ce chapitre fait le pont entre la revue de littérature et les analyses empiriques qui suivent, en traduisant les constats issus des écrits scientifiques en conditions de réussite pour un système de mode plus durable. En s'appuyant sur les réflexions théoriques et les observations sectorielles, il vise à dégager les dynamiques de changement susceptibles de favoriser une mutation du modèle linéaire actuel vers un modèle circulaire fondé sur la fonctionnalité, la collaboration et la création de valeur partagée. Ce passage permet ainsi de situer les leviers et transformations nécessaires pour comprendre les résultats présentés dans les chapitres ultérieurs portant sur les experts et sur l'étude de cas MUD Jeans.

4.1 Des constats aux conditions de réussite

La revue de littérature a mis en évidence que l'industrie de la mode se trouve au cœur d'une tension profonde : d'un côté, un modèle linéaire fondé sur la fast fashion qui génère pollution, gaspillage de ressources et pressions sociales ; de l'autre, une multiplication de discours et d'initiatives en faveur de modèles plus responsables, dont l'EF.

Cependant, un point ressort clairement : l'EF n'est pas une solution « magique » en soi. Implémentée de manière superficielle, sans transformation stratégique et sans conditions organisationnelles adaptées, elle risque :

- De ne pas répondre réellement aux enjeux environnementaux et sociaux,
- De ne pas convaincre les consommateurs,
- Et surtout, de ne pas produire d'avantage concurrentiel durable, mais au mieux un effet de mode marketing.

Le présent chapitre propose donc une analyse de transition : il vise à montrer comment et pourquoi les trois prérequis identifiés dans le cadre conceptuel : valeurs, mission, vision ; proposition de valeur et la fidélisation de la clientèle ne sont pas de simples éléments théoriques, mais des conditions de réussite indispensables pour que l'EF puisse devenir un vrai levier stratégique dans l'industrie de la mode. Ce chapitre prépare ainsi le terrain pour les chapitres suivants en offrant une lecture intégrée : il explicite le lien entre les enjeux identifiés, les prérequis théoriques et l'analyse empirique qui sera réalisée à partir d'entretiens d'experts et d'une étude de cas.

4.2 De la critique du modèle actuel aux conditions d'une alternative viable

Les chapitres précédents ont montré que le modèle dominant de la mode se caractérise par :

- La surproduction et la surconsommation,
- Des volumes massifs de déchets textiles,
- Des conditions de travail précaires dans de nombreux pays producteurs,
- Et une culture de la nouveauté permanente qui entretient des comportements de consommation peu durables.

Face à cette réalité, l'EF est souvent présentée comme une alternative plus durable. Pourtant, plusieurs questions restent ouvertes :

- *Que se passe-t-il si une entreprise adopte des mécanismes d'EF sans revoir ses valeurs, sa mission et sa vision ?*
- *Que devient ce modèle s'il n'est pas soutenu par une proposition de valeur claire et source de différenciation ?*
- *Peut-il être rentable à long terme sans fidélisation solide de la clientèle ?*

Autrement dit, ce chapitre pose l'hypothèse centrale suivante : L'EF ne devient source d'avantage concurrentiel durable dans la mode que si certains prérequis stratégiques et organisationnels sont réunis. Ces prérequis, identifiés dans le cadre conceptuel, ne sont pas

indépendants ; ils structurent la cohérence globale de l'entreprise. L'analyse qui suit montre comment chacun d'eux répond, à sa manière, aux enjeux et aux limites identifiées dans la revue de littérature.

4.3 Les valeurs, la mission et la vision : condition de crédibilité et de cohérence

Les travaux analysés dans la revue de littérature ont montré que l'industrie de la mode souffre d'un déficit de crédibilité : accusations de greenwashing, promesses non tenues, initiatives durables marginales par rapport au cœur du modèle d'affaires. Dans ce contexte, une entreprise qui adopte l'EF sans disposer de valeurs, d'une mission et d'une vision cohérentes s'expose à trois risques majeurs :

1. Contradiction interne : Si les valeurs réelles de l'entreprise restent centrées sur le volume et le court terme, l'EF sera vécue en interne comme une contrainte, un « projet à part » plutôt qu'une orientation stratégique. Les résistances organisationnelles seront fortes, et le modèle ne sera pas porté par les équipes.
2. Incohérence externe : Les consommateurs, de plus en plus sensibles aux questions environnementales et sociales, perçoivent rapidement les décalages entre le discours et les pratiques. Sans alignement entre valeurs, mission, vision et modèle d'affaires, l'entreprise risque d'être accusée de simple repositionnement marketing, ce qui érode la confiance.
3. Impossibilité de se projeter à long terme : L'EF repose sur une relation durable avec le client et sur une gestion à long terme des ressources. Implanter ce modèle sans vision claire du futur revient à se priver d'un cadre de décision cohérent.

Ainsi, les valeurs, la mission et la vision ne sont pas simplement des éléments « identitaires » abstraits : ce sont des prérequis nécessaires pour que l'EF soit crédible, cohérente et soutenue dans le temps. Sans eux, l'entreprise de mode peut éventuellement imiter certains mécanismes (location, abonnement, reprise), mais ne pourra pas transformer ces mécanismes en source d'avantage concurrentiel durable.

4.4 La proposition de valeur : condition de différenciation et de pertinence pour le client

La revue de littérature a également montré que les consommateurs ne sont pas automatiquement prêts à adopter des alternatives circulaires ou fondées sur l'usage : ils restent attachés à la propriété, expriment des craintes de contamination, doutent de la qualité ou de la valeur des services proposés.

Dans ce contexte, il ne suffit pas d'annoncer que l'on passe à l'EF : il faut être capable de formuler une proposition de valeur claire, compréhensible et attractive pour le client. C'est ici que le deuxième prérequis devient central : la proposition de valeur est ce qui transforme un principe général, l'usage plutôt que la propriété, en offre concrète perçue comme avantageuse par le consommateur. Sans proposition de valeur bien construite :

- Le client ne comprend pas ce qu'il gagne à utiliser un service plutôt qu'à acheter un vêtement ;
- Il ne voit pas en quoi cette offre est différente de ce que proposent les concurrents ;
- Il n'est pas incité à changer son comportement, ce qui compromet la viabilité du modèle.

La proposition de valeur devient donc un prérequis stratégique : elle doit expliciter en quoi l'EF apporte :

- Plus de flexibilité (ex. changer souvent de style sans accumuler les pièces),
- Plus de sécurité (entretien, réparation, prise en charge des imprévus),
- Plus de sérénité (moins de responsabilité individuelle sur la fin de vie des produits),
- Ou plus de sens (cohérence avec des valeurs de durabilité).

Dans la perspective de l'avantage concurrentiel, la proposition de valeur est également ce qui permet à l'entreprise de se distinguer durablement. Deux entreprises peuvent adopter l'EF, mais :

- L'une peut proposer un service perçu comme contraignant, peu clair, peu fiable ;
- L'autre peut offrir une expérience fluide, transparente, alignée sur les attentes de sa clientèle cible.

Dans ce cas, ce n'est pas l'EF en tant que telle qui crée l'avantage, mais bien la façon dont elle est traduite dans la proposition de valeur.

4.5 La fidélisation : condition de rentabilité et de durabilité de l'avantage concurrentiel

Le troisième prérequis identifié dans le cadre conceptuel, la fidélisation de la clientèle, est essentiel pour comprendre comment l'EF peut, concrètement, donner lieu à un avantage concurrentiel durable.

Dans un modèle linéaire classique, une grande partie du chiffre d'affaires repose sur l'acquisition continue de nouveaux clients et sur le renouvellement fréquent des achats. Dans l'EF, au contraire, la rentabilité dépend :

- De la durée de la relation avec chaque client,
- De la récurrence de l'usage (abonnements, renouvellements, services complémentaires),
- Et de la stabilité de la base de clients.

Sans fidélisation, le modèle devient fragile :

- Les coûts d'acquisition se multiplient,
- Le taux de sortie des clients augmente,
- Et l'entreprise ne parvient pas à amortir ses investissements (conception durable, logistique, plateformes).

Du point de vue de l'avantage concurrentiel, la fidélisation joue un double rôle :

1. Stabiliser les revenus et sécuriser l'investissement dans le modèle : une clientèle fidèle réduit l'incertitude, permet de mieux planifier les ressources et d'optimiser la gestion du parc de produits.
2. Créer une barrière à l'entrée : lorsqu'une entreprise parvient à développer un attachement fort, un engagement et un sentiment de confiance chez ses clients, il devient plus difficile pour les concurrents de les attirer, même avec des offres similaires.

La fidélisation n'est donc pas un simple « plus » marketing : c'est un prérequis pour que l'EF puisse réellement se traduire en avantage concurrentiel durable, plutôt qu'en expérimentation coûteuse et facilement imitable.

4.6 Le risque d'une « EF cosmétique » sans prérequis

En articulant les trois prérequis, ce chapitre permet aussi de mettre en lumière un risque important : celui d'une « EF cosmétique », c'est-à-dire une adoption superficielle du modèle, principalement pour l'image, sans transformation en profondeur.

Sans valeurs, mission et vision alignées :

- Le projet reste périphérique, déconnecté du cœur de l'entreprise.

Sans proposition de valeur forte :

- L'offre ne convainc pas les consommateurs, les freins identifiés (propriété, contamination, méfiance) persistent.

Sans fidélisation :

- Même si certains clients testent le service, ils ne s'y engagent pas à long terme, et le modèle ne devient ni rentable ni stabilisateur.

Dans ce scénario, l'EF ne produit ni durabilité réelle, ni avantage concurrentiel. Au mieux, elle apporte un bénéfice d'image limité ; au pire, elle génère de la déception et renforce la méfiance des consommateurs envers les discours « durables ». C'est précisément pour éviter ce piège que ce mémoire se concentre non pas sur l'implantation en général, mais sur les prérequis nécessaires pour que ce système fonctionne réellement au bénéfice de l'entreprise et de son avantage concurrentiel.

4.7 Vers l'analyse empirique : entrevue d'experts et étude de cas

Ce chapitre a montré que les trois prérequis : valeurs/mission/vision, proposition de valeur, fidélisation, doivent être envisagés ensemble comme les conditions structurantes d'un système plus durable dans l'industrie de la mode, et non comme des variables indépendantes.

Les chapitres suivants visent à confronter ce cadre conceptuel :

- D'abord à la vision d'experts du secteur, capables de préciser, nuancer ou enrichir les prérequis identifiés ;
- Puis à une étude de cas d'entreprise de la mode, afin d'observer concrètement comment ces prérequis se manifestent (ou non) dans la réalité et comment ils influencent sa capacité à transformer l'EF en avantage concurrentiel durable.

Ainsi, l'analyse empirique permettra de répondre à la question centrale qui guide ce mémoire : Dans quelles conditions une entreprise de l'industrie de la mode peut-elle tirer un avantage concurrentiel à long terme de l'adoption d'un système d'EF ? Ce chapitre a posé les bases analytiques de cette réflexion. Les chapitres suivants en proposeront la mise à l'épreuve et l'illustration concrète.

Chapitre 5 – Résultats des entrevues avec les experts

5.1 Introduction

Cette section présente les résultats des entrevues semi-dirigées menées auprès de cinq experts en EC, EF et gestion durable. Ces entretiens ont permis de dégager des thèmes convergents concernant les prérequis organisationnels nécessaires à l'adoption du modèle d'EF dans le secteur de la mode, ainsi que des éléments additionnels relatifs aux comportements des consommateurs, à la gouvernance et aux enjeux de rentabilité. Les analyses qui suivent visent à mettre en évidence la diversité des perspectives tout en soulignant les points de convergence conceptuelle entre les experts.

5.2 L'EF : définitions et portée selon les experts

L'ensemble des experts s'accordent sur le fait que l'EF constitue une évolution du paradigme industriel, mais non une simple sous-catégorie de l'EC. Pour Louis, l'EF représente « la boucle la plus courte » de l'EC : elle vise à maximiser la valeur d'usage plutôt que la valeur d'échange, et à substituer les flux matériels par des flux de services. Ce modèle, explique-t-il, « remplace les dépenses en ressources matérielles par une valeur ajoutée » et permet ainsi une double domination : par les coûts et par la différenciation.

Richard partage une approche similaire mais insiste sur la diversité d'application. L'EF n'a de sens, selon lui, que si elle tient compte de la nature du bien et de son usage social : « un chauffe-eau ou un véhicule ne se louent pas comme un vêtement » ; les biens vestimentaires comportent des dimensions identitaires, esthétiques et hygiéniques qui influencent fortement la réception du modèle. Les deux chercheurs convergent sur un point clé : la réussite du modèle dépend de la reconfiguration complète du système de production et de consommation, incluant la conception, la maintenance, la logistique et la relation client.

5.3 Les valeurs, la mission et la vision comme ancrage identitaire

L'analyse des entretiens met en évidence l'importance du premier prérequis : les valeurs, la mission et la vision.

