



Par [Jonatan Janmark](#), Karl-Hendrik Magnus, [Ignacio Marcos](#), et Evan Wiener

Un style durable : Comment la mode peut se permettre d'accélérer sa décarbonisation

Traduire en actes les engagements pris par le secteur de la mode en matière de décarbonisation s'avère difficile. Une nouvelle analyse de McKinsey décrit ce que le secteur peut faire pour atteindre ses objectifs.

Les marques de mode, grandes et petites, ont pris des engagements publics ambitieux pour créer des vêtements plus durables d'ici à 2030. Mais le respect de leurs engagements en matière de décarbonisation est un défi pour l'ensemble du secteur.

Selon une nouvelle analyse de McKinsey, environ deux tiers des marques sont en retard sur leur propre calendrier de décarbonisation et 40 % d'entre elles ont vu leurs émissions augmenter depuis qu'elles ont pris leurs engagements en matière de développement durable.

Aujourd'hui, l'industrie mondiale de la mode est responsable d'environ 3 à 8 % des émissions totales de gaz à effet de serre (GES) et ses émissions devraient augmenter d'environ 30 % d'ici 2030 si aucune autre mesure n'est prise. Il est d'autant plus urgent que la mode réduise ses émissions le plus rapidement possible que plusieurs pays susceptibles de subir les effets les plus dévastateurs du changement climatique sont au cœur de la chaîne de valeur de l'industrie de la mode. Des événements météorologiques intenses et fréquents se produisent dans des pays de production primaire, tels que le Bangladesh, la Chine, l'Inde et le Viêt Nam, qui exportent des vêtements pour une valeur estimée à 65 milliards de dollars.

Il est possible d'accélérer la réduction des émissions sans affecter l'industrie. En fait, cela pourrait être plus abordable que ne le pensent les dirigeants du secteur de la mode. Nos recherches montrent que la plupart des marques de mode pourraient réduire leurs émissions de GES de plus de 60 % pour moins de 1 à 2 % de leur chiffre d'affaires. (Cela exclut les leviers liés à la revente, à la location et à la réparation des vêtements, qui permettraient de réduire considérablement l'intensité des émissions d'une marque, mais qui dépendent également de l'évolution du comportement des consommateurs).

Dans l'article suivant, nous avons identifié six défis qui, s'ils étaient relevés, permettraient à l'industrie de la mode de progresser davantage dans la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, ainsi que six actions rentables susceptibles d'accélérer la décarbonisation.

