

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Étude de faisabilité menant à l’élaboration d’un projet entrepreneurial : Création d’une marque de maillots de bain durable pour femme, qui veut repenser les systèmes actuels de la mode.

Mémoire présenté par :
Celia WILFORD

Pour l’obtention du diplôme de
Master en gestion de l’entreprise
Année académique 2021-2022

Promoteur :
Marine FALIZE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Étude de faisabilité menant à l’élaboration d’un projet entrepreneurial : Création d’une marque de maillots de bain durable pour femme, qui veut repenser les systèmes actuels de la mode.

Mémoire présenté par :
Celia WILFORD

Pour l’obtention du diplôme de
Master en gestion de l’entreprise
Année académique 2021-2022

Promoteur :
Marine FALIZE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Je tiens sincèrement à remercier les personnes m'ayant aidé, soutenu et guidé tout au long de la réalisation de ce travail de fin d'études qui marque la fin de mon parcours universitaire.

Tout d'abord, j'aimerais remercier ma promotrice, Marine Falize, pour son encadrement et ses précieux conseils tout au long de ce parcours pour l'aboutissement de ce travail.

Je souhaite également remercier le Startlab et plus particulièrement Hélène Cochaux, Aurélie Mulowa et Crina Iftima pour les opportunités offertes, ainsi que leurs soutiens et conseils.

Je remercie également Céline Lejeune de m'avoir accueilli chez Bonjour Maurice pour mon stage, ainsi que d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

Enfin, ce travail et tout mon parcours scolaire n'auraient pas été possibles sans le soutien inconditionnel de toute ma famille et mes proches et tout particulièrement ma marraine Delphine Cool pour son incroyable aide et suivi tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

INTRODUCTION	1
REVUE DE LA LITTERATURE : MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET DEVELOPPEMENT DE PRODUIT DURABLE	4
1. INTRODUCTION	4
2. QUELQUES CONCEPTS CLES :	6
2.1. RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES	6
2.2. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL	7
2.3. LE DEVELOPPEMENT DURABLE	7
3. QUELQUES OUTILS POUR L'IMPLEMENTATION D'UNE STRATEGIE DURABLE ET ETHIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE :	8
3.1. LES PARTIES PRENANTES	8
3.2. LES OBJECTIFS MULTIDIMENSIONNELS	10
3.3. LES BUSINESS MODELES	11
3.3.1. <i>Les business modèles durables</i>	12
4. LE SECTEUR DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT	15
4.1. ÉTATS DES LIEUX DE L'INDUSTRIE DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT	15
4.2. MOTEURS DE CHANGEMENT	16
4.3. IMPLEMENTER DES CHANGEMENTS STRUCTURELS	17
4.3.1. <i>Modèles circulaires</i>	18
4.4. AVANTAGES POTENTIELS ET LIMITATIONS DE L'IMPLEMENTATION DE PROCESSUS PLUS DURABLES	21
5. MARKETING DURABLE	21
6. CONCLUSION	23
METHODOLOGIE	24
1. DONNEES QUANTITATIVES	24
1.1. SONDAGE	24
1.1.1. <i>Van Westendorp</i>	25
1.1.2. <i>Gabor-Granger</i>	27
2. DONNEES QUALITATIVES	28
2.1. ENTRETIENS INDIVIDUELS	28
2.2. ÉCHANGES AVEC LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES	30
2.3. EXPERIMENTATION : PHASES TESTS	30
2.4. FOCUS GROUP	31
BUSINESS PLAN DU PROJET « CELIA »	33
1. INTRODUCTION	33
2. PRESENTATION DU PROJET	33
2.1. HISTORIQUE : LA GENÈSE DE NOTRE PROJET ENTREPRENEURIAL	33
2.2. LE PROJET	34
2.3. L'OFFRE DE « CELIA »	35
2.4. LA VISION, LA MISSION ET LES VALEURS	36
2.4.1. <i>Vision</i>	36

2.4.2. <i>Mission</i> -----	36
2.4.3. <i>Les valeurs</i> -----	37
3. ANALYSE DU MILIEU ET DU SECTEUR DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT-----	37
3.1. SECTEUR DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT -----	37
3.1.1. <i>Analyse du secteur du textile et de l'habillement</i> -----	37
3.1.2. <i>Focus sur le secteur du maillot de bain</i> -----	38
3.2. LES GRANDES TENDANCES DU SECTEUR DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT -----	39
3.2.1. <i>Vers une mode plus durable</i> -----	39
3.2.2. <i>L'e-commerce prend de l'ampleur</i> -----	40
3.2.3. <i>Plus de flexibilité dans les chaînes de production</i> -----	40
4. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT -----	41
4.1. L'ANALYSE DU MACRO-ENVIRONNEMENT -----	41
4.1.1. <i>Les différents facteurs macroéconomiques</i> -----	41
4.1.2. <i>Les variables pivots</i> -----	42
4.1.3. <i>Scenarii</i> -----	44
4.2. L'ANALYSE DU MICRO-ENVIRONNEMENT -----	44
4.2.1. <i>La menace des nouveaux entrants</i> -----	45
4.2.2. <i>La menace des produits de substitution</i> -----	45
4.2.3. <i>Le pouvoir de négociation des clients</i> -----	45
4.2.4. <i>Le pouvoir de négociation des fournisseurs</i> -----	46
4.2.5. <i>L'intensité de la concurrence entre les acteurs existants</i> -----	46
4.2.1. <i>Intensité des menaces : hexagone sectoriel de Porter</i> -----	47
4.3. L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE -----	47
4.3.1. <i>Concurrents directs</i> -----	48
4.3.2. <i>Concurrents indirects</i> -----	51
4.3.3. <i>Comment le projet « Célia » se différencie ?</i> -----	52
5. COMPREHENSION ET CONNAISSANCE DES UTILISATEURS-----	53
5.1. TYPE DE MAILLOT DE BAIN ET LEURS CARACTERISTIQUES -----	53
5.2. POINTS D'ATTENTION LORS DE L'ACHAT -----	54
5.3. LA FREQUENCE D'ACHAT DE MAILLOT DE BAIN -----	54
5.4. LE PRIX MOYEN D'UN MAILLOT ET LE BUDGET MOYEN DEDIE A CES ACHATS-----	55
5.5. CANAUX DE DISTRIBUTION PRIVILEGIES POUR L'ACHAT D'UN MAILLOT DE BAIN-----	56
5.6. SEGMENTATION DE NOTRE MARCHE -----	56
6. PLAN MARKETING (MARKETING MIX : LES 4C)-----	58
6.1. LA SOLUTION CLIENT-----	58
6.2. LE COUT CLIENT-----	59
6.2.1. <i>Fixation des prix</i> -----	59
6.3. LA COMMUNICATION-----	65
6.3.1. <i>Publicité digitale</i> -----	66
6.3.2. <i>Influenceurs</i> -----	66
6.3.3. <i>Relations presses</i> -----	66
6.4. LA COMMODITE-----	67
6.4.1. <i>Site de vente en ligne</i> -----	67
6.4.2. <i>Le mode de production choisi</i> -----	67
6.4.3. <i>La commodité comme une caractéristique du produit</i> -----	68
7. PLAN OPERATIONNEL-----	68

7.1.	LES DIFFERENTS ELEMENTS NECESSAIRES À LA CREATION DE L'ENTREPRISE-----	68
7.2.	LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE EN TROIS PHASES-----	69
7.3.	MILESTONE - KPI - LES OBJECTIFS MULTIDIMENSIONNELS-----	72
7.3.1.	<i>L'environnement macro : l'économie financière au sein de la société</i> -----	72
7.3.2.	<i>L'environnement méso : l'organisation au sein de la société</i> -----	72
7.3.3.	<i>L'environnement micro : les individus humains</i> -----	72
8.	STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE -----	73
8.1.	LES RESSOURCES -----	73
8.2.	LE DESIGN -----	74
8.3.	LA PRODUCTION-----	75
8.4.	LA VENTE -----	75
8.5.	L'UTILISATION -----	75
8.6.	LA FIN DE VIE -----	75
9.	PLAN FINANCIER-----	76
9.1.	LES VENTES -----	76
9.1.1.	<i>Analyse de la taille du marché (TAM, SAM, SOM)</i> -----	76
9.1.2.	<i>Autres informations sur les ventes</i> -----	78
9.1.1.	<i>Tableaux récapitulatifs des quantités vendues sur 3 ans « Best case » et « Worst case »</i> -----	79
9.2.	LES DEPENSES -----	81
9.2.1.	<i>Coûts des ventes (les coûts variables)</i> -----	81
9.2.2.	<i>Frais généraux (les coûts fixes)</i> -----	82
9.2.3.	<i>Nos rémunérations</i> -----	84
9.3.	LES AVOIRS -----	84
9.4.	LES RESSOURCES -----	85
9.4.1.	<i>Plan de trésorerie</i> -----	85
9.5.	PREVISIONS FINANCIERES : RESUME « BEST CASE »-----	86
9.6.	PREVISIONS FINANCIERES : RESUME « WORST CASE »-----	87
	CONCLUSION -----	88
	BIBLIOGRAPHIE -----	91
	ANNEXE -----	107

Liste des Figures

<i>Figure 1: Cadre du business modèle durable</i>	13
<i>Figure 2: Canvas du business modèle durable adapté (Bocken, 2015 developed from Osterwalder and Pigneur, 2010 and building on Richardson, 2008)</i>	14
<i>Figure 3: The sustainable Consumption and Production cycle (SCP)</i>	20
<i>Figure 4 : Hexagone sectoriel de Porter</i>	47
<i>Figure 5 : Secteur du maillot de bain</i>	48
<i>Figure 6 : Horloge de Bowman</i>	53
<i>Figure 7 : Les points d'attention lors de l'achat d'un maillot</i>	54
<i>Figure 8 : Nombre de maillots achetés par an</i>	55
<i>Figure 9 : Prix moyen d'un maillot</i>	55
<i>Figure 10 : Où elles achètent leurs maillots de bain</i>	56
<i>Figure 11 : Coût total pour le client</i>	59
<i>Figure 12 : Van Westendorp, prix optimal</i>	61
<i>Figure 13 : Van Westendorp, fourchette de prix acceptable</i>	62
<i>Figure 14 : Van Westendorp, point d'indifférence des prix</i>	62
<i>Figure 15 : Gabor-Granger, graphe des revenus et de la demande</i>	63
<i>Figure 16 : Graphe des flux</i>	71
<i>Figure 17 : Close the Loop</i>	73

Liste des Tableaux

<i>Tableau 1 : Pestel, les différents facteurs</i>	41
<i>Tableau 2 : Analyse des concurrents directs</i>	49
<i>Tableau 3 : Coût moyen par unité « Best case »</i>	60
<i>Tableau 4 : Prix des concurrents directs</i>	64
<i>Tableau 5 : Ventes de 2023 à 2025 "Best case"</i>	79
<i>Tableau 6 : Ventes de 2023 à 2025 "Worst case"</i>	80
<i>Tableau 7 : Coûts des ventes de 2023 à 2025</i>	81
<i>Tableau 8 : Frais généraux de 2023 à 2025</i>	82
<i>Tableau 9 : Rémunérations "Best case"</i>	84
<i>Tableau 10 : Rémunérations "Worst case"</i>	84
<i>Tableau 11 : Prévisions "Best case"</i>	86
<i>Tableau 12 : Prévisions "Worst case"</i>	87

Introduction

Le premier maillot de bain pour femme est apparu dans les années 1850, même si à l'époque il ne ressemblait pas du tout au maillot que nous connaissons aujourd'hui (Musca, 2016). Ce costume de bain était composé de minimum six pièces différentes et il avait pour but de masquer au maximum le corps de la femme, sans véritablement prendre en compte le confort de celle-ci (Musca, 2016).

Ce n'est qu'en 1905 que nous voyons apparaître le premier maillot de bain féminin adapté à la natation (Musca, 2016). C'est la nageuse australienne Annette Kellerman qui bouleverse les mœurs avec son maillot une-pièce qui épouse les courbes et qui lui vaut une amende sur les plages de Boston (La Première, 2018). Après cette première apparition, le maillot une-pièce devient de plus en plus populaire (Musca, 2016). Il ne fait cependant pas l'unanimité partout : sur les plages françaises et américaines, une police des mœurs est chargée de contrôler la longueur des maillots qui ne peut pas dépasser les 5 centimètres au-dessus du genou (La Première, 2018).

Ce premier maillot de bain une-pièce est suivi, en 1932, par le premier maillot de bain deux-pièces appelé l'« Atome », qui recouvre encore le nombril (Julie, 2020). Ce deux-pièces, aussi connu sous le nom du « plus petit maillot de bain du monde », est popularisé dans les années 1940 par les stars Hollywoodiennes et les pin-ups telles que Ava Gardner, Rita Hayworth et Lana Turner (Julie, 2020). C'est au couturier parisien Jacques Heim que l'on doit ce modèle révolutionnaire qui vient bouleverser le monde balnéaire (Julie, 2020). Mais les couturiers français ne s'arrêtent pas là. En 1946, Louis Réard présente le premier maillot deux-pièces échancré, baptisé « bikini ». Le bikini fait scandale et est interdit sur les plages belges, italiennes, espagnoles, anglaises ainsi que sur les plages françaises de la côte Atlantique (Julie, 2020; Musca, 2016). La bataille contre le bikini va se poursuivre jusque dans les années 60 (Musca, 2016), le transformant à travers les années en emblème de l'émancipation des femmes et de leur lutte pour l'égalité (Musca, 2016 ; Abrond, 2022).

Aujourd'hui, un demi-siècle plus tard, le maillot de bain a un nouveau défi à relever : réduire son empreinte écologique (Millet, 2022). C'est à partir de ce constat que la problématique de mémoire a été élaboré :

Étude de faisabilité menant à l'élaboration d'un projet entrepreneurial : Création d'une marque de maillots de bain durable pour femme, qui veut repenser les systèmes actuels de la mode.

Ce projet de mémoire sur une *étude de faisabilité menant à l'élaboration d'un projet entrepreneurial* m'a motivé pour plusieurs raisons.

D'abord, il se situe dans le secteur de la mode qui m'intéresse depuis mon plus jeune âge. Cet intérêt a certainement été influencé par ma mère qui travaille depuis de nombreuses années dans le secteur du textile. J'ai toujours été intriguée par ce qu'elle faisait et depuis toute petite j'ai su que je voulais faire quelque chose en lien avec ce secteur. J'ai commencé à coudre quand j'avais 12 ans et 10 ans plus tard, la couture est toujours une de mes grandes passions. J'ai effectué deux stages de stylisme ainsi qu'une formation de Fashion Design d'un mois à Londres à la Central Saint Martins School avant d'entamer mes études à l'ICHEC. Mais ce qui a sans doute le plus consolidé mon désir de travailler dans ce secteur est l'expérience que j'ai pu gagner grâce à INDEE. INDEE est une marque de vêtements pour jeunes filles qui a été créée en 2016 par ma mère et son associée. Suivre l'évolution de la marque INDEE m'a beaucoup apporté. J'ai eu la possibilité de participer à la création des collections et j'ai pu assister à la mise en place du plan marketing ainsi qu'à une grande partie de la gestion quotidienne de la marque. Toutes ces expériences ont confirmé mon intérêt pour le secteur de la mode et du textile. Il me semble donc logique d'intégrer ce secteur qui me passionne dans mon mémoire.

Ensuite, il me semble intéressant de continuer à travailler sur un projet personnel déjà en cours. J'ai toujours voulu travailler avec un produit qui me passionne et me plaît personnellement, et c'est le cas avec les maillots que je crée. Ce mémoire est donc en lien avec un produit que j'aime, porteur de mes valeurs personnelles. Il m'a donné l'opportunité d'approfondir et d'affiner mon projet en profitant de l'encadrement académique de l'ICHEC. Il m'a permis en outre d'utiliser un large échantillon des compétences acquises dans le domaine de la gestion au cours de mes 5 années à l'ICHEC, notamment l'option « *entrepreneuriat et gestion de PME* » que j'ai suivie au premier quadrimestre de mon master 1 et qui m'a beaucoup intéressé.))

Le monde entrepreneurial est rempli d'incertitude et la création d'une entreprise demande de prendre en compte en nombre infini de variables. L'objectif de ce mémoire est d'analyser ces différentes variables afin de déterminer la *faisabilité*, la *viabilité* et la *désirabilité* de ce projet. Pour ce faire nous devrons étudier la faisabilité technique, commerciale, économique, juridique et organisationnelle (Wikipreneurs, 2022 ; Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, 2013).

Afin de répondre à cette problématique, nous avons divisé ce mémoire en 3 grandes parties : la revue de la littérature, la méthodologie et le business plan du projet « Célia ».

Dans un premier temps, étant donné que l'aspect durable est un point central de ce projet entrepreneurial, nous avons axé la revue de la littérature sur la mise en place d'une

stratégie de développement durable et le développement de produits durables. Une partie de cette revue de la littérature est consacrée au secteur de la mode et les enjeux auquel il doit faire face.

Dans la deuxième partie, nous développerons la méthodologie utilisée afin de récolter les données primaires nécessaires à l'élaboration de ce business plan.

