

# **Itinéraire d'une PME engagée dans l'économie circulaire : la convivialité d'Illich comme valeur cardinale<sup>1</sup>**

**Sandrine Berger-Douce**

Mines Saint-Étienne, Univ. Jean Monnet Lyon, UR COACTIS, Institut Henri Fayol, 158  
cours Fauriel, 42023 Saint-Étienne, France

[bergerdouce@emse.fr](mailto:bergerdouce@emse.fr)

**Mots-clés :** convivialité ; économie circulaire ; étude de cas ; RSE.

**Résumé :** Si les PME sont de plus en plus engagées dans des démarches de RSE, la dimension environnementale en reste encore le parent pauvre, à l'instar de l'économie circulaire (EC). Comment alors comprendre l'engagement des dirigeants de PME dans l'EC ? Basé sur une étude de cas unique au sein d'une PME française de la région Auvergne Rhône-Alpes (LTC), ce papier de recherche aborde cette question au prisme de la convivialité d'Illich. Présenté comme l'un des fondateurs de l'écologie politique, le philosophe et théologien Ivan Illich analysait la crise de la modernité dès les années 1970 et proposait en 1973 comme réponse la convivialité basée sur une forte proximité enrichie de pérennité, d'équité, de résilience et d'utilité, le tout avec une faible empreinte environnementale. Au travers de l'engagement environnemental et sociétal constant depuis la reprise de l'entreprise en 1997, l'itinéraire de la PME LTC illustre la pertinence de ce concept de convivialité empreint de pérennité programmée, d'équité et d'utilité à la société, autant d'éléments constitutifs de l'EC. Ce travail exploratoire ouvre la voie à de futures recherches, notamment dans le domaine du numérique responsable.

**Remerciements :** L'auteur remercie chaleureusement le dirigeant de LTC pour sa disponibilité et la richesse des échanges particulièrement inspirants.

---

<sup>1</sup> Cette étude de cas a donné lieu à une investigation orientée RH et celle-ci est soumise pour publication dans une revue.

## 1. Introduction

A l'échelle européenne, l'économie circulaire (EC) est au cœur de l'actualité avec la présentation le 30 mars 2022 d'un ambitieux plan de règlement visant l'offre de produits durables en Europe. La question de la renaissance industrielle fait l'objet de toutes les attentions de la part des pouvoirs publics français (Voy-Gillis et Lluansi, 2021). L'idée forte est de transformer l'enjeu de la transition écologique en opportunité pour les filières industrielles en investissant dans des procédés innovants et en s'engageant en matière de neutralité carbone et d'EC. Envisagée comme un facteur de performance globale, l'EC permet aux entreprises *« d'appréhender le pilier environnemental de la RSE dans une logique positive de synergies, et non seulement dans une logique d'impacts »* (Plateforme nationale RSE, 2018, p.24). A ce titre, l'EC s'intègre dans le Plan de transformation de l'économie française en faveur du climat et de la résilience visant à dessiner les grandes lignes d'un chemin vers la décarbonation de l'économie (The Shift Project, 2020). Plus précisément, *« l'augmentation de la durée de vie des biens via notamment leur réemploi en fin de vie doit devenir un pilier de la politique industrielle à venir. Le développement d'une filière importante de recyclage permettra à l'industrie d'exploiter le gisement de matières premières que représentent nos déchets »* (p.25). Dans le contexte français, la récente loi Antigaspillage pour une économie circulaire (loi AGECE) du 10 février 2020 vient en soutien aux initiatives de terrain en faveur de l'EC. La volonté des industriels des filières de s'impliquer en amont dans les réflexions sur l'EC n'est plus à démontrer avec la multiplication des initiatives à toutes les échelles. De UpCycl'Arve, une initiative localisée dans la vallée de l'Arve, en liaison avec le réseau SoLuCir basé en Savoie et Haute-Savoie au Réseau québécois de recherche en économie circulaire<sup>2</sup> créé à l'été 2021, en passant par l'implication des pôles de compétitivité comme CIMES<sup>3</sup> avec l'initiative Green Manufacturing, en écho aux avancées des cabinets conseil comme Capgemini sur le Green Lean Digital (2020). *« Au regard des défis environnementaux et économiques actuels, l'industrie du futur doit être et sera circulaire. La crise sanitaire est venue réaffirmer la nécessité d'une transition du tissu industriel vers plus de robustesse et de sobriété. Constitutive d'une plus grande résilience face aux chocs, l'économie circulaire s'impose comme boussole pour la (ré)industrialisation promue dans le Plan de Relance. »* (Inec et Opéo, 2021, p.5).

Si l'EC fait l'objet de nombreux travaux de recherche dans les sciences de l'ingénieur (Lahrour, 2021), plus rares sont encore les chercheurs en sciences de gestion à s'y intéresser en dépit d'un contexte sociétal et réglementaire favorable à cette approche. Constitué en très grande majorité de PME, le tissu économique français est encore loin d'être imprégné de l'EC même si les études sur le sujet sont encore rares. Selon une étude réalisée auprès de 231 PME en France, en Belgique et en Angleterre en 2014 par l'Observatoire Fusion, à peine 9% déclarent comprendre le terme d'EC et envisager de déployer une démarche en ce sens, ce qui laisse beaucoup de marge aux acteurs de terrain pour s'impliquer dans ce sujet. Selon l'enquête d'Opéo & Inec (2021), un tiers des industriels français<sup>4</sup> ont intégré la circularité dans leur stratégie, allant ainsi au-delà de la dimension environnementale de la RSE. Autrement dit, un changement d'échelle semble indispensable pour diffuser plus largement ce modèle de l'EC porteur d'espoir pour l'avenir. Ainsi, l'EC serait synonyme de bénéfices clés en termes (1) d'innovation de l'offre et de création de valeur, (2) d'optimisation des coûts et de sécurisation des approvisionnements, (3) de réduction des empreintes matières et carbone, (4) de création d'emplois locaux pérennes et (5) de réengagement des équipes (Opéo & Inec, 2021).

---

<sup>2</sup> <https://www.quebeccirculaire.org>

<sup>3</sup> <https://www.cimes-hub.com>

<sup>4</sup> Parmi les 63 entreprises répondantes au questionnaire, 59% étaient des PME.

Même si la durabilité est encore loin d'être pleinement intégrée dans les pratiques des PME (Goodwill Management, 2021), un consensus est cependant reconnu concernant les attributs spécifiques des PME responsables (Jenkins, 2009) en comparaison avec les grandes entreprises. Les actions de RSE dans les PME surtout orientées « sociales » sont principalement motivées par des convictions éthiques personnelles plutôt que par des raisons concernant les activités de la société (Jenkins, 2006). L'étude de Goodwill Management (2021) confirme le retard des PME françaises en matière environnementale avec une note moyenne de 8,8/20 sur cette dimension et des manques substantiels sur la biodiversité.