Il s'avère difficile de progresser vers les engagements de décarbonisation

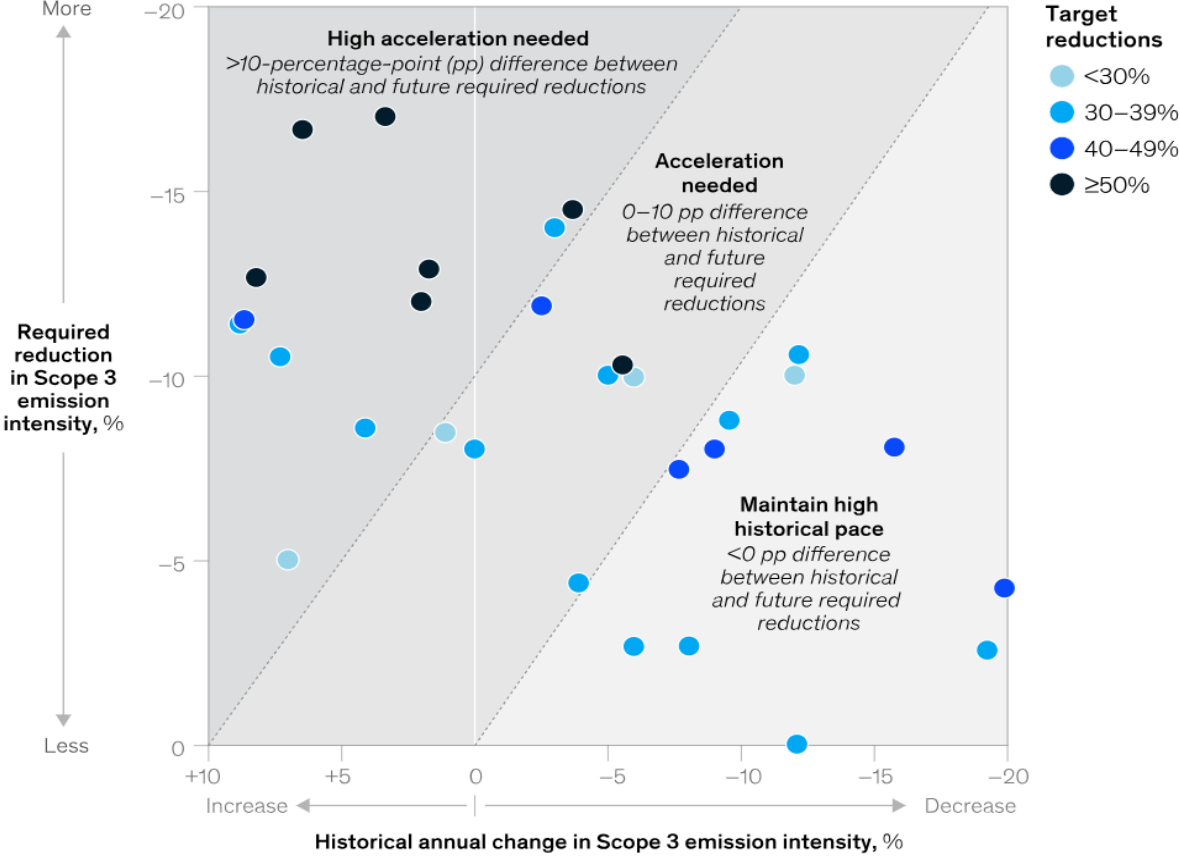
Face à l'évolution des attentes des régulateurs, des consommateurs, des investisseurs et des employés, les marques de mode se sont engagées publiquement à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. En moyenne, les entreprises de mode incluses dans notre analyse se sont engagées à réduire les émissions des champs 1 et 2 d'environ 55 % et les émissions du champ 3 d'environ 35 % d'ici 2030. Pour évaluer les progrès de chaque marque en matière d'émissions du champ d'application 3, nous avons comparé les taux historiques de réduction des émissions des marques avec le rythme de changement nécessaire pour atteindre leurs objectifs en matière d'émissions (voir l'encadré " Méthodologie "). Malgré des efforts continus, nous constatons que les marques peinent à suivre le rythme de leurs objectifs de décarbonisation.

Notre analyse a révélé que deux marques sur cinq ont vu l'intensité de leurs émissions augmenter. Seules 37 % d'entre elles sont sur la bonne voie pour atteindre leurs objectifs de décarbonisation en 2030, en supposant qu'elles continuent à réduire l'intensité de leurs émissions au rythme actuel (Figure 1).

Figure 1

Seul un tiers des marques de mode seront capable de réaliser leurs objectifs de durabilité en maintenant leurs actuelles réductions d'émission

Reduction per year in Scope 3 emission intensity across the fashion industry, by brand



La pression en faveur de la décarbonisation s'accroît

Les 63 % de marques restantes dans notre analyse devront accélérer leurs mesures de réduction pour atteindre leurs objectifs pour 2030. Vingt-trois pour cent d'entre elles devront augmenter leurs progrès en matière de réduction jusqu'à dix points de pourcentage par an. Les 40 % restants devront augmenter leurs progrès en matière de réduction de plus de dix points de pourcentage par an pour atteindre leurs objectifs de 2030, ce qui représente une accélération majeure de leurs progrès. Il est urgent de prendre de nouvelles mesures, car 40 % des marques ont augmenté l'intensité de leurs émissions depuis qu'elles ont pris des engagements en matière de développement durable (voir l'encadré "La pression en faveur de la décarbonisation s'accroît"). Une augmentation de l'intensité des émissions peut être causée par un ensemble de facteurs, tels que l'augmentation des ventes de produits surdimensionnés à la mode, la surproduction causée par des défis de gestion de la demande, et une dépendance accrue au transport aérien et routier en raison des perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

Six défis que les marques de mode peuvent relever pour devenir plus durables

Nous avons identifié six défis persistants qui rendent les transformations en matière de développement durable intrinsèquement complexes pour les marques de mode. Les marques devront les surmonter pour atteindre leurs objectifs.