Selon Richard, une entreprise qui souhaite réussir dans l'EF doit adopter une mission sociale et environnementale explicite, centrée sur le bien-être collectif et non uniquement sur la croissance économique. Il évoque la nécessité de « passer du revenu au bien-être social » comme orientation stratégique : l'entreprise doit démontrer sa sensibilité aux spécificités du produit et à son ancrage territorial.

Marie souligne pour sa part que ces valeurs doivent être partagées par l'ensemble de la chaîne de valeur, des fournisseurs jusqu'aux consommateurs. Elle insiste sur la co-crédation de valeur : une entreprise qui s'engage dans la fonctionnalité ne peut pas agir seule ; elle doit « impliquer ses partenaires dans une démarche commune de durabilité ».

Pour Louis, la mission se traduit opérationnellement par la durabilité du bien : « la politique doit se baser sur la qualité de fabrication, la maintenabilité et l'évolutivité du produit ». Ces trois composantes structurent la vision long-terme : une économie où la performance environnementale et économique s'auto-renforcent.

5.4 La proposition de valeur : du produit à l'usage

Tous les experts soulignent la centralité de la proposition de valeur dans le succès du modèle.

Pour Louis, l'EF « fait durer le produit » et « convertit la longévité en valeur ». Cette proposition repose sur une logique de contrat de résultat, où le fournisseur s'engage à garantir la fonctionnalité du bien plutôt qu'à simplement le vendre. Ce modèle engendre un partage des gains de performance : « le fournisseur gagne sur les économies de ressources et partage ces économies avec le client ».

Richard ajoute que la proposition de valeur doit intégrer des attributs environnementaux explicites, notamment la proximité géographique et la réduction des impacts logistiques. Dans la

mode, l'entreprise qui parvient à ancrer sa production localement et à offrir un service de location de proximité aura un avantage comparatif sur le plan écologique et social.

Stéphane et Sophie confirment cette orientation. Pour eux, la valeur offerte ne réside pas seulement dans le produit, mais dans la transparence du modèle : les consommateurs recherchent une authenticité et une cohérence entre le discours et les pratiques. Le service, lorsqu'il est perçu comme sincèrement durable, devient un levier d'attraction et de rétention.

Ainsi, la proposition de valeur dans l'EF s'étend au-delà du produit : elle englobe la performance d'usage, la responsabilité partagée et la crédibilité environnementale.

5.5 La fidélisation : pilier relationnel et levier de durabilité

Le troisième prérequis, la fidélisation, est unanimement reconnu comme essentiel à la stabilité du modèle.

Louis explique que dans l'EF, la fidélisation ne se mesure pas uniquement par la satisfaction, mais par la continuité du contrat. Tant que le produit reste fonctionnel, le client continue à payer : la relation se fonde sur la confiance et la performance réelle.

Richard continue sur cette idée en la reliant à la segmentation du marché. L'entreprise doit cibler les consommateurs engagés, sensibles à l'impact écologique et aux valeurs sociales, car ce sont eux qui maintiendront une relation stable avec la marque. Il évoque l'exemple de Patagonia, dont la fidélisation découle d'un alignement entre les valeurs de la marque et celles de ses clients.

Marie insiste sur la dimension communautaire : la fidélisation dans l'EF passe par la création de réseaux d'utilisateurs partageant les mêmes valeurs, et non par des programmes transactionnels classiques. Elle souligne que la communication doit être participative : « le client n'est plus un acheteur, mais un partenaire du cycle ».

Stéphane ajoute que cette fidélisation devient un avantage concurrentiel cumulatif : plus la base de clients loyaux s'élargit, plus les flux de retour et de réutilisation sont efficaces, réduisant ainsi les coûts et renforçant la circularité.

5.6 Autres facteurs identifiés par les experts

Les entrevues menées avec les experts révèlent que, bien que les trois prérequis principaux : valeurs/mission/vision, proposition de valeur et fidélisation, constituent le pilier de la réussite d'un modèle d'EF, leur mise en œuvre effective exige la présence de facteurs complémentaires. Ces dimensions additionnelles permettent d'opérationnaliser les principes de la fonctionnalité au sein d'organisations complexes et d'en assurer la viabilité à long terme. Les propos des experts permettent d'identifier cinq grands leviers : l'innovation dans la conception du produit, la gouvernance, la logistique inversée, les freins culturels et psychologiques du consommateur, ainsi que la culture organisationnelle.

5.6.1 L'innovation produit : concevoir pour durer

L'innovation dans la conception des produits apparaît comme le premier levier transversal et incontournable.

Selon Louis, l'EF « repose avant tout sur la capacité à concevoir des biens durables, réparables et évolutifs ». Il insiste sur le fait que la durabilité du bien doit être pensée dès la phase de design, car elle conditionne la performance globale du modèle : « Si le produit ne dure pas, l'EF ne fonctionne pas ». L'innovation devient ici non pas un outil de différenciation cosmétique, mais un instrument d'efficience systémique, car elle permet de réduire les coûts de maintenance, d'assurer la satisfaction du client et de prolonger la durée d'usage.

Richard poursuit dans ce sens, mais y ajoute une dimension contextuelle : l'innovation doit être adaptée au cycle de vie et au contexte culturel du produit. Pour les vêtements, par exemple, elle doit intégrer la possibilité de transformations ou de réparations esthétiques. « L'innovation dans la mode doit réconcilier le beau et le durable », soutient-il, rappelant que les consommateurs associent souvent la nouveauté à la valeur sociale du vêtement.

Cette approche rejoint celle de Stéphane et Sophie, qui considèrent que la véritable innovation dans la mode réside dans la capacité à innover sans produire davantage. Ils mettent en avant la nécessité de créer des produits modulables, recyclables ou convertibles afin de réduire la dépendance aux flux matériels. L'EF devient alors un moteur d'innovation responsable, où la créativité ne se traduit plus par une surproduction, mais par la recherche de solutions esthétiques et techniques durables.

5.6.2 La gouvernance : leadership et cohérence stratégique

La gouvernance constitue le deuxième facteur majeur identifié par les experts. Pour Richard, la gouvernance d'une entreprise circulaire doit se distinguer par une capacité à penser le long terme, en opposition au court-termisme dominant des marchés financiers. Il affirme que « les logiques de rentabilité trimestrielle sont incompatibles avec les temporalités longues de la durabilité ». L'entreprise doit donc adopter un mode de gouvernance qui valorise la pérennité, la cohérence et la participation, plutôt que la seule maximisation du profit immédiat.

Louis renchérit en soulignant que la gouvernance doit être systémique et partenariale. Le succès de la fonctionnalité repose sur des relations étroites entre producteurs, fournisseurs, utilisateurs et institutions publiques. « Le modèle ne fonctionne pas dans l'isolement », précise-t-il, « il suppose une collaboration entre les acteurs pour partager les bénéfices et les risques liés à l'usage prolongé du bien ».

Pour Marie, cette gouvernance collaborative se traduit par la nécessité d'un leadership transformationnel : les dirigeants doivent incarner les valeurs de durabilité et de transparence qu'ils prônent. Elle souligne que « les entreprises qui réussissent la transition sont celles dont la direction est prête à revoir ses indicateurs de performance » en intégrant des critères environnementaux et sociaux au même titre que les critères financiers. Cette forme de gouvernance, éthique et participative, devient un avantage concurrentiel intangible, fondé sur la confiance et la légitimité sociale.

5.6.3 La logistique inversée : colonne vertébrale de la circularité

Un autre facteur unanimement reconnu par les experts est la logistique inversée, c'est-à-dire la capacité de récupérer, trier et revaloriser les produits en fin d'usage.

Selon Louis, cette fonction représente « le cœur technique de l'EC appliquée à la fonctionnalité ». Sans un système efficace de reprise et de traitement, le modèle perd sa cohérence environnementale et économique.

Stéphane précise que cette logistique ne doit pas être perçue uniquement comme un coût, mais comme une source d'apprentissage stratégique. Les retours produits fournissent des données précieuses sur la durabilité réelle des biens et sur le comportement des utilisateurs. Ces

informations permettent d'améliorer la conception, d'ajuster les contrats de service et de renforcer la qualité de la relation client.

Richard et Sophie soulignent cependant que la mise en place d'une telle infrastructure demeure un défi pour les petites entreprises de la mode. Les coûts associés au transport, au tri et au recyclage sont souvent prohibitifs, surtout en l'absence d'un soutien institutionnel. Richard appelle ainsi à une mutualisation des infrastructures de collecte entre acteurs du même territoire, afin d'éviter les redondances et de favoriser une approche collective de la circularité.

Enfin, Marie ajoute une dimension souvent négligée : la logistique inversée doit être socialement inclusive. Elle évoque la possibilité d'impliquer des acteurs de l'économie sociale et solidaire : ateliers de réinsertion, coopératives de tri, dans le processus de revalorisation, afin d'ancrer la circularité dans une dynamique de développement local.

5.6.4 Les freins culturels et psychologiques du consommateur

Tous les experts s'accordent pour dire que les représentations culturelles de la consommation constituent un obstacle majeur à l'adoption du modèle de fonctionnalité.

Richard identifie le vêtement comme un objet hautement symbolique, porteur d'identité, de statut et d'intimité. Selon lui, « le vêtement touche au corps et à la pudeur », ce qui crée une barrière psychologique à la location ou au partage. Cette résistance au changement se double d'un désir de propriété profondément ancré dans la culture occidentale, où posséder un bien demeure un signe de réussite et de liberté.

Marie confirme ces constats, observant que même chez les consommateurs engagés, la perception de la location reste ambivalente : « Ils adhèrent au principe écologique, mais ils hésitent à franchir le pas lorsqu'il s'agit de vêtements ». Pour surmonter cette barrière, elle suggère de revaloriser symboliquement l'usage en le liant à des valeurs de communauté, d'appartenance et de responsabilité.

De leur côté, Stéphane et Sophie insistent sur l'importance de la confiance et de la transparence. Le consommateur doit percevoir que le modèle est à la fois hygiénique, équitable et économiquement avantageux. Ils évoquent la nécessité de stratégies de communication axées sur la preuve de performance : démontrer concrètement les bénéfices environnementaux et sociaux du modèle plutôt que de s'appuyer sur des arguments moraux abstraits.

Ainsi, la gestion des freins culturels passe par une reconstruction du sens de la consommation, où la possession n'est plus perçue comme synonyme de liberté, mais comme une responsabilité partagée.

5.6.5 La culture organisationnelle et la transformation interne

Enfin, les experts mettent en évidence le rôle central de la culture organisationnelle dans la réussite d'une transition vers l'EF.

Selon Marie, le changement doit d'abord s'enraciner au sein de l'entreprise elle-même. Elle note que « beaucoup d'entreprises veulent adopter des modèles circulaires sans transformer leur manière de penser ». Or, la fonctionnalité exige une rupture épistémologique : passer d'une logique de volume à une logique de valeur, d'un modèle transactionnel à un modèle relationnel.

Richard parle à ce propos d'un « apprentissage collectif », où chaque acteur de l'entreprise, du designer au gestionnaire financier, doit comprendre et incarner les principes de durabilité. Sans cette cohérence interne, l'entreprise risque de se limiter à des initiatives symboliques.

Pour Louis, cette culture interne doit aussi être entrepreneuriale et expérimentale. Il affirme que les entreprises qui réussissent dans l'EF sont celles qui acceptent de « tester, échouer, apprendre et ajuster », en adoptant un mode d'organisation agile et itératif.

De plus, Stéphane et Sophie soulignent l'importance du soutien institutionnel et académique dans la diffusion de cette culture. Les collaborations entre universités, incubateurs et entreprises facilitent la formation des compétences nécessaires à la conception, la maintenance et la gestion de modèles durables.

En somme, la culture organisationnelle agit comme un catalyseur des trois prérequis fondamentaux : elle donne vie aux valeurs, structure la proposition de valeur et soutient la fidélisation par la cohérence interne.

5.7 Liens entre les prérequis et la performance durable

L'analyse des entretiens montre que les trois prérequis identifiés dans le cadre conceptuel ne fonctionnent pas isolément, mais en interaction dynamique. Les valeurs, la mission et la vision créent le cadre normatif ; la proposition de valeur traduit ce cadre en offre concrète ; la fidélisation en assure la stabilité économique et relationnelle. Ensemble, ces dimensions soutiennent un système cohérent, dans lequel la performance environnementale devient indissociable de la performance économique. Les apports des experts enrichissent également cette structure : la gouvernance, l'innovation produit et la culture organisationnelle apparaissent comme des conditions de renforcement des prérequis initiaux.

Les entretiens révèlent une convergence nette entre les experts : l'EF ne peut fonctionner sans un changement de paradigme fondé sur la durabilité, la confiance et la cohérence stratégique. Les trois prérequis conceptuels : valeurs, proposition de valeur, fidélisation, constituent les piliers nécessaires, mais non suffisants. Pour réussir, une entreprise doit aussi adapter ses pratiques opérationnelles, sa culture interne et son rapport au client.

Ainsi, les résultats de ces entrevues appuient le cadre conceptuel précédemment élaboré, tout en ouvrant la voie à son application pratique dans l'étude de cas de MUD Jeans.