Philosophe (mais aussi historien et critique social), Ivan Illich (1926-2002) reconnu comme l'un des fondateurs de l'écologie politique (Lesour, 2013 ; Fortier et Paquot, 2016 ; Djian, 2020) est un fervent critique du productivisme des sociétés industrialisées (Clerc, 2010), un promoteur de la sobriété matérielle et un « annonciateur de la décroissance » (Gomez, 2022). Sa réponse à la crise de la modernité est la convivialité développée dans son ouvrage éponyme publié en 1973. Comme l'écrit Illich (1973, p.13) : « *J'appelle société conviviale une société où l'outil moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialistes. Conviviale est la société où l'homme contrôle l'outil* ». Penseur encore largement oublié des chercheurs en sciences de gestion (Gomez, 2022), Illich est pourtant éclairant pour comprendre les défis sociétaux et environnementaux contemporains, d'où le choix de cette grille de lecture dans cette recherche.

L'objectif de ce papier de recherche est de comprendre l'engagement des PME en faveur de l'EC dans ce profond bouleversement tout en préservant leurs valeurs traduites en un management empreint de convivialité au sens d'Illich. D'où notre question de recherche : Comment la convivialité d'Illich peut-elle aider à mieux comprendre l'engagement entrepreneurial en faveur de l'économie circulaire ?

Après un état de l'art sur les notions clés du papier de recherche, à savoir l'économie circulaire comme voie d'engagement dans la RSE et la convivialité d'Illich, les aspects méthodologiques sont précisés et le terrain d'investigation présenté. Les premiers résultats sont ensuite analysés et discutés.

## **2. Revue de littérature**

L'objet de cette revue de littérature est d'examiner les concepts mobilisés dans cette recherche, à savoir l'engagement RSE des PME par l'économie circulaire (2.1) et la notion de convivialité selon Illich (2.2).

### *2.1. S'engager dans la RSE : la voie de l'économie circulaire*

L'engagement responsable des PME françaises est soutenu par diverses initiatives publiques (BPI France Le Lab, 2018 ; France Stratégie, 2019) dans un contexte réglementaire marqué par la Loi Pacte<sup>5</sup> votée en 2019 introduisant la notion de raison d'être (Valiorgue, 2020). Définie par la norme ISO 26000 publiée fin 2010, la RSE constitue un levier de compétitivité pour les entreprises, indépendamment de leur taille (Courrent, 2012). Les démarches d'économie circulaire s'inscrivent dans la dimension environnementale de la RSE (Plateforme nationale RSE, 2018).

Si l'on constate un réel engouement pour l'EC depuis une dizaine d'années, elle demeure critiquée par de nombreux chercheurs en raison de son flou conceptuel (Kirchherr et al., 2017).

---

<sup>5</sup> Pacte : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise

Par ailleurs, si l'idée de circularité apparaît dès 1966 dans un ouvrage de Kenneth Boulding, le terme d'EC lui se retrouve dans un livre d'économie de l'environnement en 1989 de Pearce et Turner (Aggeri, 2020). Selon l'ADEME (Agence de la transition écologique), l'EC se définit en trois domaines (gestion des déchets, offre des acteurs économiques, demande et comportement des consommateurs) déclinés en sept piliers dont le recyclage, l'allongement de la durée d'usage, la consommation responsable ou encore l'éco-conception. En mars 2020, l'Europe a publié un Plan d'actions pour l'EC (Commission Européenne, 2020) visant à réduire les déchets et à promouvoir des produits durables dans divers secteurs comme le textile. A ce titre, les produits durables devraient représenter la norme et non l'exception sur les marchés, ce qui implique d'encourager plus massivement la réutilisation, la réparabilité et de lutter contre l'obsolescence programmée. Cette mobilisation pour l'EC s'inscrit plus globalement dans le contexte du Green Deal européen lancé en 2019 dont les objectifs sont la croissance économique, la régénération de l'environnement et le bien-être sociétal, autrement dit l'atteinte d'une performance globale au sens du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD, 2004). Les moyens pour atteindre ces objectifs reposent sur l'innovation, la digitalisation, la circularité de la matière et l'information pour la consommation responsable. Enfin, selon la Fondation Ellen McArthur présentée par Ntsondé et Aggeri (2022) comme à l'origine du récit fictionnel sur l'EC, l'EC vise à maintenir la valeur des produits, des matériaux et des ressources dans l'économie le plus longtemps possible<sup>6</sup>. Dans cette optique, le réemploi, la réutilisation des composants ou encore le recyclage des matériaux sont à privilégier. L'EC en dépit de la multiplication de recherches à son sujet en est encore aux prémises, en raison de nombreuses limites portant notamment sur la gestion des relations inter-organisationnelles des stratégies d'EC (Korhonen et al., 2018).

Si l'EC s'entend légitimement comme pilier de la dimension environnementale de la RSE, elle contribue plus largement à l'approche systémique de la RSE. En effet, « *Il n'y a pas de circulaire sans social. Se soucier des ressources, c'est se soucier de l'humain* » (Opéo & Inec, 2021, p.37). Ainsi, l'EC s'entend comme une optimisation de l'utilisation des ressources et une production plus locale, elle s'affirme également comme une création de valeur pour améliorer la qualité de vie des individus, notamment par la création d'emplois<sup>7</sup>. Ce volet social se retrouve dans la notion de convivialité popularisée en 1973 par Illich.

## 2.2 La notion de convivialité d'Illich (1973)

Comme l'écrit Paquot (2012, p.91) : « *Illich est l'auteur d'une œuvre magistrale qui curieusement a été inégalement appréciée et reçue au fil du temps.* » Parmi les concepts clés développés par Illich, la convivialité occupe une place de choix. La transformation profonde des produits et des modèles industriels tirée par l'adoption de modèles économiques circulaires est porteuse de sens, ce qui fait écho à la convivialité d'Illich (1973). Aussi, il nous semble pertinent de mobiliser la notion de convivialité évoquée également par BpiFrance Le Lab<sup>8</sup> (2021) pour répondre à notre question de recherche centrée sur l'engagement en faveur de l'EC, même si la conception d'Illich est loin d'une approche festive... Illich reprend le vocable de convivialité de Brillat-Savarin en 1825 dans son ouvrage « *Physiologie du goût : Méditations sur la gastronomie transcendante* » : « *La gourmandise est un des principaux liens de la société; c'est elle qui étend graduellement cet esprit de convivialité qui réunit chaque jour les*

<sup>6</sup> <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/concept>

<sup>7</sup> <https://resourceefficientcities.org/wp-content/uploads/2019/10/GI-REC-Pilot-City-Brussels-FINAL.pdf>

<sup>8</sup> 81% des dirigeants interrogés considèrent la convivialité comme un facteur clé d'attractivité de leur entreprise.

*divers états, les fond en un seul tout, anime la conversation, et adoucit les angles de l'inégalité conventionnelle.* » (p.147). Mais pour Illich, « *c'est l'outil qui est convivial et non l'homme.* » (Illich, 1973, p.13). Etymologiquement, le terme de « convivialité » vient de l'anglais (peu usité) « *conviviality* » du latin *convivium* qui signifie : festin, banquet (Concise Oxford English Dictionary, p.313). Quant au dictionnaire Larousse, il définit la convivialité comme (1) la « *capacité d'une société à favoriser la tolérance et les échanges réciproques des personnes et des groupes qui la composent* » et (2) la « *facilité d'emploi d'un système informatique* ».