1. Maintenir le développement durable au cœur des priorités, même lorsque les temps sont durs

Si la plupart des dirigeants du secteur de la mode ont pris des engagements publics en matière de développement durable, les traduire en actes reste un défi. Lorsque les ressources sont limitées et que les dirigeants se concentrent sur le resserrement des marges, les initiatives en matière de développement durable sont souvent reléguées au second plan. En effet, les mesures de développement durable peuvent être perçues comme ayant un coût à court terme, en consommant des ressources financières ou du temps et de l'attention, alors que l'impact positif sur les ventes se produit à long terme et est difficile à mesurer directement.

2. Placer le développement durable au cœur de l'entreprise

Pour atteindre des objectifs significatifs en matière de développement durable, les initiatives doivent pénétrer l'ensemble du modèle opérationnel, depuis la conception et l'approvisionnement jusqu'au marketing et aux opérations de vente au détail. Il s'agit de changements difficiles à opérer car ils exigent des équipes qu'elles adoptent de nouvelles méthodes de travail et nécessitent une collaboration accrue entre les différentes fonctions de l'entreprise.

3. Tracer la voie de la décarbonisation est complexe

La décarbonisation dans le secteur de la mode n'est pas simple. Pour tracer une voie optimale à moindre coût, il faut une connaissance approfondie de l'empreinte des fournisseurs d'une marque à tous les niveaux, ainsi qu'une compréhension des sujets techniques tels que les points chauds en matière d'émissions, les machines de production, les biocarburants, l'électricité renouvelable et l'efficacité énergétique.

4. L'industrie de la mode a besoin de plus de transparence dans la chaîne d'approvisionnement

L'établissement d'une base de référence pour les émissions et la mesure de l'impact sont des tâches complexes qui nécessitent des données primaires, telles que celles provenant d'une usine de fabrication, ce qui exige de nouveaux niveaux de transparence de la chaîne d'approvisionnement. La plupart des marques n'ont pas de relations directes avec leurs fournisseurs de premier rang et s'appuient sur les données moyennes de l'industrie pour les émissions de deuxième rang. Le fait de s'appuyer sur des données secondaires peut s'avérer problématique, car nous avons constaté une différence d'émissions pouvant aller jusqu'à 20 % lorsque nous comparons les évaluations du cycle de vie d'une marque basées sur des données primaires avec ses évaluations basées sur des données moyennes de l'industrie.

5. La mise en œuvre est systématiquement sous-estimée

Il ne suffit pas d'identifier les changements à grande échelle nécessaires pour réduire les émissions. C'est souvent au niveau de la mise en œuvre de ces changements que les entreprises de mode peuvent éprouver des difficultés. Pour mettre en œuvre des stratégies de décarbonisation rapidement et à grande échelle, les dirigeants du secteur de la mode peuvent les aborder avec la même force et la même rigueur que pour leurs transformations numériques. Cela inclut la création d'une feuille de route rigide, de mécanismes de reporting, d'incitations, de capacités et d'une véritable appropriation par l'entreprise.

6. Le paysage des fournisseurs est fragmenté

Les grandes marques de mode travaillent avec des centaines, voire des milliers de fournisseurs, ce qui rend difficile, voire impossible, la mise en œuvre d'initiatives de développement durable avec chacun d'entre eux. Pour leur part, les fournisseurs ont pour clients de multiples marques concurrentes, et peu d'entre eux ont l'envergure et les ressources financières nécessaires pour réaliser les investissements requis pour devenir plus durables. Ils comptent donc sur les marques pour jouer un rôle actif dans la facilitation du changement. Les marques ne sont pas incitées à financer les améliorations de la production, car ces améliorations profiteraient également à leurs concurrents.

Malgré ces six défis, la mode pourrait être bien placée pour atteindre ses objectifs de décarbonisation. En effet, la plupart des coûts et de la valeur ajoutée de la mode proviennent d'activités à faible émission de carbone, telles que le design et le marketing, tandis que les émissions sont concentrées sur quelques activités, telles que la production de matières premières, l'expédition et le traitement humide. En dehors des avantages environnementaux de la décarbonisation, la durabilité peut renforcer de manière significative le capital de marque d'une marque de mode, en encourageant davantage de consommateurs à faire leurs achats auprès d'elle.