Chapitre 6 – Étude de cas : MUD Jeans et la mise en œuvre de l’EF dans l’industrie de la mode

Le présent chapitre propose une étude de cas approfondie de la compagnie néerlandaise MUD Jeans, reconnue comme l’un des pionniers mondiaux de la mode circulaire. L’objectif de cette étude est de comprendre comment cette entreprise a réussi à intégrer les principes de l’EF dans son modèle d’affaires et à transformer cette approche en un avantage concurrentiel durable.

Le choix de MUD Jeans s’explique par la pertinence et la cohérence de sa démarche vis-à-vis des principes de durabilité et de fonctionnalité étudiés dans le cadre conceptuel. En effet, son modèle « Lease A Jeans », fondé sur l’usage plutôt que la propriété, incarne les logiques de dématérialisation, de réutilisation et de fidélisation étudiées précédemment. Cette étude de cas sert ainsi à illustrer concrètement comment les valeurs, la mission et la vision, la proposition de valeur et la fidélisation de la clientèle peuvent constituer les trois prérequis nécessaires à la réussite d’un modèle d’EF dans l’industrie de la mode.

6.1 Présentation de l’entreprise MUD Jeans

Fondée aux Pays-Bas en 2012, MUD Jeans a été créée avec la conviction que la mode pouvait devenir un moteur de changement positif. Elle s’est donnée pour mission de démontrer qu’il était possible de produire du denim de qualité tout en minimisant l’impact environnemental de la production textile. Dès ses débuts, l’entreprise s’est positionnée comme une marque éthique et transparente, cherchant à contrer les effets délétères du modèle de la fast fashion. Sa vision s’inscrit dans la transformation du paradigme de consommation, en proposant une alternative responsable fondée sur la circularité et la consommation consciente (De Nardo & al., 2022 ; MUD Jeans, 2024).

La mission de MUD Jeans repose sur trois piliers : la réduction des déchets textiles, la préservation des ressources naturelles et la promotion d’un rapport durable entre le consommateur et le vêtement. L’entreprise conçoit la durabilité comme un élément indissociable de sa stratégie d’affaires, intégrant dans sa chaîne de valeur l’éco-conception, la production à faible impact et la récupération des produits en fin de vie. Comme l’explique son rapport de durabilité (MUD Jeans,

2024), sa philosophie est de « fermer la boucle » du denim, en s’assurant que chaque produit puisse être recyclé et réutilisé dans un cycle continu.

6.2 Contexte sectoriel et enjeux de la mode

L’industrie de la mode se trouve confrontée à des défis environnementaux et sociaux majeurs. Selon les analyses de l’EMF, le secteur textile est responsable d’environ 10 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, d’une consommation d’eau colossale et de millions de tonnes de déchets chaque année (Wijnen & al., 2020). Le modèle linéaire traditionnel « take-make-waste » conduit à une exploitation excessive des ressources naturelles, à une production massive et à une gestion déficiente des déchets textiles. À ces enjeux environnementaux s’ajoutent des problématiques sociales liées aux conditions de travail dans les chaînes de production mondialisées, souvent externalisées vers des pays à faible coût de main-d’œuvre (Andrisan & Modreanu, 2024).

Face à ces constats, l’EC et l’EF émergent comme des solutions structurelles. Elles proposent de réorienter la valeur économique vers l’usage et la durabilité, en réintroduisant les produits dans le cycle de production plutôt que de les éliminer. Cette transformation nécessite non seulement des innovations technologiques, mais également un changement profond des modèles d’affaires, des comportements de consommation et des structures organisationnelles. MUD Jeans s’inscrit précisément dans cette logique, en intégrant la circularité comme levier central de compétitivité.

6.3 Modèle d’affaires circulaire de MUD Jeans

Le modèle d’affaires de MUD Jeans repose sur une stratégie de circulation fermée des ressources. L’initiative la plus emblématique de cette approche est le programme « Lease A Jeans », lancé en 2013, qui permet aux consommateurs de louer un jean pour une période déterminée, moyennant un paiement mensuel. À la fin de la période, le client peut choisir de garder le jean, de le retourner pour recyclage ou de l’échanger contre un nouveau modèle (MUD Jeans, 2024). Ce système traduit l’essence même de l’EF : la vente de l’usage plutôt que de la propriété.

Dans cette logique, MUD Jeans demeure propriétaire de ses produits tout au long de leur cycle de vie. Cette continuité de propriété permet à l'entreprise de contrôler la qualité, de prolonger la durée de vie des produits et d'assurer leur réintégration dans le processus de production. Les jeans retournés sont réparés, reconditionnés ou recyclés, créant ainsi une boucle de valeur auto-entretenu (Wijnen & al., 2020).

L'entreprise utilise un mélange de coton biologique et de coton recyclé post-consommation, permettant de réduire significativement son empreinte environnementale. Selon son rapport 2024, chaque jean MUD consomme 90 % d'eau en moins et émet 47 % de CO₂ de moins qu'un jean conventionnel. Ces performances sont rendues possibles grâce à des partenariats stratégiques avec des acteurs spécialisés tels que Tejidos Royo et Recover, qui participent au recyclage et à la filature de nouvelles fibres (De Nardo & al., 2022).

Le modèle économique de MUD Jeans associe revenus récurrents issus du leasing et ventes directes classiques. Cette combinaison permet à la marque d'atteindre la stabilité financière tout en limitant la surproduction. Les jeans récupérés deviennent des ressources internes : ils sont démontés et recyclés pour créer de nouveaux produits, fermant ainsi la boucle matérielle et économique (Dong & Solbrand, 2020).

6.4 Intégration des prérequis organisationnels

Les trois prérequis identifiés dans le cadre conceptuel : valeurs, mission et vision ; proposition de valeur ; fidélisation de la clientèle, trouvent une application concrète et interconnectée dans le modèle de MUD Jeans. Ensemble, ils forment le pilier identitaire, stratégique et relationnel qui assure la durabilité du modèle et sa performance concurrentielle.

6.4.1 Valeurs, mission et vision

Les valeurs de MUD Jeans reposent sur la transparence, la responsabilité sociale et la durabilité environnementale. L'entreprise communique ouvertement sur ses processus de production, ses partenaires et ses résultats environnementaux. Cette transparence, ancrée dans sa

mission de consommation consciente, renforce la confiance des consommateurs et des parties prenantes (MUD Jeans, 2024).

Sa mission, formulée autour de la réduction des déchets et de la réutilisation des ressources, se traduit dans chaque décision opérationnelle : choix des matériaux, design des produits, méthodes de fabrication et logistique inversée. La vision de MUD Jeans est d'atteindre une circularité totale, en produisant des jeans composés à 100 % de coton recyclé post-consommation. Cet objectif stratégique distingue la marque au sein d'un secteur dominé par des pratiques encore largement linéaires (Wijnen & al., 2020; De Nardo & al., 2022).

Cet alignement entre valeurs, mission et vision confère à l'entreprise une cohérence identitaire forte, qui se traduit par une différenciation perçue et une fidélité accrue de la clientèle. Comme le note l'étude de De Nardo & al., 2022, cette cohérence favorise également l'attraction d'investisseurs et de partenaires sensibles aux enjeux de durabilité.

6.4.2 Proposition de valeur

La proposition de valeur de MUD Jeans repose sur une double promesse : offrir au consommateur un produit de haute qualité et minimiser son empreinte écologique. Cette valeur d'usage s'exprime à travers un jean durable, recyclable et fabriqué de manière éthique. En optant pour la location, MUD Jeans permet aux consommateurs d'accéder à un bien tout en transférant la responsabilité environnementale au producteur, inversant ainsi la logique traditionnelle de la consommation (Dong & Solbrand, 2020).

Cette approche illustre la transition d'un modèle axé sur la propriété à un modèle centré sur le service et l'expérience. En offrant un service de réparation gratuit la première année et la possibilité de retourner les produits en fin de vie, l'entreprise renforce sa crédibilité écologique et sa valeur perçue. La proposition de valeur se différencie aussi par son intégration de l'innovation sociale : le client devient un acteur du cycle de circularité, participant activement à la réduction des déchets et à la prolongation de la durée de vie des produits (De Nardo & al., 2022).

Cette stratégie a permis à MUD Jeans de se positionner comme un leader du denim circulaire, tout en maintenant une rentabilité grâce à la réutilisation des matières premières et à la réduction des coûts de production liés aux ressources vierges (MUD Jeans, 2024).

6.4.3 Fidélisation et engagement du consommateur

La fidélisation constitue un élément central du modèle de MUD Jeans. En maintenant la propriété de ses produits, l'entreprise conserve un lien continu avec ses clients, créant ainsi une relation durable fondée sur la confiance et la responsabilité partagée (Andrisan & Modreanu, 2024). Le système d'abonnement, qui repose sur le paiement mensuel, favorise une relation stable et prévisible : les clients deviennent des partenaires de long terme plutôt que de simples acheteurs ponctuels. Les programmes de reprise et de recyclage encouragent les consommateurs à retourner leurs anciens jeans en échange d'une remise ou d'un nouveau modèle, renforçant le sentiment d'appartenance à une communauté responsable. L'entreprise alimente ainsi un cercle vertueux où la fidélité du client nourrit la circularité du modèle. Ce lien émotionnel et éthique avec la marque contribue à la stabilisation des revenus et à la consolidation du capital de marque.

6.5 Autres facteurs de réussite dans le modèle de MUD Jeans

Au-delà des trois prérequis identifiés, l'analyse de MUD Jeans révèle la présence marquée de plusieurs facteurs complémentaires qui renforcent la cohérence et la solidité de son modèle d'affaires fonctionnel. Ces éléments, en écho direct aux constats émanant des entretiens d'experts, démontrent que la réussite du modèle repose sur un système organisationnel intégré, où l'innovation, la gouvernance, la logistique, la culture d'entreprise et la gestion des perceptions des consommateurs agissent de manière conjointe.

6.5.1 Un produit innovant : durabilité, conception et circularité

MUD Jeans a placé l'innovation au cœur de sa stratégie, non pas comme un moteur de croissance quantitative, mais comme un levier de longévité et d'efficacité. La conception de ses

produits repose sur l'utilisation combinée de coton biologique et de coton recyclé post-consommation, une approche qui permet de réduire jusqu'à 90 % la consommation d'eau et près de 50 % les émissions de CO₂ par rapport à la production conventionnelle (MUD Jeans, 2024).

L'entreprise conçoit ses jeans pour être réparables, recyclables et modulables : chaque modèle est pensé pour faciliter le démontage et la récupération des fibres. Ce design circulaire répond directement au principe évoqué par Louis selon lequel la fonctionnalité ne peut exister sans un produit conçu pour durer. De plus, MUD Jeans collabore avec des partenaires technologiques tels que Tejidos Royo et Recover, spécialisés dans le recyclage de fibres de coton, illustrant ainsi une innovation systémique ancrée dans un écosystème industriel durable (De Nardo & al., 2022).

Cette approche traduit une innovation qui ne repose plus sur la multiplication des collections, mais sur la qualité évolutive du produit, répondant pleinement à la logique d'« innovation sans surproduction » formulée par Stéphane et Sophie.

6.5.2 Une gouvernance fondée sur la transparence et la responsabilité

La gouvernance de MUD Jeans se distingue par un leadership cohérent et éthique, aligné sur les principes de durabilité et de transparence mis en avant par Richard et Marie. L'entreprise publie chaque année un rapport de durabilité détaillé, rendant publics ses indicateurs environnementaux, ses progrès en matière de circularité et les défis rencontrés (MUD Jeans, 2024). Cette transparence, rare dans le secteur de la mode, contribue à instaurer une confiance durable auprès des parties prenantes.

De plus, MUD Jeans adopte une gouvernance participative et partenariale. Sa chaîne d'approvisionnement est construite sur des relations de long terme avec des fournisseurs certifiés, et sa production s'effectue en Europe dans des usines respectant des standards sociaux élevés. Cette logique de collaboration reflète la « gouvernance systémique » décrite par Louis, fondée sur le partage des risques et des bénéfices entre acteurs du cycle de vie du produit.

Enfin, la direction de MUD Jeans incarne un leadership transformationnel : son fondateur agit comme porte-parole d'un modèle alternatif, orienté vers la durabilité avant la rentabilité

immédiate. Cette posture témoigne d'un engagement managérial à long terme, en adéquation avec la vision d'une entreprise circulaire et responsable.

6.5.3 La logistique inversée pour un modèle fonctionnel efficace

L'efficacité du modèle de MUD Jeans repose en grande partie sur la mise en place d'un système de logistique inversée intégré. L'entreprise a développé une infrastructure permettant la collecte, le tri, la réparation et le recyclage de ses produits en fin de vie. Grâce à son programme « Lease A Jeans », les clients retournent leurs jeans usagés, qui sont ensuite reconditionnés ou recyclés en nouvelles fibres (Wijnen & al., 2020; De Nardo & al., 2022). Ce dispositif illustre parfaitement la dimension technique de la circularité évoquée par Louis. MUD Jeans tire également parti des retours clients pour alimenter ses processus d'innovation : les données issues du programme de leasing permettent d'identifier les points de fragilité des produits et d'ajuster les modèles suivants.

