

Le business model durable dans l'industrie du textile habillement

Flavia Quagliana

IAE de Lille, Université de Lille1

UMR CNRS 8179

flavia.quagliana@iae.univ-lille1.fr

Résumé :

Ce travail de recherche retrace l'évolution des business models dans l'industrie du textile habillement et caractérise l'arrivée d'un nouveau business model : le business model durable. Dans le cadre d'un travail doctoral en cours, nous avons mené des observations nous conduisant à l'identification du business model durable en tant qu'objet de recherche. Les travaux sur ce dernier sont peu nombreux et sont principalement tournés vers l'identification d'un seul type de business model durable alors que le business model durable peut prendre de multiples formes. Pour répondre à notre problématique : comment pouvons-nous qualifier ce nouveau type de business model dans le secteur de la mode ? Nous proposons le cadre théorique et méthodologique suivant. Dans la première partie, nous abordons la notion de business model et mobilisons sa représentation théorique proposée par Lecocq, Warnier et Demil (2006), avec le cadre conceptuel RCOV (Ressources, Compétences, Organisation et Valeur). Dans une deuxième partie, nous analysons les différents modèles dominants de l'industrie du textile habillement : dans l'ordre d'apparition historique, la haute couture, le Prêt-à-porter puis la fast fashion. Enfin, nous décomposons le business model durable pour en proposer une définition qui complète les recherches sur ce nouveau type de business model. D'un point de vue théorique, cette étude exploratoire sur le concept de business model durable permet d'approfondir la question de la construction de type de business model. Et d'un point de vue pratique, clarifier les frontières du business model durable avec d'autres modèles dans le secteur de la mode permet de définir ce type de business model.

Mots-clés : business model, business model durable, RCOV, textile habillement

Le business model durable dans l'industrie du textile habillement

Introduction

Le business model est une notion largement mobilisée par les entrepreneurs, concernant la stratégie de leurs entreprises (Warnier, Lecocq et Demil, 2004). Dans l'industrie du textile habillement, les entrepreneurs utilisent facilement cette notion pour discuter de fashion business model, de business model low cost et aussi de business model durable. C'est d'après ce constat, issu d'un travail exploratoire illustré par une trentaine d'entretiens, que nous avons décidé de discuter de la notion de business model durable en tant que « type » de business model (Astruc, 2009) puisque c'est un modèle qui s'incarne de manière plus développée dans le textile durable (fait de penser la stratégie selon une philosophie du « moins, mais mieux » pour obtenir une qualité plus authentique et mettre de la conscience dans le rapport avec l'activité de l'entreprise). D'après l'Ethical Fashion Show (Salon professionnel pour la mode éthique et durable), le business model durable intègre les dimensions économiques, sociales et environnementales sur toute la chaîne de valeur grâce à l'utilisation de matières biologiques et/ou naturelles, grâce à l'adaptation des systèmes de production pour le recyclage ou encore grâce aux maintiens de savoir faire ancestraux ou locaux. A ce jour, les frontières du business model durable sont floues (Perotti Reille, 2008) puisqu'il est encore difficile de prendre en compte les multiples variantes afin d'en faire émerger les vraies pratiques du modèle. C'est la raison pour laquelle, nous proposons d'étudier le business model durable en tant qu'objet de recherche. Cet article tente de répondre à la question suivante : comment pouvons-nous qualifier ce nouveau type de business model dans le secteur de la mode ? Pour y parvenir, nous mobilisons une représentation théorique du business model, proposée par Lecocq et al. (2006), nous permettant d'intégrer la notion de business model durable dans un cadre plus conceptuel. Dans la deuxième partie de ce travail de recherche, nous verrons quels sont les types de business models dominants de l'industrie du textile habillement, pour comprendre en quoi le business model durable se distingue des autres modèles. Puis, nous proposerons une définition du business model durable complétant les recherches sur ce nouveau type de business model.

1. Retour sur la notion de business model

La littérature sur les business models a émergé dans les années 90. Depuis, de nombreux auteurs se sont succédés pour proposer une définition à ce concept (Mahadevan, 2000, Amit et Zott, 2001, Chesbrough et Rosenbloom, 2002, Chesbrough, 2003, Osterwalder, 2005, Moinjeon et Lehmann-Ortega, 2010). D'après les différentes recherches de définition, le business model décrit la façon dont l'entreprise crée et capture de la valeur afin d'assurer sa pérennité. Autrement dit, le business model est une modélisation de l'ensemble des mécanismes permettant de créer de la valeur et de la transformer en profit. Un consensus est envisagé sur l'idée que le business model renvoie à trois piliers : la proposition de valeur faite aux clients (devant satisfaire un besoin ou répondre à un problème), l'architecture de valeur (comprenant la chaîne de valeur interne et externe de l'entreprise) et l'équation de profit (découlant de la structure de coûts et du modèle de revenus adopté). Dans un article écrit par Lecocq, Demil et Ventura (2010), le business model est considéré comme un programme de recherche autonome en management stratégique. C'est à ce titre, que les auteurs nous proposent de revenir sur la construction évolutive de ce concept. Leur suggestion principale concerne l'évolution du concept de business model de 1990 à aujourd'hui en 4 étapes : l'émergence, la définition, la fragmentation et la théorisation.

L'étape de l'émergence fait surtout référence aux années de lancement et de propagation du concept dans la sphère professionnelle. La notion de business model est fortement employée car elle s'offre comme un terme capable d'aider à la compréhension du e-business.

L'étape de la définition vient renforcer la première ; elle consiste à tenter d'expliquer de manière précise le statut qu'occupe le modèle d'affaire dans les organisations.

L'étape de la fragmentation, qui est peut être l'étape la plus importante de ce processus de développement (car elle vient entériner les fondements de la construction du business model) est, selon Lecocq et al., une manière de pouvoir représenter visuellement ainsi que de modéliser le business model. En 2006, Lecocq, Warnier et Demil modélisent une représentation théorique du business model intitulée le modèle RCOV. Ce canevas est un modèle à 3 composantes principales : les ressources et compétences, l'organisation et la valeur. Le modèle RCOV permet d'identifier concrètement les caractéristiques distinctives des entreprises. A chaque analyse, le modèle RCOV est différent puisque chaque entreprise développe des pratiques propres à son activité. D'autres canevas sont tout aussi légitimes comme le modèle à 9

composantes par Osterwalder et Pigneur, le modèle à 4 composantes par N. W. Johnson ou encore le modèle à 6 composantes par Lindgart et Reeves. Ces autres canevas sont fondés, mais nous accordons plus d'importance à celui développé par Lecocq et al. car la lecture transversale de l'activité de l'entreprise par le modèle RCOV permet de mieux communiquer la richesse du modèle étudié.

Enfin, s'en suit l'étape de la théorisation, qui se distingue par un développement plus long dans le temps et par deux sortes de travaux académiques. Le premier type de travaux permet d'inscrire le concept de business model dans des théories existantes (théorie des coûts de transaction, RBV, etc), tandis que le second type de travaux s'attarde sur les relations que le concept de business model partage avec des questions souvent reprises en management stratégique, telles que la performance, l'innovation ou encore la compétition.