Troisièmement, afin d'étudier la faisabilité, la désirabilité et la viabilité du projet, nous avons développé son business plan. Celui-ci reprend premièrement une description du projet et de ses valeurs. Par la suite, nous avons étudié l'environnement dans lequel ce projet se positionnera (le micro-environnement, le macro-environnement et l'environnement concurrentiel). Après cette analyse de l'environnement, nous nous sommes concentrés sur les utilisateurs et plus particulièrement sur leurs habitudes d'achat et leurs attentes. Par la suite, nous avons élaboré notre plan marketing, ainsi que le plan opérationnel. Ensuite, nous développerons notre stratégie de développement durable et pour finir, nous analyserons la viabilité du projet et déterminerons ses besoins en financement dans le plan financier.

Revue de la littérature : Mise en place d'une stratégie de développement durable et développement de produit durable

1. Introduction

Au cours des quatre dernières décennies, le développement durable s'est inscrit en haut de l'agenda mondial. Tout le monde s'accorde aujourd'hui sur l'importance d'une collaboration entre les gouvernements et les organisations au sein de la société pour solutionner les questions liées à la durabilité. Cependant, ce n'est que lors des Accords de Paris de 2015 que les gouvernements (190 partis dont l'Union européenne et ses États membres) s'engagent pour la première fois à prendre des actions concrètes pour limiter le changement climatique et atteindre la neutralité carbone (Thorisdottir & Johannsdottir, 2019 ; Commission européenne, s.d. ; United Nations Framework Convention on Climate Change, 2022). Par la suite, d'autres actions en lien avec le développement durable ont vu le jour, dont les objectifs fixés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour « promouvoir une croissance plus inclusive et plus durable, qui profite à tous les acteurs de la société » (OCDE, 2018, para. 1). Ou encore ceux fixés par les Nations Unies et leur Agenda 2030 pour le développement durable, dans lequel sont compris 17 objectifs de développement durable offrant un plan commun pour la paix et la prospérité des personnes et de la planète, aujourd'hui et à l'avenir (United Nations, s.d.). Plus récemment encore a eu lieu la COP 26, où plus de 190 états étaient présents avec un but commun : accélérer les actions visant à atteindre les objectifs des Accords de Paris et de la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) (United Nations, 2021).

En parallèle à ces initiatives partant des organisations et des gouvernements, on observe également une prise de conscience au niveau individuel parmi les citoyens. Au cours des vingt dernières années, l'innovation durable et la performance écologique ont connu un gain d'intérêt auprès des consommateurs (Boons, Montalvo, Quist, et Wagner, 2013). Ceux-ci attendent de plus en plus de la part des entreprises qu'elles répondent aux problématiques environnementales et énergétiques (Berger-Douce, 2011).

Face à cette prise de conscience des enjeux environnementaux et climatiques, tant du côté des gouvernements que des individus, l'importance d'une action de la part des entreprises n'a fait que croître. Car les entreprises ont généralement un impact climatique considérable. Les débats concernant la mise en place de stratégies fiables pour prévenir et/ou compenser le taux de pollution qu'elles engendrent et pour gérer leur utilisation des ressources naturelles se sont intensifiés ces dernières années (Thorisdottir et al., 2019 ; Boons et al., 2013).

En outre, une crise financière comme celle de 2008 a démontré clairement combien une poursuite de rentabilité à court terme et certaines stratégies d'entreprise individuelles pouvaient provoquer des crises économiques, écologiques et éthiques à une échelle mondiale (Boons et al., 2013). Comme le soulignent Nga et Shamuganathan (2010), la poursuite, par des entrepreneurs commerciaux, d'opportunités à court terme sans tenir compte des conséquences a conduit à une dépréciation massive de la richesse des nations et des moyens de subsistance sociaux, ainsi qu'à la dégradation de notre environnement. Dans un marché global en pleine mutation, où de nouveaux acteurs sont particulièrement concurrentiels tant dans les secteurs traditionnels que dans les secteurs de hautes technologies, les entreprises sont forcées de se différencier, notamment en innovant (Boon et al., 2013).

Comme le disent Nga et Shamuganathan (2010), le temps est venu pour les entrepreneurs et les entreprises d'adopter une vision plus intégrative de l'entreprise qui englobe des valeurs économiques, sociales et environnementales. Un des exemples les plus parlants de cette vision plus intégrative sont les entrepreneurs sociaux, qui adoptent généralement un point de vue plus large sur la création de valeur (par rapport à leurs homologues commerciaux) en défendant la synergie de valeurs sociales, économiques et environnementales plutôt que de se concentrer uniquement sur la rentabilité pour les actionnaires (Nga et al., 2010).

Pour atteindre cette synergie, Peretti encourage les entreprises à viser une croissance durable et inclusive, qui s'inscrit dans le cadre de leur politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (Peretti, 2019). Selon Keskin, Diehl et Molenaar (2013), deux approches différentes sont possibles : une approche plus traditionnelle mettant l'accent sur l'optimisation des produits et des processus *existants* (l'« *economics* » ou le design pour la durabilité), et une approche plus radicale telle que les « *Product-Service Systems and System Innovation for Sustainability* » (systèmes de produits et de services et l'innovation systémique pour la durabilité) qui mettent l'accent sur le développement de *nouveaux* produits et services présentant des gains environnementaux plus élevés (Keskin et al., 2013).

De manière générale, la responsabilité sociétale d'une entreprise et la qualité de ses actions réalisées en faveur d'une croissance durable et inclusive est largement déterminée par la compétence éthique de ses dirigeants (Peretti, 2019). Le Borgne-Larivière, Meier, Rabet et Schier (2009) soulignent l'importance des valeurs personnelles des dirigeants dans la mise en place d'une stratégie de durabilité au sein de leur organisation. Ceci est particulièrement valable pour les PME, où les stratégies d'entreprise reflètent souvent de près les idées et la vision de leurs dirigeants (Berger-Douce, 2011).

C'est sous l'angle des solutions à apporter au sein de l'entreprise pour mieux tenir compte des objectifs environnementaux et sociaux que nous allons aborder cette revue de la

littérature. Le but étant, au terme de ce chapitre, de pouvoir intégrer les concepts les plus pertinents au business plan du projet d'entreprise « Célia ».

Dans un premier temps, nous allons nous pencher sur des concepts clés tels que : RSE, entreprenariat social et développement durable. Par la suite, nous allons passer au crible ce qui a été dit dans la littérature sur les outils disponibles pour la mise en place d'une stratégie durable et éthique au sein de l'entreprise. Nous nous concentrerons plus particulièrement sur les relations avec les parties prenantes, sur l'importance de la prise en compte (pour l'entreprise) d'objectifs multidimensionnels ainsi que sur le rôle des business modèles pour répondre aux enjeux environnementaux et sociaux. Une attention particulière sera portée ici sur les business modèles durables qui nous semblent particulièrement pertinents. Nous nous intéresserons ensuite aux réponses apportées aux challenges environnementaux et sociaux par le secteur du textile et de l'habillement (ce secteur étant celui dans lequel s'inscrit notre projet de d'entreprise « Célia »), pour terminer enfin par ce qui a été dit sur le marketing durable et sa mise en place.

2. Quelques concepts clés :

2.1. Responsabilité Sociale des Entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un des cadres théoriques visant à clarifier le rôle des entreprises au sein la société. Bowen (1953), au milieu des années 1950, en a fourni la première définition : « obligations des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions, ou de suivre ces lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société » (Bowen, 1953, p.6, traduit de l'anglais). Depuis cette première définition, le concept de RSE a évolué de manière significative. Au cours des deux dernières décennies, il s'est de plus en plus concentré sur la stratégie de l'entreprise, étroitement associée à des objectifs de performance financière et concurrentielle (Battaglia, Testa, Bianchi, Iraldo, & Frey, 2014). La RSE n'est donc plus tant perçue comme la responsabilité morale des dirigeants d'une entreprise mais plutôt comme une ressource stratégique à exploiter pour en améliorer les résultats (Battaglia et al., 2014). Abreu (2015) met en avant l'importance des parties prenantes dans la RSE, en définissant ce concept comme une nouvelle façon de faire des affaires qui allie succès et création de valeur au travers d'une attitude respectueuse et proactive envers les parties prenantes.

2.2. L'entrepreneuriat social

Le terme « entrepreneur social » a été mentionné pour la première fois en 1972 par Joseph Banks dans son ouvrage fondamental intitulé « The Sociology of Social Movements », dans lequel il utilise le terme pour décrire la nécessité d'utiliser des compétences managériales pour résoudre des problèmes sociaux ainsi que pour relever des défis commerciaux (El Ebrashi, 2013). Ce concept est devenu un phénomène économique important à l'échelle globale (Santos, 2012). Plus récemment, l'entrepreneuriat social a été défini communément comme une activité entrepreneuriale avec un objectif social intégré (de Austin et al., dans Santos, 2012). Le terme d'entrepreneuriat social couvre un large éventail de tendances sociétales, de formes et de structures organisationnelles ainsi que des initiatives individuelles (Corner & Ho, 2010). Il a été largement conceptualisé comme un ensemble de projets qui reflètent deux éléments clés : une mission sociale globale et une créativité entrepreneuriale (Corner et al., 2010).

L'entrepreneuriat social est également caractérisé par la poursuite simultanée d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux (de Haugh, dans Santos, 2020). En effet, comme le mentionne El Ebrashi (2013), les entrepreneurs sociaux se concentrent sur la création d'un impact social, d'un changement social et d'une transformation sociale. Ces objectifs devraient générer et maintenir des avantages sociaux, et la réussite de ces entreprises sociales est basée sur la création de ce changement (El Ebrashi, 2013). El Ebrashi (2013) ajoute que les résultats recherchés par l'entrepreneuriat social sont différents de ceux de l'entrepreneuriat traditionnel, et que la mesure de ces résultats est elle aussi différente.

2.3. Le développement durable

Les termes « développement durable » et « durabilité » sont utilisés de plus en plus fréquemment, mais ces concepts ne sont pas nouveaux (Cox & Cusick, 2006). À la fin du dernier millénaire, le terme durabilité est devenu un des principes directeurs du développement humain (Keiner, 2015). Son succès est dû aux réflexions sous-jacentes sur les problèmes existentiels de notre époque : l'inquiétude croissante concernant l'exploitation abusive des ressources naturelles et la poursuite du développement économique au détriment de la qualité de l'environnement (Keiner, 2015).

Bien que de nombreuses définitions du développement durable existent, la plus utilisée est celle proposée par la Commission Brundtland (The World Commission on Environment and Development), selon laquelle le développement durable « est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » (United Nations General Assembly, 1987, p.43, traduit de l'anglais). Bien qu'un peu vague, cette définition vise à maintenir l'avancement et le progrès économique tout en protégeant la valeur à long terme de

l'environnement ; il fournit un cadre pour l'intégration des politiques environnementales et des stratégies de développement (Emas, 2015).

Depuis la publication du rapport de la Commission Brundtland, cette définition a fait l'objet de plusieurs modifications et a été reformulée selon différents points de vue (Keiner, 2005). Ainsi, les innombrables définitions de la durabilité varient considérablement (Keiner, 2005). Bien qu'aujourd'hui, des désaccords existent quant à la signification précise du terme, la plupart des définitions font référence à la viabilité des sources naturelles et des écosystèmes dans le temps, ainsi qu'au maintien du niveau de vie humain et de la croissance économique (Keiner, 2005). À la suite de la popularité de ce concept de développement durable, on voit également apparaître un modèle simplifié pour faciliter la compréhension de celui-ci : le triangle des dimensions environnementales (conservation), économiques (croissance) et sociales (équité) (Keiner, 2015). La plupart du temps, le développement durable est modelé sur ces trois piliers (Keiner, 2015).

L'objectif global du développement durable est la stabilité à long terme de l'économie et de l'environnement ; cet objectif n'est réalisable que par l'intégration et la reconnaissance des préoccupations économiques, environnementales et sociales tout au long du processus décisionnel (Emas, 2015). En outre, Hunter (dans Cox et al., 2006) souligne que le développement durable n'est pas une norme unique et absolue. Il identifie un large éventail d'attitudes et de niveaux d'engagement (Hunter, dans Cox et al., 2006). Du point de vue de la durabilité, ces attitudes vont de faibles et centrées sur l'homme à fortes et centrées sur la « vie » (Hunter, dans Cox et al., 2006). On voit donc apparaître les concepts de faible et forte durabilité.

3. Quelques outils pour l'implémentation d'une stratégie durable et éthique au sein de l'entreprise :

3.1. Les parties prenantes

Les parties prenantes et les relations avec celles-ci sont des éléments clés dans le développement et l'implémentation de procédés durables dans une entreprise (Gillis et al., 2001). Ce sont souvent elles qui poussent l'entreprise à développer et implémenter ces procédés (Le Borgne-Larivière et al., 2009). Certains changements peuvent être liés à une modification de l'attente des clients (cf. supra p. 4). Parfois, ils peuvent venir d'une demande des parties prenantes dans la chaîne de création de valeur (Le Borgne-Larivière et al., 2009) (cf. infra p. 15).

Définir les parties prenantes est complexe en raison du large éventail d'individus et d'organisations qui sont activement ou passivement impliqués dans une entreprise et ses activités (Abreu, 2015). De manière générale, on pourrait définir les parties prenantes d'une

entreprise comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme » (Freeman, cité dans Chabault, 2011, p. 2). Les parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'entreprise : internes lorsqu'elles font partie de la structure organisationnelle de l'entreprise, externes lorsqu'il s'agit d'acteurs ne faisant pas partie de l'organisation, mais étant en interaction avec elle (Abreu, 2015). Les principales parties prenantes d'une entreprise type sont ses investisseurs, ses employés, ses clients et ses fournisseurs. Cependant, avec l'attention croissante portée à la responsabilité sociale des entreprises, le concept a été étendu pour inclure les communautés, les gouvernements, les associations commerciales ainsi que l'environnement (Fernando, 2021 ; B Lab, 2021).

Wilkerson et Trellevik (2021) soulignent l'importance d'engager toutes les parties prenantes de l'entreprise dans l'implémentation d'une stratégie de développement durable, car la durabilité est la propriété d'un système plutôt que celle des éléments d'un système. Ce n'est que lorsque le système dans son ensemble est durable que les éléments individuels du système peuvent être considérés comme durables (Gaziulusoy, cité dans Wilkerson et al., 2021). Perry et Towers (dans Ksieżak, 2016) s'alignent sur cette idée : selon eux, une entreprise ne peut être durable que si sa chaîne d'approvisionnement l'est également. Ils soulignent aussi l'importance de développer des relations à long terme avec les parties prenantes, dont les fournisseurs, et de les fonder sur la coopération et la confiance (Perry & Towers, dans Ksieżak, 2016). Pour se faire, il est conseillé aux entreprises de réduire le nombre de leurs fournisseurs et de se focaliser sur le maintien de liens plus transparents avec toutes les parties concernées, notamment par un meilleur partage de l'information (Perry & Towers, dans Ksieżak, 2016).

Le gouvernement français a réalisé l'importance de la relation entre entreprise et parties prenantes. Une loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres, en lien avec la veille des parties prenantes, a été adoptée le 21 février 2017 (Le Rudullier, 2018 ; Vie publique, 2021). Cette loi rend l'établissement par les entreprises d'un plan de vigilance annuel et public obligatoire et juridiquement contraignant (Peuples Solidaires, Amis de la terre, Amnesty, CCFD terre solidaire, Éthique sur Étiquette & Sherpa, 2017). Ce plan de vigilance « comporte les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement. Il englobe les activités de la société et de ses filiales, mais aussi de ses sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels elle entretient une relation commerciale établie » (Duthilleul & Jouvenel, 2020, p. 58). D'après Le Rudullier (2018), cette loi souligne l'importance de la sphère d'influence d'une entreprise et des relations avec les parties prenantes, en particulier les sous-traitants et fournisseurs.

3.2. Les objectifs multidimensionnels

Une entreprise conventionnelle peut mesurer sa performance économique (bénéfice d'exploitation et valeur de l'entreprise) et prétendre que l'entreprise a réussi. En revanche, lorsque les mesures de durabilité généralement acceptées ne sont pas intégrées aux pratiques comptables, à la prise de décision ou au modèle d'entreprise, l'entreprise ne peut pas se présenter comme une « entreprise *durable* réussie » (Schaltegger & Burritt, dans Upward et al., 2016). Ce concept d'« entreprise durable réussie » est complexe sur le plan théorique et pratique, et nécessite la combinaison et l'intégration de compétences d'un grand nombre de disciplines (Upward et al., 2016). D'après Upward et al. (2016) une entreprise pourrait se dire « réussie durablement » si elle définit le succès par une large gamme de résultats souhaités et que ceux-ci atteignent les niveaux de performance nécessaires. Ces résultats souhaités doivent reprendre différents niveaux :

- L'environnement macro : l'économie financière au sein de la société ;
- L'environnement méso : l'organisations au sein de la société ;
- L'environnement micro : les individus humains.

En d'autres termes, cette définition proposée de l' « entreprise durable réussie » tente de « suivre une « règle de compatibilité », en alignant explicitement leur définition du succès sur le « consensus actuel dans les disciplines connexes » » (Barkow, citer par Upward et al., 2016, p.3, traduit de l'anglais). À l'opposé de ces entreprises, nous avons les entreprises standard qui concentrent leur réussite sur des performances économiques, plutôt que sur une intégration des performances économiques, sociales et environnementales (cf. supra p. 5 ; Upward et al., 2016). La logique de l'entreprise durable repose donc sur une logique fondamentalement différente de celle des entreprises traditionnelles qui elles suivent la seule logique de croissance (Niinimäki, 2015).