Six actions peuvent contribuer à accélérer la décarbonisation dans le secteur de la mode

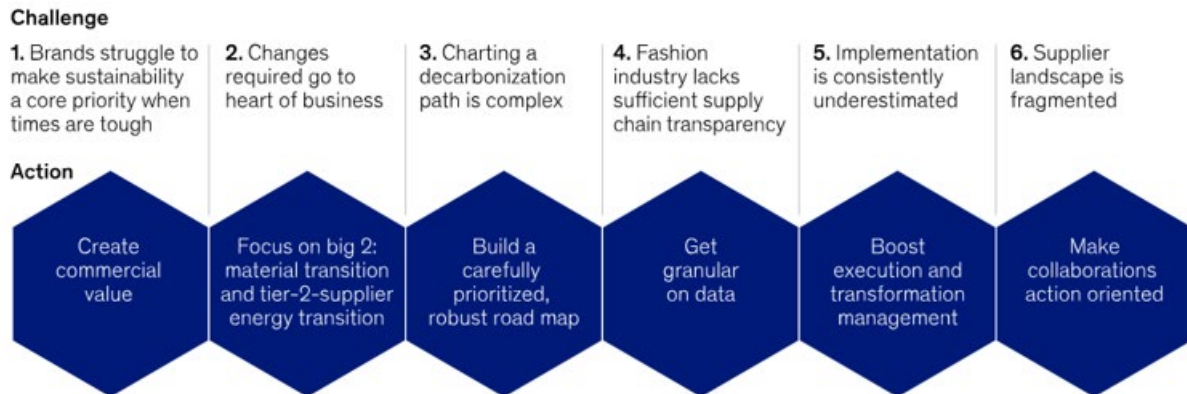
En nous inspirant des réussites en matière de durabilité dans d'autres secteurs, ainsi que de notre travail dans l'industrie de la mode, nous avons identifié six actions qui, si elles étaient appliquées, pourraient aider les entreprises de mode à apporter des améliorations systématiques à leurs chaînes d'approvisionnement et à atteindre leurs objectifs en matière de décarbonisation.

.../...

Figure 2

Des améliorations systématiques tout au long de la chaîne de valeur de la mode peuvent permettre de progresser vers la décarbonisation

Cartographie de 6 défis de durabilité dans la mode en 6 actions



1. Créer de la valeur commerciale à partir de vos avancées en matière de développement durable

Comprenez précisément ce qui préoccupe vos consommateurs en matière de durabilité afin de déterminer votre marque distinctive et votre proposition de valeur. Travaillez activement à tous les niveaux (entreprise, marque et produit) pour traduire la réalisation de ces objectifs de développement durable en offres puissantes, orientées vers le consommateur et susceptibles de renforcer la valeur de la marque. Il peut s'agir de mettre l'accent sur les informations relatives aux matériaux d'un produit. Les marques pourraient également créer des offres convaincantes pour des lignes de produits à consommation nette zéro, une transparence radicale de la chaîne d'approvisionnement, des objectifs de décarbonisation à la pointe de l'industrie ou des modèles d'entreprise circulaires. Ces offres doivent être ancrées dans les faits.

2. Se concentrer sur les deux grands axes : la transition des matériaux et la transition énergétique des fournisseurs de niveau 2

Étant donné que les entreprises de mode dépendent fortement de l'énergie fossile dans les pays de production primaire, la transformation des fibres en vêtements représente environ 70 % des émissions ; la plupart de ces émissions proviennent de la production de tissus (principalement la teinture et le traitement humide) et de la production de fibres. Les matériaux verts innovants - y compris les substituts du coton, les matériaux recyclés et les alternatives au cuir biologique - sont de plus en plus largement disponibles à des coûts moindres. Les matériaux les plus prometteurs ne nécessitent qu'un compromis minimal en termes de performances et peu, voire pas du tout, de coûts supplémentaires une fois que l'offre est étendue. L'utilisation de matériaux écologiques permet également de créer une plus grande valeur commerciale et de réaliser des économies.

Pour réduire les émissions dans les installations de traitement des matériaux, les marques de mode pourraient collaborer avec leurs fournisseurs en vue d'améliorer l'efficacité énergétique, de modifier les technologies de production d'énergie (en optant par exemple pour l'énergie solaire ou les pompes à chaleur industrielles) et de favoriser l'accès à l'électricité d'origine renouvelable. Pour ce faire, les marques pourraient adopter une stratégie d'approvisionnement

plus stratégique axée sur un degré plus élevé de consolidation et des engagements étroits avec les fournisseurs.