En parallèle, l'entreprise entretient des partenariats avec des organismes spécialisés dans la revalorisation textile, adoptant une logique proche de celle que Richard et Marie associent à la mutualisation territoriale des infrastructures circulaires. Cette approche permet à MUD Jeans de réduire les coûts liés au recyclage tout en renforçant son ancrage local.

La logistique inversée constitue un pilier fondamental du modèle circulaire de MUD Jeans parce qu'elle permet la récupération, la revalorisation et la réintégration des produits en fin de vie dans le cycle de production. En cohérence avec le principe de l'EF, où la valeur réside dans l'usage plutôt que dans la possession, MUD Jeans conserve la responsabilité de ses produits tout au long de leur cycle de vie. Cette stratégie permet aux clients de louer un jean pour une durée déterminée (habituellement douze mois), après quoi ils peuvent le conserver, l'échanger contre un nouveau modèle ou le retourner à l'entreprise.

Lorsque les jeans sont retournés, MUD Jeans met en place un processus logistique inversé structuré. Les produits sont d'abord collectés par voie postale grâce à un système de retour gratuit, puis acheminés vers un centre de tri situé aux Pays-Bas, où ils sont inspectés, classés et triés selon leur état. Les jeans en bon état sont lavés, réparés et remis en vente dans la gamme « vintage », tandis que les articles trop usés sont dirigés vers le partenaire espagnol Recover. Ces

fibres recyclées sont ensuite mélangées avec du coton biologique pour produire de nouveaux fils servant à la fabrication de jeans neufs (MUD Jeans, 2024; De Nardo & al., 2022).

Cette approche fermée du cycle de production assure une traçabilité complète des matériaux et une réduction significative des déchets. MUD Jeans estime qu'un jean recyclé dans son système permet d'économiser jusqu'à 92 % d'eau et 47 % de CO₂ par rapport à un jean conventionnel (MUD Jeans, 2024). Par ailleurs, l'entreprise s'appuie sur un réseau logistique optimisé visant à minimiser les distances parcourues et à réduire les émissions de transport, en travaillant avec des partenaires européens proches de sa base d'opérations.

Sur le plan stratégique, cette logistique inverse joue un double rôle : elle soutient la durabilité environnementale tout en consolidant l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En contrôlant le flux retour des produits, MUD Jeans parvient à sécuriser ses matières premières secondaires, réduisant ainsi sa dépendance aux marchés volatils du coton, et à renforcer la fidélisation de sa clientèle, incitée à participer activement au cycle de retour. Cette intégration de la logistique inverse dans le cœur du modèle d'affaires illustre la manière dont MUD Jeans transforme un impératif écologique en levier économique durable, démontrant ainsi la viabilité du modèle d'EF appliqué à l'industrie de la mode (Dong & Solbrand, 2020; Andrisan & Modreanu, 2024; Wijnen & al., 2020).

6.5.4 Gestion des freins culturels et psychologiques

Consciente des barrières culturelles et psychologiques liées à la location de vêtements, MUD Jeans a déployé une stratégie de communication centrée sur la transparence, la confiance et la valeur symbolique de l'usage. Le programme « Lease A Jeans » a été conçu pour revaloriser la relation entre le consommateur et le produit : le client ne renonce pas à la propriété par contrainte, mais par choix conscient, participant activement à un modèle plus durable (De Nardo & al., 2022).

L'entreprise communique sur le caractère hygiénique et responsable de son modèle, en insistant sur la qualité du nettoyage, la traçabilité des matériaux et la possibilité de personnaliser ou réparer son jean. Ces pratiques contribuent à réduire la méfiance liée au contact corporel, évoquée par Richard comme frein majeur à la fonctionnalité dans la mode.

De plus, MUD Jeans valorise la dimension communautaire de son modèle : elle mobilise ses clients autour d'un sentiment d'appartenance à une cause collective. En intégrant le consommateur dans le cycle de vie du produit, la marque parvient à transformer un comportement potentiellement réticent en acte participatif et valorisant, rejoignant les observations de Marie sur la création de réseaux d'utilisateurs engagés.

6.5.5 Une culture organisationnelle cohérente et participative

Enfin, la réussite du modèle MUD Jeans repose sur une culture organisationnelle profondément alignée avec ses valeurs fondatrices. L'entreprise met en œuvre une structure interne agile et collaborative, où chaque employé contribue activement à la mission de durabilité. Cette cohérence interne reflète l'idée, avancée par Marie et Richard, selon laquelle la transformation circulaire ne peut être authentique sans un apprentissage collectif et un engagement partagé.

MUD Jeans promeut une culture d'expérimentation continue : elle teste de nouvelles matières, mesure en temps réel l'impact de ses choix, et ajuste régulièrement ses processus. Cette posture d'innovation itérative correspond à la « logique d'apprentissage » décrite par Louis, où l'échec fait partie intégrante du progrès organisationnel.

De plus, l'entreprise s'appuie sur un écosystème de collaboration incluant ONG, universités et partenaires industriels, contribuant ainsi à la diffusion d'une culture de la durabilité à l'extérieur même de son organisation. Ce rayonnement culturel consolide la position de MUD Jeans comme acteur de référence dans le denim circulaire, à la fois innovant et cohérent.

L'examen de ces cinq dimensions complémentaires montre que MUD Jeans ne se limite pas à incarner les trois prérequis fondamentaux de la fonctionnalité : valeurs, proposition de valeur et fidélisation, mais qu'elle en opérationnalise l'esprit à travers un ensemble de pratiques systémiques. Son modèle illustre une intégration complète des facteurs identifiés par les experts :

- Une innovation centrée sur la durabilité,
- Une gouvernance fondée sur la transparence,
- Une logistique inversée performante,
- Une gestion proactive des freins culturels,
- Et une culture organisationnelle cohérente et participative.

En combinant ces éléments, MUD Jeans parvient non seulement à réduire son empreinte environnementale, mais aussi à transformer la durabilité en avantage compétitif. Elle incarne ainsi la matérialisation concrète du modèle de l'EF dans la mode, tel que défini par les chercheurs et praticiens du domaine.

6.6 Résultats et impacts observés

L'impact de MUD Jeans se mesure tant sur le plan environnemental qu'économique et social. Sur le plan écologique, l'entreprise a démontré qu'un jean circulaire pouvait réduire de manière significative la consommation d'eau et les émissions de gaz à effet de serre. Selon son rapport de 2024, chaque jean produit économise en moyenne 7 000 litres d'eau et réduit presque de moitié les émissions de CO₂ par rapport à un jean conventionnel.

Sur le plan économique, MUD Jeans a connu une croissance soutenue depuis 2015, portée par l'adhésion croissante à son programme de leasing. En internalisant la gestion de la fin de vie des produits, l'entreprise réduit sa dépendance aux fluctuations du marché des matières premières vierges. Par ailleurs, sa transparence et sa crédibilité environnementale ont renforcé sa position concurrentielle et sa notoriété auprès d'un public de plus en plus conscient des enjeux de durabilité (De Nardo & al., 2022; Dong & Solbrand, 2020).

Sur le plan social, MUD Jeans participe à une transformation culturelle de la consommation en sensibilisant les consommateurs à l'importance de la circularité et de la sobriété. En proposant un modèle qui valorise l'usage plutôt que la possession, l'entreprise remet en question les normes de la fast fashion et incite à une reconfiguration des valeurs sociales associées à la mode (Andrisan & Modreanu, 2024; Wijnen & al., 2020).

6.7 Discussion : enseignements et transférabilité

L'étude du cas MUD Jeans met en évidence l'importance d'une cohérence systémique entre les prérequis organisationnels et la stratégie d'entreprise. La réussite du modèle repose d'abord sur un alignement fort entre la mission, la proposition de valeur et la fidélisation. Ces trois dimensions forment un écosystème intégré, où la vision environnementale alimente la différenciation stratégique, et où la relation client devient un levier de circularité.

L'avantage concurrentiel obtenu par MUD Jeans ne découle pas uniquement de son modèle d'affaires circulaire, mais de la cohérence entre son identité, ses pratiques et son engagement social. L'entreprise démontre que la durabilité peut être à la fois un impératif éthique et une source de rentabilité économique, à condition que les structures internes et les relations externes soient alignées sur les mêmes valeurs (De Nardo & al., 2022).

La transférabilité du modèle dépend toutefois du contexte. Les conditions économiques, les comportements de consommation et les infrastructures logistiques influencent la possibilité d'adopter un modèle similaire. Les travaux de Dong & Solbrand, (2020) soulignent que les entreprises souhaitant s'inspirer de MUD Jeans doivent posséder une culture organisationnelle propice à l'innovation sociale, ainsi qu'une capacité à investir dans la collecte, le tri et le recyclage des produits.

6.8 Limites et défis

Malgré ses succès, MUD Jeans fait face à plusieurs défis structurels. Les coûts de logistique inversée et de recyclage demeurent élevés, et la scalabilité du modèle reste limitée par la capacité à gérer efficacement les retours et les matières recyclées (De Nardo & al., 2022). De plus, une part de la clientèle manifeste encore une réticence à renoncer à la propriété, ce qui freine la généralisation du modèle de leasing. Enfin, les contraintes techniques liées à la qualité des fibres recyclées limitent encore la possibilité d'atteindre une circularité totale (MUD Jeans, 2024).

6.9 Conclusion

L'étude de MUD Jeans démontre qu'une entreprise peut intégrer les principes de l'EF de manière cohérente et efficace, en s'appuyant sur des fondements organisationnels solides. Les valeurs, la proposition de valeur et la fidélisation constituent les trois piliers sur lesquels repose le succès de son modèle circulaire. Ensemble, ils forment un système intégré où l'éthique environnementale se transforme en différenciation stratégique, et où la relation client devient le moteur de la performance durable.

Ainsi, MUD Jeans illustre que la transition vers un système de mode plus durable ne relève pas uniquement d'un impératif écologique, mais aussi d'une opportunité économique et compétitive. Son modèle prouve que l'EF, lorsqu'elle est soutenue par des prérequis organisationnels cohérents, peut offrir un avantage concurrentiel viable à long terme dans une industrie en profonde mutation.

Chapitre 7 – Discussion

Ce chapitre vise à mettre en perspective les résultats obtenus à la lumière de la revue de littérature, du cadre conceptuel et de l'étude de cas menée sur MUD Jeans. Il a pour objectif de démontrer comment les éléments théoriques et empiriques présentés dans les chapitres précédents convergent pour répondre à la question centrale de recherche : quels sont les prérequis nécessaires à une entreprise du secteur de la mode pour transformer l'EF en un avantage concurrentiel durable ?

L'analyse qui suit s'inscrit dans une logique de mise en cohérence entre les dimensions théoriques, conceptuelles et empiriques. Elle montre que l'EF ne se limite pas à un modèle économique alternatif, mais constitue un système stratégique et organisationnel complet, reposant sur une cohérence interne entre valeurs, mission, proposition de valeur et fidélisation, soutenue par des leviers structurels tels que la gouvernance, l'innovation, la logistique inversée et la culture organisationnelle. Cette discussion permet ainsi de comprendre comment ces éléments interagissent pour créer les conditions de durabilité, de différenciation et de compétitivité dans une industrie historiquement dominée par la surproduction et l'obsolescence rapide.

7.1 L'EF comme réponse systémique aux enjeux de la mode

La revue de littérature a montré que l'industrie de la mode est confrontée à une série d'enjeux environnementaux, économiques et sociaux d'une ampleur inédite. La surproduction, la consommation effrénée de ressources naturelles, la pollution liée à la teinture et au traitement des textiles, ainsi que la précarité dans les chaînes d'approvisionnement font de ce secteur l'un des plus problématiques sur le plan de la durabilité (Andrisan & Modreanu, 2024; Wijnen & al., 2020). Ces constats établissent le point de départ logique de la réflexion : la nécessité d'un changement structurel du modèle économique.

Dans ce contexte, l'EF (EF) apparaît comme une réponse systémique. Plutôt que de se contenter de réduire les externalités négatives, elle vise à repenser la création de valeur autour de l'usage plutôt que de la propriété. Comme le soulignent Louis et Richard, la fonctionnalité ne

représente pas une simple déclinaison de l'EC, mais un changement de paradigme : la performance d'un bien n'est plus évaluée à travers sa production, mais à travers son utilité et sa longévité.

Ce repositionnement trouve une résonance concrète dans le cas de MUD Jeans, où la valeur de l'entreprise découle de la durabilité de ses produits et de la fidélité de ses utilisateurs. Ainsi, le modèle étudié illustre parfaitement l'articulation entre les enjeux identifiés dans la littérature et les solutions structurelles de l'EF : réduire les impacts écologiques tout en maintenant une activité rentable grâce à la réutilisation et à la fidélisation.

7.2 La cohérence interne : fondement du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel a proposé trois prérequis fondamentaux : valeurs, proposition de valeur et fidélisation, qui représentent les piliers nécessaires à la réussite d'une entreprise adoptant l'EF. Cette triple structure permet de comprendre comment une organisation peut générer un avantage concurrentiel durable tout en répondant aux impératifs environnementaux et sociaux.