Wilkerson et Trellevik (2021) s'accordent pour dire combien il est important pour l'entreprise de prendre en considération ces objectifs multidimensionnels : économiques, sociaux et environnementaux. Ils ajoutent que la mise en œuvre de la durabilité en entreprise exige une prise en compte globale des actions et des impacts dans tous les secteurs, tels que l'environnement, la société et l'économie. Elle nécessite également une reconnaissance des interrelations et de l'interdépendance à travers des échelles spatiales et temporelles comprenant les générations futures. Il est impératif d'inclure un long horizon temporel et d'examiner le problème dans un contexte plus large (Wilkerson et al., 2021).

En lien avec l'intégration de cette échelle temporelle, la notion de « création de valeur orientée vers l'avenir » a été mise en avant pour guider les concepteurs et les fabricants vers des produits et une pensée commerciale à long terme (Niinimäki, 2015). Dans cette approche, chaque décision de conception et de fabrication doit tenir compte de l'avenir : comment le produit sera utilisé, comment il vieillira, comment il sera éliminé et quel en sera l'impact

environnemental pendant sa fabrication, son utilisation et après son utilisation (Niinimäki, 2015).

3.3. Les business modèles

Comme nous l'avons souligné, implémenter une stratégie de durabilité dans une entreprise est quelque chose de complexe qui nécessite de prendre en compte un large nombre de compétences et de dimensions (cf. supra p. 10). Le développement durable nécessite des innovations tant radicales que systémiques. Ces innovations peuvent être créées et étudiées de manière plus efficace lorsqu'elles s'appuient sur le concept de business modèles (Boons et al., 2013).

Les business modèles cadrent et décrivent la manière dont les organisations créent, délivrent, capturent la valeur et façonnent des stratégies efficaces pour obtenir les performances attendues. Ces cadres permettent de rester concentrés sur la création de valeur, sur les coûts et les bénéfices, sur la proposition de valeur du marché, sur les besoins et les attentes des clients et sur la stratégie concurrentielle (Thorisdottir & Johannsdottir, 2019).

Selon Boons et al. (2013), ces business modèles pourraient également donner un cadre aux entreprises lors de l'implémentation d'innovations durables. Ils fournissent en effet un outil analytique intéressant permettant d'évaluer l'interaction entre les différents aspects combinés par les entreprises pour créer des valeurs écologiques, économiques et sociales. En outre, ils fournissent un lien entre l'entreprise individuelle et le système de production et de consommation plus large dans lequel elle opère (Boons et al., 2013). Les business modèles pourraient aider les entreprises à identifier les parties prenantes et les relations avec ceux-ci (cf. supra p. 8).

Les business modèles mettent en évidence trois aspects absolument vitaux dans l'implémentation d'une politique d'innovation durable : la *proposition* de valeur, la *création* de valeur et la *répartition* des coûts et des bénéfices (Boons et al., 2013).

La *proposition de valeur* met en avant combien la relation entre l'entreprise et ses clients ne se construit pas autour d'un produit ou d'un service spécifique, mais plutôt autour de l'échange de valeur. Or, les business modèles exigent que la valeur qui est échangée soit analysée de manière critique. Pour la notion de durabilité, cela présente l'avantage de vérifier l'équilibre souhaité entre les valeurs économiques, sociales et écologiques (Boons et al., 2013). Car dans une perspective de durabilité, produits et services doivent répondre à la fois aux problèmes des clients et aux problèmes socio-écologiques (Peattie & Belz, 2010). Il faut trouver un alignement entre les avantages pour le client et des objectifs de durabilité clairement définis, c'est-à-dire traduire les enjeux de durabilité en caractéristiques de produit ou de service qui apportent une valeur ajoutée au client (Keskin et al., 2013).

La chaîne de la création de valeur montre clairement le système plus vaste dans lequel l'entreprise opère, tant sur le plan technique que social (Boons et al., 2013). Les éléments essentiels de ce système plus vaste sont l'interface avec le client et la chaîne d'approvisionnement. On observe à nouveau ici l'importance des relations avec toutes les parties prenantes (cf. supra p. 8). Par le biais de son business modèle, l'entreprise détermine les apports appropriés, les flux de ressources et les décisions de valeur. Elle établit aussi son rôle dans les écosystèmes, qu'il soit environnemental, social ou économique. Les business modèles peuvent donc aider à mesurer, d'un point de vue durable, les résultats et les effets des décisions prises par les entreprises (Upward & Jones, 2016). Et ils peuvent être utilisés pour vérifier que le comportement des entreprises sociales génère (et maintient) des bénéfices sociaux (El Ebrashi, 2013).

La répartition des coûts et des bénéfices montre qu'il est important pour tous les acteurs impliqués d'avoir un bon équilibre entre coûts et récompenses (Boons et al., 2013). Pour ce faire, il est important de bien définir les acteurs et les communautés impliqués dans cette création de valeur (Boons et al., 2013).

On voit donc que les business modèles sont des outils qui peuvent aider à l'élaboration d'une stratégie plus durable. Cependant, comme le mentionnent Upward et al. (2016), il est important de se baser sur un business modèle qui est adapté ou de le modifier en conséquence. Car certains business modèles sont inadéquats pour conceptualiser la complexité inhérente à toute stratégie de durabilité dans l'entreprise (Upward et al., 2016).

3.3.1. Les business modèles durables

C'est là qu'entrent en jeu les business modèles durables. Ces nouveaux modèles ne sont qu'une révision et une extension des modèles conventionnels (He & Ortiz, 2021). Afin d'adapter ces business modèles conventionnels et en faire un outil de création d'innovation durable, il est important de comprendre leurs différentes unités clés (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Boons et al. (2013) ont identifié les 4 éléments suivants : la proposition de valeur (quelle valeur est intégrée dans le produit/service offert par l'entreprise ?), la chaîne d'approvisionnement (comment les relations en amont avec les fournisseurs sont-elles structurées et gérées ?), l'interface client (comment les relations en aval avec les clients sont-elles structurées et gérées ?) et le modèle financier (coûts et revenus des 3 points précédents et leur répartition entre les parties prenantes du business modèle). Bocken (2015) ajoute que les business modèles s'intéressent à la manière dont les entreprises fonctionnent et incluent les concepts de la proposition de valeur, de la création et de la distribution de valeur et de la capture de valeur (Voir Figure 1).



Figure 1: Cadre du business modèle durable

Source : Bocken, N. M. P. (2015, November). Conceptual framework for shared value creation based on value mapping. In *Global Cleaner Production Conference, Sitges, Barcelona* (pp. 1-4). Récupéré de <https://www.researchgate.net/publication/343514278> Title Conceptual framework for shared value creation based on value mapping Authors affiliations

Les business modèles durables peuvent être considérés comme un élément clé de la création de valeur partagée dans les entreprises, c'est à dire, créer de la valeur économique de telle sorte qu'elle crée simultanément une valeur positive pour la société et l'environnement en tant que parties prenantes clés, en répondant de manière collaborative aux besoins et défis urgents (Bocken, 2015). Contrairement aux business modèles conventionnels centrés sur l'économie et le client, les business modèles durables considèrent un groupe de parties prenantes plus large ne se limitant pas aux seuls clients et actionnaires. Ils considèrent explicitement la société et l'environnement comme des parties prenantes en internalisant les avantages et les préjudices pour la société et l'environnement dus au mode de fonctionnement de l'entreprise (Bocken, 2015). Les business modèles durables mettent donc en avant l'importance du concept de triple bilan, qui encourage les entreprises à aller au-delà d'un seul bilan (celui du "profit") pour l'équilibrer avec une création de valeur positive pour les personnes et la planète (Bocken, 2015 ; Elkington, 1997).

L'un des premières révisions et extensions nécessaires pour arriver à un business modèles durables, consiste à intégrer la durabilité comme partie intégrante de la proposition de valeur en apportant de la valeur au consommateur, à l'environnement et à la société (He et al., 2021). La proposition de valeur ne se limite donc plus seulement à « comment est-ce que l'entreprise va apporter de la valeur à son client en se différencier de ses concurrents ? ». Puisqu'en effet, dans une entreprise durable, la proposition de valeur apporte une valeur écologique et sociale mesurable, allant de pair avec la valeur économique (Bocken, Schuit, & Kraaijenhagen, 2018) (Voir Figure 2).

Une deuxième révision et extension consiste à incorporer la durabilité dans la chaîne de création et de distribution de valeur. Le champ des parties prenantes pris en compte par les business modèles durables est beaucoup plus large que celui des business modèles

traditionnels, et inclut l'environnement et la société comme parties prenantes principales (He et al., 2021). Selon Bocken et al. (2018) il est fondamental de coopérer avec les différentes parties prenantes qui font partie de la création et de la distribution de valeur, et de les incorporer dans le processus d'innovation en tant que partenaires collaborateurs. Cette intégration des différentes parties prenantes dans la création et de la distribution de valeur pourrait aider à atteindre un modèle économique plus circulaire (Bocken et al., 2018). Upward et al. (2016) insistent également sur cette idée qu'un business modèle durable doit fournir à l'organisation une base pour guider la co-création de valeur par toutes les parties prenantes de l'organisation : clients, actionnaires, parties prenantes sociales et environnementales et tous les autres acteurs faisant partie de la chaîne de création de valeur de l'organisation. L'accent est mis sur cet élément de collaboration (Bocken, 2015).

Pour terminer, il est important que ces business modèles durables prennent en compte une échelle temporelle sur le long terme, en s'assurant que les décisions (choisir les "bonnes" choses à faire) et les actions (faire les "bonnes" choses) appropriées sur le plan éthique et pratique soient clairement décrites (Upward et al., 2016 ; He et al., 2021). Ces actions et décisions se retrouvent généralement dans la RSE de la société, qui reprend un ensemble complet de politiques, de pratiques et de programmes qui sont intégrés dans l'ensemble des processus décisionnels et opérationnels de l'entreprise (Gillis & Spring, 2001).

D'après, Bocken, Short, Rana et Evans (2012), ces business modèles durables peuvent créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise par le biais d'une valeur ajoutée supérieure pour le client, tout en contribuant au développement durable de l'entreprise et de la société.

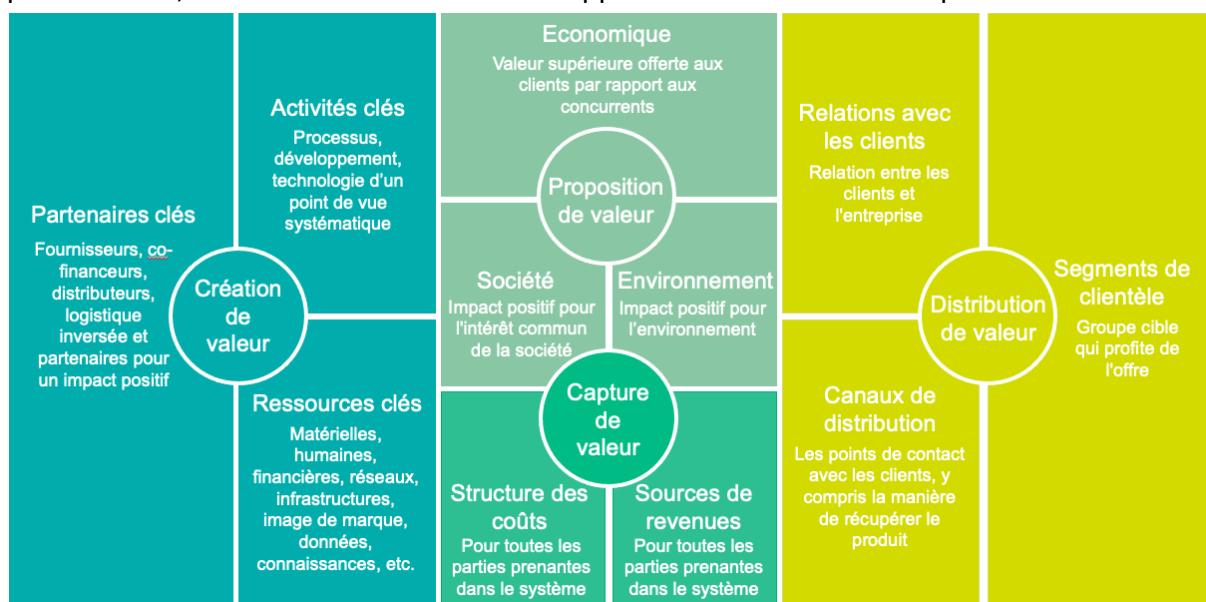


Figure 2: Canvas du business modèle durable adapté (Bocken, 2015 developed from Osterwalder and Pigneur, 2010 and building on Richardson, 2008)

Source : Bocken, N., Schuit, C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79-95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.001>

4. Le secteur du textile et de l'habillement

Quel est l'état de la question dans le secteur du textile et de l'habillement, secteur dans lequel se positionne notre projet d'entreprise « Célia » ?

4.1. États des lieux de l'industrie du textile et de l'habillement

Commençons par noter que le secteur du textile et de l'habillement touche à un élément fondamental de notre vie quotidienne, qui pèse lourd dans l'économie mondiale. En effet, le secteur emploie à ce jour plus de 300 millions de personnes tout au long de la chaîne de valeur, chiffre qui a doublé ces 15 dernières années (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Autre observation importante : la dépendance du secteur du textile à des modèles économiques particulièrement polluants. Il est donc particulièrement pertinent d'analyser les propositions apportées par la littérature pour transformer ce secteur, en intégrant les différents enjeux environnementaux et sociaux dans leurs systèmes de création de valeur (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Nous avons souligné que les attentes vis-à-vis des entreprises pour qu'elles répondent aux enjeux environnementaux allaient croissant (cf. supra p. 4). L'industrie du textile ne fait pas exception. Elle est encouragée à agir de façon plus responsable, surtout lorsqu'elle s'appuie encore sur des modèles de production, de distribution et d'utilisation presque entièrement linéaires (de type « extraire, fabriquer, consommer, jeter ») aux impacts environnementaux externalisés (Thorisdottir *et al.*, 2019 ; Ellen MacArthur Foundation, 2017). Les entreprises sont en effet rarement obligées de payer pour les conséquences de leurs activités sur l'environnement (Chouinard, Ellison & Ridgeway, 2011). De grandes quantités de ressources non renouvelables sont extraites pour produire des vêtements, souvent utilisés durant une très courte période, terminant soit dans des décharges ou des incinérateurs (perte des matériaux) (Ellen MacArthur Foundation, 2017). L'industrie du textile et de l'habillement est également responsable de plus de 1 milliard de tonnes d'émissions de CO₂, ce qui a un impact local direct sur l'environnement (Ellen MacArthur Foundation, 2017). A ceci sont couplés des impacts sociaux négatifs, dus notamment aux mauvaises conditions de travail (environnement de travail dangereux, longues heures, faible salaire) (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

L'industrie du textile est en constante croissance et représente 2% du produit intérieur brut mondial, soit une valeur de plus de 3 mille milliards de dollars. Elle peut être divisée en deux grandes parties : la « fast fashion » d'une part, avec son accent sur la production massive, les prix bas et un marketing agressif proposant de nouvelles tendances toutes les deux semaines et tout au long de l'année. Et la « slow fashion » d'autre part qui commence à émerger. Elle se concentre sur la qualité plutôt que la quantité et met en avant la transparence de sa chaîne de valeur, ainsi que la diversité et la responsabilité de ses acteurs (Thorisdottir *et al.*, 2019 ; Oxfam, 2021)

4.2. Moteurs de changement

Thorisdottir et Johannsdottir (2019) ont identifié cinq moteurs du développement durable dans l'industrie de la mode : la pression des gouvernements et des réglementations, la pression du marché, l'essor de la boucle fermée/de l'économie circulaire, les innovations organisationnelles et la création de valeur pour l'entreprise et/ou ses parties prenantes.

Ces dernières années, l'industrie du textile et ses clients sont devenus de plus en plus conscients des impacts environnementaux et sociaux négatifs du système actuel. De nombreuses marques et revendeurs ont commencé à relever des défis environnementaux ou sociaux spécifiques au sein de leurs chaînes d'approvisionnement, à la fois individuellement et par le biais d'organisations et d'initiatives sectorielles. Beaucoup d'entreprises ont été poussées à mettre la responsabilité sociale et environnementale au centre de leurs modèles économiques. Cependant, la plupart de ces efforts sont encore axés sur la réduction de l'impact du système linéaire actuel, par exemple en utilisant des techniques de production plus efficaces ou en réduisant l'impact des matériaux utilisés. L'adoption d'une approche systémique en amont s'attaquant aux causes profondes de la nature polluante du système, en particulier la faible utilisation des vêtements et les faibles taux de recyclage après usage, reste à la traîne (Ellen MacArthur Foundation, 2017 ; Kea & Partners et Institut Français de la Mode, 2021).