D'après notre constat sur l'évolution du concept de business model en management stratégique, l'étape de la fragmentation contient également un objet de recherche riche, celui de la définition de « types » de business models. Pour être opérationnalisé, le concept de business model doit être représenté théoriquement par un canevas (élément que nous venons d'aborder un peu plus haut) car les représentations du business model répondent à la question suivante : comment d'un point de vue théorique nous représentons ce qu'est le business model ? La recherche d'identification des business models dans les organisations s'est ensuite étendue à la question de type de business model comme le business model social, low cost ou vert. En 2009, Yunus décrit le « social business model » comme un modèle permettant à l'organisation d'allouer les efforts économiques en fonction d'objectifs sociaux. En 2010, Brabec nous explique que la différenciation totale d'un business model n'est possible que si ce dernier se conjugue avec des efforts liés à l'environnement grâce à la mise en place d'un « business model vert » dans les organisations. En 2012, Santi et Nguyen publient un livre sur la question du « business model lowcost » et démontrent que ce type de modèle est beaucoup plus complexe que la recherche et le développement d'une politique de bas prix. Ces différents modèles sont des types de business models. D'après nos observations, le business model durable est aussi un type de business model parce qu'il se caractérise par une orientation générale des objectifs de l'entreprise sur le thème du développement durable. Au-delà de ces différentes questions de fond et/ou de formes, nous pensons que pour des raisons pragmatiques (adaptation aux contraintes de la réalité, pratique expérimentale possible), nous nous basons sur la définition

proposée par Lecocq, Warnier et Demil, du business model comme étant les « *choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus, d'après les trois dimensions suivantes : les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre) (R et C), l'offre faite aux clients et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) (O) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) (V)* » (2006). Cette définition nous renvoie à un cadre mobilisateur pour développer nos recherches sur le concept de « business model durable », celui du modèle RCOV.

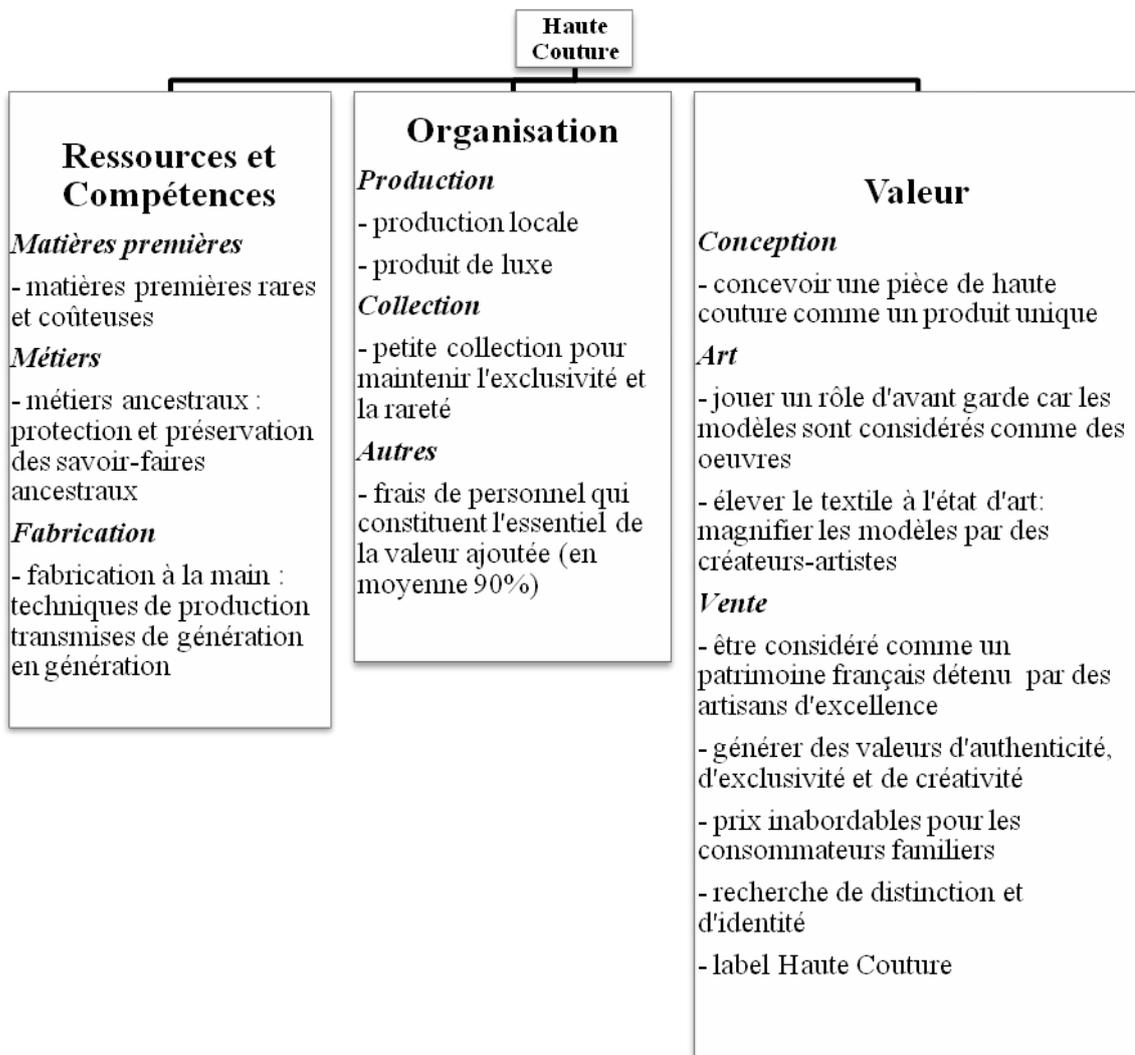
C'est à partir de cette représentation théorique du business model, que nous proposons une présentation des différents types de business models dominants dans l'industrie du textile habillement, car le business model durable trouve une application importante dans ce secteur d'activité (Schwaab, 2010).

2. Les modèles dominants dans l'industrie du textile habillement

Avant de devenir une industrie, le secteur de la mode ressemblait plutôt à un modèle *Do it yourself*, avec la couture domestique. Les business models dans l'industrie du textile habillement se sont construits progressivement. Pour mieux comprendre leur fonctionnement, nous proposons dans cette partie d'étudier les différents types de business models selon une approche historique. Nous commençons notre analyse par le modèle de la haute couture, puis par le modèle du Prêt-à-porter et enfin terminons par le modèle de la fast fashion. A chaque présentation d'un modèle, nous proposons le modèle RCOV comme grille de lecture suivie par une discussion sur chaque modèle décrit. Les tableaux sont symétriques ce qui facilite la lecture de chaque modèle par points de comparaison. Afin de retracer le parcours de ces business models, nous avons confronté des sources documentaires sur l'histoire des modèles économiques dans le secteur avec des lectures plus actuelles sur la santé économique des modèles dominants. Pour chaque business model, nous avons retenu les caractéristiques suivantes : *best-practices* sur la sélection des matières premières, sur la production et sur la conception des modèles, type de publics visés, évolution du chiffre d'affaires, différences évidentes avec les autres modèles.