Si les idées d'Illich ont vraisemblablement été influencées par le contexte des années 1960 marqué par une critique radicale de la société capitaliste, son ouvrage « *La convivialité* » publié en 1973 s'attaque notamment à la société industrielle et ses impacts sur l'humain, ce qui fait écho aux débats récurrents et actuels sur la suprématie de la technique, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la science des données. « *Nous pouvons aujourd'hui comprendre la nature de façon nouvelle. Le tout est de savoir à quelles fins. C'est l'heure du choix entre la constitution d'une société hyper-industrielle, électronique et cybernétique, ou la réunion d'un large éventail d'outils modernes et conviviaux.* » (Illich, 1973, p.62).

Pour lutter contre la crise écologique, Illich préconise de limiter la consommation et le gaspillage : « *La dynamique du système industriel actuel fonde son instabilité : il est organisé en vue d'une croissance indéfinie, et de la création illimitée de besoins nouveaux – qui deviennent vite contraignants dans le cadre industriel.* » (Illich, 1973, p.72), ce qui est très moderne dans le propos, en lien avec les appels répétés à la sobriété dans de nombreux domaines comme le numérique. A cet égard, Mayrand (2019) mobilise la convivialité d'Illich pour interroger les nouvelles technologies. L'auteur défend l'idée qu'il est erroné de considérer les nouvelles technologies comme de simples outils moralement neutres avant de préconiser une institutionnalisation de la convivialité de manière à la rendre effective dans les technologies de demain. Si la démonstration d'Illich dans son ouvrage est clairement de nature instinctive (sans réel positionnement dans des courants théoriques affirmés), elle n'en demeure pas moins inspirante à condition d'effectuer une traduction de ses propos (Orange et Vatteville, 2009). Ces auteurs évoquent alors l'EC en lien avec la réduction de la technicité des biens comme une piste pour lutter contre le monopole radical du progrès technique dénoncé par Illich : « *Du côté de l'offre, l'un des axes, au-delà de toutes les innovations en matière d'écoconception et d'écoproduction intégrant la fin de vie des produits dans une économie circulaire, serait de réduire la technicité des biens, d'offrir des gammes de produits modulaires simples se prêtant pour ceux qui le souhaitent, à l'autoréparation* ». (Orange et Vatteville, 2009, p.202).

« *La relation conviviale, toujours neuve, est le fait de personnes qui participent à la création de la vie sociale. Passer de la productivité à la convivialité, c'est substituer à une valeur technique une valeur éthique, à une valeur matérielle une valeur réalisée. La convivialité est la liberté individuelle réalisée dans la relation de production au sein d'une société dotée d'outils efficaces.* » (Illich, 1973, p.28). Autrement dit, Illich tente « *d'esquisser les contours d'un vivre ensemble composé d'individus en pleine possession d'eux-mêmes* » (Lesourt, 2013, p.308). Dans cette optique, les nouvelles formes d'organisation du 21<sup>ème</sup> siècle comme l'entreprise libérée pourraient, selon Gomez (2022), avoir intérêt à s'inspirer des travaux d'Illich, notamment en lien avec l'étude de la personnalité des dirigeants engagés dans ces voies.

La dimension sociale de la RSE (même si Illich n'emploie pas ce terme) n'est pas absente de ses réflexions sur la manière de dépasser la crise écologique : « *La seule solution à la crise*

*écologique est que les gens saisissent qu'ils seraient plus heureux s'ils pouvaient travailler ensemble et prendre soin l'un de l'autre. Une telle inversion des vues courantes réclame de qui l'opère du courage intellectuel.* » (Illich, 1973, p.77). Ceci renvoie à l'attention portée à la question du « care » dans de nombreux travaux récents (Paquot, 2012).

Enfin, une limite aux écrits d'Illich consiste à l'absence de réelles propositions alternatives de sa part en dépit d'une critique acerbe de la société industrielle fondée sur la quête de productivité. Cette limite permet de fait de s'inspirer de la pensée d'Illich tout en restant libre dans son interprétation, notamment dans le champ du management, d'autant que ses pamphlets ont été tout autant plébiscités que dénoncés.

### **3. Approche méthodologique**

Pour répondre à notre question de recherche, une étude de cas exploratoire (3.1) est réalisée au sein d'une PME textile française (3.2).

#### *3.1 Une étude de cas exploratoire*

S'agissant d'un sujet émergent, cette étude est basée sur une approche exploratoire qualitative et inductive (Pratt, 2009). L'objectif est d'étudier comment se construit un engagement en faveur de l'économie circulaire à la lumière de la notion de convivialité. Une méthode par étude de cas exemplaire a été choisie pour approfondir ce questionnement (Yin, 2003 ; Neergaard, 2007). Si le choix de cette entreprise peut être qualifiée d'opportuniste, ce cas se révèle typique (Patton, 1990) au sens où « *il décrit et illustre une situation typique pour un public qui a besoin de reconnaître une telle situation en pratique* » (Neergaard, 2007, p.257). L'engagement ancien et reconnu en faveur de la RSE de LTC en tant qu'entreprise du patrimoine vivant, un label<sup>9</sup> national d'excellence, constitue un indice fort de son caractère indéniable de PME responsable. L'étude de cas ne nécessitant pas un échantillon représentatif de la population, nous optons pour une unique étude de cas de nature longitudinale (Yin, 2003). Cette méthode permet de recueillir une grande variété de données depuis 2020, une approche recommandée par de nombreux travaux antérieurs (Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle, 2011). L'étude de cas a été constituée sur la base de données secondaires depuis 2020 (Langley *et al.*, 2013), à l'exception de deux entretiens réalisés par téléphone avec le dirigeant de LTC en 2021 et 2022 dont des extraits illustrent nos propos dans ce papier. Ces données documentaires sont constituées d'articles dans la presse professionnelle, de documents internes, de sites internet (PME, organismes professionnels) et de vidéos du dirigeant sur internet. Nous recourons à une analyse thématique pour le traitement de nos données. Cette approche se base essentiellement sur une analyse des discours du dirigeant et de quelques autres acteurs clés de l'écosystème de l'entreprise, notamment les réseaux professionnels auxquels elle est adhérente. Notre grille d'analyse repose sur les éléments clés de la recherche, à savoir (1) l'engagement dans la RSE de la PME (dimensions sociale, sociétale et environnementale ; raison d'être ; parcours et convictions du dirigeant) et (2) la stratégie en matière d'économie circulaire et ses perspectives (dimensions humaine, industrielle, politique, de gouvernance).

#### *3.2 Présentation de la PME LTC*

---

<sup>9</sup> Entreprise du patrimoine vivant est un label officiel français, créé en 2005, délivré sous l'autorité du ministère de l'Économie et des Finances, afin de distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels jugés comme d'excellence.