Niinimäki (2015) et Thorisdottir *et al.* (2019) soulignent la nécessité d'une nouvelle approche radicale de l'entreprise pour créer un changement dans le secteur de la mode, et identifient deux niveaux problématiques pour les entreprises : celui de la production d'une part et celui de la fin de vie du produit (et son cycle de vie limité) d'autre part. Les systèmes économiques et industriels de l'industrie de la mode sont actuellement basés sur des cycles de production extrêmement rapides, sur des tendances qui changent incessamment et sur une obsolescence planifiée des produits (Niinimäki, 2015). Ces types de systèmes ont été mis en place pour répondre à la baisse des prix du vêtement. Pour maintenir leur rentabilité, les producteurs ont augmenté leur quantité d'unités vendues, ce qui a conduit à des marchés extrêmement saturés (Niinimäki, 2011, 2013). Ce système linéaire n'exploite pas toutes les opportunités économiques, dilapide les ressources, pollue et dégrade l'environnement naturel et ses écosystèmes, et a un impact sociétal négatif à l'échelle locale, régionale et mondiale (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Il est donc nécessaire de trouver une nouvelle approche radicale de l'entreprise pour créer une situation gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes. D'après un rapport réalisé par McKinsey (2021), une solution au problème serait d'évoluer vers un modèle axé sur la demande qui passerait par une simplification de l'assortiment de produits et par un rééquilibrage de l'équation prix-volume.

4.3. Implémenter des changements structurels

Selon Thorisdottir *et al.* (2019), cette nouvelle approche radicale de l'entreprise implique des changements structurels dans l'entreprise. Tischner et Charter (2001) identifient quatre approches du design durable: repair, refine, redesign and rethink (réparer, affiner, reconcevoir et repenser : les 4 Rs). La quatrième approche, « repenser », demande un changement radical de nos états d'esprit et peut conduire à des innovations dans notre façon de faire ainsi que des réponses plus durables aux besoins des consommateurs. Cette approche nécessite des innovations stratégiques qui débouchent sur de nouveaux business modèles et c'est celle que nous devons viser pour parvenir à ces changements structurels. Tischner et al. (2001) ajoutent qu'il n'est pas toujours possible de pouvoir intégrer un aspect durable dans un business modèle existant, car les leviers du développement durable sont différents.

Ces changements structurels reposent sur l'engagement de la direction et de l'organe de gestion (cf. infra p. 5), car un processus de mise en œuvre réussi sera une gestion descendante et ascendante dans l'ensemble de l'organisation (Pedersen & Andersen, dans Thorisdottir et al., 2019). Il est important de changer les mentalités au sein de l'organisation pour la pousser à se concentrer sur les nouvelles technologies et les nouvelles tendances en matière de comportement des consommateurs (Thorisdottir et al., 2019).

Niinimäki (2015) souligne également l'importance d'une ré-évaluation de toute la chaîne de création de valeur. Il s'aligne avec Gillis et al. (cf. supra p. 8) sur l'idée que travailler en collaboration avec toutes les parties prenantes (consommateurs, investisseurs, employé, les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les concurrents, le gouvernement (par le biais de la réglementation), les ONG, les groupes de pression et les communautés) peut mener à des innovations durables et faire de la durabilité une partie intrinsèque du processus de création de valeur dans l'industrie du textile et de l'habillement (Crawford, 2017 ; Niinimäki, 2015). Księżak (2016) attire l'attention sur le fait que la gestion des chaînes d'approvisionnement joue un rôle essentiel dans le succès de l'entreprise. Il est donc crucial pour les gestionnaires de choisir les bons fournisseurs, qui rempliront non seulement leur mission mais adopteront également des comportements responsables, en traitant les questions sociales et environnementales de manière adéquate (Księżak, 2016).

Księżak (2016) souligne également que la responsabilité sociale des entreprises actives dans l'industrie de l'habillement est importante tout au long de la chaîne d'approvisionnement, des fournisseurs aux utilisateurs finaux, en passant par les détaillants. Une entreprise socialement responsable dans le secteur est définie comme ayant une approche englobant l'environnement, ses habitants, les produits textiles fabriqués et consommés, et l'impact systématique que la production, la commercialisation et la consommation de ces produits et de leurs composantes ont sur les multiples parties prenantes et l'environnement (Księżak, 2016).

4.3.1. Modèles circulaires

Pour certains, comme Tischner et al. (2001), intégrer un aspect durable au sein d'un business modèle existant n'est pas toujours possible. Il peut donc être nécessaire de passer d'un business modèle linéaire à un business modèle circulaire pour intégrer les leviers du développement durable (Mc Kinsey & Company, 2021). Aghemio décrit le modèle linéaire comme « un modèle lucratif dans lequel les biens sont produits à partir de matière première, utilisés et ensuite jetés comme des déchets » (2017, p.7). Ce modèle engendre une perte de ressource tout au long du cycle de vie du produit (Aghemio, 2017). À l'opposé, le modèle circulaire est caractérisé par la limitation des déchets et par une conception restauratrice et régénératrice de l'économie, procurant des avantages tant aux entreprises qu'à la société et à l'environnement (Ellen MacArthur Foundation, 2013, 2017). Le modèle circulaire prend en compte la gestion des ressources, la fabrication et l'utilisation des produits ainsi que la fin du cycle de vie des matériaux (Ellen MacArthur Foundation, s.d.). Collard rajoute que ce modèle « vise à maintenir les produits, leurs composantes et leurs matériaux en circulation le plus longtemps possible, tout en veillant à garantir la qualité de leur utilisation » (Collard, 2020, p.1).

Adapter le modèle circulaire à une échelle industrielle peut s'avérer trop ambitieux. Malgré les efforts de certains acteurs, moins de 1 % des produits sont recyclés en nouveaux vêtements. Selon McKinsey (2021), mettre des actions en place devient un impératif et la circularité pourrait devenir la plus grande perturbation de l'industrie de la mode au cours de la prochaine décennie. Pour que l'industrie progresse vers les quatre approches du design durable (les 4 Rs), il faut mettre en place des stratégies circulaires qui peuvent être développées à une grande échelle et prendre des initiatives concertées pour développer des solutions (Mc Kinsey & Company, 2021).

Le passage vers une économie circulaire va bien au-delà des mesures traditionnelles visant à réduire les effets négatifs du système linéaire actuel. Il implique le basculement vers un système entièrement nouveau, ce qui ne peut être réalisé par de simples améliorations progressives (Ellen MacArthur Foundation, 2017 ; Niinimäki, 2015). Changer les systèmes actuels d'une industrie complexe ne peut être planifié et exécuté de manière statique et pré-déterminée. Selon Ellen MacArthur Foundation (2017), il est nécessaire d'adopter une approche de *design thinking*, en réunissant des acteurs de tout le système pour collaborer, créer des prototypes, apprendre, affiner et mettre à l'échelle ce qui fonctionne. Ce qui permettrait d'aller au-delà des adaptations progressives pour passer à une réelle nouvelle économie du textile et de l'habillement, en adoptant une approche concertée, globale, systémique et collaborative, à la mesure des défis et des opportunités que cette nouvelle économie engendre (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Pour atteindre un modèle circulaire, il est essentiel de se concentrer en particulier sur la fin de vie du produit. Or, dans le cas des produits issus du secteur de la mode, la réflexion

liée à la fin de vie du produit est généralement absente du processus de conception alors qu'elle est cruciale lorsqu'une entreprise change son business modèle (Thorisdottir *et al.*, 2019). En outre, il est aussi recommandé de prendre en compte les conséquences des processus de confection et de fabrication dans le contexte du développement durable (Niinimäki, 2015). D'après Ellen MacArthur Foundation (2017), ce nouveau business modèle dans le secteur du textile et de la mode devrait répondre aux 4 ambitions suivantes : l'élimination progressive des substances préoccupantes et du rejet de microfibres, la transformation de la façon dont les vêtements sont conçus, vendus et utilisés afin de s'affranchir de leur caractère de plus en plus jetable, l'amélioration radicale du recyclage en transformant la conception, la collecte et le retraitement des vêtements et enfin l'utilisation efficace des ressources en privilégiant des sources d'énergie renouvelables. Ces 4 ambitions ont pour but de faire émerger une nouvelle économie textile en repensant l'économie existante et en saisissant les opportunités manquées par sa nature linéaire (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

En lien avec le modèle circulaire et l'étape de fin de vie du produit, Niinimäki (2015) met en avant l'approche de la responsabilité élargie du producteur (REP). La responsabilité élargie du producteur « oblige le producteur ou l'importateur à reprendre les déchets des produits qu'il a mis sur le marché, en vue d'en assurer une gestion efficace et d'atteindre des objectifs de réutilisation et de valorisation » (Bruxelles Environnement, 2020, para.1). Le but de la REP est la prise en compte de l'impact environnemental d'un produit après son utilisation (qu'il soit réutilisé, reconçu ou recyclé) et la planification de la réduction de cet impact dès la phase de conception de ce produit. La REP ne concerne pas encore le secteur de la mode et du textile, mais reste néanmoins une approche intéressante à prendre en compte lors du développement d'un business modèle plus durable. Comme écrit Crawford (2017), il ne suffit pas de concevoir des vêtements, il faut aussi tenir compte du cycle de vie des produits et avoir des processus de décision intelligents, non seulement sur la façon dont un produit est utilisé, mais aussi sur sa durée de vie et son impact.

4.3.1.1. Opérationnaliser ce changement vers un modèle circulaire

Implémenter des changements structurels dans le modèle économique d'une entreprise pour se rapprocher d'un modèle circulaire est un défi qui sous-entend, de la part de l'entreprise, l'établissement d'objectifs spécifiques et mesurables ainsi que la mise en place d'une modélisation détaillée des impacts économiques et environnementaux que ces changements structurels peuvent engendrer (Kea & Partners *et al.*, 2021).

Une des lignes directrices que les entreprises ont à leur disposition pour l'implémentation de ces changements structurels est le cycle de consommation et de production durable (CPD) (Voir Figure 3) (Thorisdottir *et al.*, 2019). Le CPD est fondé sur le concept du cycle de vie et met donc en évidence la manière dont les fabricants doivent envisager leur processus de production du « berceau au berceau » (Thorisdottir *et al.*, 2019). Le cycle de vie peut être défini comme « les étapes de la vie du produit (production, transport,

commercialisation, usage, réparation, réutilisation...) et de ses composants directs ou indirects (matières premières, emballages...) tout en intégrant également les phases de conception et développement et celles dites de « fin de vie » (recyclage, incinération, mise en décharge...) » (Ecoeff Lab, 2021, p.21).

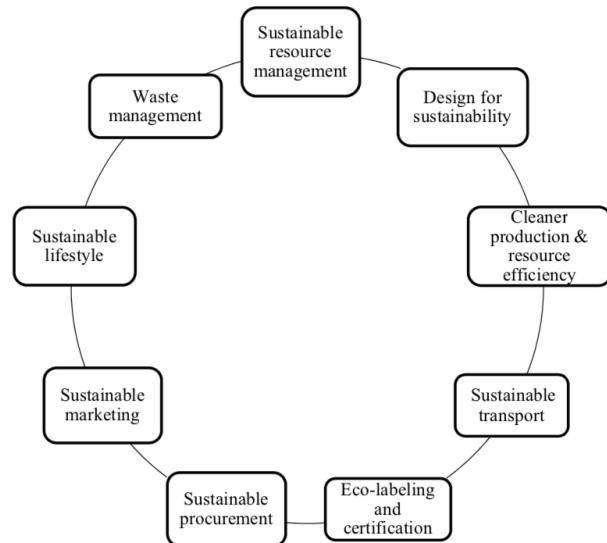


Figure 3. The Sustainable Consumption and Production (SCP) cycle, adopted from [47] (p. 11).

Figure 3: The sustainable Consumption and Production cycle (SCP)

Source : Thorisdottir, T. S., et Johannsdottir, L. (2019). Sustainability within fashion business modèles: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(8), 2233. <http://dx.doi.org/10.3390/su11082233>

Ce cycle CPD est composé de neuf principes clés qui encouragent un mode de pensée circulaire en soutenant les consommations respectueuses de l'environnement, en mettant l'accent sur la gestion des ressources, la conception pour la durabilité, la production plus propre et l'efficacité de la recherche, le transport et la logistique, l'éco-étiquetage et la certification, le marketing et une utilisation durable et responsable, et la gestion des déchets. Les entreprises peuvent utiliser le cycle CPD comme ligne directrice pour créer une stratégie de durabilité afin d'améliorer les performances environnementales de leurs business modèles. (Thorisdottir *et al.*, 2019). Ce cycle est similaire à l'outil Close the Loop de Flanders DC qui lui est basé sur 6 étapes : les ressources (choisir des fibres recyclées et réutiliser des déchets), la conception (concevoir pour maximaliser la longévité du produit et pour diminuer les besoins de consommations), la production (une production propre, locale et avec respect), la vente (repenser le modèle « take-make-waste »), la consommation (consommer lentement et prendre soin des produits) et la fin de vie du produit (Flanders DC & Vlaanderen Circulair, 2022). Nous utiliserons cet outil dans notre business plan afin d'élaborer notre stratégie de développement durable (cf. infra p. 73).

4.4. Avantages potentiels et limitations de l'implémentation de processus plus durables

Le marché de la mode est un marché extrêmement compétitif. S'inscrire dans cette tendance environnementale, en optant pour un business modèle plus durable, pourrait être l'opportunité de se différencier pour les acteurs de l'industrie du textile et de l'habillement (Niinimäki, 2015 ; Mc Kinsey & Company, 2021). D'autant que le système économique existant, basé sur des niveaux de prix bas et de nombreux cycles de production, rendent l'engendrement de profit plutôt difficile (Niinimäki, 2015). Récuser ces modèles existants et opter pour un modèle circulaire, en repensant la création de valeur ainsi que les relations avec les parties prenantes, peut mener à des opportunités commerciales (Niinimäki, 2015). De plus, incorporer les enjeux environnementaux et sociaux au cœur du modèle de l'entreprise a un impact sur les règles de jeux de la concurrence. En effet, l'engagement des entreprises peut devenir une composante primordiale dans son positionnement sur le marché (Kea & Partners et al., 2021).

Opter pour un modèle plus vert peut se transformer en avantage concurrentiel (Niinimäki, 2015), mais le secteur du textile impose aussi certaines limites. Une de ces limites est la complexité des systèmes de fabrications mondiaux et le manque de transparence qui en résulte (Niinimäki, 2015). Si, de manière générale, partager toutes les informations de la chaîne de création de valeurs peut aider à tisser une relation de confiance avec les utilisateurs d'un produit, c'est plus compliqué dans le secteur du textile, où la chaîne de création de valeur est scindée et dispersée dans différents pays, rendant la traçabilité – et donc la garantie d'une certaine transparence – ardue (Niinimäki, 2015). Par ailleurs, pour évoluer vers un modèle circulaire, il faut pouvoir capturer de la valeur, ce qui exige la durabilité ou la capacité de recycler les produits, ce qui n'est pas encore réalisable et accessible sur une grande échelle (Mc Kinsey & Company, 2021). Sans ces deux éléments, la valeur du produit risque de se détériorer considérablement sur le long terme (Mc Kinsey & Company, 2021).

5. Marketing durable

Une fois ces différents changements liés au développement durable au sein de l'entreprise mis en place, il devient nécessaire de penser à comment les communiquer à ses clients et aux utilisateurs du produit et/ou des services proposés. Peattie et Belz (2010) proposent de repenser le marketing de l'entreprise en mettant au défi la manière dont le marketing devrait être mené et ce qu'il devrait englober, pour arriver aux nouveaux concepts de marketing durable.

En terme général, le marketing durable implique l'établissement et le maintien de relations durables avec les clients, de l'environnement social et de l'environnement naturel (Belz, 2006). Le marketing durable partage l'orientation à long terme du marketing relationnel,

par opposition à l'orientation transactionnelle à court terme du marketing moderne (Peattie et al., 2010). La transition vers le marketing durable implique en partie l'intégration de critères sociaux et environnementaux dans la pensée et les processus marketing conventionnels (Peattie et al., 2010). Peattie et al. (2010) rajoutent qu'il faut considérer les clients, leurs désirs et leurs besoins, ainsi que les problèmes socio-écologiques auxquels ils sont liés, de manière équilibrée et coordonnée, comme le point de départ des processus de marketing.

Pour répondre à la nécessité d'harmoniser la pensée et les pratiques du marketing avec les principes du développement durable, Belz et Peattie (2009) proposent un nouveau marketing mix de durabilité « 4C ». Ce mix conserve l'approche simple et mémorable, mais est davantage orienté vers le client, à l'opposé du marketing mix traditionnel qui est orienté sur le produit, en prenant en compte les solutions Client, le Coût client, la Commodité et la Communication (Belz et al., 2009 ; Peattie et al., 2010).

Pour le spécialiste du marketing durable, la communication est un élément aussi essentiel du marketing mix que pour les spécialistes du marketing conventionnel (Peattie et al., 2016). Il est essentiel de mettre en place une communication efficace pour forger une relation à long terme avec les consommateurs (qui se poursuit pendant et après l'utilisation du produit). Cette relation sera également cruciale pour garantir l'adoption d'une démarche axée sur le cycle de vie complet afin de trouver des solutions durables conventionnelles (Peattie et al., 2010). Niinimäki (2015) rajoute également que ce nouveau type de relation avec le client crée de nouvelles formes de valeur pour l'entreprise, et peut également créer un climat de confiance et renforcer la fidélité des clients envers la marque.