En 2012, le secteur de la Haute Couture a plus de 150 ans et il a réalisé une croissance de près de 30% au premier trimestre 2012 (Journal du Textile). La Haute Couture est la première organisation professionnelle moderne autour de l'habillement. A l'époque de sa construction, la haute couture est plutôt réservée à une élite (Sull et Turconi, 2008). Avant de revenir sur l'historique de ce modèle, nous présentons dans le tableau ci-après une lecture du modèle de la haute couture grâce au cadre RCOV (*Tableau 1*):

Tableau 1. Représentation du modèle de la Haute Couture



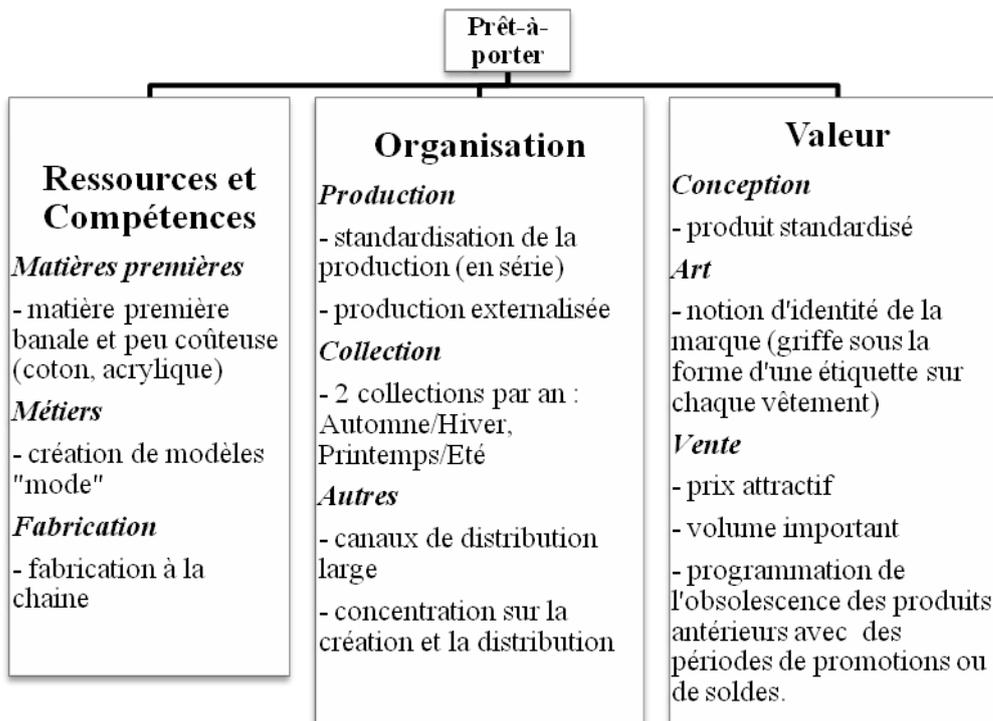
Pour parvenir à cette représentation de la haute couture, nous avons identifié chaque élément clé constituant un moteur dans la construction du business model et tout a commencé en 1858.

Cette année-là, Worth crée le titre de Haute Couture et organise les dictats devenus aujourd'hui des symboles de distinction. Les vêtements ne sont plus simplement fabriqués par des couturières, ils sont le cœur d'une offre complètement repensée pour l'époque. Worth invente les défilés de mode, l'appellation de « maison de couture » et élève le statut de couturier en potentiel artistique qui deviendra par la suite un potentiel économique (Skov et Meier, 2011 ; Entwistle et Rocamora, 2011). Pour limiter le nombre de nouveaux entrants sur ce marché fleurissant, les Maisons existantes vont s'entendre pour créer le Label Haute Couture, c'est la raison pour laquelle, encore aujourd'hui, il n'existe qu'une douzaine d'entreprises habilitées à utiliser ce label. Ce terme constitue une appellation juridiquement protégée (Thomas, 2007) et concerne une courte liste établie par la chambre syndicale de la haute couture. Nous y retrouvons Chanel, Dior, Jean Paul Gaultier ou encore Hermès pour les plus connues. Grâce à une stratégie offensive d'expansion géographique, ces marques représentent la vitrine du monde et réalisent entre 70 et 80% de leur chiffre d'affaires à l'étranger (d'après nos recherches à partir de données documentaires). Ce secteur de la mode a pour particularité de mettre en avant l'utilisation de matières premières nobles et de haute façon. Certains critères d'excellence et d'exigence ont offert des opportunités de croissance à la Haute Couture : qualité des produits (Chaballier, 2009), créativité artistique, tradition autour des métiers d'art, image de qualité rattachée à la France, voire Paris (capital mondiale de la mode pour beaucoup de consommateurs étrangers), infrastructures de production locale. Pour faire partie de cette élite et posséder l'appellation Haute Couture, plusieurs critères sont à remplir : le travail doit être réalisé à la main dans les ateliers de la Maison, l'entreprise doit posséder au moins deux ateliers de confection, le nombre de propositions doit atteindre au moins trente modèles par collection, l'entreprise se doit de participer à au moins deux grands défilés par an, et avant de remplir ces conditions, l'entreprise doit être parrainée pour obtenir le label. Il est difficile pour une entreprise de devenir une marque de haute couture à cause notamment de toutes les barrières à l'entrée édifiées par Worth et la complicité du ministère de l'industrie à l'époque. Ces difficultés sont encore vérifiables sur le terrain aujourd'hui car les conditions pour obtenir le label ont été que très peu assouplies. Ce type de business model est protégé publiquement créant ainsi une barrière à l'entrée et un environnement défavorable pour les nouveaux entrants (complexité pour obtenir le label). C'est une des raisons pour laquelle, lancer un nou-

veau business model devient un moyen pour se faire une place sur le marché et capter un autre type de consommateurs.

Parallèlement au développement de la haute couture, s'est organisé le début du Prêt-à-porter, autre type de business model de l'industrie du textile habillement, créé précisément en 1947. Les acteurs de la mode organisent le début de l'industrialisation complète du secteur de l'habillement (organisation inspirée par la première guerre mondiale où les vêtements des soldats étaient standardisés et fabriqués en masse et à la chaîne). Le Prêt-à-porter désigne l'ensemble des vêtements fabriqués en séries selon des mesures normalisées et son modèle RCOV se compose de la manière suivante (*Tableau 2*):