La discussion avec les experts confirme la pertinence de ce modèle. Louis souligne que l'EF repose sur la qualité intrinsèque du bien et sur sa capacité à durer, deux éléments directement reliés aux valeurs et à la mission de l'entreprise.

Richard complète cette perspective en affirmant que la mission organisationnelle doit s'étendre à la société : il s'agit d'« ancrer le bien dans son usage social ». Ce lien entre valeurs et proposition de valeur établit une continuité logique : une mission claire oriente la conception du produit, et la cohérence entre les deux fonde la crédibilité de la marque.

Dans le cas de MUD Jeans, cette cohérence est manifeste. Les valeurs de durabilité et de transparence se traduisent directement dans sa proposition de valeur : un jean conçu pour durer, recyclable, réparable et accessible via un modèle de leasing. Cette congruence entre identité et pratique lui confère une légitimité forte auprès des consommateurs soucieux d'éthique, tout en assurant la stabilité économique du modèle. La fidélisation vient alors consolider cet équilibre en transformant la relation transactionnelle en relation partenariale, conformément aux analyses de Marie et Stéphane.

7.3 Articulation des trois prérequis dans un système intégré

L'un des principaux enseignements issus de la confrontation entre les cadres théorique et empirique réside dans la compréhension des interrelations dynamiques entre les trois prérequis. Les valeurs, mission et vision constituent la base identitaire du système : elles déterminent la direction stratégique et influencent les choix éthiques et organisationnels. La proposition de valeur représente l'application stratégique de ces fondements, c'est à travers elle que l'entreprise matérialise ses engagements dans des produits et services concrets. Enfin, la fidélisation agit comme une force stabilisatrice, assurant la pérennité du modèle à travers la continuité de la relation client et la régénération des flux matériels.

Dans le cas de MUD Jeans, ces trois dimensions s'entrecroisent de manière particulièrement claire. La vision de circularité totale (valeurs) se concrétise par la proposition de valeur du programme *Lease A Jeans* (usage au lieu de possession), qui en retour alimente la fidélisation via une relation contractuelle durable. Cette circularité relationnelle complète la circularité matérielle : le client devient acteur du cycle, en restituant le jean pour qu'il soit recyclé et réintroduit dans la production. Ainsi, l'entreprise démontre comment l'interdépendance des prérequis peut créer un modèle à la fois durable et rentable, où chaque pilier renforce les deux autres.

7.4 La validation empirique du cadre par les experts

Les entretiens avec les experts ont permis de confronter le cadre conceptuel à la réalité opérationnelle des entreprises. Tous s'accordent sur le fait que ces trois prérequis sont nécessaires, mais ils soulignent également que leur efficacité dépend de conditions d'intégration plus larges.

Louis met en avant la nécessité d'une innovation produit continue pour soutenir la valeur d'usage. Richard insiste sur la gouvernance et la vision à long terme comme facteurs d'ancrage. Marie évoque la co-construction de la valeur avec les parties prenantes, tandis que Stéphane et Sophie rappellent que la réussite du modèle dépend de la gestion de la confiance et de la transparence envers les consommateurs.

Ces apports enrichissent le cadre initial en y intégrant des dimensions structurelles. Ils démontrent que les prérequis identifiés ne sont pas des éléments isolés, mais des composantes interdépendantes d'un système stratégique élargi. En d'autres termes, l'EF ne repose pas uniquement sur la transformation du rapport au produit, mais sur une transformation culturelle, organisationnelle et systémique.

7.5 Confirmation du cadre conceptuel par le cas de MUD Jeans

L'étude de cas de MUD Jeans vient confirmer, dans un contexte réel, la robustesse du cadre conceptuel et la pertinence des observations des experts. Tout d'abord, les valeurs et la mission de MUD Jeans, centrées sur la transparence, la responsabilité et la réduction des déchets, structurent l'ensemble de ses décisions stratégiques. La proposition de valeur, incarnée par le modèle de leasing, démontre que la vente d'usage peut générer à la fois de la rentabilité et de la fidélisation. Enfin, la relation continue avec les clients, rendue possible par la reprise des jeans et les programmes de réparation, illustre concrètement la fidélisation fonctionnelle décrite par Louis.

Mais surtout, MUD Jeans intègre également les autres facteurs identifiés par les experts, ce qui renforce la cohérence de son modèle. L'innovation du produit est systémique : chaque nouvelle collection intègre des fibres recyclées et des technologies de réduction d'impact. Sa gouvernance, fondée sur la transparence et la communication ouverte, correspond à la logique de confiance préconisée par Marie et Richard. La logistique inversée assure la circularité technique du système, tandis que la culture organisationnelle aligne l'ensemble du personnel sur la mission environnementale.

Ainsi, MUD Jeans illustre comment la théorie, le concept et la pratique se rejoignent dans un modèle cohérent et reproductible, qui traduit la faisabilité concrète de l'EF dans la mode.

7.6 Les tensions et défis persistants

Malgré la cohérence du modèle, plusieurs tensions structurelles demeurent, confirmant les limites évoquées par les experts.

D’abord, la rentabilité à court terme reste un défi. Comme le rappelle Richard, les coûts liés au design durable, à la logistique inversée et à la gestion des retours demeurent élevés, et peuvent freiner les entreprises de petite taille. MUD Jeans, malgré son succès, demeure dépendante de subventions et de partenariats pour maintenir ses innovations technologiques.

Ensuite, la réticence des consommateurs vis-à-vis du leasing de vêtements persiste. Les freins psychologiques et culturels, identifiés par Richard et Marie, subsistent malgré la qualité du discours de transparence. MUD Jeans a partiellement surmonté cette barrière par une communication pédagogique et une expérience client centrée sur la participation, mais cette démarche reste limitée à un segment de marché engagé.

Enfin, la scalabilité du modèle constitue un enjeu majeur. L’EF exige une transformation complète de la chaîne logistique et du modèle financier. Les grandes marques, soumises à des pressions de volume, peinent à reproduire un modèle qui privilégie la durabilité sur la croissance. Ces tensions montrent que la viabilité du système dépend de l’écosystème institutionnel dans lequel il s’inscrit : réglementations, infrastructures de recyclage, fiscalité écologique et éducation du consommateur.

7.7 Vers un modèle intégratif et dynamique

Les résultats combinés de la recherche permettent de dégager un modèle intégratif où l’EF apparaît non comme une rupture isolée, mais comme une évolution dynamique de la stratégie d’entreprise. Les valeurs, la mission et la vision agissent comme le pilier éthique et stratégique. La proposition de valeur et la fidélisation constituent les leviers de mise en œuvre, tandis que les facteurs complémentaires : innovation, gouvernance, logistique, culture et adaptation socioculturelle, assurent la pérennité du système.

L’ensemble forme un écosystème circulaire, où chaque dimension soutient les autres :

- Les valeurs guident la conception du produit (innovation) et le mode de gouvernance.
- La proposition de valeur détermine les choix opérationnels et la structure logistique.
- La fidélisation stabilise les flux financiers et alimente la boucle de réutilisation.
- Enfin, la culture organisationnelle et la gouvernance assurent la cohérence et l’apprentissage collectif.

Ce modèle dynamique permet de dépasser la vision linéaire de la compétitivité au profit d'une logique de performance durable, où la valeur créée n'est plus extraite mais régénérée. Cette discussion montre que les résultats de la recherche convergent vers une compréhension systémique de la réussite de l'EF dans la mode. Les trois prérequis identifiés : valeurs/mission/vision, proposition de valeur et fidélisation, constituent bien les conditions nécessaires, mais non suffisantes, à la création d'un avantage concurrentiel durable. Leur efficacité dépend de leur intégration dans un environnement organisationnel qui favorise l'innovation, la gouvernance participative, la circularité logistique et l'engagement culturel.

L'étude de cas de MUD Jeans, validée par les apports des experts, démontre la faisabilité concrète d'un tel modèle, mais aussi la complexité de son déploiement. Elle confirme que la durabilité et la compétitivité ne s'opposent pas, à condition que l'entreprise parvienne à créer une cohérence stratégique complète entre ses valeurs, ses pratiques et son écosystème.

Ainsi, cette recherche met en évidence que l'EF, loin d'être une utopie théorique, peut constituer une voie pragmatique vers un système de mode plus durable, à la fois économiquement viable, socialement équitable et écologiquement responsable.

Conclusion et Recommandation

L'objectif de ce mémoire était d'identifier les prérequis organisationnels nécessaires aux entreprises de l'industrie de la mode pour que l'adoption du modèle d'EF (EF) leur permette d'obtenir un avantage concurrentiel durable. En d'autres termes, il cherchait à comprendre quelles conditions internes et externes doivent être réunies pour qu'un modèle fondé sur la vente de l'usage plutôt que sur la propriété puisse s'imposer comme une stratégie à la fois viable, compétitive et durable.

Le travail a débuté par une revue de la littérature exhaustive portant sur les enjeux structurels de l'industrie de la mode. Celle-ci a révélé un secteur marqué par une surproduction chronique, un gaspillage massif de ressources, des conditions de travail précaires et une dépendance culturelle à la nouveauté et à la possession. Ces constats ont permis de comprendre pourquoi le modèle linéaire actuel, « produire, consommer, jeter », atteint ses limites économiques et écologiques.

La revue a ensuite introduit l'EF comme une alternative systémique, où la création de valeur repose sur l'usage et la durabilité plutôt que sur la propriété et la quantité produite. Les auteurs et experts ont mis en évidence que cette transformation exige un changement profond dans la structure même de l'entreprise, notamment dans ses valeurs, sa gouvernance, sa relation au client et ses modes de production.

Sur cette base, le cadre conceptuel a identifié trois prérequis essentiels pour permettre à une entreprise d'atteindre un avantage concurrentiel dans un modèle fonctionnel :

1. Les valeurs, la mission et la vision, qui définissent la cohérence stratégique et éthique de l'entreprise ;
2. La proposition de valeur, qui traduit ces fondements en offre concrète de différenciation ;
3. La fidélisation, qui stabilise la relation client et assure la pérennité économique du système.

La méthodologie adoptée reposait sur une approche qualitative combinant deux volets :

- Une phase conceptuelle, fondée sur des entrevues semi-dirigées avec des experts du domaine (académiques et praticiens) ;
- Une étude de cas approfondie de l'entreprise MUD Jeans, pionnière du modèle de leasing dans la mode circulaire.

Les résultats des entrevues ont confirmé la pertinence du cadre conceptuel, tout en révélant des facteurs complémentaires nécessaires à sa réussite :

- L'innovation produit,
- La gouvernance participative et à long terme,
- La logistique inversée,
- La culture organisationnelle,
- Et la gestion des freins culturels et psychologiques des consommateurs.

Enfin, l'étude de cas MUD Jeans a permis d'observer la mise en œuvre concrète de ces éléments dans une entreprise réelle. MUD Jeans incarne une application cohérente de l'EF, en combinant valeurs éthiques, proposition de valeur durable, fidélisation active et gouvernance transparente. L'entreprise démontre qu'il est possible de transformer les défis de la durabilité en leviers stratégiques, tout en prouvant la faisabilité économique du modèle fonctionnel.

Recommandations et cadre conceptuel renouvelé

Les résultats du mémoire permettent de formuler plusieurs recommandations managériales destinées aux entreprises de la mode souhaitant adopter le modèle d'EF. Ces recommandations s'articulent autour de l'idée que les trois prérequis identifiés ne suffisent pas à eux seuls : ils doivent être enrichis et soutenus par les facteurs complémentaires mis en évidence par les experts et confirmés par l'étude de cas.

Recommandations stratégiques générales

1. Aligner les valeurs, la mission et la vision sur la durabilité réelle. Les entreprises doivent ancrer leur mission dans une logique de long terme, intégrant des objectifs environnementaux et sociaux mesurables. Cette cohérence interne est la condition première de la crédibilité et de la confiance des parties prenantes.

2. Repenser la proposition de valeur autour de l'usage et de la durabilité. La valeur ne doit plus être créée par la quantité, mais par la qualité d'usage. Cela suppose une innovation centrée sur la réparabilité, la circularité et la modularité des produits.
3. Développer la fidélisation par la confiance et la transparence. La fidélisation doit être pensée comme une relation partenariale, où le client devient acteur du cycle de vie du produit. Des outils numériques de suivi, de reprise et de communication peuvent renforcer cette proximité.
4. Intégrer les facteurs complémentaires identifiés par les experts.
 - Innovation du produit : investir dans la recherche et le design circulaire.
 - Gouvernance participative : impliquer les employés et partenaires dans la co-création de valeur.
 - Logistique inversée : concevoir une infrastructure de récupération efficace.
 - Culture organisationnelle : favoriser l'apprentissage collectif et la culture du test.
 - Sensibilisation culturelle : revaloriser symboliquement l'usage pour surmonter la résistance à la location.