3. Élaborer une feuille de route solide et soigneusement hiérarchisée

Une feuille de route bien définie pourrait répondre à la fois au "quoi" et au "comment" pour transformer la stratégie de décarbonisation d'une entreprise de mode plus rapidement et à moindre coût. Commencez par créer une vue détaillée des niveaux de référence des émissions et des leviers de décarbonisation. Ensuite, hiérarchisez et ordonnez les actions en fonction du potentiel de réduction, du coût, de la rapidité et de la valeur commerciale. Utilisez une courbe des coûts marginaux de réduction, qui compare le potentiel de réduction et le coût de chaque levier. Les dirigeants qui ont choisi d'adopter une approche ambitieuse pour élaborer leur feuille de route peuvent bénéficier d'une position de leader sur le marché. Une nouvelle approche plus stratégique de l'approvisionnement, par exemple, pourrait réduire les émissions davantage qu'une approche fragmentée et ponctuelle.

4. Une granularité (degré de détail) des données

L'accès à des données fiables est essentiel pour que les entreprises de mode puissent progresser dans leur parcours de décarbonisation, se conformer aux réglementations en matière de développement durable et fournir des informations sur le développement durable aux consommateurs. Les marques doivent passer des données moyennes de l'industrie aux données primaires. Les données primaires offrent des informations plus précises et spécifiques à la marque sur les bases, les leviers et les progrès en matière d'émissions. Cela nécessitera des partenariats avec les principaux fournisseurs de traçabilité et de mesures d'impact, ainsi qu'une étroite collaboration avec les fournisseurs.

5. Renforcer la gestion de l'exécution et de la transformation

Pour surmonter les difficultés d'exécution dans le cadre d'une transformation en faveur du développement durable, les entreprises pourraient s'inspirer du manuel de transformation utilisé pour augmenter les marges ou réduire les coûts. Cela signifie qu'il faut passer d'une approche plus souple, avec des objectifs de durabilité de haut niveau et une équipe dédiée, mais sans plan de transformation solide, à une approche basée sur l'action. Les cadres supérieurs qui dirigent cette équipe peuvent être tenus responsables de ses progrès, assigner des tâches à différents responsables au sein de l'organisation et créer un plan de transformation rigide avec un suivi systématique des progrès et une gouvernance claire.

6. Orienter les collaborations vers l'action

L'ensemble de l'écosystème de la mode devra collaborer pour que les objectifs de décarbonisation du secteur deviennent une réalité. Les marques dont les fournisseurs se chevauchent de manière significative, par exemple, pourraient définir conjointement des voies de décarbonisation et créer une masse critique pour investir dans des initiatives de décarbonisation des fournisseurs. La collaboration sur des initiatives, telles que l'amélioration de l'accès des fournisseurs aux énergies renouvelables, pourrait conduire à des changements plus importants que si une marque poursuivait seule des initiatives à plus petite échelle. Les marques pourraient également collaborer avec les institutions financières pour aider les fournisseurs à obtenir un meilleur accès aux financements liés au développement durable.

Non seulement ces actions aideront les dirigeants du secteur de la mode à accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre à un coût modeste, mais elles peuvent également créer une valeur commerciale substantielle dans le cadre des transformations durables. Pour saisir cette opportunité, le temps est un facteur essentiel. Les pionniers peuvent réaliser une valeur commerciale et des effets positifs sur l'image de marque pour les années à venir. Nous voyons également un avantage pour les précurseurs du côté des coûts : alors que le coût des solutions durables diminuera probablement avec le temps, nous prévoyons qu'un écart croissant entre l'offre et la demande à court terme augmentera le prix des solutions et des actifs durables rares (y compris les matériaux, les machines nécessaires à la décarbonisation, l'énergie renouvelable et les fabricants ayant des processus plus durables). En agissant tôt, une marque peut s'assurer un accès à des prix inférieurs à ceux de ses pairs et atteindre ses objectifs de décarbonisation pour 2030.

Pour l'industrie de la mode, le plus difficile pour devenir plus durable n'est pas de décider d'entamer le voyage, mais de maintenir les progrès. C'est là que les vrais leaders peuvent se révéler.