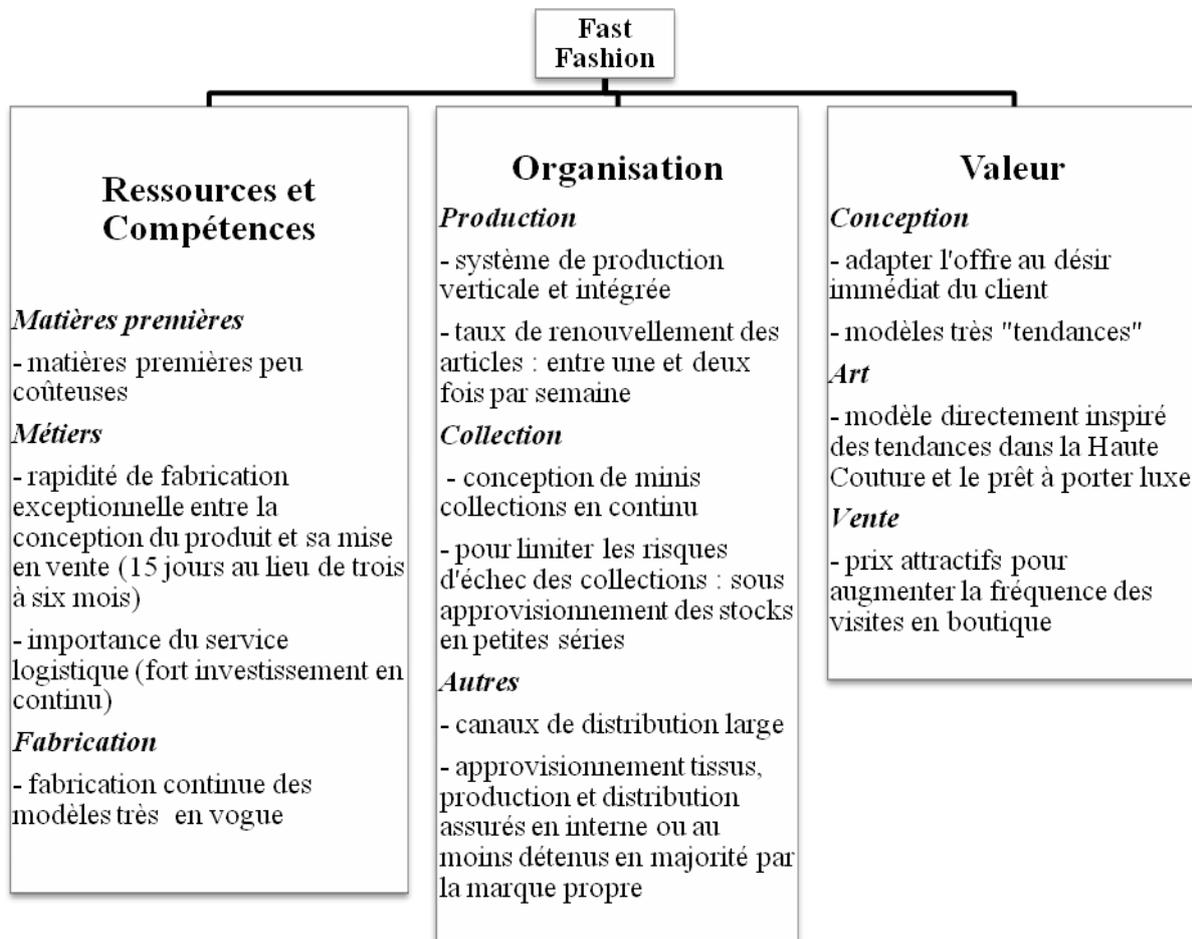
Tableau 2. Représentation du modèle du Prêt-à-porter



Ce qu'il y a de vraiment nouveau dans le Prêt-à-porter par rapport à la haute couture est la création de produits standardisés et de points de vente normalisés. Le vêtement va ainsi devenir un produit d'une grande banalité (Ormen, 2011). Le Prêt-à-porter, centré sur la création et la commercialisation de l'habillement, conçoit ses modèles grâce à un calcul des coûts de production, de duplication des modèles et de gradation des tailles. Pour écouler les stocks, le Prêt-à-porter crée de l'obsolescence et solde ses anciens modèles (perte de valeur monétaire) tout en proposant des nouveautés.

Alors que le marché français est noyé par une offre pléthorique de marques, la concurrence a du mal à s'installer surtout pour les entreprises étrangères. Pour contourner les barrières à l'entrée et aussi créer de nouvelles opportunités (Anand et Singh, 1997), certains créateurs vont lancer les séries limitées pour attirer de nouveaux consommateurs mais l'organisation de la distribution est difficile à mener et le modèle est alors précoce pour l'époque (1958). Dans les années 80, le marché est complètement saturé et c'est en 1988 que l'entreprise Zara essaie un nouveau modèle pour se démarquer de la concurrence, la Fast Fashion. En 2012, Mango (Rodriguez-Donaire, 2009), le groupe Inditex et H&M sont les représentants du modèle Fast Fashion en Europe (Turconi, 2007, Guercini et Runfola, 2004), et leurs fonctionnements quasi similaires sont présentés dans le tableau suivant (*Tableau 3*) :

Tableau 3. Représentation du modèle de la Fast Fashion



En 2006, le modèle fast fashion a réalisé 6,7 milliards d'euros (chiffre INSEE) de chiffre d'affaires et sa force de frappe reste sa capacité à pouvoir réapprovisionner les rayons plusieurs fois par mois (Bruce et Daly, 2006) tandis que deux à trois mois minimum sont nécessaires entre la décision de commercialisation et la mise en vente effective d'un modèle dans le Prêt-à-porter. Le modèle fast fashion présente des caractéristiques intéressantes d'un point de vue de l'offre et de la réorganisation de la chaîne de production générant un business model différent. Le modèle fast fashion est basé sur une intégration verticale de l'activité (Richardson, 1996), un renouvellement de l'offre plusieurs fois par mois pour fidéliser les clients, un haut niveau de mode « branchée » pour les consommateurs (Cachon et Swinney, 2011), un retour instantané des désirs des clients pour adapter l'offre (Christopher et al., 2004), une démocratisation complète de la mode. Même si le modèle a seulement mis vingt ans pour s'installer comme un standard, les conséquences de ce type de business model sont nom-

breuses : perte de valeur des produits très rapide (Pesendorfer, 1995, Sull et Turconi, 2008), réorganisation complète de la logistique (Brun et Castelli, 2008, Barnes et Lea-Greenwood, 2006), accroissement des stocks invendus, baisse de qualité des matières premières (Doyle et al., 2006), disparition progressive de la saisonnalité des collections.

En réponse à cette stratégie agressive (Doeringer et Crean, 2006) de recherche de domination du marché par un renouvellement continu des collections, des négociations sur les prix les plus bas possibles en terme d'approvisionnement des matières premières et une qualité qui s'étiole, de nouveaux entrepreneurs se lancent à la conquête du marché grâce à la mise en place d'une nouvelle offre. Cette offre est basée sur le principe du respect des hommes et de l'environnement. La mode devient soutenable, sociale, écologique, organique ou encore éthique (WWF, 2011). Cette mode durable est aujourd'hui en expansion et pourrait être qualifiée de « mouvement sociétal » grâce à l'utilisation de matières écologiques, biologiques ou recyclées réduisant l'impact environnemental du produit tout au long de son cycle de vie (Braungart et al., 2006). D'après les entrepreneurs que nous avons rencontrés, le business model durable est une réponse aux nouvelles façons de consommer. Comme c'est un modèle jeune et en pleine construction, nous avons décidé de l'étudier en tant qu'objet de recherche.

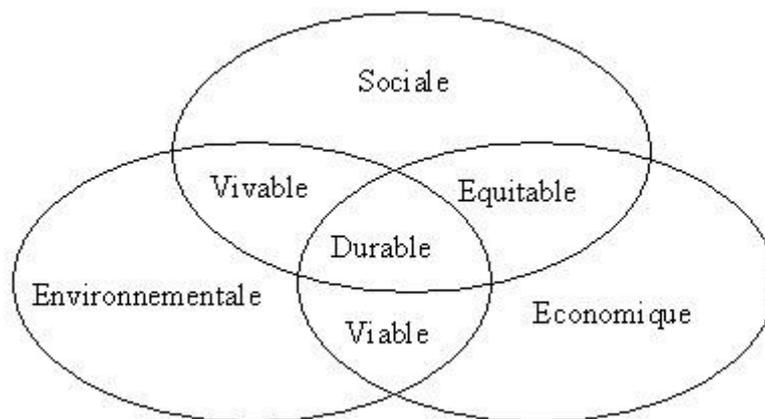
3. Un nouveau business model : le business model durable

Le terme de « business model durable », marqué par sa nouveauté dans les discours des praticiens et dans la littérature sur les business models, est apparu en 2007. Le business model durable se retrouve dans plusieurs secteurs (industrie du jouet, agriculture) et il s'incarne de manière plus développée dans l'industrie du textile habillement. Pour l'Institut Français de la Mode, cette tendance a réellement décollé en 2007-2008 et devrait prendre de l'ampleur à l'horizon 2015 pour occuper 5% à 15% du chiffre d'affaires global de l'industrie textile, contre 2% en 2009.