Nouveau cadre conceptuel intégré

Les résultats combinés de la recherche permettent de proposer un nouveau cadre conceptuel intégré de l'EF dans la mode, où les différents éléments identifiés interagissent de manière systémique. Ce cadre repose sur une logique de stratification dynamique : les fondements identitaires de l'entreprise soutiennent les mécanismes opérationnels, eux-mêmes renforcés par des facteurs systémiques de soutien. Ensemble, ces dimensions forment un écosystème stratégique cohérent capable de générer un avantage concurrentiel durable dans un marché hautement compétitif.

Au niveau des fondations stratégiques, les valeurs, la mission et la vision constituent le pilier sur lequel repose toute la cohérence organisationnelle. Ces éléments représentent la colonne vertébrale de l'entreprise, définissant sa raison d'être, son orientation éthique et son horizon de durabilité. La clarté de ces fondements détermine la crédibilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes et oriente toutes les décisions subséquentes.

Dans le cas de MUD Jeans, cette cohérence est manifeste : la vision de circularité totale et les valeurs de transparence guident l'ensemble de ses pratiques, de la conception du produit à la gestion de la relation client. Ces principes structurants traduisent l'idée que l'EF n'est viable que lorsque la durabilité est inscrite dans l'identité même de l'organisation.

Le niveau opérationnel du cadre repose sur la proposition de valeur, qui traduit ces fondements éthiques en offre concrète. Elle représente le point de contact entre les intentions stratégiques et la réalité du marché. Dans un modèle fonctionnel, la proposition de valeur ne se limite pas à un produit, mais à un service d'usage qui intègre les dimensions de durabilité, de réparabilité et de circularité. Ce passage de la possession à l'usage transforme profondément la logique de création de valeur : la satisfaction du client dépend de la performance dans le temps et de l'expérience relationnelle plutôt que de la nouveauté du produit. Dans cette optique, la proposition de valeur devient le cœur de la différenciation concurrentielle, car elle repose sur la pertinence de l'offre et la confiance qu'elle inspire.

Le troisième niveau, celui de la fidélisation, assure la stabilité du modèle en ancrant la relation entre l'entreprise et le client dans la durée. Dans l'EF, la fidélisation n'est pas le résultat d'une stratégie marketing, mais une conséquence logique du contrat d'usage. La continuité relationnelle qu'elle engendre alimente un cercle vertueux : les retours clients favorisent l'amélioration continue du produit, les données d'usage renforcent la pertinence de l'offre, et la satisfaction crée un attachement durable à la marque. La fidélisation devient ainsi une forme de capital immatériel essentiel à la rentabilité à long terme, en réduisant les coûts d'acquisition de nouveaux clients et en consolidant la stabilité financière de l'entreprise.

Autour de ces trois dimensions centrales gravitent des facteurs systémiques de soutien identifiés par les experts et confirmés par l'étude de cas : l'innovation produit, la gouvernance participative, la logistique inversée, la culture organisationnelle et la sensibilisation culturelle des consommateurs. Ces éléments agissent comme des catalyseurs qui garantissent la cohérence et la durabilité du modèle. L'innovation assure la performance technique et environnementale des produits, tandis que la gouvernance veille à l'alignement stratégique et à la transparence. La logistique inversée rend la circularité possible en permettant la récupération et le recyclage des biens, tandis que la culture organisationnelle favorise l'appropriation collective du modèle par les

employés. Enfin, la sensibilisation culturelle permet d'atténuer les résistances des consommateurs et d'intégrer le changement dans les comportements d'achat.

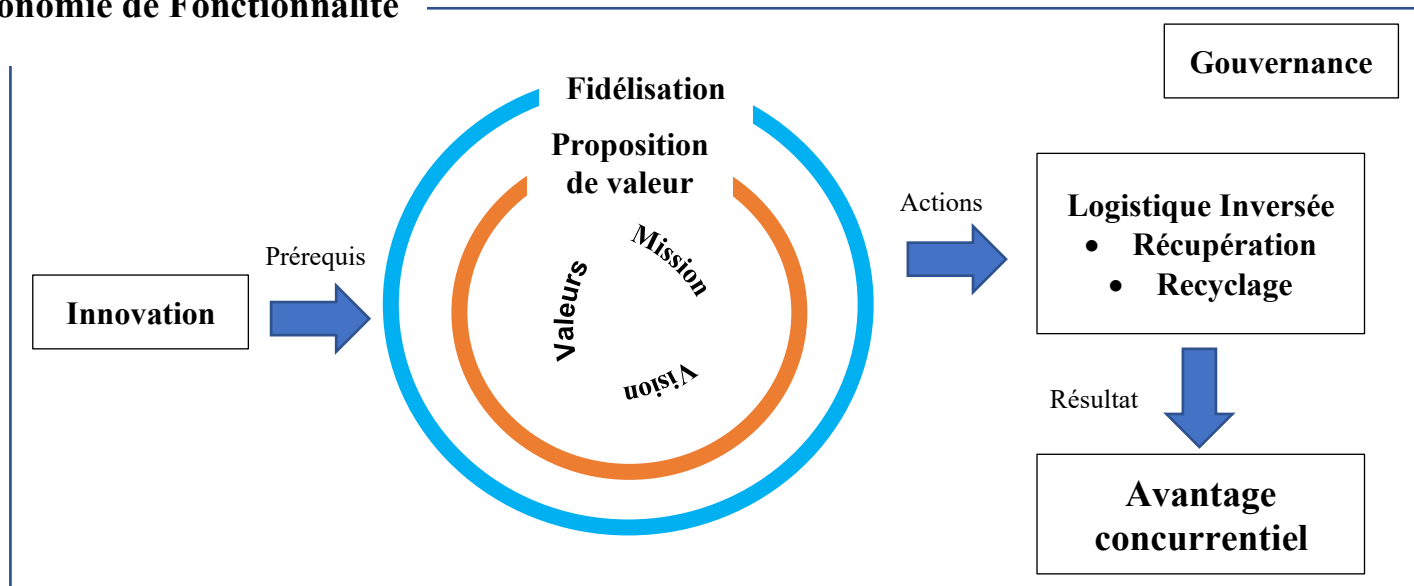
Ainsi, le nouveau cadre conceptuel intégré présente une architecture en quatre niveaux interdépendants :

- 1) Un pilier identitaire reposant sur les valeurs, la mission et la vision ;
- 2) Une application stratégique de la proposition de valeur ;
- 3) Une consolidation relationnelle par la fidélisation ;
- 4) Un ensemble de leviers systémiques qui assurent la viabilité du modèle dans son environnement.

L'articulation de ces dimensions crée un système cohérent où la durabilité devient source d'avantage concurrentiel, non pas en opposition à la performance économique, mais en tant que fondement même de celle-ci. Ce modèle met en évidence que la réussite de l'EF repose sur l'intégration, la cohérence et la continuité entre les intentions stratégiques, les pratiques opérationnelles et les relations avec les parties prenantes.

Figure 8 : Modèle de l'Atteinte d'un Avantage Concurrentiel dans un Contexte d'Économie de Fonctionnalité

Économie de Fonctionnalité



Source : Créé par l'auteur

La Figure 8 illustre une version enrichie du cadre conceptuel initial, intégrant les trois facteurs complémentaires identifiés par les experts : l'innovation, la gouvernance et la logistique inversée, comme leviers essentiels soutenant les trois prérequis de base (valeurs/mission/vision, proposition de valeur et fidélisation) dans la recherche d'un avantage concurrentiel durable au sein de l'industrie de la mode.

Au cœur du modèle, les valeurs, la mission et la vision forment le pilier identitaire de l'entreprise, orientant l'ensemble de ses décisions stratégiques et opérationnelles. Ce premier niveau agit comme le moteur culturel et éthique du système, garantissant la cohérence des actions avec les principes de durabilité inhérents à l'EF. Sur cette base repose la proposition de valeur, qui traduit de manière concrète la mission de l'entreprise en une offre distinctive centrée sur l'usage, la qualité et la circularité. Elle constitue l'interface directe entre l'entreprise et le marché, transformant la valeur d'usage en une source d'avantage compétitif. La fidélisation complète cet ensemble en assurant la pérennité relationnelle entre l'entreprise et ses clients. En développant des liens de confiance et en maintenant un engagement continu, la fidélisation transforme l'avantage concurrentiel ponctuel en avantage durable.

Autour de ce noyau, les trois nouveaux facteurs identifiés jouent un rôle structurant et dynamique :

- L'innovation agit comme le déclencheur du système. Elle permet à l'entreprise de repenser ses produits, services et processus afin d'intégrer les principes de l'EF. Elle soutient la création de nouvelles propositions de valeur, tout en stimulant l'amélioration continue et la différenciation stratégique.
- La gouvernance assure la cohérence et la supervision du modèle. Elle encadre la mise en œuvre des pratiques circulaires, veille à l'alignement entre les objectifs économiques et environnementaux, et favorise la transparence et la responsabilité au sein de l'organisation et de ses partenaires. Une gouvernance solide garantit la légitimité du modèle et renforce la confiance des parties prenantes.
- La logistique inversée constitue le levier opérationnel du système. En organisant la récupération, le reconditionnement et le recyclage des produits en fin de vie, elle ferme la boucle de production et de consommation. Ce processus permet non seulement de réduire

les déchets, mais aussi de réintégrer des matériaux dans le cycle productif, contribuant directement à la durabilité économique et environnementale du modèle.

Ces trois leviers : innovation, gouvernance et logistique inversée, fonctionnent en interaction continue avec le noyau central des prérequis stratégiques. Ensemble, ils permettent à l'entreprise d'intégrer l'EF dans une logique systémique où la valeur économique, sociale et environnementale se renforce mutuellement.

Ainsi, le modèle propose une vision intégrée du succès organisationnel dans un contexte d'EF: l'avantage concurrentiel n'est plus uniquement lié à la performance économique, mais découle de la synergie entre valeurs, innovation et circularité, soutenue par une gouvernance éthique et une logistique durable.

Implications pour les parties prenantes

Les conclusions de cette recherche ont des implications concrètes pour l'ensemble des acteurs impliqués dans l'adoption et la mise en œuvre de l'EF dans la mode. Ces implications diffèrent selon la position et le rôle de chaque partie prenante dans l'écosystème.

Pour les entreprises

Les entreprises doivent envisager l'EF non comme une stratégie de niche, mais comme un levier de transformation organisationnelle complète. L'intégration des prérequis, valeurs, proposition de valeur et fidélisation, exige une refonte des logiques internes et des relations externes. Les dirigeants doivent aligner la mission de l'entreprise sur des objectifs de durabilité, tout en développant des modèles d'affaires hybrides où la performance environnementale devient un facteur de différenciation concurrentielle. De plus, l'innovation doit être perçue non comme un coût, mais comme un investissement stratégique à long terme.

L'expérience de MUD Jeans démontre que la cohérence entre les valeurs et la pratique peut générer un capital de confiance auprès des consommateurs, permettant de compenser les marges plus faibles inhérentes à la circularité. Ainsi, pour les entreprises, la clé du succès réside dans la

transversalité de la durabilité, c'est-à-dire sa présence dans chaque dimension de la structure organisationnelle, du design produit à la gouvernance.

Pour les consommateurs

Les consommateurs sont au cœur du modèle fonctionnel, car leur adhésion conditionne sa réussite. L'EF implique un changement culturel profond : il s'agit de passer d'une logique de possession à une logique d'usage, ce qui remet en question des décennies d'habitudes de consommation. Les entreprises doivent accompagner ce changement par une communication transparente et éducative, en soulignant les avantages économiques, environnementaux et symboliques de l'usage partagé. La fidélisation dans ce contexte repose sur la construction d'une relation de confiance. En rendant les consommateurs acteurs du cycle de vie du produit, les entreprises les intègrent dans un réseau de co-responsabilité.

L'expérience de MUD Jeans démontre que cette transformation peut se traduire par une satisfaction accrue et un engagement durable, dès lors que les consommateurs perçoivent la transparence, la qualité et la contribution sociale du modèle.

Pour les fournisseurs

Les fournisseurs jouent un rôle crucial dans la réussite de l'EF, car ils participent directement à la conception, à la production et à la logistique du cycle de vie des produits. Le passage d'un modèle linéaire à un modèle circulaire exige une relation partenariale et non transactionnelle avec eux. Les entreprises doivent favoriser des collaborations à long terme, fondées sur la confiance, la transparence et le partage de données.

Dans le cas de MUD Jeans, cette approche se traduit par des partenariats stables avec des usines certifiées et des recycleurs spécialisés, garantissant la traçabilité et la qualité. Pour les fournisseurs, cela implique également une montée en compétences vers des pratiques éco-responsables, une meilleure connaissance des matériaux recyclés et une intégration dans les chaînes logistiques inversées. Ainsi, leur implication devient une condition essentielle à la cohérence du système fonctionnel.