La PME étudiée, LTC, est située dans la région Auvergne Rhône-Alpes. Créée en 1967, elle produit et commercialise des produits textiles de l'amont (filature, tissage et tricotage) à hauteur d'environ 2,2 millions de mètres de jacquard et uni par an. L'entreprise emploie 75 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires annuel d'environ 24 millions d'euros en 2021. Le dirigeant actuel originaire de la région l'a reprise en 1997 après un parcours professionnel dans l'hôtellerie. Depuis la reprise de l'entreprise, trois phases se sont succédées dans l'évolution de la PME : (1) une stratégie basée sur la créativité et la réactivité depuis 1997, (2) une organisation basée sur une entreprise partagée depuis 2005 et (3) un modèle économique inspiré du développement durable depuis 2008. Par conviction, le dirigeant de LTC est fortement engagé dans des démarches de RSE et plus largement dans la défense d'un textile responsable, d'où son implication dans de nombreux réseaux professionnels régionaux et nationaux depuis de nombreuses années comme UniTex et Alter -Tex. Convaincu des atouts du « Made in France », notamment de l'attachement des clients à la qualité des produits en lien avec une fabrication respectueuse de l'environnement, le dirigeant de LTC a été à l'initiative de la création en 2009 de l'association Alter-Tex rassemblant une cinquantaine d'entreprises du textile français. L'objectif de cette association est explicitement la promotion du textile durable par la valorisation des productions locales au travers d'initiatives comme l'affichage environnemental en coopération étroite avec l'ADEME<sup>10</sup>. De 2015 à 2019, ce dirigeant militant a également été le président d'Unitex (Union Inter-Entreprises Textile Lyon et Région), la fédération française de tissage de soierie. Il est actuellement vice-président de France Terre Textile.

Son ambition est de faire bouger les lignes de manière pragmatique et de convaincre ses pairs du bien-fondé d'un engagement sincère (et rentable) en faveur de l'EC encore balbutiante dans son secteur en dépit de la multiplication d'études éloquentes récentes comme Payet (2021). La PME est activement présente dans ce domaine depuis 2015, année de la COP 21 à l'occasion de laquelle elle s'est fait connaître pour ses sacs en textile issus de l'EC. Les résultats proposés dans ce papier étant exclusivement issus de l'analyse documentaire, ils seront enrichis dans les prochains mois<sup>11</sup> par des entretiens avec divers acteurs de LTC (managers, ouvriers-artisans) en complément de deux entretiens avec le dirigeant menés en janvier 2021 et août 2022.

## 4. Premiers résultats

Les premiers résultats de cette étude en cours s'organisent autour d'un engagement en faveur de l'environnement inscrit dans l'ADN de LTC (4.1), d'une implication récente dans un projet collectif innovant (4.2), tout en préservant la dimension sociale au sein de la PME (4.3).

### 4.1 Un engagement environnemental fort

La convivialité d'Illich invite à une nouvelle approche de l'évolution de notre société autour de l'utilité à la société dans son ensemble, avec une faible empreinte environnementale. C'est précisément la démarche adoptée par LTC depuis plusieurs années tant en interne avec sa production de sacs à base de textile recyclé depuis 2015 qu'en coopération avec d'autres acteurs (Renaissance textile). A titre d'exemple, LTC utilise 40% de fibres recyclées, biologiques ou issues de l'agriculture française dans ses processus de production (contre 2% en 2008). Cet engagement environnemental est l'une des fiertés du dirigeant de LTC : « *Et que nous, toute petite société, on puisse contribuer à ça, on se dit que c'est bien, qu'on va contribuer aux trois*

---

<sup>10</sup> ADEME : Agence de la Transition écologique

<sup>11</sup> En raison de contraintes d'agenda et de la Covid-19, ces entretiens n'ont pu être réalisés selon le calendrier initialement prévu.

*grandes urgences de notre planète, notre pays : l'urgence de reconquête de sa souveraineté, l'urgence de créer des emplois et l'urgence de combattre le réchauffement climatique parce qu'on sait que quand on fabrique en France, on divise par deux les impacts. Et nous, les analyses, nous les faisons puisque nous avons des logiciels d'analyse du cycle de vie, pour les tote-bags, on divise par dix les impacts par rapport à des productions réalisées en Asie. »* Autre illustration : l'usine de Charlieu est alimentée à 100% en énergie verte. Ainsi, les bureaux sont-ils chauffés par l'énergie dégagée par les métiers à tisser. Comme l'explique le dirigeant de LTC : *« Notre mission, plus concrètement, c'est de se dire que nous sommes capables de produire en France des textiles qui sont accessibles au plus grand nombre, qui sont créatifs, qui contribuent à la décarbonation de notre filière, qui contribuent au développement de l'économie circulaire et qui créent des emplois et qui maintiennent des savoir-faire... Donc, ça, c'est une noble tâche ! »*. Dès 2014, l'idée de produire des tote-bags avec des fibres recyclés germe au sein de LTC. Au final, ce sont 20.000 sacs qui seront produits sur des métiers spécifiques pour la COP21. Le tissage en 3D grâce à la technologie jacquard et à un brevet spécifique automatise 75% des opérations de confection manuelles et permet d'optimiser son prix. Ce développement a permis à la PME de co-concevoir avec un partenaire industriel un robot gérant 100% des opérations de confection, la clé pour atteindre une volumétrie compatible avec les grands marchés aujourd'hui exclusivement approvisionnés par l'Asie.

Ainsi est né un partenariat fructueux avec le groupe de distribution Auchan pour la production de sacs de caisse en tissu français : *« L'économie circulaire dans le textile, on en parle, mais c'est quand même encore très balbutiant... Donc tout ça, c'est des projets qui nous donnent de l'espoir sur l'avenir de nos métiers, de nos sociétés. De se dire que les champs de coton, ils sont dans nos placards, qu'on va moins jeter, moins gaspiller, qu'on va essayer de travailler dans des circuits plus courts, plus en juste à temps, plus éthiques pour qu'on contribue à ce que notre société avance dans le bon sens. »* Ce projet avec Auchan est ambitieux car il vise la production de 10 millions de sacs de caisse en tissu recyclé par an. Initialement doté d'un budget de 8 millions d'euros et partiellement subventionné par le Plan France Relance<sup>12</sup>, ce projet initié bien avant la crise de la Covid-19 illustre la possibilité d'associer relocalisation industrielle et ambitions éco-responsables. *« Chaque emploi créé permet d'économiser 1000 tonnes de CO2. »*<sup>13</sup> L'investissement global est finalement de 22 millions d'euros visant à couvrir les dépenses d'acquisition de six robots de confection et de nouveaux métiers à tisser en 3D Jacquard (sans encre)<sup>14</sup>. Ce montant financera également une extension de 3.800m<sup>2</sup> destinés aux nouvelles lignes de production<sup>15</sup>, ainsi que la mise sur pied d'un process de recyclage textile doté d'un puissant système d'aspiration pour, à terme, fabriquer des sacs à partir de fil issu de tissus usagés. Dès la fin de l'année 2022, LTC produira 10 millions de sacs en tissu destinés à remplacer les 17 millions de sacs en plastique recyclé distribué par Auchan depuis 2015. *« Cela permettra d'économiser 1.360 tonnes de plastique par an et 52.000 tonnes de CO2, soit 2 millièmes de l'impact carbone de la filière textile française, ce n'est vraiment pas négligeable »* précise le dirigeant de LTC. Ce sont 1600 tonnes de matière recyclées qui viendront progressivement d'un circuit 100% français en boucle fermée grâce à Renaissance Textile et Nouvelle Fibre. Au-delà de l'impact écologique, ce projet est aussi synonyme de création

---

<sup>12</sup> La Tribune, 7 décembre 2020.