Comme le business model durable relève de la synchronisation de plusieurs valeurs (économiques, sociales et environnementales), nous avons décidé de revenir sur son ancrage historique lié au thème du développement durable et à son évolution conceptuelle vers la notion de triple bottom line (Norman et MacDonald, 2004).

D'après les travaux de De Brito, Carbone et Blanquart (2008), le développement durable et la recherche de soutenabilité dans les activités ont progressivement incorporé les politiques gouvernementales et les stratégies des entreprises depuis le rapport Brundtland en 1987. Trois dimensions sont favorisées : la complicité entre l'économie, l'environnement et la société. En d'autres termes, la croissance économique fonctionne main dans la main avec une conscience environnementale et sociale. En 1972, Ignacy Sachs (Conférence de Stockholm) développe le modèle « écolo-socio-économique » qui donnera naissance au graphique ci-après, très prisé dans le développement durable (*Figure 1*).

Figure 1. Représentation du modèle « écolo-socio-économique »



Avec quelques années de recul sur l'étude des comportements des entreprises en matière de développement durable, nous remarquons que les organisations soutiennent ce modèle sans toutefois pouvoir opérationnaliser très clairement les trois objectifs simultanément que sont les valeurs environnementale, sociale et économique. La majorité d'entre elles se scindent en deux groupes. Le premier groupe représente les entreprises alliant économie et écologie (représenté par le Business Model Vert dans la littérature sur les business models) ou économie et social (représenté par le Business Model Social dans la littérature sur les business models, principalement développé par Yunus, depuis 2009). Le second groupe est surtout représenté par des organisations à buts non lucratifs ou ONG sans réelle autonomie financière (objectifs social et écologique). En 1994, John Elkington remarque cet éloignement qui se construit entre les différentes organisations. Pour relancer la répartition des objectifs de l'entreprise sur

les 3 axes, il nomme la « Triple Bottom Line » comme la transposition de la notion de développement durable sur la performance de l'entreprise. Ainsi la règle des triple P (People, Planet, Profit) est remise au goût du jour mais la notion de « Triple Bottom Line » a sa limite : un renoncement progressif aux profits pour atteindre les objectifs liés à l'environnement et à la société. En conséquence, les travaux de Hart et Milstein, en 2003, ont lancé la discussion entre le rapprochement du concept de Business Model et les valeurs de la « triple bottom line » ; Grâce à une vision tournée vers la stratégie de l'entreprise, le sacrifice quasi inévitable des profits pour parvenir à l'objectif multiple s'efface. Même si d'après les auteurs, la recherche de la valeur durable est compliquée, multidimensionnelle et de nature émergente, l'évolution d'un business model existant vers un business model durable ou la création d'un business model durable permettent l'adaptation aux évolutions du marché, de la demande, de toute une industrie en matière de développement durable.

Contrairement aux modèles de la haute couture, du Prêt-à-porter et de la fast fashion, le business model durable fait écho à un changement dans la conception du consommateur, dans l'utilisation des matériaux, dans la création du design et de l'organisation du secteur (Allwood et al. 2006, Cataldi et al. 2010, Fletcher et Grose, 2012). Ce qui nous renvoie à quatre types de scénario. En effet, le business model durable, dans l'industrie du textile habillement, a un impact sur :

- 1 : La structure de la chaîne de valeur - lien physique de production et changement dans les matériaux.
- 2 : L'influence du consommateur - qui est plus attentif à l'utilisation multiple d'un vêtement, aux matières premières ayant moins d'impact sur l'environnement, à l'entretien du vêtement (Claudio, 2007, Devinney et al., 2006).
- 3 : La sélection de nouveaux produits et matériaux - comme le coton bio, le chanvre, la fibre de lait, la fibre de bois, l'ortie, les cuirs recyclés, les voiles de bateaux recyclés (Cabinet d'étude Brown et William Environmental, 2008, Cabinet d'étude Yamana, 2005)
- 4 : L'influence du gouvernement - qui impose ou propose de nouvelles dispositions industrielles avec l'adoption de nouveaux labels comme le « Made in France », de nouvelles normes ISO (Nimon, 1999).

A partir de ces 4 scénarios, le business model durable prend de multiples formes. Il n'existe pas un business model durable mais bien plusieurs. Chaque entreprise est confrontée à divers choix (scénarios 1 à 4) et les nombreuses options qu'offre le business model durable singularisent chaque entreprise. Ce constat est directement lié aux entretiens que nous avons menés pendant les salons professionnels de la mode. En effet, il est possible de représenter l'archétype du business model durable. Sur le terrain, différentes incarnations empiriques laissent le choix aux entreprises de se différencier les unes des autres. A titre d'exemple, les entreprises françaises Ethos et l'Herbe Rouge ont le même type d'offre (mode et accessoires) et la même cible clientèle (femme jeune et active). Pourtant plusieurs options les différencient : Ethos favorise l'utilisation de coton biologique provenant d'Inde, elle a fait le choix d'un circuit court avec peu d'intermédiaires, notamment, en installant ses chaînes de production directement à la source des matières premières (en Inde). L'Herbe Rouge préfère le recyclage des fibres et la récupération des chutes de tissus dans le processus de production de ses modèles ce qui lui permet de favoriser une production française pour la majorité des collections. Ces deux entreprises ont des business models durables différents.

Comme nous pouvons le constater, le concept de business model durable est insuffisamment étudié dans la littérature et relève plutôt de l'identification d'un seul type de business model durable. Néanmoins, nous ajoutons à cet inventaire d'autres éléments permettant de comprendre la désignation même du business model durable. Les business models durables ne sont pas composés par des paramètres figés puisqu'ils s'adaptent aux évolutions du temps (ainsi, les pratiques d'aujourd'hui ne sont plus celles d'hier, par exemple l'utilisation de la fibre d'ortie est récente dans la création d'un vêtement). Ces évolutions sont relatives à la recherche et au développement (transformer la fibre de bois en tissu), à l'innovation technologique (recycler d'anciens produits à base de coton) et/ou stratégique (redéfinir son offre), aux normes sociétales (respecter l'environnement), politiques (défendre un modèle Made in France) et juridiques (concrétiser un projet de loi favorisant les productions ancestrales). Le business model durable se caractérise par le savoir faire de l'entreprise, la position de celle-ci dans son environnement, et les responsabilités sociales qu'elle revendique. D'après les recherches que nous avons menées, ce nouveau type de business model est « *un modèle d'entreprise dont l'objectif de profit se couple avec des choix stratégiques répondant partiellement ou totalement aux principes suivants :*