Un des défis majeurs du marketing durable est de répondre aux craintes liées aux éco-blanchiments (Peattie et al., 2010). Niinimäki (2015) rappelle que la confiance des consommateurs ne peut être obtenue que par le biais d'une communication ouverte et d'un engagement réel en faveur de la durabilité, et cela à tous les niveaux de l'entreprise. Cette communication transparente ne doit d'ailleurs pas se limiter aux actions éthiques et durables de l'entreprise. Il convient aussi de partager les efforts qui n'ont pas encore abouti, pour éviter de réduire les efforts de transparence à une philosophie de marketing qui s'apparenterait à de l'éco-blanchiment (Niinimäki, 2015).

Enfin, chez Peattie et al. (2010), le marketing durable est décrit comme étant le marketing qui apporte des solutions à nos besoins, c'est-à-dire orientées vers l'écologie, viables, éthiques et basées sur les relations humaines.

6. Conclusion

Cette revue de la littérature nous a permis d'épingler les éléments clés qui devront retenir notre attention au cours de notre projet de création d'entreprise « Célia », plus particulièrement lors de l'élaboration de son business plan.

Premièrement, nous retenons l'importance de la mise en place d'une relation de confiance et à long terme, fondée sur la coopération, avec toutes les parties prenantes. Celles-ci devront être intégrées à part entière dans la création de valeur, car une entreprise ne peut être durable que si tous ses composantes le sont aussi. Établir une relation sur le long terme avec les clients est particulièrement important, car c'est ce qui permettra de mettre en place un facteur pour la fin de vie des produits. De plus, il est utile de limiter le nombre de parties prenantes et d'intervenants, pour s'assurer d'une plus grande transparence tout au long du cycle de vie du produit.

Deuxièmement, à l'aide des business modèles, il sera nécessaire d'aller au-delà du seul bilan de profit en équilibrant le profit avec une création de valeur positive pour la société et l'environnement. Ceci peut être atteint grâce au concept de triple bilan et en intégrant la durabilité comme partie intégrante de la proposition de valeur, et cela tout au long du processus décisionnel.

Troisièmement, il sera essentiel de choisir une échelle temporelle longue, en prenant en compte la fin de vie du produit ainsi que les impacts environnementaux et sociaux liés à l'exploitation de l'entreprise sur le long terme. Il sera également capital de prendre en compte l'échelle spatiale mondiale, et ce tout au long du processus décisionnel.

Quatrièmement, nous retenons l'importance de repenser radicalement les systèmes de production et de création de valeur, pour répondre au problème lié à la production et à la faible utilisation des vêtements. Cela peut être atteint en quittant les systèmes de production liés à la fast fashion qui sont fondés sur des cycles de production rapides, des grandes quantités de produits et des faibles prix. Ce basculement vers un système de productions slow fashion passe notamment par un rééquilibrage de l'équation prix-volume. Les modèles circulaires peuvent également apporter une réponse intéressante aux enjeux environnementaux, en incorporant des drivers pour la fin de vie du produit.

Pour terminer, nous retenons la nécessité de mettre en place une stratégie de marketing durable qui se concentre sur le client (et sur la relation à long terme avec celui-ci) plutôt sur le produit. Cette relation avec le client doit en outre être fondée sur le principe de transparence.

Méthodologie

Dans cette partie, nous allons aborder les différents outils mis en place pour la récolte des données primaires permettant l'élaboration du business plan du projet « Célia ». Par données primaires nous entendons les données qui ont été directement récoltées auprès des acteurs de l'environnement observé (Paquet, Schrooten & Simon, 2020). Les outils mis en place ont été regroupés en deux grandes catégories : les données *quantitatives* d'une part, récoltées grâce à un sondage, et les données *qualitatives* d'autre part, récoltées grâce à des entretiens individuels, de groupe, lors d'échanges avec les différentes parties prenantes, ainsi que lors des phases tests.

1. Données quantitatives

1.1. Sondage

Une étude quantitative a été mise en place auprès des clientes potentielles pour obtenir une idée de leurs habitudes d'achat ainsi que du prix qu'elles seraient prêtes à payer pour un maillot de bain. Cette étude quantitative a été réalisée sous la forme d'un sondage de type d'administration indirecte ou auto-administrée. Nous avons choisi cet outil car c'est une technique qui est souple et qui permet d'évaluer rapidement un grand nombre de variables (Giroux & Tremblay, cité dans Paquet et al., 2020). Au total, 80 femmes ont été interrogées : 71% d'entre elles avaient entre 18 et 25 ans, 9% avaient entre 26 et 35 ans, 9% avaient entre 46 et 55 ans, 11% avaient plus de 55 ans, 3% avaient entre 15 et 17 ans, 3% avaient entre 36 et 45 ans et 1% avaient moins de 15 ans.

Le sondage était composé de questions fermées, de questions semi-ouvertes et de questions ouvertes. La plus grande partie des questions étaient des questions fermées car comme mentionné par Paquet et al. (2020), ce type de question facilite le traitement quantitatif de données. Dans certains cas, nous avons favorisé plutôt des questions ouvertes, notamment lorsqu'un montant spécifique était demandé. Cela nous a permis de récolter des informations très précises, là où des questions fermées (avec des tranches de prix) auraient pu impacter la qualité des données récoltées (Pierrat, 2021). (Voir ANNEXE 1 : Questionnaire du sondage)

Le sondage était divisé en 4 parties. La première partie reprenait les questions de segmentation (âge, occupation...). La deuxième expliquait notre marque, pour que nos répondants aient une meilleure compréhension de notre produit. Ensuite sont venues les questions concernant leurs habitudes d'achat (leur budget, leur fréquence d'achat, les points d'attention...). Et pour finir, la quatrième partie du sondage reprenait les questions des modèles de tarification de Van Westendorp et Gabor-Granger.

Une fois le questionnaire construit, nous avons effectué un pré-test de cet outil de récolte de données auprès de 5 personnes. Ce pré-test est une étape cruciale, car il permet de déceler toute lacune éventuelle de l'outil (Giroux et al., cité dans Paquet et al., 2020). Comme préconisé par Paquet et al. (2020), nous avons soumis le questionnaire à un petit groupe de (5 à 10) personnes représentatives de l'échantillon défini, dans le but de vérifier la clarté des questions, la correspondance des réponses obtenues avec les informations recherchées et enfin pour affiner les propositions de réponses pré-codées. Ce pré-test nous a également permis de vérifier que le sondage prenait moins de 5 minutes, comme le recommande Pierrat Nicolas (2021), ceci pour s'assurer d'avoir la bonne attention des répondants.

Le sondage a été effectué sur Typeform, à l'interface plus agréable pour le répondant. Typeform permet d'utiliser des photos et de personnaliser le questionnaire, en reprenant dans une question un ou des éléments mentionnés précédemment par le répondant. Ces deux fonctionnalités rendent le sondage plus attrayant et interactif, contribuant au maintien de l'attention du répondant tout au long du questionnaire. L'utilisation de photos aide également le répondant à mieux visualiser le produit, ce qui permet de récolter des informations plus qualitatives. (Voir ANNEXE 2 : Sondage Typeform)

Comme mentionné ci-dessus, nous avons opté pour un sondage de type d'administration indirecte ou auto administré : le répondant l'a donc rempli lui-même (Paquet et al., 2020). Le questionnaire a été administré via les réseaux sociaux, plus précisément Instagram et Facebook. Sur Instagram il a été partagé sur le compte professionnel de « Célia » (300 abonnés), permettant d'atteindre des personnes déjà intéressées par le produit. Le questionnaire a également été partagé sur 2 autres comptes personnels sur Instagram. Sur Facebook, le questionnaire a été publié sur 3 comptes personnels ainsi que lié sur 4 groupes spécifiques consacrés à la mode éthique et durable. Le but de ce partage sur Instagram et sur Facebook était d'atteindre le public le plus large et le plus diversifié possible.

Pour le sondage, et plus particulièrement pour les questions de tarification, nous avons opté pour deux modèles : le modèle de « Van Westendorp » et le modèle de « Gabor-Granger ». Cette méthodologie a été proposée par Pierrat Nicolas, Pricing Consultant à Pricing Pact, lors de la formation : « Fixer le juste prix », du Startlab Ichec.

1.1.1. Van Westendorp

Conçu en 1976 par l'économiste néerlandais Peter Van Westendorp, le modèle de tarification de Van Westendorp est une méthode permettant d'évaluer la perception de la valeur d'un service ou d'un produit par les consommateurs (Isaacson, s.d.). Connu aussi comme le *modèle de sensibilité au prix* de Van Westendorp, ce modèle utilise des données d'enquête pour identifier la marge à partir de laquelle l'intérêt des consommateurs commence à diminuer (Isaacson, s.d. ; Wang, 2020). Il est donc axé sur l'évaluation d'une

gamme de prix plutôt que sur l'identification d'un point de prix unique, ce qui le rend particulièrement complet comme outil de recherche (Wang, 2020). En outre, il prend en considération les préoccupations du consommateur concernant les prix bas (qui peuvent indiquer une faible qualité) ainsi que les prix trop élevés (qui rendent le produit inaccessible) (Lipovetsky, Magnan & Zanetti-Polzi, 2011). L'approche de Van Westendorp vise à établir des limites d'élasticité des prix, ou des seuils de prix. Elle repose sur l'hypothèse qu'il existe un prix raisonnable pour les consommateurs dans chaque catégorie et pour chaque niveau de qualité perçu au sein d'une catégorie (Lipovetsky et al., 2011)

Les questions pour récolter les informations selon cette approche spécifique ont été les suivantes :

- À partir de quel prix bas commenceriez à douter de la qualité de ce produit ? (Trop bon marché)
 - À partir de quel prix pensez-vous que ce produit commence à être une bonne affaire ? (Bon marché)
 - À partir de quel prix ce produit commence-t-il à vous sembler cher ? (Cher)
 - À partir de quel prix ce produit est-il effectivement trop cher ? (Trop cher)
- (Wang, 2020)

Les réponses à ces 4 questions de l'échelle sont représentées graphiquement à l'aide de diagrammes de pourcentages cumulés pour chaque question du modèle de sensibilité au prix de Van Westendorp (Ceylana et al., 2014). Le modèle révèle la fourchette idéale de tarification, sur la base de la valeur perçue par les clients (Wang, 2020).

1.1.1.1. Avantages du modèle de sensibilité au prix de Van Westendorp

La méthode de Van Westendorp est plus complète que la méthode de tarification habituelle qui consiste à demander purement et simplement à l'acheteur potentiel ce qu'il serait prêt à payer pour le produit. Elle prend en compte le fait que la plupart des consommateurs ont généralement plutôt une fourchette de prix en tête qu'ils seraient prêts à débourser plutôt qu'un prix unique. En outre, des études ont montré que le fait de demander purement et simplement le prix que les consommateurs sont prêts à payer entraîne généralement une "sous-enchère" de leur part. Les consommateurs ont en effet tendance à avancer délibérément un prix inférieur en réponse aux questions, ceci dans l'espérance de voir l'entreprise baisser le prix du produit ou du service en question. D'autres peuvent être réellement hésitants quant au montant qu'ils sont prêts à payer pour un produit ou un service. En jaugeant le sentiment des consommateurs autour d'une gamme de prix potentiels (plutôt que d'un prix unique), la méthode de Van Westendorp réduit les biais : il ne s'agit pas d'une seule question sur un seul point, mais d'un certain nombre de questions aidant à trianguler la véritable volonté de payer de quelqu'un (Wang, 2020).

L'hypothèse principale derrière la méthode de Van Westendorp est que les consommateurs sont incapables d'exprimer le seul prix parfait pour un bien ou un service.

Toutefois, ils sont tout à fait capables de communiquer des informations sur la fourchette de prix qui leur semble acceptable. Aborder la tarification par ce biais permet également une certaine souplesse de tarification, ce qui n'est pas sans importance. En effet, les coûts, les prix des concurrents et les bénéfices attendus doivent également être pris en compte, parallèlement aux perceptions des consommateurs. La détermination d'une fourchette de prix acceptable plutôt que d'un prix fixe permet de prendre en compte ces autres facteurs (Ceylana et al., 2014).

Le modèle de Van Westendorp aide donc les entreprises à comprendre comment les consommateurs évaluent leur produit tout en déterminant une fourchette de prix acceptable pour ces derniers, et cela de manière assez simple (Wang, 2020).

1.1.1.2. Limitations du modèle de sensibilité au prix de Van Westendorp

L'ensemble de la méthodologie de Van Westendorp présuppose que les personnes interrogées aient une certaine idée de la valeur du produit ou du service. Il est donc impératif que les entreprises essayent de fournir autant d'informations que possible sur le produit au consommateur et ce tout au long de l'enquête, afin d'obtenir des réponses plus fiables sur le prix (Wang, 2020 ; Ceylana et al., 2014).

Autre limite du modèle de Van Westendorp : celui-ci calcule le prix optimal ainsi que la fourchette de prix acceptable d'un produit, en se concentrant sur la seule perception des utilisateurs. Il ne prend pas en compte d'autres facteurs tels que les coûts fixes et variables ou encore les produits ou les réponses concurrentiels (Wang, 2020 ; Isaacson, s.d.).

1.1.2. Gabor-Granger

La méthode de tarification Gabor-Granger, la deuxième méthode qui nous concerne, détermine l'élasticité des prix des produits et services. Développée par deux économistes, André Gabor et Clive Granger, elle est utilisée depuis les années 1960 et est particulièrement utile pour :

- Obtenir une estimation précise de la volonté de payer pour le produit.
- Trouver le niveau de prix qui optimise les revenus (Conjointly, 2021).

La méthodologie de Gabor-Granger est simple et repose sur le principe de demander aux gens la probabilité qu'ils achètent un produit ou un service à différents prix. Cela permet de tracer une courbe de la demande et des revenus, et de déterminer en passant le prix optimal pour obtenir le maximum de revenus (B2B International, 2021).

1.1.2.1. Avantages de la méthode de tarification Gabor-Granger

Comme pour le modèle de Van Westendorp, un des avantages du modèle de Gabor-Granger est sa simplicité. Tant les répondants que les clients peuvent comprendre rapidement et intuitivement la question, ce qui réduit les risques de malentendus et de réponses faussées (B2B International, 2021). La méthode de Gabor-Granger repose sur un sondage qui est

relativement simple à réaliser et qui fournit des informations cruciales sur la volonté de payer d'un consommateur et la valeur perçue d'un produit (Appnio, 2021).

1.1.2.2. Limitations de la méthode de tarification Gabor-Granger

La méthodologie de Gabor-Granger comporte deux biais :

- La sous-estimation de la volonté de payer : lorsqu'un prix est indiqué explicitement, les répondants peuvent penser que l'objectif de l'étude est de fixer ce prix. Ils peuvent être tentés de sous-estimer leur volonté de payer afin de pousser l'entreprise à proposer des prix plus bas (Conjointly, 2021).
- La surestimation de l'intention d'achat : bien que les répondants puissent déclarer leur volonté d'acheter un produit dans une enquête, les décisions d'achat dans la vie réelle seront souvent influencées par de nombreux autres facteurs et peuvent aboutir à un niveau d'achat inférieur à celui indiqué dans le test (Conjointly, 2021).

Comme pour le modèle de Van Westendorp, une des limitations de la méthode de Gabor-Granger est qu'il ne prend pas en compte certains facteurs, comme les produits concurrents par exemple, qui sont ignorés dans l'enquête (Appnio, 2021).

2. Données qualitatives

2.1. Entretiens individuels

Après la récolte des données quantitatives sous forme de sondages, nous avons réalisé deux entretiens individuels avec des parties prenantes qui se trouvent au même niveau que nous (au niveau de la filière): avec Céline Lejeune, co-fondatrice de Bonjour Maurice, et Ariane Van der Elst, co-fondatrice de INDEE.

Bonjour Maurice est une marque de vêtement éthique et réversible pour les 0-10 ans créée en 2016 (Bonjour Maurice, s.d.). La mission de la marque est de redonner du sens à la mode pour créer la garde-robe des kids de demain (Bonjour Maurice, s.d.). Mission que la marque remplit en proposant des box composés de 7 vêtements réversibles en coton bio, permettant de créer 48 tenues différentes (Bonjour Maurice, s.d.).

INDEE est une marque belge de vêtements pour adolescentes et jeunes femmes créée en 2016. Leurs collections sont commercialisées en Belgique et à l'international, en B2B et en B2C. La marque est présente dans plus de 70 boutiques à travers le monde et en 2020, INDEE a lancé sa propre boutique d'e-commerce (Collection Indee, 2021).

Le but des entretiens avec Céline Lejeune d'une part et Ariane Van der Elst d'autre part était d'en apprendre plus sur le micro-environnement du secteur de la mode, plus précisément sur l'environnement concurrentiel et les relations entre les cinq forces

concurrentielles de Porter. Ensuite, nous nous sommes efforcés de mieux comprendre les enjeux de la commercialisation et de la mise en vente d'une collection de vêtements en ligne. Pour terminer, l'entretien avec Céline Lejeune a été l'occasion d'en apprendre davantage sur la gestion d'une marque éthique et sur la mise en place d'une stratégie de développement durable.

Il nous a semblé particulièrement pertinent d'opter pour un entretien avec les fondatrices de ces deux marques car, si les deux projets sont nés en même temps, ils ont été développés via deux canaux très différents : INDEE s'est tout d'abord concentré sur la vente en B2B alors que Bonjour Maurice a opté pour du B2C principalement en ligne.