<sup>13</sup> La Vie, 22 octobre 2021.

<sup>14</sup> La Tribune, 7 juin 2021.

<sup>15</sup> Les travaux ont débuté en janvier 2022 sur le site de l'ancienne salle des fêtes de Charlieu, bâtiment mitoyen des ateliers historiques de la PME, qui accueillera la nouvelle unité de tissage.



d'emplois : 90 emplois directs d'ici 2024 et une centaine d'emplois indirects chez les sous-traitants de la PME.

Par ailleurs, l'ambition de LTC est d'accompagner les acteurs du textile dans la mise en œuvre de solutions opérationnelles pour diminuer leur empreinte environnementale. « *Les réseaux sont très importants. Et ce qui nous anime dans les réseaux, c'est de trouver des solutions pour aider notre profession et que l'on puisse plus produire en France, que l'industrie textile arrête de diminuer en nombre d'emplois, mais augmente. [...] Et nous, on peut apporter des solutions très concrètes et chiffrées qui permettent de baisser l'empreinte carbone de cette filière.* » Dès 2009, le dirigeant de LTC crée l'association Alter-Tex pour promouvoir une filière textile responsable. Il préside également une commission dédiée à l'affichage environnemental des produits au sein d'Unitex, pour positionner le textile français comme acteur du changement climatique. Comme l'explique le dirigeant de LTC : « *Les PME du textile doivent être présentes dans les groupes de travail qui vont construire ces réglementations [sur le textile durable] ce qui n'est pas le cas aujourd'hui car ces groupes sont trustés par les grands groupes de distribution qui seuls ont les moyens de dédier des personnes spécialisées lors de ces réunions.*<sup>16</sup> ». Cette quête d'une industrie textile durable s'inscrit dans le cadre d'un système plus local, à taille humaine, plus diversifié (pour jouer la carte de la complémentarité entre entreprises) et moins polluant (pour préserver la planète tout en créant des emplois pérennes).

#### 4.2 Focus sur un projet collectif emblématique de cet engagement : Renaissance Textile

Un levier clé récent de l'EC est celui matérialisé par Renaissance Textile<sup>17</sup> (RT), première plateforme française de recyclage textile, un projet collectif lancé en novembre 2020 à l'initiative de LTC en coopération avec TDV Industries, fabricant de tissus techniques pour les vêtements de travail et Mulliez-Flory, spécialiste du vêtement professionnel dans le Maine-et-Loire. Ce projet s'inscrit dans la continuité d'un programme lancé en 2018 avec le soutien de l'ADEME portant sur le tri et le déliassage automatisés de textiles en fin de vie. Baptisé FIREX/Nouvelle Fibre, ce projet d'investissement d'avenir (PIA) est entériné par l'Etat en novembre 2021. Les deux maillons encore manquants à la filière textile française pour être circulaire de manière vraiment industrielle, à savoir : le tri automatisé et l'effilochage sont désormais en route. Dotée du statut d'entreprise à mission, RT est littéralement « *le socle industriel d'un nouveau modèle de production en circuit court, durable et vertueux* ». La plateforme demeure ouverte en capital et en gouvernance de manière à ce que toute entreprise de la filière textile française puisse la rejoindre<sup>18</sup>. La raison d'être de RT est la suivante : « *Bâtir le socle industriel d'une filière textile française circulaire compétitive, plus inclusive, plus durable et plus humaine, ouvrant la voie vers une transformation écologique support d'une croissance vertueuse de notre économie* ».

Son activité est la collecte de vêtements et textiles en fin de vie pour les recycler et proposer une nouvelle fibre destinée à produire de nouveaux textiles. Lancée en juin 2022, une première de ligne de production de fibre de coton effilochée est lancée dans un atelier de 11000 m<sup>2</sup> localisé en Mayenne à partir de vêtements de travail en fin de vie<sup>19</sup>. L'objectif ambitieux est celui d'une production de 9000 tonnes de fibre recyclée d'ici trois ans (correspondant à 5 millions de vêtements par an) et la création de 80 emplois pérennes dès la fin de l'année 2022.

<sup>16</sup> Webinaire « Demain le textile – Au fil de l'économie circulaire » CIRIDD, 7 octobre 2020.

<sup>17</sup> Site internet : <https://renaissance-textile.fr/>

<sup>18</sup> Ouest France, 16 novembre 2021.

<sup>19</sup> L'Usine nouvelle, 6 juin 2022.

Ce projet est aussi un réel défi technique car les machines sont très spécifiques<sup>20</sup> pour s'assurer d'une qualité optimale de fil indispensable pour ensuite fabriquer des vêtements. RT correspond à un réel saut technologique car jusque-là, l'effilochage ne concernait que des chutes de coupe de tout type et de toutes les couleurs pour fabriquer de l'isolant, par exemple pour le secteur automobile. L'ambition de RT est toute autre, car l'objectif est de recycler des vêtements blancs ou clairs en polycoton<sup>21</sup> issus de la santé et de l'agroalimentaire pour obtenir des fibres longues de qualité homogène qui seront traitées par des entreprises partenaires tisseurs et tricoteurs. Aussi, le partenariat avec Auchan est-il encore enrichi puisque les sacs de caisse seront fabriqués à partir de fibres recyclées et traitées en France, alimentant un écosystème national du textile durable.

#### 4.3 Un itinéraire d'entrepreneur forgé par la dimension sociale

De plus, suite à deux années de crise de la Covid-19, le réengagement des équipes semble être un sujet sensible dans les entreprises. Aussi, une lecture orientée sur la dimension sociale de l'EC permet-elle d'enrichir nos premiers résultats.

Le volet social de la RSE est inscrit dans l'ADN de LTC : « *L'entreprise de demain se fait avec l'humain d'aujourd'hui. Les Tissages de Charlieu se sont donnés comme mission de prouver l'efficacité et la rentabilité du développement durable. L'entreprise a la conviction que les trois piliers de ce modèle (protection sociale et développement humain ; protection de l'environnement et pérennité économique) représentent l'évolution naturelle de l'entreprise de demain.* » (site internet de la PME). La raison d'être de LTC « *Tissons ensemble de jolis liens* » adoptée dès 2015 a été inspirée par une salariée du service comptabilité de la PME, signe que chacun compte dans l'entreprise (Boël, 2018). Et comme le dit volontiers le dirigeant : « *On est une entreprise constituée d'êtres humains et nos fragilités sont constitutives de notre humanité.* ». La PME se veut au service de l'épanouissement de l'être humain dont le socle peut se résumer par la formule suivante : « *créer et produire ensemble pour faire du bien* ».