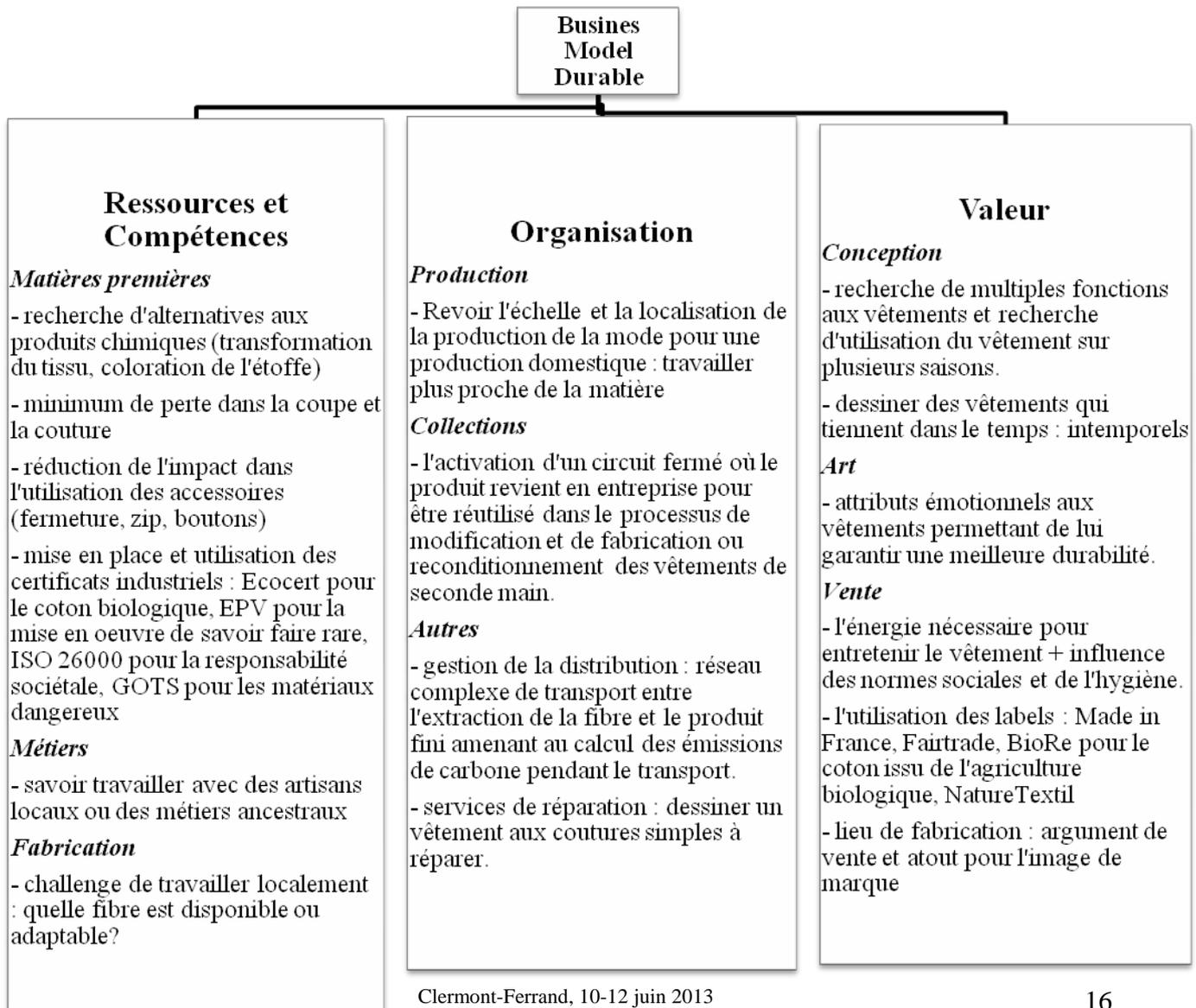
- *Une économie durable : pérenniser l'activité, l'accroître ou la perfectionner.*
- *Une attention à l'humain : où ce dernier fait partie intégrante des objectifs.*
- *Une attention à l'environnement : où l'entreprise est capable de contrôler les conséquences de son activité. »*

En matière de développement durable, l'industrie du textile habillement est particulièrement sensible dans la chaîne d'approvisionnement : sur l'axe « *économie* », la délocalisation de la production a eu de nombreuses conséquences défavorables comme la perte des emplois, la destruction du savoir faire, le risque de désindustrialisation, l'augmentation de la concurrence sur le marché du travail, la dissociation complète entre le lieu de production et le lieu de vente (Hilton et al., 2004); Sur l'axe « *environnement* », l'utilisation intense de l'eau et des produits chimiques à plusieurs phases de la production est fortement critiquée comme l'appauvrissement des sols, la destruction de ressources naturelles non renouvelables, l'épuisement de matières végétales, le bouleversement génétique des ressources (Minney, 2011) ; Sur l'axe « *humain* », les scandales qui ont éclaté dans les ateliers de fabrication marginaux des pays pauvres et le travail des enfants ont dégradé les rapports directs avec le consommateur du produit fini comme l'exploitation, l'appauvrissement des opportunités futures dans la sphère familiale, l'exploitation de la vulnérabilité des individus, l'échec de la scolarisation universelle (Glazer et al. 2008). Tous ces événements, ainsi que leurs conséquences (bien plus nombreuses que les quelques exemples cités précédemment) ont eu pour effet d'obliger les industriels du secteur à se mobiliser pour proposer des solutions. C'est une des raisons pour lesquelles, aujourd'hui le business model durable dans l'industrie du textile habillement se déploie rapidement et s'enrichit continuellement.

Dans le cadre de notre étude terrain, nous avons mené 32 entretiens semi-directifs entre janvier 2011 et juin 2012. La méthodologie retenue est une démarche qualitative d'étude de cas illustratifs. Elle a pour but de comprendre l'émergence du thème du développement durable dans les missions des organisations. Nous avons multiplié les rencontres sur les salons professionnels de la mode : Salon Tissu Premier, Salon Who's Next, Salon Made in France, Salon du Prêt à Porter. Pour parvenir à une sélection objective des entreprises, nous avons suivi le descriptif donné par les salons. Si ce dernier comporte au moins un des mots suivants : activité soutenable, sociale, écologique, organique, éthique, durable, l'entreprise est retenue. Durant la première partie de l'entretien, nous nous sommes efforcés de comprendre comment ces en-

treprises en sont venues à choisir le business model durable et si c'est un choix qu'elles ont fait en lançant leur activité ou si cela relève d'un renouvellement stratégique. Dans la seconde partie de l'entretien, nous avons retenu les données suivantes : localisation géographique des fournisseurs, choix opérationnels (labels, recyclage, bilan environnemental), communication de ces choix, taille du marché ciblé, état de la concurrence actuelle, critères d'achats des clients, ressources et compétences clés de l'entreprise. Ensuite, nous avons croisé ces données avec les informations enregistrées lors des conférences sur le thème de l'évolution des business models durables. Les résultats de l'étude (illustrés dans le *Tableau 4*) ont permis de constater une diversification des pratiques en termes de développement durable :

Tableau 4. Représentation du business model durable



Le business model durable est différent des modèles de la haute couture, du Prêt-à-porter et de la fast fashion car les objectifs menés par les entrepreneurs sont couplés au thème du développement durable. Le *Tableau 4* constitue un apport important à notre étude car il nous permet de clarifier les frontières du modèle avec les autres modèles dominants dans le secteur de la mode. A titre d'exemple, pour travailler localement, certaines entreprises sont capables de s'associer avec des laboratoires de recherche pour développer de nouvelles fibres leur permettant de créer un produit domestique. Ce qui réduit considérablement les coûts liés au transport et favorise la création de nouvelles compétences. Nous souhaitons rappeler que ce tableau est une représentation possible de l'archétype du business model durable. Sur le terrain, les entreprises se différencient grâce aux interprétations qu'elles font sur le thème du développement durable.