Au préalable à ces deux entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien autour des différents points à aborder : le micro-environnement de l'entreprise (dont les fabricants, les fournisseurs, les nouveaux entrants et les clients), les questions liés à la commercialisation (création d'une plateforme de vente en ligne, mise en place d'un site), celles liées à l'éthique, à la stratégie de développement durable et à la mise en place d'un réseau de seconde main, les problèmes rencontrés et la mise en place d'une stratégie de communication.

Ce guide d'entretien était principalement composé de questions ouvertes, où nous demandions à l'interviewée de s'exprimer de la façon la plus honnête et la plus complète possible. Ce type de question ouverte permet de récolter des données authentiques et bien développées (Paquet et al., 2020). Les différentes questions ont été ordonnées du plus général au plus particulier. Celles-ci ont également été regroupées en thèmes et en sous-thèmes pour garder un fil rouge et éviter de se disperser. Une fois le guide d'entretien réalisé, il a été relu par une personne externe pour vérifier que toutes les questions étaient compréhensibles, claires et assez précises pour récolter les informations souhaitées. (Voir ANNEXE 6 : Guide d'entretiens Céline Lejeune et Ariane Van der Elst)

Nous avons opté pour des entretiens de type semi-dirigé, c'est-à-dire sans ordre préétabli dans les questions et avec le guide d'entretien pour fil conducteur. Cette approche plus souple et thématique permet généralement à la personne interviewée de s'exprimer plus librement, à son rythme et suivant sa propre logique (Paquet et al., 2020). Elle permet également de compléter le guide d'entretien par d'autres questions qui viendraient à l'esprit au cours de l'entretien, approfondissant ainsi certains points.

Les deux entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable des participantes. L'essentiel des échanges a été retranscrit par la suite (Voir ANNEXE 7 : Retranscription Céline Lejeune et ANNEXE 8 : Retranscription Ariane Van der Elst). Cette méthode a permis de limiter la prise de notes lors des entretiens, tout en garantissant un enregistrement des données exhaustif et en garantissant une analyse plus fine par la suite (Thietart, 2014). Car comme souligné par Hlady-Rispal, « les enregistrements s'avèrent précieux pour mieux appréhender

et rendre compte de la richesse d'un entretien. Ils s'avèrent indispensables lors du recours à une analyse textuelle poussée » (Hlady-Rispal, 2002, p. 31).

Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux respectifs des deux entrepreneurs. Le premier entretien, avec Ariane Van der Elst de INDEE, a eu lieu le 21 mars 2022 et a duré 40 minutes. Le deuxième entretien, avec Céline Lejeune de Bonjour Maurice, a eu lieu le 31 mars 2022 et a duré 35 minutes.

2.2. Échanges avec les différentes parties prenantes

Pour récolter d'autres informations spécifiques à l'élaboration du business plan du projet « Célia », nous avons également contacté différentes parties prenantes en amont et en aval du projet : nos fournisseurs de matières premières (Funki Fabrics et Fill & Co), l'entreprise où nous achetons nos patrons (EdgeWater ave.) ainsi que d'autres partenaires potentiels pour l'élaboration d'une stratégie de développement durable (R-Use Fabric, l'atelier Repete et Yuman). Nous sommes également entrés en contact avec une boutique située à Bruxelles qui serait potentiellement intéressée par la vente de nos maillots (Claude Hontoir). Pour finir, nous avons également eu l'opportunité d'échanger avec Hadrien Lejeune, co-fondateur de Nuoceans, dans le cadre de notre incubation au Startlab ICHEC.

La plupart de ces échanges se sont déroulés via mail à cause des contraintes temporelles et géographiques, et parce qu'il s'agissait d'une première prise de contact. Tous les échanges ont été regroupés dans l'ANNEXE 9 : Parties prenantes.

2.3. Expérimentation : phases tests

Le business plan du projet « Célia » reposera également sur l'expérience et les informations récoltées durant les deux années précédentes, années pendant lesquelles nous avions déjà commencé à développer notre projet entrepreneurial. Plus particulièrement, il s'agira des données et expérience récoltées grâce aux deux phases tests mises en place en avril 2021 et en mars 2022. Durant ces deux phases tests, une collection de maillots composé de 4 modèles de haut, 3 modèles de bas et un une-pièce ont été mis en vente via Instagram (sur un compte dédié à la marque, voir ANNEXE 12 : Phases tests). Le but de ces phases tests était de tester la faisabilité, la viabilité et la désirabilité de ce projet. Lors de la première phase test, 73 pièces ont été vendues à un prix unitaire de 40€. En ce qui concerne la deuxième phase test, en date du 12 avril, 42 pièces ont été vendues aux mêmes prix unitaires. Au total, 31 personnes nous ont commandé un maillot en 2021 et 20 personnes en 2022. De ces 20 personnes, 9 d'entre-elles étaient des clientes et avaient donc déjà commandé un maillot lors de la première phase test (Voir ANNEXE 12 : Phases tests).

Comme mentionné précédemment, ces deux phases tests avaient un triple objectif : tester la désirabilité, la faisabilité et la viabilité.

En ce qui concerne le premier objectif de désirabilité, ces phases tests nous ont permis d'aller à la rencontre de nos clientes, d'avoir des premières réactions par rapport au produit, de mieux comprendre leurs attentes et leurs questionnements. Ces premières ventes nous ont permis d'avoir une meilleure compréhension de leur préférence en ce qui concerne les différents modèles de maillots, les couleurs et les combinaisons de celle-ci. Ces informations nous aideront lors de la réalisation de la prochaine collection ainsi que pour la production de celle-ci. Nous avons en outre pu récolter un premier feedback sur l'expérience client de notre projet, que nous pourrons incorporer lors de son développement futur.

En ce qui concerne la faisabilité opérationnelle et technique du projet, les phases tests nous ont livré de précieux renseignements sur le temps, les ressources et les compétences nécessaires lors des différentes étapes du projet, qu'il s'agisse de la création de la collection à la production de celle-ci, en passant par la vente et par la communication nécessaire pour écouler notre produit.

Pour finir, les phases tests nous ont fourni des informations importantes sur la viabilité financière de notre projet. Les premières commandes nous ont en effet permis de déterminer les quantités de matières premières nécessaires à la production de nos maillots. Elles ont aussi mis en avant différents besoins et leurs coûts que nous devrons engendrer pour garantir le bon développement du projet.

2.4. Focus Group

En parallèle aux deux entretiens individuels et aux échanges avec les parties prenantes, nous avons également réalisé des entretiens de groupe ou « focus groups » avec les clientes de « Célia » rencontrées lors de nos phases tests. Un focus group est généralement défini comme un « groupe de discussion semi structuré modéré par un animateur neutre (...), qui a pour but de collecter des informations sur un nombre limité de questions définies à l'avance » (Touboul, s.d., p. 1). Le focus group permet de rendre un produit plus attractif à la vente en récoltant les attentes de ses consommateurs (Touboul, s.d.). Cette technique d'entretien repose sur l'intelligence collective et la dynamique de groupe, qui permet d'explorer et de stimuler différents points de vue à travers une discussion (Touboul, s.d.).

Le but des focus groups « Célia » était d'obtenir un retour sur l'expériences client des acheteuses tout en analysant comment la marque et ses valeurs étaient perçues. La méthode de récolte de données en focus group nous a semblée particulièrement adaptée car elle permet de faire ressortir rapidement des caractéristiques communes, telles que des expériences communes, des besoins et attentes communs (Touboul, s.d. ; Paquet et al., 2020).

Comme pour les entretiens individuels, un guide d'entretien a été élaboré au préalable et un pré-test a été réalisé avant la récolte des données. Le guide d'entretien était

exclusivement composé des questions ouvertes à l'exception des premières questions de segmentation (noms, âge et occupation). La première partie du guide d'entretien était basé sur l'utilisation des maillots « Célia » et sur leur expérience l'été passé. Ensuite, un groupe de questions concernait la perception de la marque et de ses valeurs. Pour terminer, une dernière partie des questions reprenaient la méthodologie rétrospective DAKI. (Voir ANNEXE 10 : Guide d'entretien focus group). Cette méthodologie est une technique qui permet à une équipe d'évaluer les domaines dans lesquels elle doit travailler tout en adoptant de nouvelles méthodologies dans son fonctionnement (EasyRetro, s.d.). Bien qu'en principe cette méthodologie ait été mise en place pour la gestion d'équipe, elle peut également être utilisée pour affiner les caractéristiques d'un produit (TeamRetro, 2022). En effet, ce type de méthodologie rétrospective identifie les différences dans les valeurs perçues par chaque personne du groupe (TeamRetro, 2022). DAKI est l'abréviation de Drop, Add, Keep, Improve (abandonner, ajouter, conserver, améliorer) (EasyRetro, s.d.). « Drop » désigne l'abandon d'un élément qui dérange les membres du groupe. « Add » signifie ajouter de nouvelles choses en fonction des suggestions du groupe. « Keep » fait référence aux aspects que les membres du groupe apprécient. Et dernièrement, « Improve » fait référence aux aspects qu'elles aimeraient voir améliorer.

Comme pour les entretiens individuels, la discussion a été enregistrée avec l'accord préalable des participants et l'essentiel des échanges a été retranscrit par la suite. Afin de faciliter l'analyse des informations collectées, toutes les idées et pensées similaires ont été regroupées et la récurrence des différents propos a été notée (Voir ANNEXE 11 : Résumé focus groups). L'enregistrement nous a permis de nous concentrer sur notre rôle de modérateur et d'animateur lors de ces focus groups, tout en récoltant des données complètes et fiables pouvant être analysées par la suite.

Au total, 3 focus groups différents ont eu lieu. Chaque focus group était composé de trois clientes, et les discussions duraient entre 30 minutes et 1 heures.

Business plan du projet « Célia »

1. Introduction

Nous allons maintenant passer à l'élaboration du business plan du projet « Célia ». Un business plan est « un document écrit, synthétique mais complet qui raconte et chiffre votre projet. Il comprend des éléments factuels et des données financières précises » (Wikipreneurs, 2022, para. 1). Ce document à deux objectifs : le premier est de fonctionner comme un fil rouge pour le créateur lors du développement des différents aspects et stades du projet. Le deuxième est d'être un outil de communication auprès de tiers (Wikipreneurs, 2022).

Pour commencer, nous nous arrêterons sur les origines du projet et sur sa présentation. Cette première partie sera suivie par une analyse du secteur du textile et de l'habillement, ainsi qu'une analyse de l'environnement. Cette dernière sera effectuée à travers une analyse PESTEL, une analyse des cinq forces de Porter et une analyse de la concurrence. Ensuite, nous nous focaliserons sur les consommateurs afin de mieux comprendre leurs attentes et leurs habitudes de consommation. Cette partie sera suivie de notre plan marketing qui sera développé sur le modèle des 4c présenté lors de la revue de la littérature. Nous nous attarderons également sur les différents points qui sont encore nécessaires à la création de l'entreprise, ainsi que sur le fonctionnement de celle-ci. Nous développerons enfin notre stratégie de développement durable sur base de l'outil Close the Loop, avant de conclure ce business plan par le plan financier.

2. Présentation du projet

2.1. Historique : la genèse de notre projet entrepreneurial

L'idée de ce projet entrepreneurial nous est apparue il y a 3 ans, à la suite d'une recherche approfondie du maillot de bain parfait. D'un point de vue du style, soit les maillots étaient trop classiques, soit ils étaient trop extravagants et suivaient les dernières tendances qui risquaient de passer de mode l'année suivante. D'un point de vue fonctionnel, nous voulions trouver un maillot qui soit flatteur tout en restant confortable et qui soit pratique pour bronzer tout en étant adapté à diverses activités. Nos recherches furent vaines, ce qui nous poussa à réaliser nos propres maillots de bain.

Nous confectionnons déjà des vêtements de style divers depuis une dizaine d'années, mais c'est avec les maillots de bain que nous avons eu l'impression pour la première fois que le produit que nous réalisions avait un potentiel et pourrait être commercialisé. C'est à ce même moment que nous avons également pris conscience de l'impact environnemental de

l'industrie du textile. Il nous a semblé indispensable de prendre en compte cette composante environnementale et éthique dans notre projet entrepreneurial.

Celui-ci a commencé à prendre forme au courant de l'année académique 2020-2021. La première étape a été de rechercher des fournisseurs pour nous permettre de réaliser les premiers prototypes et de commencer une ébauche de plan financier (pour calculer les coûts de production d'un maillot, déterminer leur prix de vente et le nombre de ventes nécessaires pour atteindre le break-even-point,...). Nous avons également réalisé une brève étude de marché auprès des personnes dans notre entourage faisant partie de notre public cible. Nous avons ensuite créé une petite collection comprenant 5 modèles en 5 couleurs différentes. Cette phase test ayant été plutôt concluante, nous avons décidé de continuer à développer le projet et, afin d'être épaulé dans cette aventure, nous avons déposé notre candidature au Startlab ICHEC que nous avons rejoint en octobre 2021. Le 20 mars 2022, une deuxième phase test a été mise en place en attendant de pouvoir lancer le projet officiellement pour l'été 2023.

2.2. Le projet

Il est clairement ressorti de la revue de la littérature (cf. supra p. 16) qu'il est nécessaire d'adopter une approche systémique en amont si l'on veut s'attaquer aux causes profondes de la nature polluante du système. Un point est apparu comme particulièrement problématique : la faible utilisation des vêtements. Le projet « Célia » s'inscrit dans cette approche en amont. Il a pour ambition de créer une marque de maillot de bain offrant une réponse aux enjeux actuels du système, tout en restant concurrentielle avec les produits similaires issus de la fast fashion. Ces réponses, nous voulons les atteindre d'abord en repensant les modes de production du maillot de bain (en favorisant une production locale et à petite échelle), ensuite en repensant les caractéristiques du maillot lui-même afin de rallonger son cycle de vie et son cycle d'utilisation.

C'est avec ces objectifs en tête que nous sommes arrivées à la proposition de valeur suivante:

« Célia » offre des maillots de bain réversibles, adaptés à toutes les situations, qui deviendront les pièces incontournables de vos étés à venir tout en minimisant les impacts négatifs grâce à une production locale, des tissus recyclés et des maillots de qualités qui durent dans le temps

Comme il a été souligné dans la revue de la littérature (cf. supra p. 13), la proposition de valeur, dans un business modèle durable doit apporter une valeur écologique et sociale mesurable, allant de pair avec la valeur économique. C'est le cas pour la nôtre. En effet, grâce à une production locale à petite échelle, nous pouvons nous assurer que les conditions de travail pour la réalisation du produit sont correctes et équitables au niveau social. Pour ce qui est de la valeur écologique, celle-ci est apportée en partie par l'utilisation de tissus recyclés

mais aussi par le fait que nos maillots sont conçus pour être réversibles, ce qui permet d'augmenter sensiblement leur utilisation. L'utilisation d'emballages à usage unique se trouve diminuée tant par cette réversibilité (une maillot à emballer au lieu de plusieurs) que par la production locale (moins d'aller-et-venues lors de la confection du produit).

2.3. L'offre de « Célia »

Développons à présent notre offre et nos produits plus en profondeur, en reprenant (en partie) ce qui a été dit lors des focus groups organisés auprès de nos clients.

Nous offrons des maillots de bain réversibles, confortables, colorés et durables produits en Belgique. Tous nos modèles sont intemporels, élégants et flatteurs, ce qui permet de les porter dans toutes les circonstances et de se sentir bien. La grande majorité de nos clientes interrogées ont confirmé que les maillots « Célia » font désormais partie des « pièces essentielles » de leur garde-robe d'été et qu'ils répondent aux caractéristiques techniques recherchées dans un maillot de bain: ils sèchent rapidement, ils sont résistants, ils tiennent bien et ils protègent contre les UV.



(Échantillons des phases tests)

Notre collection sera composée de 3 modèles de hauts et 3 modèles de bas qui peuvent être mélangés et assortis (mix & match), ainsi qu'un maillot une-pièce. Nos modèles seront proposés dans 3 combinaisons de couleurs différentes qui assortiront une couleur plus classique avec une couleur complémentaire et contrastante, pour créer un look tant élégant que surprenant.

2.4. La vision, la mission et les valeurs

2.4.1. Vision

La vision d'une entreprise représente à la fois l'objectif que l'on veut accomplir ou réaliser et l'image idéale de notre entreprise (Wikipreneurs, 2022 ; Hofstrand, 2019). Avoir une vision d'entreprise est important car elle permet aux différentes personnes impliquées dans l'organisation et aux parties prenantes extérieures de comprendre ce que l'organisation veut accomplir et comment elle entend le faire (Hofstrand, 2019). Une vision d'entreprise fournit un cadre intellectuel pour la stratégie de l'entreprise : elle définit une orientation stratégique et présente une image conceptuelle de la façon dont une entreprise passe de sa réalité actuelle à un état futur désiré (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010).

En prenant compte de ces définitions, nous avons établi la vision suivante pour le projet Célia :

Célia entend devenir une marque reconnue après de son public cible, qui sensibilise sa communauté à acheter de manière plus responsable.