Un exemple emblématique de la dimension sociale de l'EC est l'aventure intrapreneuriale d'Indispensac<sup>22</sup>. Créée en 2015 par des salariés de LTC, Indispensac a fourni 20000 sacs distribués lors de la COP 21 à Paris et produits à base de pulls et de jeans recyclés. La crise sanitaire de 2020 a eu l'effet d'un électrochoc pour LTC qui a rapidement réagi pour finalement fabriquer 15 millions de masques lavables en tissu à des prix accessibles. Cette crise a renforcé les convictions du dirigeant et des salariés de la PME que la production en France de sacs textiles « accessibles, éco-responsables, socio-responsables et créatifs est possible ». L'année 2021 marque un renforcement du positionnement d'Indispensac comme une triple garantie : (1) fabrication française juste et créatrice de lien, (2) impact carbone maîtrisé et prix accessibles et (3) produits recyclés et recyclables. Pour 2022, l'ambition d'Indispensac est de proposer « le sac infini », c'est-à-dire « *re-fabriquer vos sacs sur la base de vos sacs usagés* »<sup>23</sup>. Le succès d'Indispensac est au rendez-vous car l'intra-entreprise représente actuellement 10% de l'activité de la PME<sup>24</sup> et son dirigeant espère atteindre les 50% d'ici quelques années. Les trois intra-entreprises de LTC (Indispensac, Létol et Tonnerre de Belt) représentent déjà un peu plus

---

<sup>20</sup> Ces machines sont fournies par le spécialiste des technologies de traitement des fibres Anritz Laroche. (Les Echos, 25 novembre 2021).

<sup>21</sup> Polycoton : polyester et coton.

<sup>22</sup> Le Figaro, 3 mai 2021.

<sup>23</sup> Site internet : <https://indispensac.com>

<sup>24</sup> Fashion Network, 18 novembre 2020.

de 50% du chiffre d'affaires de la PME, signe que la confiance placée en les salariés entrepreneurs de l'entreprise est un gage de performance globale (sociale, environnementale et économique).

## 5. Discussion

L'analyse du cas de LTC illustre l'intérêt de s'inspirer de la convivialité d'Illich pour identifier un trio gagnant de l'EC (5.1) tout en reconnaissant l'effet de catalyseur joué par la crise de la Covid-19 sur l'engagement en faveur de l'EC (5.2).

### 5.1 Pérennité, équité et utilité sociétale : le trio gagnant de l'économie circulaire ?

La notion de convivialité d'Illich (1973) invite à une nouvelle approche de l'évolution de notre société autour de valeurs comme la pérennité (sans effet rebond), l'équité (source de stabilité), la résilience<sup>25</sup> vue comme la capacité à s'adapter et à résister aux crises, l'utilité à la société dans son ensemble, tout cela avec une faible empreinte environnementale. Autrement dit : « Passer de la productivité à la convivialité, c'est substituer à une valeur technique une valeur éthique, à une valeur matérialisée, une valeur réalisée » (Illich, 1973, p.28). Au final, chacun y gagne en sérénité vis-à-vis d'une éco-anxiété<sup>26</sup> grandissante dénoncée, y compris par les jeunes générations.

La pérennité renvoie à de multiples aspects comme la volonté de permettre à l'entreprise de durer dans le temps, d'où la préparation minutieuse et patiente de la transmission de LTC par son dirigeant actuel (un processus de cinq années, en cours depuis juillet 2019). Ou encore, d'un point de vue purement productif, l'engagement dans des procédés privilégiant des matières premières recyclées ou labellisées biologiques. La réutilisation est au cœur du projet entrepreneurial de la PME qui en a fait le fil rouge de son nouveau site internet et surtout de Renaissance Textile, la première plateforme française de recyclage textile. En effet, la structuration d'une filière de recyclage digne de ce nom constitue le préalable incontournable à toute stratégie industrielle d'envergure. Ceci implique également de changer les regards sur les déchets, en général, une question profondément culturelle dans nos pays, mais indispensable pour faire comprendre que ces déchets sont de formidables ressources à exploiter.

S'agissant de l'équité, elle transpire du parcours du dirigeant de LTC depuis sa reprise de la PME en 1997. Entrepreneur chrétien, il ne conçoit son métier de chef d'entreprise que dans des relations fondées sur la confiance et le partage. Les diverses expériences intrapreneuriales développées au sein de la PME témoignent de cet état d'esprit. Toujours soutenues par le dirigeant, elles constituent désormais un solide socle de la PME et pas uniquement en raison du chiffre d'affaires dégagé par ces activités. Bien au-delà des aspects financiers, ces intra-entreprises démontrent par l'exemple le bien-fondé des choix entrepreneuriaux du dirigeant.

Quant à l'utilité sociétale, elle est omniprésente dans l'itinéraire du dirigeant de LTC. Ses réflexions et ses actions sont toutes influencées par la volonté d'apporter sa contribution au virage de la société vers une économie plus désirable au sens de Veltz (2022). Son ambition est clairement de s'engager en faveur de la réindustrialisation de la France, à sa modeste échelle

---

<sup>25</sup> Nous ne discutons pas dans ce papier de recherche de résilience, thème traité dans un précédent article basé sur l'expérience de LTC : Berger-Douce S. (2021). "Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ? », *Revue Internationale PME*, 34(2), 100-120

<sup>26</sup> Cf. intervention de François Berthoud, ingénieure de recherche au CNRS, lors des Rencontres UVED 2022 ([https://www.youtube.com/watch?v=ptjHwLiU\\_yM](https://www.youtube.com/watch?v=ptjHwLiU_yM))

bien sûr (Voy-Gillis et Lluansi, 2021). La conviction première de LTC est que l'entreprise est un support d'épanouissement de l'être humain (Boël, 2018), ce qui n'est possible que grâce à un engagement fort de l'ensemble des collaborateurs de la PME que le dirigeant présente volontiers comme une « *communauté humaine* ». A ce titre, l'entreprise toute entière est motivée par l'intention d'être au service du bien commun.

En complément de ce trio gagnant, penser les conditions de l'autonomie, un autre concept clé de l'ouvrage d'Illich semble indispensable. Comme l'écrit Gueniot (2022) : « *Sur le plan philosophique, l'idée selon laquelle la catastrophe environnementale nous oblige à repenser les conditions de l'autonomie semble constituer un paradoxe. Nous avons cru vivre et agir dans un environnement parfaitement indéterminé, c'est-à-dire un environnement permettant la réalisation autonome de projets de manière indéfinie et illimitée.* » Or, les défis planétaires auxquels nous sommes confrontés apportent chaque jour la preuve que les réalités sont bien différentes. Nous devons alors « *réfléchir aux conditions sociales, politiques et productives de l'autonomie, car s'il nous est possible d'orienter de manière autonome nos décisions, en tant que citoyens, c'est d'abord parce que nous nous inscrivons dans une sphère d'autonomie commune.* » (Gueniot, 2022). La dimension politique est alors centrale et invite à questionner le rôle des pouvoirs publics dans ce mouvement vers davantage d'EC dans nos sociétés (Balas et al., 2015).