Conclusion

Cet article vise à identifier les efforts d'engagements des entreprises dans l'industrie du textile habillement en termes de développement durable afin de proposer une définition claire au concept de business model durable, comme type de business model. Pour répondre à la problématique suivante : comment pouvons-nous qualifier ce nouveau type de business model dans le secteur de la mode ?, nous sommes revenus sur le concept de business model. Dans cette première partie, la représentation théorique d'un business model par un canevas est nécessaire pour identifier les frontières des modèles observés. Dans cette étude, nous avons volontairement choisi d'utiliser le modèle RCOV comme représentation théorique du business model. Grâce à cette modélisation rigoureuse, la richesse du business model étudié est explicite et facilement communicable. D'ailleurs, nous remarquons que la recherche d'identification des business models dans les organisations s'est étendue à la question de « type » de business model. Dans l'industrie du textile habillement, trois types de business models dominent le marché : la haute couture, le Prêt-à-porter et la fast fashion. Dans cette deuxième partie du travail de recherche, nous avons retracé le processus d'évolution des business models dominants en commençant par le modèle de la haute couture, puis le modèle du Prêt-à-porter et enfin le modèle de la fast fashion. Ainsi, nous avons identifié chaque élément clé constituant un moteur dans la construction du business model observé. Cet exercice nous

permet de bâtir des frontières entre les différents types de business models dans le secteur de la mode. En quelques mots, nous pouvons synthétiser le modèle de la haute couture comme étant une organisation du sur-mesure haut de gamme, le modèle du Prêt-à-porter comme une standardisation programmée de la création et le modèle fast fashion comme une stratégie agressive de renouvellement continu de la mode. Chacun de ces business models présente des singularités. Un autre business model se développe dans le secteur de la mode et a attiré notre attention : le business model durable. Etudier le business model durable en tant qu'objet de recherche apporte deux types de résultats : académique et pratique.

D'un point de vue théorique, cette étude nous permet d'approfondir la question de la construction de type de business model. En effet, nous souhaitons ouvrir la discussion sur la variété des business models. Un business model peut prendre de multiples formes. Chaque entreprise organise son activité en fonction des ressources et compétences qu'elle possède ou pourrait développer et en fonction du type d'offre qu'elle répartit sur son marché, ce qui la rend unique. Néanmoins, des types de business models se rejoignent notamment grâce à des objectifs généraux analogues. C'est le cas du business model durable. C'est la raison pour laquelle nous distinguons le business model durable comme un type de business model au même titre que les business models de la haute couture, du prêt-à-porter ou encore de la fast fashion. Grâce à la représentation du business model durable, nous proposons un « archétype ». Néanmoins, différentes incarnations empiriques laissent le choix aux entreprises de se différencier les unes des autres, ce qui correspond à différents business models durables sur le marché. Ainsi, malgré une orientation générale sur le thème du développement durable, chaque entreprise est le gardien de sa singularité. Cette notion de type de business model engendre une tension entre un type de business model tel que le business model durable et les différentes possibilités de mises en œuvre. Les tensions sont multiples comme l'incapacité à mobiliser ses efforts sur un seul objectif à la fois (essayer d'obtenir un label Made in France tout en choisissant de nouveaux fournisseurs en coton biologique) ou comme concrétiser une nouvelle méthode de réutilisation de matière recyclée dans le processus de fabrication de tissus. Pour gommer cette tension, un business model durable doit être construit dans le temps grâce à une conception évolutive de cette notion. L'étude du business model durable nous permet aussi de nous poser la question de la limite de la comparaison entre différents business models. Nous pensons que les canevas proposés ne sont que des clés de lecture du business model observé,

ce qui amène à des conclusions différentes en fonction du choix du canevas. Comme le business model est un concept intégrateur, il est difficile de rendre cohérent les différents éléments qui le composent.

D'un point de vue pratique, clarifier les frontières du business model durable avec d'autres modèles dans le secteur de la mode permet de définir ce qu'est le business model durable. Grâce à l'étude du contexte historique sur le thème du développement durable et sa relation avec le concept de business model, nous pensons que le business model durable est *un modèle d'entreprise dont l'objectif de profit se couple avec des choix stratégiques répondant partiellement ou totalement aux principes suivants : une économie durable (pérenniser l'activité, l'accroître ou la perfectionner), une attention à l'humain, (où ce dernier fait partie intégrante des objectifs) et une attention à l'environnement (où l'entreprise est capable de contrôler les conséquences de son activité)*. Dans le cas de notre étude illustrative, les entreprises que nous avons rencontrées, ont multiplié les tests donnant naissance à plusieurs formes de pratiques. Sur l'organisation de l'offre, les expérimentations les plus concluantes sont l'utilisation de coton biologique, de matière recyclable ou recyclée, de labels, de mélange de fibres naturelles comme le chanvre ou l'ortie, l'étiquetage du bilan carbone et/ou du bilan eau. Sur l'organisation de la chaîne de valeur, un effort est consenti autour de la recherche d'un sourcing local (même ville, même département, même pays) ou de la réimplantation de la production sur le territoire domestique. Nous insistons sur le côté expérimental de ce nouveau type de business model. Quelques expérimentations sont en cours dans le secteur comme l'utilisation de la fibre de lait dans les sous-vêtements (matière première difficile à industrialiser), le dosage de la fibre de chanvre dans la fabrication d'un jean (essayer d'atteindre 50% dans la composition du vêtement), le développement de la production locale de fibre d'ortie en Europe (terre et météo propices à ce type de culture), le rapatriement des modèles usés pour repenser les chaînes de production en terme de circuit continu afin de réintégrer les vêtements usagés pour en créer de nouveaux.

Les modèles de la haute couture, du Prêt-à-porter et de la fast fashion ne sont pas nés en quelques années mais se sont affinés dans le temps. D'ailleurs, c'est une des raisons pour laquelle les business models dans le secteur de la mode sont en concurrence et cohabitent car ils évoluent chacun à leur rythme. Nous voyons pour le business model durable de multiples évolutions possibles : reconnaissance du modèle par l'ensemble des acteurs du secteur de la

mode, multiplication des pratiques et montée des compétences en termes de développement durable, abandon d'autres types de business model pour le business model durable, amélioration de l'image du secteur dans son ensemble, expansion internationale du business model durable, mise en commun systématique des bonnes pratiques (enjeu de la coordination), retour à une production domestique en circuit court, mutation de la consommation afin que le marquage d'origine constitue un critère de choix, disparition du flou sur les marquages d'origine, meilleure information du consommateur sur le produit qu'il achète. Mais nous connaissons aussi quelques obstacles à la diffusion du business model durable comme le prix élevé du produit fini qui est intimement lié au coût de la matière première (surtout le coton biologique, lui aussi touché par une hausse du prix du coton sur le marché international), les défauts d'un marketing trompeur qui éclatent la lisibilité pour le consommateur, le marché global saturé de marques avec un circuit de distribution en magasin multimarques car la création de magasin en propre demande un effort de financement trop important, et un accès difficile aux aides de l'état qui est complexifié par une lourdeur administrative et par un accès à l'information assez restreint.