Pour les institutions publiques

Les institutions publiques ont un rôle structurant à jouer dans la généralisation de l'EF. Leur responsabilité consiste à créer un cadre réglementaire et incitatif favorable à la circularité. Cela peut passer par des politiques de taxation différenciée entre les produits linéaires et circulaires, des subventions à la recherche en innovation durable, ou encore la mise en place d'infrastructures de collecte et de recyclage à grande échelle. Les pouvoirs publics doivent également encourager la collaboration intersectorielle, notamment entre entreprises, institutions et acteurs communautaires, pour mutualiser les ressources et favoriser les boucles locales. Dans cette optique, la transition vers la fonctionnalité devient un projet collectif, soutenu par des politiques publiques cohérentes et pérennes.

Pour les acteurs communautaires et sociaux

Les organisations communautaires, associations et acteurs de l'économie sociale peuvent agir comme médiateurs entre les entreprises et les consommateurs. Leur implication permet de renforcer la dimension sociale de la durabilité en facilitant la sensibilisation, la réparation, la collecte ou la redistribution des produits. Ces acteurs jouent un rôle essentiel dans la démocratisation du modèle, en rendant les pratiques circulaires accessibles à un plus large public. En collaborant avec les entreprises, ils contribuent à construire un modèle de mode plus inclusif, où la durabilité ne se limite pas à une élite consciente, mais devient une valeur partagée. Leur rôle dans l'éducation, la communication et la création de réseaux territoriaux renforce la dimension collective et systémique de l'EF.

Limites du mémoire et pistes pour de futures recherches

Toute recherche comporte des limites liées à ses choix méthodologiques, à sa portée théorique et aux conditions empiriques dans lesquelles elle est réalisée. Ces limites ne constituent pas une faiblesse, mais plutôt une occasion d'enrichir les connaissances sur la thématique étudiée et de tracer des pistes pour de futures recherches. Le présent mémoire, bien qu'il apporte une

contribution significative à la compréhension des prérequis nécessaires à l'adoption de l'EF dans l'industrie de la mode, comporte certaines contraintes qui méritent d'être reconnues et analysées.

Limites méthodologiques

Sur le plan méthodologique, la première limite réside dans la taille et la nature de l'échantillon d'experts interrogés. Bien que les entretiens semi-dirigés aient permis de recueillir des données riches et variées, leur nombre restreint limite la diversité des perspectives représentées. De plus, la majorité des participants proviennent de milieux académiques ou de la mode durable, ce qui peut introduire un biais de spécialisation, c'est-à-dire une orientation vers des discours déjà sensibilisés aux enjeux environnementaux et sociaux. L'ajout de perspectives d'acteurs provenant du secteur plus conventionnel de la fast fashion aurait permis de renforcer la profondeur comparative de l'analyse.

Une autre limite méthodologique tient à la sélection du cas unique de MUD Jeans. Ce choix se justifie par la pertinence du modèle et sa maturité dans l'EC, mais il restreint la validité externe de la recherche. Les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du secteur, puisque les conditions contextuelles (localisation européenne, culture organisationnelle, législation environnementale) influencent fortement les dynamiques observées. Une approche multi-cas comparant plusieurs entreprises aurait permis de mieux comprendre la diversité des stratégies d'implantation.

Enfin, la triangulation limitée des méthodes représente une contrainte. Si les entretiens et l'analyse documentaire ont permis une compréhension approfondie, l'intégration de méthodes quantitatives (telles qu'un sondage auprès de consommateurs) aurait pu renforcer la robustesse des conclusions et offrir une vision plus holistique de la dynamique entre entreprises, clients et parties prenantes.

Limites théoriques

Sur le plan théorique, la principale limite réside dans la focalisation du cadre conceptuel sur trois prérequis principaux : les valeurs, la proposition de valeur et la fidélisation. Ce choix, bien que pertinent pour la cohérence analytique du mémoire, laisse de côté certains aspects

complémentaires identifiés dans la littérature et par les experts, tels que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la culture organisationnelle ou encore la capacité d'innovation technologique. Ces dimensions, bien qu'évoquées rapidement, mériteraient d'être intégrées dans un modèle plus exhaustif du passage vers l'EF.

De plus, la recherche repose sur une conceptualisation essentiellement organisationnelle des prérequis, c'est-à-dire centrée sur l'entreprise elle-même. Or, l'EF repose aussi sur un écosystème d'acteurs interconnectés : fournisseurs, consommateurs, régulateurs, investisseurs, dont la coordination et la gouvernance conditionnent la réussite du système. Le mémoire n'explore que partiellement ces relations inter-organisationnelles, alors qu'elles constituent un levier crucial de durabilité et de performance collective.

Enfin, la dimension culturelle et comportementale des consommateurs n'a pas été pleinement approfondie. L'EF requiert une transformation du rapport à la propriété et à l'usage, un processus influencé par des variables psychologiques et sociales complexes. Une approche mobilisant les théories de la consommation responsable, de la valeur perçue et du capital symbolique permettrait de mieux comprendre les freins et leviers liés à l'adhésion des usagers.

Limites empiriques

Les limites empiriques tiennent principalement à la nature évolutive du phénomène étudié. L'EF dans la mode demeure un champ émergent, en constante mutation, et les données disponibles restent fragmentaires. Les initiatives comme celles de MUD Jeans sont encore marginales par rapport à la taille de l'industrie mondiale de la mode. De ce fait, les conclusions tirées s'inscrivent dans un contexte en évolution rapide, susceptible de se transformer avec l'arrivée de nouvelles régulations et de nouvelles technologies de traçabilité.

De plus, certaines données secondaires utilisées (rapports, articles, documents internes) proviennent de sources institutionnelles ou organisationnelles, parfois rédigées dans une logique de communication stratégique. Malgré les efforts d'analyse, une part de subjectivité inhérente à ces documents subsiste.

Enfin, les contraintes d'accès aux données internes de MUD Jeans, notamment sur les indicateurs financiers et logistiques, ont limité la possibilité d'évaluer quantitativement les retombées économiques du modèle.

Perspectives de recherches futures

Ces limites ouvrent de nombreuses pistes pour des recherches futures. Sur le plan méthodologique, il serait pertinent de mener des études comparatives multi-cas entre entreprises issues de différents segments de l'industrie de la mode, luxe, prêt-à-porter, fast fashion, et situées dans divers contextes culturels et réglementaires. Ce type d'étude permettrait de déterminer si les prérequis identifiés se manifestent de manière universelle ou varient selon les structures organisationnelles et les marchés.

Sur le plan théorique, les recherches futures pourraient viser à enrichir le cadre conceptuel développé dans ce mémoire en y intégrant des dimensions complémentaires, telles que la collaboration intersectorielle, la numérisation des processus circulaires (traçabilité, plateformes de location), ou encore la création de valeur partagée entre entreprises et consommateurs. Ces éléments permettraient de développer un modèle plus systémique et dynamique de l'EF dans la mode.

Une autre piste de recherche prometteuse consisterait à étudier les dynamiques comportementales et culturelles des consommateurs dans le cadre de l'économie de l'usage. Des approches mobilisant la psychologie de la consommation ou la sociologie des pratiques pourraient éclairer les mécanismes d'adhésion et les résistances à la perte de propriété.

Enfin, sur le plan empirique, il serait pertinent d'approfondir la mesure des retombées économiques et environnementales des modèles fonctionnels. L'application d'outils tels que l'analyse du cycle de vie ou l'analyse coût-bénéfice permettrait de quantifier plus précisément la durabilité et la rentabilité du système. À long terme, la recherche pourrait également explorer comment ces modèles transforment les chaînes de valeur mondiales et redéfinissent la compétitivité dans un cadre post-croissance.

Conclusion générale

Ce mémoire a permis d'explorer en profondeur les conditions nécessaires à la réussite de l'EF dans l'industrie de la mode, en cherchant à identifier les prérequis stratégiques essentiels à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. L'analyse croisée entre la littérature scientifique,

les entretiens d'experts et l'étude de cas de l'entreprise MUD Jeans a mis en évidence qu'au-delà d'un simple changement de modèle économique, l'adoption de l'EF implique une transformation systémique et culturelle de l'entreprise.

Les résultats de la recherche confirment que la cohérence interne entre les valeurs, la mission et la vision d'une entreprise constitue la première pierre de cette transformation. Ces éléments guident l'ensemble des décisions stratégiques et définissent l'identité organisationnelle sur laquelle repose toute démarche de durabilité. La proposition de valeur, ensuite, traduit cette cohérence en une offre concrète fondée sur l'usage plutôt que la possession, permettant à l'entreprise de se différencier sur un marché de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux et sociaux. Enfin, la fidélisation des clients vient solidifier ce système à trois composantes en créant une relation durable, fondée sur la confiance, la transparence et la responsabilité partagée entre l'entreprise et le consommateur.

L'intégration de ces trois prérequis au cœur du modèle d'affaires de l'entreprise apparaît comme une condition essentielle à la compétitivité à long terme dans le cadre de l'EF. Cependant, l'étude a également révélé, grâce aux entretiens menés avec des experts du domaine, que trois autres leviers renforcent la mise en œuvre et la pérennité de ce système : l'innovation, la gouvernance et la logistique inversée. L'innovation stimule l'adaptation et la créativité organisationnelle, permettant de repenser la conception des produits et services dans une logique circulaire. La gouvernance, quant à elle, garantit la cohérence stratégique et la légitimité éthique du modèle en encadrant la prise de décision et en assurant la transparence dans la chaîne de valeur. Enfin, la logistique inversée constitue le pilier opérationnel du système, en assurant la récupération, le reconditionnement et le recyclage des produits en fin de vie, fermant ainsi la boucle de la production et de la consommation.

En s'appuyant sur ces six dimensions interdépendantes, ce mémoire propose un nouveau cadre conceptuel qui relie les fondements culturels, stratégiques et opérationnels nécessaires à la réussite d'un modèle d'EF dans la mode. Ce cadre illustre que l'avantage concurrentiel durable n'est pas uniquement le résultat d'une innovation ponctuelle, mais d'un équilibre dynamique entre identité, création de valeur et gestion des ressources.

L'étude de cas de MUD Jeans en fournit une démonstration concrète. L'entreprise a su articuler ses valeurs éthiques autour d'une mission claire, prolonger la durée de vie du denim et réduire l'impact environnemental du secteur, tout en offrant une proposition de valeur novatrice

avec son système de location de jeans. Par ailleurs, MUD Jeans illustre l'efficacité d'une logistique inversée performante, où la récupération et le recyclage des produits deviennent des moteurs de rentabilité et de réputation. Son succès montre que l'EF peut être économiquement viable tout en respectant les principes du développement durable, à condition qu'elle soit soutenue par une vision stratégique cohérente et des pratiques organisationnelles intégrées.

Les enseignements tirés de cette recherche dépassent le cas particulier de la mode. Ils suggèrent qu'une entreprise, quelle que soit son industrie, ne peut pleinement tirer profit de l'EF sans repenser son rapport à la valeur, à la propriété et à la relation client. En transformant la consommation en usage, en réinsérant la durabilité au cœur du modèle économique et en cultivant une gouvernance transparente, l'entreprise devient actrice d'une transition vers un système économique plus responsable et résilient.

En somme, ce mémoire met en lumière que la réussite de l'EF dans la mode repose avant tout sur la cohérence systémique entre les fondements éthiques, la création de valeur et la relation client. Lorsque ces éléments sont intégrés dans une stratégie organisationnelle globale, soutenue par des pratiques d'innovation, de gouvernance et de circularité, ils permettent non seulement d'atténuer les effets néfastes du modèle actuel de fast fashion, mais aussi de construire un modèle compétitif, durable et porteur de sens.

L'EF, telle qu'illustrée dans ce travail, se révèle donc comme une voie pragmatique de transition vers un avenir plus durable. Elle démontre qu'il est possible de concilier performance économique, responsabilité sociale et respect environnemental, non pas en opposition, mais en interaction mutuellement bénéfique. Ainsi, elle offre aux entreprises une opportunité de transformer la crise écologique en levier stratégique d'innovation et de différenciation, redéfinissant la mode non plus comme un cycle d'obsolescence, mais comme un cycle continu de création de valeur économique, sociale et environnementale.

L'EF offre ainsi aux entreprises une voie crédible pour transformer la crise écologique en opportunité stratégique : une invitation à redéfinir la mode, non plus comme un cycle d'obsolescence, mais comme un cycle de valeur continue.

Liste de Références

ADEME (2013). « Économie circulaire : notions ». *Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie*. <https://librairie.ademe.fr/>

Andrișan, Gabriela-Nicoleta et Andra Modreanu (2024). « Sustainability in business models: The case of MUD Jeans ». *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, vol. 0, no 1, p. 370-377.

Bailetti, Tony, Stoyan Tanev et Chris Keen (2020). « What Makes Value Propositions Distinct and Valuable to New Companies Committed to Scale Rapidly? ». *Technology Innovation Management Review*, vol. 10, no 6, p. 14-27.

Barbaray, Christophe (2016). « Satisfaction, fidélité et expérience client : être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante ». Paris, Dunod.

Bianchi, Constanza et Grete Birtwistle (2012). « Consumer clothing disposal behaviour: A comparative study ». *International Journal of Consumer Studies*, vol. 36, no 3, p. 335-341.