## 5.2 Un effet catalyseur de la crise de la Covid-19 sur l'engagement dans l'EC ?

La crise de la Covid-19 semble constituer comme une opportunité d'accélération des trajectoires d'EC dans les entreprises (Opéo & Inec, 2021) : deux tiers des répondants à leur enquête déclarent avoir réalisé des actions concrètes en lien avec l'EC au cours des trois dernières années. A ce titre, LTC peut être envisagée comme une PME exemplaire, même si son engagement dans cette voie est bien plus ancien puisqu'il remonte à 2014. Ainsi, le projet finalisé avec le groupe Auchan en 2021 est le fruit de plusieurs mois de négociation, mais aussi d'une maturation de la PME au sujet de l'EC issue de près de deux années de réflexion en interne. A ce titre, le cheminement de LTC est loin de se contenter d'un récit fictionnel au sens de Ntsondé et Aggeri (2022). Les preuves concrètes de l'engagement du dirigeant et de ses collaborateurs sont suffisamment nombreuses pour justifier de la sortie des discours, ce sont bien des actes qui sont posés : l'implication dans les réseaux professionnels du dirigeant à titre individuel pour faire bouger les lignes dans le secteur du textile, des investissements dans des projets d'envergure comme le nouvel atelier de tote-bags, Renaissance Textile et le projet FIREX ou encore depuis bien plus longtemps l'encouragement au développement des intra-entreprises au sein de LTC, toutes ancrées dans l'EC (étoles, ceintures et tote-bags).

Si l'on s'inscrit dans une acception plus « festive » de la convivialité (Gomez, 2022) et à son sens premier, à savoir « *un goût des réunions joyeuses et des festins* » selon Brillat-Savarin en 1825 (Dictionnaire Littré), il est intéressant de relire le cas de LTC qui peut être interprété comme celui d'une entreprise proche d'une entreprise libérée. Ainsi, traditionnellement, avant les périodes de congés (été et fin d'année), la PME organise un moment convivial sous la forme d'un pot avec des jeux pour permettre à chacun de se « lâcher » après des mois de labeur. A l'issue de la forte mobilisation pour la production de masques durant la crise de la Covid-19 en 2020, le dirigeant a voulu innover et c'est une soirée déguisée à laquelle ont participé les salariés de l'entreprise. Comme le raconte le dirigeant : « *Tout le monde a joué le jeu et on s'est marrés comme des baleines, alors que malgré tout, c'est une entreprise... On n'avait jamais fait ça et*

*c'est Antoine [associé et futur repreneur] qui a eu cette idée que tout le monde se déguise et il y a eu plein de sketches, des déguisements très drôles, c'était à mourir de rire... Je vous dis ça parce que finalement, on est une communauté profondément et chaque entreprise est une communauté, plus ou moins évidemment, mais on a un sentiment d'appartenance, on est en lien les uns avec les autres. »* Autre exemple récent, le 10 janvier 2022, les salariés de la PME ont très concrètement participé au lancement des travaux d'installation de la nouvelle ligne de tissage installée à Charlieu comme l'atteste une photo postée sur le compte LinkedIn de l'entreprise.

Au-delà de la Covid-19, le dirigeant de LTC évoque l'accumulation récente des crises comme la guerre en Ukraine depuis février 2022 et leurs conséquences en termes de déstabilisation de l'économie mondiale par l'explosion des coûts de l'énergie et les tensions sur de multiples marchés (BTP, transport, agro-alimentaire) pour expliquer l'accélération de la prise de conscience de l'urgence de passer à l'acte dans le secteur du textile. Si le thème de la nécessaire réindustrialisation de la France apparaît comme un sujet majeur depuis 2021, c'est loin d'être le fruit du hasard, mais plutôt le résultat d'une conjonction de crises multiples qui font écho aux préoccupations de citoyens et dont les pouvoirs publics n'ont plus d'autre choix que de s'en emparer de manière concrète. Lutter contre la perte de souveraineté apparaît comme un impératif absolu qu'il s'agit de soutenir et cela peut s'appuyer sur l'EC. Comme l'écrit Gueniot (2022) en référence à la notion d'autonomie (également développée par Illich (1973): « *Malgré un poids croissant des déterminations environnementales, il nous faut impérativement penser aux conditions de l'autonomie à un triple niveau social, politique et productif. Nous sommes autonomes lorsque nous sommes en mesure de nous donner à nous-mêmes (ce que suggère le préfixe grec auto-) des règles ou des lois (nômoi) qui donnent une orientation et des limites à nos activités.* ».

## **6. Conclusion**

Cette recherche exploratoire met en lumière l'intérêt de mobiliser la notion de convivialité d'Illich (1973) dans les travaux en sciences de gestion, notamment dans le domaine de l'économie circulaire présentée comme l'un des piliers de la dimension environnementale de la RSE. Pour autant, cette grille de lecture nécessite d'être adaptée au contexte actuel marqué par une accélération des défis sociétaux à relever (limites planétaires, etc.). Par ailleurs, il ne s'agit pas ici de transposer les travaux d'Illich, mais davantage de s'en inspirer dans l'optique de Livian et Bidan (2022), autrement dit de les réinterpréter à l'aune des défis contemporains pour orienter notre pensée et notre action. Au travers du cas de la PME LTC, nous montrons la pertinence du concept de convivialité empreint de pérennité programmée, d'équité et d'utilité à la société, autant d'éléments constitutifs de l'EC.

En termes de recommandations managériales, nous formulons quelques clés pour mieux accompagner les PME industrielles dans leur engagement en faveur de l'EC sans renier leurs valeurs et les spécificités de leur culture d'entreprise, en empruntant le lexique de la convivialité. Au-delà du monde des PME industrielles, il semble pertinent d'envisager d'utiliser les connaissances produites pour ces entreprises, afin de mieux comprendre le management stratégique des PME en général. Ces pistes pourront être utiles aux acteurs de l'accompagnement de ces PME au quotidien qu'ils s'agissent de leur expert-comptable ou des réseaux professionnels, mais aussi des élus locaux pour les former au pivot de la circularité.

La limite inhérente à notre travail renvoie à l'approche par une étude de cas unique toujours en cours, ce qui ne permet pas de généraliser nos résultats à l'ensemble des PME industrielles. Dans la mesure où notre objectif est ici modestement de contribuer à la compréhension des processus de transformation à l'œuvre dans ces entreprises, cette limite est en fait une formidable opportunité pour envisager la poursuite de cette recherche empirique, puis d'autres recherches. En effet, nous souhaitons étudier d'autres PME en France et à l'étranger pour enrichir nos premiers résultats.