L'étude du business model durable que nous avons menée dans cet article est une prémisse aux recherches sur ce concept car la nature même de ce nouveau type de business model est intimement liée à son évolution future dans l'industrie du textile habillement.

Références

Allwood, J. M., Laursen, S. E., Malvido de Rodriguez, C. et Bocken, N. M. P. (2006), Well dresses? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom. University of Cambridge Institute for Manufacturing, Cambridge.

Amit, R. et Zott, C. (2001), Value creation in E-Business, *Strategic Management Journal*, vol. 22, issue 6-7 : 493-520.

Anand, J. and Singh, H. (1997), Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries, *Strategic Management Journal*, vol. 18, special issue, Organizational and competitive interactions : 99-118.

Astruc, L. (2009), *Voyages aux sources de la mode éthique*. Editions Eugen Ulmer, Collections les nouvelles utopies, Paris.

Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006), Fast fashioning the supply chain : shaping the research agenda, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10, issue 3: 259-271.

Brabec, M. (2010), *Business Model Vert, l'économie durable comme stratégie gagnante*. Editions Dunod, Collection progress du management, Paris.

Braungart, M., McDonough, W. and Bollinger, A. (2006), Cradle to cradle design : creating healthy emissions – a strategy for eco effective product and system design, *Journal of Cleaner Production* : 1-12.

Bruce, M. and Daly, L. (2006), Buyer behaviour for fast fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol.10, issue 3: 329-344.

Brun, A. and Castelli, C. (2008), Supply chain strategy in the fashion industry : developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand, *International Journal of Production Economics*, vol. 116, issue 2 : 169-181.

Cachon, G. P. and Swinney, R. (2011), The value of fast fashion : quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior, *Management Science*, vol. 57, issue 4 : 778-795.

Cataldi, C., Dickson, M. and Grover, C. (2010), Slow fashion, tailoring a strategic industry approach towards sustainability, *Strategic Leadership towards Sustainability Program*, pp.60.

Chaballier, E. (2009), *La consommation de mode, une crise agissant comme un révélateur*, Institut Français de la Mode, Centre de recherche, vol.12.

Chesbrough, H. (2003), *Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. S. (2002), The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, vol.11, issue 3 : 529-555.

Christopher, M., Lowson, R. and Peck, H. (2004), Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 32, issue 8: 367-376.

Claudio, L. (2007), Waste couture, environmental impact of the clothing industry, *Environmental Health Perspectives*, vol. 115, issue 9: 449-454.

De Brito, M. P., Carbone, V. and Meunier Blanquart, C. (2008), Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe : organisation and performance, *International Journal of Production Economics*, vol.114, issue 2: 534-553.

Devinney, T. M., Auger, P., Eckhardt, G. and Birtchnell, T. (2006), The other CSR : consumer social responsibility, *Stanford Social Innovation Review*.

Doeringer, P. and Crean, S. (2006), Can fast fashion save the US apparel industry, *Socio Economic Review*, vol. 4, issue 3: 353-377.

Doyle, S. A., Moore, C. M. and Morgan, L. (2006), Supplier management in fast moving fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10, issue 3 : 272-281.

Entwistle, J. and Rocamora, A. (2011), Between art and commerce : london fashion week as trade faire and fashion spectacle, In *Negotiating Values in the creative industries*, Moeran, B. and Pedersen, J. S. (Eds), Cambridge University Press : 249-269.

Fletcher, K. and Grose, L. (2012), *Fashion and sustainability, design for change*, Editions Laurence King Publishing Ltd, London.

Glazer, A., Kanninen, V. and Poutvaara, P. (2008), Firms' ethics, consumer boycotts and signaling, *European Journal of Political Economy*, vol.26, issue 3 : 340-350.

Guercini, S. and Runfola, A. (2004), Sourcing strategies in clothing retail firms : product complexity versus overseas supply chain, *Journal of Customer Behaviour*, vol.3, issue 3 : 305-334.

Hart, S. L. and Milstein, M. B. (2003), Creating sustainable value, *Academy of Management Executive*, vol. 17, issue 2 : 56-69.

Hilton, B., Choi, C. J. and Chen, S. (2004), The ethics of counterfeiting in the fashion industry : quality, credence, and profit issues, *Journal of Business Ethics*, vol. 55, issue 4 : 343-352.

Lecocq, X., Warnier, V., Demil, B. (2006), Le business model, un outil d'analyse stratégique, *L'expansion Management Review*, vol. 123 : 96-109.

Lecocq, X, Demil, B. and Ventura, J. (2010), Business models as a research program in strategic management : an appraisal based on Lakatos., *Management*, vol.13, issue 4: 214-225.

Mahadevan, B. (2000), Business models for internet based E-Commerce, *California Management Review*, vol. 43, issue 4 : 33.

Minney, S. (2011), *Naked Fashion, the new sustainable fashion revolution*, Editions New Internationalist Publications LTD, Oxford.

Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010), Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant, *Management*, vol. 13, issue 4 : 266-297.

Nimon, W. and Beghin, J. (1999), Are eco labels valuable? Evidence from the apparel industry, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 81, issue 4: 801-811.

Norman, W. and MacDonald, C. (2004), Getting to the Bottom of Triple Bottom Line, *Business Ethics Quarterly*, vol.14, issue 2 : 243-262.

Ormen, C. (2011), *Brève histoire de la mode*, Paris, Hazan.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. L. (2005), Clarifying the business models : origins, presents and future of the concept, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, art. 1.

Perotti-Reille, C. (2008), *Le textile habillement, la volonté de remporter la nouvelle révolution industrielle*, La documentation française, Rapports publics.

Pesendorfer, W. (1995), Design innovation and fashion cycles, *The American Economic Review*, vol. 85, issue 4: 771-792.

Richardson, J. (1996), Vertical integration and rapid response in fashion apparel, *Organization Science*, vol. 7, issue 4: 400-412.

Rodriguez-Donaire, S. (2009), Mango S.A.: Reinventando el sector de la moda, *Universia Business Review* : 26-39, tercer trimestre.

Schwaab, C. (2010), *Fashion, mode d'emploi*, Paris, Flammarion.

Skov, L. and Meier, J. (2011), Configuring sustainability at fashion week, In *Negotiating Values in the Creative Industries*, Moeran, B. and Pedersen, J. S. (Eds), Cambridge University Press : 270-293.

Sull, D. and Turconi, S. (2008), Fast fashion lessons, *Business Strategy Review*, vol. 19, issue 2: 4-11.

Thomas, D. (2007), *Luxe and Co, Comment les marques ont tué le luxe*, Librairie Arthème Fayard, Paris.

Turconi, S. (2007), *Achieving strategic agility – On the fast track to superior performance in fashion retail, Strategy formulation and execution in the fast fashion industry*, Master Thesis, London Business School.

Warnier V., Lecocq X., Demil B. (2004), *Le business model. L'oublié de la stratégie*, XIIIème Conférence de l'AIMS, Le Havre, 2-4 juin.

Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann Ortega, F. (2009), *Building Social Business Models : lessons from the Grameen experience*, *Long Range Planning*, vol. 43 : 308-325.