La revue de la littérature a souligné combien il est important de ne pas uniquement définir le succès en se focalisant sur les performances économique. Il est nécessaire de prendre en compte également les performances sociales et environnementale liées à un projet ou produit (cf. supra p. 10). Incorporer cet objectif de sensibilisation vers un mode de vie plus durable nous a donc semblé impératif.

2.4.2. Mission

La mission est la raison d'être, le « why ? » de l'entreprise. Elle doit être ambitieuse et inspirante, mais elle doit également être accessible et réaliste, pour séduire les collaborateurs et les parties prenantes (Wikipreneurs, 2022). Une mission bien définie permet d'orienter les décisions en toutes circonstances et cela pour tous les membres de l'organisation (Wikipreneurs, 2022). Comme vu dans la revue de la littérature (cf. supra p. 14), la mission doit reprendre les « bonnes » choses à faire sur le plan éthique.

Nous avons établi la mission suivante pour « Célia » :

Permettre aux femmes de plonger, bronzer, surfer, découvrir le monde et profiter des océans, rivières et toutes ces autres merveilles naturelles tout en les préservant.

2.4.3. Les valeurs

Pour finir, les valeurs représentent les valeurs communes de l'entreprise et elles reprennent son identité, sa manière de travailler, ainsi que sa culture (Wikipreneurs, 2022). Les valeurs expliquent comment nous atteignons notre vision (Mirvis et al., 2010).

Nos valeurs sont les suivantes :

Durabilité – Découverte – Simplicité – Créativité

3. Analyse du milieu et du secteur du textile et de l'habillement

3.1. Secteur du textile et de l'habillement

3.1.1. Analyse du secteur du textile et de l'habillement

Le secteur du textile et de l'habillement est un secteur particulièrement concurrentiel composé d'un grand nombre d'acteurs diversifiés (Stammen, 2018 ; Niinimäki, 2015). Les marques de vêtements haut de gamme sont confrontées à une concurrence forte de la part de produits issus la fast fashion et d'autres choix moins chers (Stammen, 2018). C'est un écosystème extrêmement fragmenté : aucun acteur ne représente plus de 1 % du marché (Mc Kinsey & Company, 2021). Cette concurrence unique est expliquée en partie par deux phénomènes : la délocalisation des chaînes de production et un renouvellement plus rapide des collections (European Commission, 2021 ; Stammen, 2018).

L'industrie du textile et de l'habillement fait partie des industries les plus impactées par le phénomène de la délocalisation de la production vers la Chine, et cela depuis le début des années soixante (Sénat, 2021). L'industrie de l'habillement est l'une des plus intégrées au niveau mondial (Księżak, 2016). Ce déplacement de la production vers des pays avec une main-d'œuvre moins chère est expliqué par l'importance des coûts du travail dans la confection et la production de textiles et de vêtements (Ammar & Roux, 2009). La Chine est ensuite restée compétitive grâce à de faibles coûts de la main-d'œuvre, des compétences de pointes, un haut niveau de recherche et développement et des technologies innovantes (European Commission, 2021 ; Boussemart & Roncin, 2007). L'industrie de l'habillement est principalement entre les mains de grandes multinationales disposant de chaînes d'approvisionnement étendues, basées sur l'externalisation de la production (Księżak, 2016).

En parallèle à la délocalisation de la production, il y a également l'impact du renouvellement constant des collections (Oxfam, 2020). Cette accélération de la production, apparue d'abord auprès de certaines marques comme H&M et Zara, a bouleversé le secteur en répondant à un besoin jusqu'alors inexploité des consommateurs : des vêtements et

accessoires à la mode à un prix plus bas (Stammen, 2018). Ces marques sont capables de fabriquer de nouveaux produits en moins de six semaines, de la conception à la mise en rayon. Leur succès oblige la concurrence à suivre le mouvement (Stammen, 2018). Ce mode de production, appelé fast fashion comme nous l'avons déjà évoqué, met l'accent sur une production massive, des prix écrasés et une stratégie de marketing agressive, l'objectif étant de proposer de nouvelles tendances toutes les deux semaines dans les magasins, cela tout au long de l'année (Thorisdottir et al., 2019 ; Oxfam 2020). Dans le système actuel de la fast fashion, il est difficile d'assurer un profit avec les prix qui s'y rattachent (Niinimäki, 2015). À l'opposé de cette stratégie de production se trouve la slow fashion qui se concentre quant à elle sur la qualité plutôt que sur la quantité (Oxfam, 2020 ; Thorisdottir et al., 2019). Mais malgré l'essor de cette dernière il faut constater que, de manière générale, le secteur de la mode reste particulièrement compétitif. Les marques qui n'innovent pas assez vite seront laissées-pour-compte (Stammen, 2018).

3.1.2. Focus sur le secteur du maillot de bain

Le marché du maillot de bain est composé de deux catégories. D'une part, il y a la catégorie des maillots de bain techniques, plutôt destinés aux activités sportives aquatiques et qui représentent 20 % du chiffre d'affaires du marché. D'autre part, il y a les maillots de bain de type « loisirs » utilisés pendant la saison estivale pour se baigner et prendre le soleil, qui représentent 80 % du marché (Businesscoot, 2021 ; PassCreaMode, s.d.).

En 2019, le marché du maillot de bain s'élevait à 256,1 millions d'euros en France, ce qui représente une hausse de 5,2 % par rapport à 2018 et équivaut à 12,8 millions de pièces vendues (plus 2,6 % par rapport à 2018) (La fédération, s.d.). Ces hausses sont dues à une augmentation du prix moyen de 2,5 % ainsi qu'à une augmentation de la fréquence d'achat de 3,6 % (La fédération, s.d.). Au niveau européen, le nombre de maillots vendus s'élève à 434 millions de pièces en 2019 (CBI, 2020). L'Europe est un important importateur mondial de maillots de bain (CBI, 2020). En 2019, la valeur des importations de maillots de bain en Europe, y compris les importations intra-UE, s'élevait à 2,1 milliards d'euros, contre 1,4 milliard d'euros en 2014 (CBI, 2020). De 2014 à 2019, la valeur des importations de maillots de bain de l'Union européenne a augmenté à un taux moyen de 8,5 % par an, ce qui est supérieur à la croissance moyenne de 5,8 % de toutes les importations de vêtements de l'Union européenne (CBI, 2020). Les maillots de bain pour femmes et filles constituent le plus grand segment de produits dans le domaine, représentant 1,6 milliard d'euros d'importations en Europe, et environ 76,2 % de la valeur totale du segment (CBI, 2020). La Belgique se positionne comme le septième plus grand importateur de maillots de bain dans l'Union européenne, avec des importations d'une valeur de 94 millions d'euros (CBI, 2020).

Nous observons donc une croissance élevée et régulière du secteur du maillot de bain de 2014 à 2019 (CBI, 2020). En 2020, la crise sanitaire du COVID-19 a cependant provoqué une baisse du marché (CBI, 2020). Cette baisse s'explique par les mesures sanitaires mises en place

qui ont affecté le secteur du tourisme, en étroite liaison avec celui que nous étudions (Alonson, 2021). Malgré cette baisse, le marché mondial représentait encore 16,8 milliards d'euros en 2020 et il devrait représenter 4,912 milliards d'euros en Europe en 2021 (Alonson, 2021). Alonson (2021) estime que le marché du maillot de bain ne devrait pas atteindre les montants de 2019 avant 2023.

3.2. Les grandes tendances du secteur du textile et de l'habillement

Depuis quelques années, l'industrie du vêtement et du textile est en pleine mutation. On voit apparaître de nouveaux modes de consommation et de production. Ces phénomènes sont caractérisés par une volonté de produire et de consommer de manière plus responsable, par une digitalisation de l'industrie et par une remise en question des chaînes de création de valeurs. (Oxfam, 2020 ; Guinebault, 2021 ; Berg, Haug, Hedrich & Magnus, 2020)

3.2.1. Vers une mode plus durable

Ces dernières années, comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature (cf. supra p. 4), l'innovation durable a pris une place importante dans le paysage économique, et ce également du côté des consommateurs. En effet, depuis le premier confinement lié au COVID-19, on observe un intérêt accru pour les questions écologiques. Par exemple, 38 % des Français estiment que, depuis la pandémie, ils accordent plus d'importance aux préoccupations environnementales et que celles-ci ont impacté leurs habitudes d'achat (Guinebault, 2021). Depuis la pandémie, nombreux sont les consommateurs qui ont adopté l'approche « consommer moins, mais mieux » (Mc Kinsey & Company, 2021). Ces questionnements concernant l'impact écologique d'un produit et les conditions de travail liées à sa production ont principalement été observés chez les générations Z et Y, c'est-à-dire la population née après 1980 (Eurécia, 2019). Elles se sont aussi observées sur le marché du maillot de bain, avec un engouement pour les maillots dits *eco-friendly* (Alonson, 2021). Il est donc important, pour les entreprises, de repenser leur façon de faire pour réagir à ces nouvelles tendances et à cette prise de conscience des consommateurs, éventuellement en s'engageant pour les mêmes causes (La Fédération, s.d.).

Une des tendances importantes pour trouver une réponse à ces nouveaux enjeux est le système de la précommande : les commandes d'un produit sont passées avant qu'il ne soit produit. Ce système a majoritairement été adopté par de jeunes marques digitales. En limitant la surproduction et les stocks d'invendus, le système de la précommande répond non seulement aux enjeux environnementaux. Il pallie aussi aux problèmes de financement des jeunes marques en leur garantissant une base de trésorerie (La Fédération, s.d. ; Martin-Bernard, 2021)

Autre tendance plus spécifique au secteur balnéaire pour répondre aux enjeux environnementaux : l'utilisation de tissus moins nocifs pour la planète (RTBF TENDANCE,

2021). En général, les tissus utilisés pour la confection de maillots de bain sont composés de polyester, de polyamide et d'élasthanne, qui sont « toutes des fibres synthétiques généralement fabriquées à partir de pétrole » (Vautard, 2021, para. 2). Or depuis quelques années apparaissent des tissus composés de fibres fabriquées à partir de plastiques recyclés. L'Econyl par exemple, « un tissu composé de 78 % de polyamide recyclé et de 22 % d'élasthanne » (Alonson, 2021, para. 5) (Vautard, 2021 ; RTBF TENDANCE, 2021). En 2019, 17 % du polyester utilisé était du polyester recyclé (Vautard, 2021). Cependant, il convient de noter que l'utilisation de ces tissus engendre une augmentation des prix du produit final de plus de 50 % (Alonson, 2021).

3.2.2. L'e-commerce prend de l'ampleur

La crise sanitaire du COVID-19 a clairement impacté les habitudes des consommateurs. Pour 35 % d'entre eux, la crise a modifié de manière permanente leurs habitudes de consommation d'habillement et de chaussure (Guinebault, 2021). Ces changements d'habitudes de consommation concernent leur manière d'acheter : en France, « 28 % (des consommateurs) estiment que la crise va entraîner un report durable vers la vente en ligne » (Guinebault, 2021, para. 5). En l'espace de huit mois seulement, la part de l'e-commerce dans le secteur du textile et de la mode a presque doublé, passant de 16 % à 29 % à l'échelle mondiale, ce qui représente un bond de six ans de croissance (Mc Kinsey & Company, 2021).

Il devient donc essentiel pour les marques de vêtements de renforcer leurs compétences digitales, ainsi que leur présence en ligne (La Fédération, s.d.).

3.2.3. Plus de flexibilité dans les chaînes de production

La crise du COVID-19 n'a pas seulement remis en question les habitudes des consommateurs. Elle a également impacté les systèmes de production et d'approvisionnement dans le secteur de l'habillement et du textile (Berg et al., 2020). Les systèmes d'approvisionnement étaient déjà en mutation avant la crise. Un mouvement vers un meilleur équilibre entre l'offre et la demande et plus de durabilité sur le plan social et environnemental avait déjà été amorcé (Berg et al., 2020). Mais la pandémie a accéléré ce mouvement, en mettant l'accent sur une plus grande flexibilité dans les modes d'approvisionnement, surtout pour les entreprises avec des chaînes d'approvisionnement lointaines (La Fédération, s.d. ; Vautard, 2021). La gestion de ces transformations nécessitera une collaboration étroite à tous les niveaux de la chaîne de valeur (Berg et al., 2020).

Ce besoin de changement se traduit notamment par une relocalisation de la fabrication dans des régions plus proches géographiquement. Ce choix de produire « plus local » correspond à l'envie de se démarquer par rapport à l'industrie de la fast fashion mais il permet aussi d'avoir plus de flexibilité et d'autonomie de production. Cependant, celle-ci se fait inévitablement au détriment des prix qui eux vont aussi augmenter (La Fédération, s.d.).

4. L'analyse de l'environnement

4.1. L'analyse du macro-environnement

Pour étudier de manière systématique les facteurs extérieurs qui pèsent sur notre entreprise, nous avons utilisé la méthode PESTEL. Cette méthode est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs externes (opportunités et menaces) pouvant avoir un impact (positif ou négatif) sur une entreprise. Elle fournit un point de vue global sur l'environnement de l'entreprise et s'articule autour de 6 composantes : politique, économique, sociologique, technologique, environnementale et légale (Facon, 2021). Une fois les différents facteurs macroéconomiques identifiés, il faut en dégager les tendances lourdes, aussi appelé variables pivots (Falize, s.d.). Une fois ces variables identifiées, le but est de les combiner entre-elles pour construire les différents scénarios possibles pour l'avenir de l'industrie (Falize, s.d.).

4.1.1. Les différents facteurs macroéconomiques

Tableau 1 : Pestel, les différents facteurs

Politique	<ul style="list-style-type: none">- Les différents accords environnementaux- Mesures sanitaires : restriction de déplacements- Mesures tendant vers une économie circulaire- Brexit : droits de douane sur les importations- Régime de franchise TVA- Cotisations sociales pour starters
Economique	<ul style="list-style-type: none">- Pouvoir d'achat des Belges- Dépenses des ménages belges- Conflit russo-ukrainien : impact sur les niveaux d'inflation- Compagnies aériennes low cost
Sociologique	<ul style="list-style-type: none">- Prise de conscience des enjeux environnementaux- Comportements d'achats : transition vers le digital- Tourisme : préférence pour le littoral
Technologique	<ul style="list-style-type: none">- Plateforme d'e-commerce- Canaux de communication : croissance des utilisateurs- Nouveau canal de communication : TikTok
Environnemental	<ul style="list-style-type: none">- Les obligations environnementales
Légal	<ul style="list-style-type: none">- Réglementation de l'étiquetage- Réglementation en lien avec les retours : droit de rétractation- Réglementation en lien avec la récolte et l'utilisation de données personnelles : RGPD- Réglementation sur l'utilisation de produits nocifs

L'analyse complète des différents facteurs externes peut être retrouvé en annexe (Voir ANNEXE 14 : PESTEL).

4.1.2. Les variables pivots

Plateforme d'e-commerce (Technologique)

Au cours de cette dernière décennie, la mise à disposition d'outils à codage simplifié permettant de développer des solutions logicielles sans à avoir à écrire du code a explosé (Dushnitsky & Stroube, 2021). L'un des exemples les plus marquants est Shopify qui permet à un non-spécialiste de développer un commerce en ligne entièrement fonctionnel, sans jamais avoir à écrire de code (Dushnitsky *et al.*, 2021). Ce type de plateforme d'e-commerce permet de créer des sites marchands de manière très rapide et intuitive, en mettant toute une série d'outils à disposition de l'utilisateur en contrepartie d'un abonnement mensuel et d'une commission sur les ventes réalisées (Dushnitsky *et al.*, 2021 ; Viale, 2022). Il a d'ailleurs été constaté que les startups basées sur Shopify commençaient généralement leur vie avec moins de ressources financières et humaines que leurs homologues dans l'e-commerce, mais qu'elles atteignaient un niveau similaire de succès (Dushnitsky *et al.*, 2021).

Comportements d'achats : transition vers le digital (Sociologique)

Comme souligné précédemment, la crise sanitaire du Covid-19 a impacté les habitudes des consommateurs qui ont transitionné de manière permanente vers les achats en ligne (cf. supra p. 40).

Réglementation en lien avec la récolte et l'utilisation de données personnelles : RGPD (Legal)

RÈGLEMENT (UE) 2016/679 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données)

Le règlement général sur la protection des données (RGPD), entré en vigueur le 25 mai 2018, est la loi sur la confidentialité et la sécurité la plus stricte au niveau mondial. Bien qu'elle ait été rédigée et adoptée par l'Union européenne, elle impose des obligations aux organisations où qu'elles soient, tant qu'elles ciblent ou collectent des données liées à des personnes résidant dans l'Union européenne. (Wolford, 2021)

D'après le RGPD, si des données liées à des personnes de l'Union européenne sont traitées, il faut le faire conformément à sept principes de protection et de responsabilité :

1. Légalité, équité et transparence : le traitement doit être licite, équitable et transparent pour la personne concernée.
2. Limitation de la finalité : les données doivent être traitées pour les finalités légitimes spécifiées explicitement à la personne concernée lors de leur collecte.
3. Minimisation des données : la collecte et le traitement des données doivent se limiter à ce qui est absolument nécessaire aux fins spécifiées.