Les perspectives de recherche pourront ainsi porter sur la notion de pérennité programmée, déjà présente dans le domaine de l'informatique s'agissant de la conception des logiciels, par effet miroir avec l'obsolescence programmée bien connue pour défrayer la chronique depuis plusieurs années. Ceci permet alors reboucler sur « *l'usure programmée à grande échelle* » de notre système actuel déjà dénoncé par Illich en 1973 (p.109) tout en élargissant les réflexions au secteur de l'ESS : « *Se soucier des ressources, c'est se soucier de l'humanité.* » : telle est ainsi la philosophie du réseau ENVIE<sup>27</sup> qui place l'EC et l'humain au cœur de son modèle d'entreprise. Par ailleurs, la prise de conscience d'un indispensable temps long demeure à investiguer. Si la filière textile française se réinvente chaque jour encouragée par la transition écologique, la réindustrialisation souhaitée ne pourra intervenir que dans plusieurs décennies selon les experts du secteur.

## 7. Bibliographie

- Aggeri, F. (2020). The circular economy: Historical perspective and contemporary issues. In Delchet-Cochet, K. , *Circular Economy: From Waste Reduction to Value Creation*, London ; ISTE Editions, 3-12.
- Balas, N., Roussey, C. et Palpacuer , F. (2015). La RSE, nouveau terrain pour de nouvelles formes de stratégies politiques, *Revue Française de Gestion*, 7(252), 145-160.
- Boël, E. (2018). Tisser des fils et tisser des liens, *Le Journal de l'Ecole de Paris*, 131, 22-28.
- Boulding K.E. (1966). The economics of the coming spaceship earth, *Environmental Quality in a Growing Economy*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- BpiFrance Le Labs (2021), *Dessiner la société de demain: aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*. [https://lelab.bpifrance.fr/get\\_pdf/2793/bpifrance\\_le\\_lab\\_etude\\_aspirations\\_societales\\_vdef\\_180322.pdf](https://lelab.bpifrance.fr/get_pdf/2793/bpifrance_le_lab_etude_aspirations_societales_vdef_180322.pdf)
- BPI France – Le Lab (2018). *Une aventure humaine. Les PME-ETI et la RSE*, Paris.
- Capgemini (2020). *Green Lean Digital – Developing the Sustainable Factory of the Future*. <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2020/09/GREEN-LEAN-DIGITAL.pdf> .
- CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). (2004). *Le guide de la performance globale*, Paris, Editions d'Organisation.
- Clerc D. (2010). Ivan Illich, un penseur contre-productif ?. *Esprit*, 8, 126-135.
- Commission Européenne (2020). A new circular economy action plan – For a cleaner and more competitive Europe, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>) – consulté le 2 avril 2022
- Courrent J.M. (2012). *RSE et développement durable en PME*. Bruxelles, De Boeck.
- Djian J.M. (2020). *Ivan Illich: l'homme qui a libéré l'avenir*. Paris: Seuil.
- Fortier M. et Paquot T. (2016). *Ivan Illich, l'alchimiste des possibles*. Paris, Lemieux Editeur.
- France Stratégie (2019). *RSE et performance globale : mesures et évaluations : Etat des lieux des pratiques*. Paris.

---

<sup>27</sup> ENVIE propose de rénover et de remettre sous garantie des appareils électroménagers, tout en favorisant l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi.



- Gomez P.Y. (2022). Ivan Illich – Pour des organisations conviviales. in Livian Y.F. et Bidan M.. *Les grands auteurs aux frontières du Management*, Caen: Editions EMS, 323-334.
- Goodwill Management. (2021). *La RSE dans les PME: état des lieux et passage à l'échelle*. [https://goodwill-management.com/wp-content/uploads/2021/09/Etude-RSE-PME\\_2021-goodwill-management.pdf](https://goodwill-management.com/wp-content/uploads/2021/09/Etude-RSE-PME_2021-goodwill-management.pdf).
- Gueniot, A. (2022). *Terre brisée – Pour une philosophie de l'environnement*. Editions Double Ponctuation.
- Illich, I. (1973), *La convivialité*, Paris, Editions du Seuil.
- Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Kirchherr J., Reike D. et Hekkert M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, 221-232.
- Korhonen, J., Honkasalo, A., Seppälä, J. (2018). Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics* 143, 37-46.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., Van de Ven, A.H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lahrour Y. (2021). *Intégration du processus de Remanufacturing en une PME commerciale; Proposition d'outils adaptés à cette transition vers l'économie circulaire*. (thèse de doctorat en génie industriel, soutenue à l'Université Grenoble Alpes).
- Lesourt E. (2013). Réconcilier souveraineté individuelle et vie en société: la société écologiste d'André Gortz et la société conviviale d'Ivan Illich. *Nature Sciences Sociétés*, 21(3), 307-314.
- Livian Y.F. et Bidan M. (2022). *Les grands auteurs aux frontières du Management*, Caen: Editions EMS.
- Mayrand B. (2019), *Les nouvelles technologies au prisme de la notion de convivialité d'Illich*. (thèse de doctorat en philosophie, soutenue à l'Université Paris Sorbonne).
- Neergaard, H. (2007). Sampling in Entrepreneurial Settings, in Neergaard, H. et Ulhoi, J.P. *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar, 253-278.
- Ntsondé J. et Aggeri F. (2022). L'économie circulaire comme utopie rationnelle : De la fiction à sa performance. *Revue Française de Gestion*, 3(304), 43-63.
- Observatoire Fusion. (2014). *Quelle vision ont les TPE-PME de l'économie circulaire?* (KCC, BSK, Cfsd, WSX VOKA, Dnamo, CCI).
- Opéo & Inec, (2021), *Pivoter vers l'industrie circulaire*: [https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2021/10/pivoter-vers-lindustrie-circulaire\\_INEC\\_OPEO.pdf](https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2021/10/pivoter-vers-lindustrie-circulaire_INEC_OPEO.pdf).
- Orange G., Vatteville E. (2009). Le développement durable: de la rivalité à la convivialité. *Management & Avenir*, 9(29), 191-207.
- Paquot, T. (2012). *Introduction à Ivan Illich*, Paris: La Découverte.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park CA : Sage.
- Payet, J. (2021). Assessment of Carbon Footprint for the Textile Sector in France. *Sustainability*, 13(5), 1-22 : <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2422>
- Pearce D.W. et Turner R.K. (1989). *Economics of Natural Resources and the Environment*, John Hopkins University Press.
- Plateforme nationale RSE. (2018). *RSE et environnement – Economie circulaire, gouvernance et responsabilité environnementale*: <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/184000604.pdf?msclid=315a3b3dbd5a11ec8a3f65b892cba030>
- Pratt, M.G. (2009). For the lack of a boilerplate : Tips on writing up (an reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.

- The Shift Project (2020), *Vers un Plan de transformation de l'économie française en faveur du climat et de la résilience*: <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/04/TSP-PTEF-V1-Rapport-dAvancement.pdf>
- Valiorgue, B. (2020). *La raison d'être de l'entreprise*. Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Veltz P. (2022). Bifurcation écologique et économie désirable. *Futuribles*, 2(447), 5-20.
- Voy-Gillis A. et Lluansi O. (2021). *Vers la renaissance industrielle*, Clichy, Editions Marie B.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods*, London, Sage Publications.