Bocken, Nancy M. P. et Samuel W. Short (2016). « Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities ». *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 18, p. 41-61.

Bourg, Dominique et Nicolas Buclet (2005). « L'économie de fonctionnalité : changer la consommation dans le sens du développement durable ». *Annales des Mines – Responsabilité & Environnement*, no 37, p. 17-24.

Bowen, Shannon A. (2018). « Mission and Vision ». Dans R. L. Heath et W. Johansen (dir.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken, John Wiley & Sons.

Braun, Virginia et Victoria Clarke (2006). « Using thematic analysis in psychology ». *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no 2, p. 77-101.

Brătianu, Constantin et Gabriela V. Bălănescu (2008). « Vision, mission and corporate values: A comparative analysis of the top 50 U.S. companies ». *Management & Marketing*, vol. 3, no 3, p. 19-38.

Bryman, Alan et Emma Bell (2015). « Business Research Methods ». (4e éd.). Oxford, Oxford University Press.

Brydges, Taylor (2021). « Closing the loop on take, make, waste: Investigating circular economy practices in the Swedish fashion industry ». *Journal of Cleaner Production*, vol. 293, article 126245.

Calluso, Chiara, Enrica De Nardo et Luca Giustiniano (2022). « Circular business models in the denim industry: The case of MUD Jeans ». Mémoire de maîtrise, Luiss University.
<https://tesi.luiss.it/35333/>

Camacho-Otero, Juana, Casper Boks et Ida Nilstad Pettersen (2019). « User acceptance and adoption of circular offerings in the fashion sector: Insights from user-generated online reviews ». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 23, no 2, p. 208-233.

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

Creswell, John W. et Cheryl N. Poth (2018). « Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches ». (4e éd.). Thousand Oaks, Sage.

Cristau, Céline (2001). « Définition, mesure et modélisation de l'attachement à la marque avec deux composantes : la dépendance et l'amitié vis-à-vis d'une marque ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE Aix-Marseille 3.

Cristau, Céline et Julien Lacœuilhe (2007). « Attachement et fidélité aux marques de distributeurs : première proposition de cadre conceptuel ». Université de La Rochelle et Université Paris XII Val-de-Marne.

Davies, Ian (2015). « The values and motivations behind sustainable fashion consumption ». *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 15, no 2, p. 149-162.

Denzin, Norman K. (1978). « The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods ». New York, McGraw-Hill.

Dong, Yihan et Elina Solbrand (2020). « Sustainable fashion business models: A case study on MUD Jeans and Houdini Sportswear ». Mémoire de maîtrise, Lund University.

<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9016063&fileId=9016071>

Dorkenoo, Christopher B., Isaac K. Nyarko, Emmanuel Y. Semordey et Edward Agbemava (2015). « The concept of workplace values and its effects on employee performance and corporate profitability ». *Asian Academic Research Journal of Social Sciences & Humanities*, vol. 2, no 6, p. 287-291.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research ». *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

Ellen MacArthur Foundation (2017). « A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future ». Cowes, Ellen MacArthur Foundation.

Ellen MacArthur Foundation (2021). « Rethinking business models for a thriving fashion industry ». <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview>

Environment Agency Japan (2000). « Fundamental Law for Establishing a Sound Material-Cycle Society ». Government of Japan.

Fletcher, Kate (2010). « Slow fashion: An invitation for systems change ». *Fashion Practice*, vol. 2, no 2, p. 259-266.

Fromant, Éric (2012). « Les clés du renouveau grâce à la crise ! Économie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise ». Paris, EMS Géodif.

Lacœuilhe, Julien (2000). « L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, no 4, p. 61-77.

Lincoln, Yvonna S. et Egon G. Guba (1985). « Naturalistic Inquiry ». Beverly Hills, Sage.

Lucas, Patricia, Jenny Fleming et Julie Bhosale (2018). « The utility of case study as a methodology for work-integrated learning research ». *International Journal of Work-Integrated Learning*, numéro spécial, vol. 19, no 3, p. 215-222.

Masciotra, Dominique (2007). « Le constructivisme en termes simples ». *Vie pédagogique*, no 143, p. 48-52.

Mateu, Karine (2023, avril). « Dix ans après le Rana Plaza, nos vêtements sont-ils toujours tachés de sang? ». *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1972327>

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman et Johnny Saldaña (2014). « Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook ». (3e éd.). Thousand Oaks, Sage.

Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires (2019). « Définition de l'économie de fonctionnalité ». République française. <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/leconomie-fonctionnalite>

MUD Jeans (2024). *Sustainability Report*. <https://mudjeans.com/pages/sustainability-mud-jeans>

Niinimäki, Kirsi (2015). « Ethical foundations in sustainable fashion ». *Textile Outlook International*, no 182, p. 13-15.

Osterwalder, Alexander et Yves Pigneur (2010). « Business Model Generation ». Hoboken, John Wiley & Sons.

Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2012). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales » (3e éd.). Paris, Armand Colin.

Pal, Rudrajeet et James Gander (2018). « Closing the loop on take, make, waste: Investigating circular economy practices in the Swedish fashion industry ». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 22, no 4, p. 573-589.

Paradis, Isabelle-Gravel (2020, septembre). « Quel avenir pour la mode? ». *La Presse*.
<https://www.lapresse.ca/societe/mode-et-beaute/2020-09-27/quel-avenir-pour-la-mode.php>

Payne, Adrian, Pennie Frow et Andreas Eggert (2017). « The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, no 4, p. 467-489.

Pearce, David W. et R. Kerry Turner (1990). « Economics of Natural Resources and the Environment ». Londres, Harvester Wheatsheaf.

Porter, Michael E. et Mark R. Kramer (2011). « Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth ». *Harvard Business Review*, vol. 89, no 1-2, p. 62-77.

Serra, Amélie et Nicolas Buclet (2020). « Économie de fonctionnalité et spirales d'échanges : vers un modèle systémique durable ». *Développement durable & territoires*, vol. 11, no 2, p. 1-20.

Stahel, Walter (1981). « The product-life factor ». Dans *An Inquiry into the Nature of Sustainable Societies*. Genève, The Research Institute.

Stahel, Walter (1997). « The service economy: Wealth without resource consumption? ». *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, vol. 355, no 1728, p. 1309-1319.

Stahel, Walter et Orio Giarini (1990). « Les limites du certain : affronter les risques dans une nouvelle économie de service ». Paris, Éditions du Club de Rome.

Stahel, Walter et Geneviève Reday (1976). « Jobs for Tomorrow: The Potential for Substituting Manpower for Energy ». Bruxelles, Commission des Communautés européennes.

Strauss, Anselm et Juliet Corbin (1998). « Basics of Qualitative Research ». (2e éd.). Thousand Oaks, Sage.

Styven, Maria E. et Marcello M. Mariani (2020). « Understanding the intention to buy secondhand clothing on sharing economy platforms ». *Psychology & Marketing*, vol. 37, no 5, p. 724-739.

Welch, Catherine, Rebecca Piekkari, Emmanuella Plakoyiannaki et Eriikka Paavilainen-Mäntymäki (2011). « Theorising from case studies: Towards a Pluralist Future for International Business Research ». *Journal of International Business Studies*, vol. 42, no 5, p. 740-762.

Wijnen, Roland et Moniek Tiel Groenestege (2020). « MUD Jeans: A Circular Economy Business Model Case ». Projet R2 π , Horizon 2020, Union européenne.

Yin, Robert K. (2014). « Case Study Research: Design and Methods ». (5e éd.). Thousand Oaks, Sage.

Zamani, Bahareh, Gustav Sandin et Gregory M. Peters (2017). « Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion? ». *Journal of Cleaner Production*, vol. 162, p. 1368-1375.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Éléments Administratifs

Personne interviewée : (Fonction et/ou titre selon le niveau de confidentialité souhaité) :

Si le consentement est obtenu, les informations suivantes doivent être complétées :

Date de l'entretien : _____

Lieu de l'entretien : _____

Heure de l'entretien : Début : _____ / Fin : _____

Structure de l'entretien

- Entrevue semi-dirigée
- Entrevue individuelle (face à face)
- Les questions porteront sur le sujet de l'économie de fonctionnalité dans l'industrie de la mode tout en permettant des discussions ouvertes et des relances flexibles afin d'approfondir certains aspects du sujet.

Questions sur L'industrie de la Mode

- 1) Quels sont les grands défis que l'industrie de la mode doit surmonter de nos jours ?
- 2) Quelles actions les compagnies adoptent-elles pour surmonter ces défis présentement ?
- 3) Comment les différentes compagnies collaborent entre elles surtout en matière de développement durable ? Quel est le partage de savoir-faire et de compétences entre elles ?

Questions sur l'Économie de Fonctionnalité

- 1) Pour vous, qu'est-ce qu'est l'économie de fonctionnalité ?
- 2) Quelles sont les similitudes et les différences entre ce système et un système traditionnel linéaire de vente ?
- 3) Quels avantages et valeur l'économie de fonctionnalité apportera à l'industrie, aux compagnies qui l'adopteront et aux consommateurs ? (en quoi cela diffère avec un modèle linéaire ?)
- 4) Quels seraient les inconvénients d'un tel système et les leviers pour les surmonter ?

Questions sur L'économie de Fonctionnalité dans l'Industrie de la Mode

- 1) À quel point ce modèle est présent dans l'industrie de la mode ?
- 2) Comment fonctionne un modèle d'économie de fonctionnalité dans l'industrie de la mode ?
- 3) Comment l'économie de fonctionnalité permettra de répondre aux défis de l'industrie de la mode ? (surproduction, gaspillage, pollution, conditions de travail)
- 4) Quelles compagnies pourront adopter ce modèle ? Quelles caractéristiques doivent-elles avoir au niveau opérationnel, administratif, manageriel pour faciliter l'adoption de ce système ?

Questions sur les Mission / Vision / Valeurs

- 1) Quelles devraient être la mission et la vision d'une compagnie qui désire adopter ce genre de système pour gagner un avantage concurrentiel ?
- 2) Quels sont les principes fondamentaux qui devraient compter le plus pour une compagnie dans la manière de développer son activité pour gagner un avantage concurrentiel grâce à l'implantation de ce système ?

- 3) Quels sont les points sur lesquels une compagnie ne doit pas transiger et qui devront donc faire partie de ses critères de décision lors de l'implantation d'un tel système ?
- 4) Quel rôle une compagnie doit s'imaginer jouer dans la société si elle veut atteindre un avantage concurrentiel grâce à ce système ?
- 5) Quels changements au niveau opérationnel, administratif et manageriel une compagnie adoptant un modèle linéaire doit accepter de faire pour adopter ce modèle ?
- 6) Quels objectifs la compagnie doit se fixer ? (sur combien d'années ?)

Questions sur la Proposition de Valeur

- 1) Comment ce système influence le modèle d'affaire d'une compagnie qui l'adopte et par conséquent sa proposition de valeur ?
- 2) Sur quel besoin ou problème à résoudre une compagnie adoptant l'économie de fonctionnalité doit se concentrer pour produire une valeur réelle ?
- 3) En quoi doit consister la proposition de valeur d'une compagnie qui désire se démarquer de ses compétiteurs grâce à l'économie de fonctionnalité ? (Quels sont ses avantages ?)
- 4) Quel public cible bénéficiera le plus d'un tel système et devra être visé davantage ?
- 5) Quelle est l'importance d'être parmi les premiers à adopter un tel système ?

Questions sur la Fidélisation des Clients

- 1) Comment une compagnie adoptant ce système devra définir la notion de fidélité ? (volume d'achat, ancienneté, exclusivité, engagement, etc.) ?
- 2) Quels objectifs réalistes de fidélisation une compagnie adoptant ce système doit se fixer ?
- 3) Quels indicateurs de suivi de la fidélisation devront être mis en place ?
- 4) Quel est le parcours client dans un système d'économie de fonctionnalité de la recherche d'un produit à sa fin de vie ?
- 5) Comment une compagnie devrait choisir ses prix dans un contexte d'économie de fonctionnalité et comment cela affectera ses revenus ?

- 6) Comment ce modèle influence l'acquisition et la fidélisation des clients et quels seraient les coûts d'acquisition ?
- 7) Quelles sont les attentes et les craintes que les consommateurs ont exprimé vis-à-vis d'un tel système ?
- 8) Comment créer un sentiment de loyauté chez les clients grâce à ce système ?

Autres Questions

- 1) Quels autres prérequis pourraient aider une compagnie à obtenir un avantage concurrentiel grâce à l'économie de fonctionnalité ?

Annexe 2 : Certificat d'Approbation du Comité d'Éthique de la Recherche de HEC Montréal



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.

Titre du projet de recherche : L'adoption de l'économie de fonctionnalité dans l'industrie de la mode : les prérequis pour obtenir un avantage concurrentiel viable à long terme

Directeur/codirecteurs : Natalia Aquilar Delgado, Professeur - HEC Montréal

Date d'entrée en vigueur du certificat : 03 juin 2025
Date d'échéance du certificat : 01 juillet 2025

Mr. B

Signé le 2024-07-03 à 14:26