4. Exactitude : les données personnelles doivent être exactes et mises à jour.
 5. Limitation de la conservation : le stockage des données d'identification personnelle doit être limité à la durée nécessaire à la réalisation de l'objectif spécifié.
 6. Intégrité et confidentialité : le traitement doit être effectué de manière à garantir une sécurité, une intégrité et une confidentialité.
 7. Responsabilité : le responsable du traitement des données doit être en mesure de démontrer la conformité au GDPR et l'ensemble de ces principes.
- (Wolford, 2021)

Dépenses des ménages belges (Economique)

En conséquence directe à la crise du Covid-19, une diminution des dépenses des ménages belges a été observée en 2020 (de 8% à 28% moins élevées par rapport à l'année passée) (Dechamps, 2020). Dans l'enquête bi-annuelle réalisé par StatBel sur les dépenses des ménages en 2020, il a été observé que les dépenses consacrées aux « Vêtements et chaussures » avaient baissé de 28% et atteignaient un montant de 1.201 euros. Plus particulièrement, les dépenses en vêtements pour les femmes avaient diminué de 35% (Statbel, 2021). D'après Ludovic Dobbelaere, économiste au Bureau fédéral du Plan, malgré cette diminution des dépenses de consommation finale des particuliers en 2020, cet indice devrait renouer avec une croissance en 2022 (cité dans La Libre Eco, 2022).

Prise de conscience des enjeux environnementaux (Sociologique)

Nous avons noté précédemment l'accroissement des préoccupations environnementales parmi les consommateurs (cf. supra p. 39). Selon une étude de l' Eurobaromètre réalisée en septembre 2021, l'environnement et le changement climatique sont passées de la quatrième à la deuxième place dans les priorités des citoyens européens, juste derrière la situation économique (Cazenave, 2021). De plus, il apparaît que ces consommateurs sont prêts à payer davantage pour des produits éco-responsable (Marcade 2021). En France par exemple, 50% de la population se dit prête à payer plus cher pour des produits préservant l'environnement (Marcade, 2021).

4.1.3. Scenarii

4.1.3.1. Tous vers le digital

Vendre en ligne devient de plus en plus accessible tant au niveau des compétences nécessaires qu'au niveau de l'investissement requis. En parallèle, le nombre d'acheteurs en ligne ne fait qu'augmenter et les habitudes des consommateurs ont changé à la suite des premiers confinements. Ces deux facteurs sont des opportunités pour les entreprises. Point d'attention important pour les entreprises désireuses de profiter de cette croissance du digital : les réglementations mises en place pour protéger les utilisateurs, qui risquent d'augmenter en nombre à une vitesse parallèle avec le nombre d'achats en ligne.

4.1.3.2. Acheter moins mais mieux

Nous avons vu que, suite à la crise du COVID-19, les dépenses des ménages ont diminué et que cette diminution a également été observée du côté des dépenses pour les vêtements. Nous pouvons espérer que cette tendance se stabilisera une fois la crise du Covid-19 derrière nous. En parallèle à cette diminution des dépenses, nous avons également noté une nette augmentation de l'intérêt pour des produits durable, et une volonté accrue de la part des consommateurs d'acheter des produits qui répondent aux enjeux écologiques, même si cela équivaut à débourser plus. Nous pouvons donc nous attendre à ce que les ménages fassent plus attention à leurs dépenses en se concentrant sur l'achat de (moins de) produits (mais des produits) durables malgré leur surcout.

4.2. L'analyse du micro-environnement

Pour l'analyse du micro-environnement du projet d'entreprise « Célia », nous nous baserons sur le modèle des cinq forces de Porter. Ce modèle est « une technique d'analyse de marché qui prend en compte les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel : la rivalité des concurrents ; la menace des nouveaux entrants ; la menace des produits de substitution ; le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs » (Van Laethem, Lebon & Durand-Mégret, 2016, para.1). En analysant les cinq forces concurrentielles, nous obtiendrons une image complète de ce qui influence la rentabilité de notre secteur pour ensuite repérer les moyens permettant de contourner les contraintes qui pèsent sur la rentabilité (Porter, 2008).

Afin de récolter les données nécessaires pour l'analyse de ces cinq forces, nous avons effectué un entretien avec Céline Lejeune et Ariane Van der Elst (cf. supra p. 28) pour récolter des données primaires que nous avons complétées par des données secondaires trouvées en ligne.

4.2.1. La menace des nouveaux entrants

Tant Ariane Van der Elst que Céline Lejeune (2022) ont noté un certain nombre de barrières à surmonter entant que nouveaux entrants. Une des premières barrières concerne les quantités minimums requises par les fabricants. Il peut être difficile de trouver des fabricants prêts à prendre le risque de travailler avec un nouvel acteur sur le marché (Van der Elst, 2022). En outre, l'investissement initial nécessaire à la création d'une collection (surtout s'il s'agit d'une collection complète) peut rapidement avoisiner les 10 000€, sans compter les avances de paiement pour lancer la production (Van der Elst, 2022). Céline Lejeune (2022) a également évoqué une certaine courbe d'apprentissage nécessaire avant d'arriver à produire le bon produit, ce qui rend l'implémentation sur le marché plus difficile.

4.2.2. La menace des produits de substitution

Dans le cadre de notre projet, la menace des produits de substitution est moindre. En effet, il existe très peu de produits qui répondent au même besoin que des maillots tout en présentant des caractéristiques différentes. On pourrait citer les maillots techniques de natation ainsi que des sous-vêtements.

4.2.3. Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir des acheteurs dépend du type de client. Ainsi, les clients B2B ont un pouvoir de négociation plus importante que les clients B2C. Comme l'explique Ariane Van der Elst (2022), les clients B2B peuvent avoir un certain pouvoir de négociation sur les prix et peuvent être plus exigeants pour les services associés, à condition qu'ils achètent des quantités importantes ou qu'ils apportent une certaine renommée à la marque (comme le Bon Marché ou les Galerie Lafayette). Bien que les autres clients B2B n'aient pas le même pouvoir de négociation sur les prix, il y a des marges standard dans le secteur du vêtement avec un coefficient qui tourne entre 2 et 3 (Van der Elst, 2022 ; Declairieux, 2011).

Les clients B2C, en tant qu'individus isolés, n'ont généralement pas de pouvoir de négociation à proprement parler. Mais Céline Lejeune et Ariane Van der Elst (2022) soulignent que cela reste une question d'offre et de demande, et de forte élasticité au prix. Les consommateurs exercent une influence indirecte sur les prix grâce à la pression concurrentielle (Charles, 2015). Il faut également noter que les coûts de transfert, tant pour les clients B2B que les clients B2C, sont très faibles, voire inexistant (Van der Elst, 2022 ; Lejeune, 2022). La situation est identique dans notre cas. En effet, les coûts de transfert sont très faibles, ce qui permet à nos clientes de changer de marque très facilement. Nos coûts de transfert pourraient comprendre l'effort et le temps nécessaire pour trouver sa taille chez une nouvelle marque ou encore les démarches liées à la recherche d'une autre marque de maillot de bain. Il est donc important de les fidéliser, afin de minimiser ces transferts d'une marque à une autre.

4.2.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Pour prendre en compte le pouvoir de négociation des fournisseurs, nous avons scindé l'analyse en deux parties : le pouvoir de négociation des fabricants d'abord, celui des fournisseurs de matières premières ensuite.

4.2.4.1. Fabricants

Pour les petits acteurs du marché, la relation avec les fabricants n'est pas une relation équilibrée. Nombreux sont les fabricants qui estiment que commencer à travailler avec de jeunes acteurs du secteur est un investissement trop risqué. Ils imposent donc généralement des minimums de production non négociables (de 100 à 300 pièces par référence) pour garantir une certaine rentabilité (Van der Elst, 2022 ; Lejeune, 2022). Bien que ces quantités minimums soient non négociables, Ariane Van der Elst (2022) souligne qu'il existe toujours une certaine marge de négociation sur le prix, et qu'il est parfois possible d'obtenir une ristourne en fonction du mode de paiement choisi. Cette relation avec les fabricants ne s'applique pas à notre projet étant donné que nous avons opté pour une production en interne qui nous permet de minimiser les coûts d'entrée, d'éviter les minimums requis de production ainsi que le nombre d'intervenants (ce qui équivaut à une garantie de transparence presque totale au niveau de la production).

4.2.4.2. Fournisseurs de matières premières

Selon Ariane Van der Elst (2022), la relation avec les fournisseurs de matières premières est une relation comparable à celle aux fabricants : en effet, la plupart des fournisseurs imposent également des minimums de volume et il y a peu ou pas de marge de négociation. Il est cependant parfois possible de trouver des fournisseurs travaillant en «stock-service». Ceux-ci proposent un catalogue de choix de tissus sans quantités minimums dont la disponibilité dépend du stock.

Nos observations ont été similaires lors de nos contacts avec les fournisseurs et particulièrement avec notre fournisseur de tissus. Bien que notre fournisseur pourrait être qualifié de « stock-service », il y a des quantités minimums non négociables de 50 mètres (pour un assortiment de 5 références). Afin de palier à cela, nous comptons nous rendre à Première Vision, le salon du textile à Paris, afin de rencontrer d'autres fournisseurs pour ne pas dépendre de cet unique fournisseur.

4.2.5. L'intensité de la concurrence entre les acteurs existants

Nous avons déjà mentionné combien le secteur de l'habillement est un secteur atomisé (cf. supra p. 37), avec une très forte pression concurrentielle, tant du côté des concurrents directs que du côté des concurrents indirects (cf. infra p. 47).

4.2.1. Intensité des menaces : hexagone sectoriel de Porter

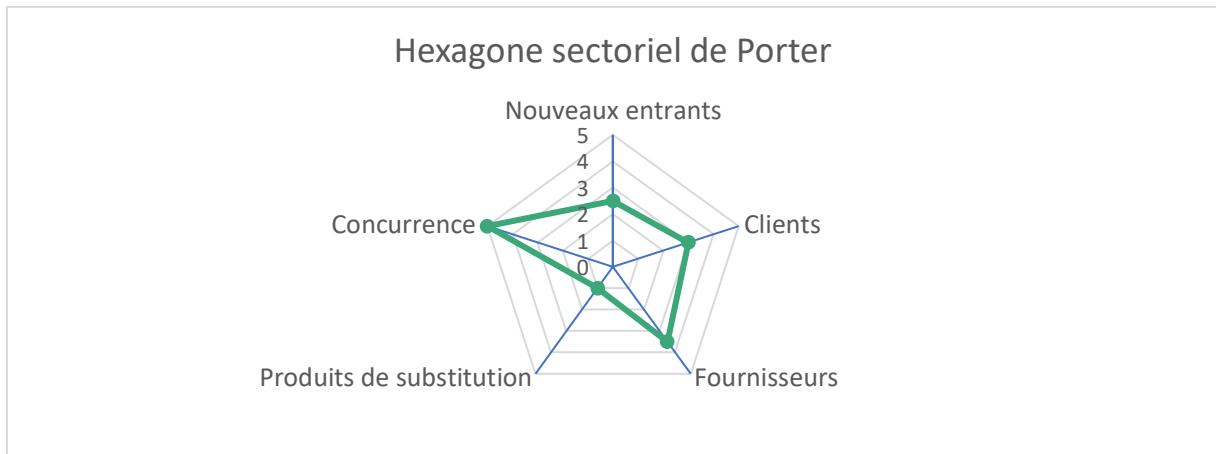


Figure 4 : Hexagone sectoriel de Porter

4.3. L'analyse de la concurrence

Pour analyser la concurrence de notre d'entreprise « Célia », nous avons d'abord identifié quels étaient nos concurrents directs et indirects avant d'analyser leur offre. Parmi les concurrents directs de notre projet : les entreprises offrant un produit similaire au nôtre, comblant les mêmes besoins, avec un niveau de satisfaction similaire (Clermont, 2021). Parmi les concurrents indirects : les entreprises offrant un produit différent au nôtre mais répondant néanmoins au même besoins et avec un niveau de satisfaction similaire (Clermont, 2021). Cette analyse de la concurrence est un élément clé de notre étude de marché, car elle permet d'adopter un positionnement distinctif et une stratégie de différenciation par rapport aux autres acteurs actifs sur le marché (Qualtrics, 2022).

Comme souligné précédemment, le secteur de la mode est un secteur extrêmement concurrentiel divisé en deux grands courants : la fast fashion et la slow fashion (cf. supra p. 15). La sous-branche du maillot de bain ne fait pas exception à cette concurrence. S'ajoutent au secteur du maillot de bain deux catégories supplémentaires : celle des maillots de bain techniques et les maillots de bain de type « loisirs » (cf. supra p. 38).

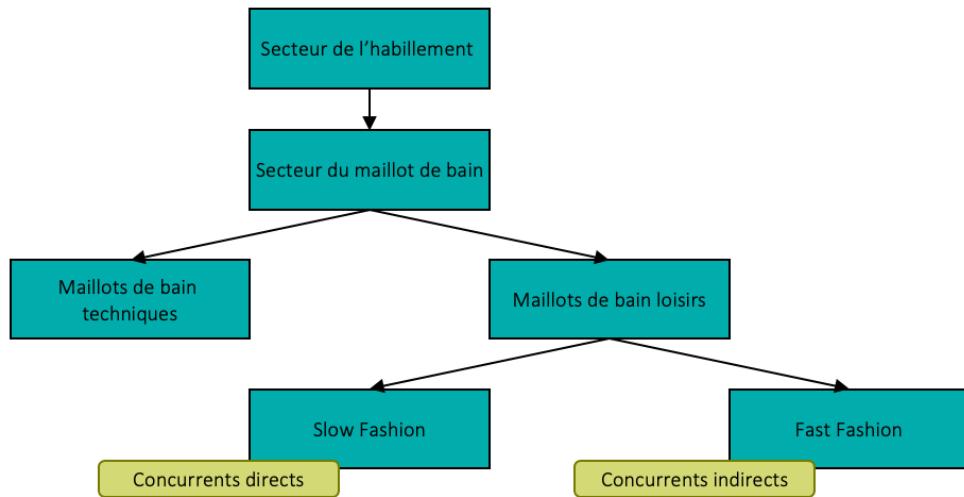


Figure 5 : Secteur du maillot de bain

La marque « Célia » se situe dans la catégorie de maillots de bain de type « loisirs » et se rattache au système de production de la slow fashion. Les concurrents directs de « Célia » ont donc été identifiés comme étant les marques offrant des maillots de bain de type « loisirs » s'inscrivant dans la slow fashion, alors que les marques offrant des maillots de bain de type « loisirs » s'inscrivant dans la fast fashion ont été identifiées comme concurrents indirects (Voir Figure 5).

4.3.1. Concurrents directs

Parmi les concurrents directs identifiés (Kaly Ora, Talia Collins, Joaquine...), notre analyse s'est portée sur les marques mettant clairement en avant un engagement environnemental. Celles-ci ont été regroupées dans un tableau affichant leurs caractéristiques clés (Voir Tableau 12), telles que leur date de création (pour déterminer l'expérience sur le marché), le lieu de production, le prix du produit, les canaux de distribution etc.

Tableau 2 : Analyse des concurrents directs

Noms	Date de création	Description du produit	Lieu de production	Prix	Initiatives environnementales	Autre	Canaux de distribution
Talia Collins	2018	Maillots de bain intemporels, monochromes et durables	Portugal	Haut : 95 € - 107 Bas : 83 € - 107 € Une-pièce : 185 € - 215 €	Tissus Econyl 1 % des ventes données à The Healthy Seas Initiative Partenariat avec Greenr pour réduire leur empreinte carbone Packagings recyclés	Possibilité de personnaliser les maillots avec une broderie d'initiales	Site Web personnel
Elena Morales	/	Maillots féminins, qui joue avec les couleurs, imprimé, découpes et volants pour offrir un produit unique	Îles Canaries (Production artisanale)	Haut : 45 € - 75 € Bas : 40 € - 75 € Une-pièce : 90 € - 160 €	Tissus recyclés Teintures écoresponsables	Prix de la meilleure collection durable	Site Web personnel
Joaquine	2019	Maillots qui allient élégance et esthétisme	Portugal	Haut : 80 € Bas : 50 € Une-pièce : 120 €	Tissus recyclés Packagings en carton recyclé biodégradable	/	Site Web personnel
Kaly Ora	2020	Maillots de bain intemporels	Turquie & Thaïlande	Haut : 58 € Bas : 52 € Une-pièce : 120 €	Tissus Econyl Emballages recyclés Partenariat avec CHOOSE pour compenser les émissions de carbone dues à leurs expéditions	Une partie de leurs modèles sont réversibles	Site Web personnel + revendeur web et physique

Livin swimwear	2021	Maillots avec des designs versatiles, des coupes sexy et des imprimés uniques	Bali	Haut : 92 € - 117 € Bas : 75 € - 95 € Une-pièce : /	Tissus Econyl Colorants utilisés sont certifiés GOTS & OEKO-TEX® Packagings biodégradables	Une partie de leurs modèles sont réversibles	Site Web personnel
Ayla	/	Mix & match d'imprimés, des maillots qui peuvent être mis autre part que sur la plage	Bali	Haut : 84 € - 108 € Bas : 72 € - 96 € Une-pièce : 142 € - 162 €	-Tissus recyclés	/	Site web personnel + Magasin Antropologie
Scampi	1983	Un style scandinave actualisé, intemporel et élégant	Europe	Haut : 92 € - 117 € Bas : 50 € - 89 € Une-pièce : 143 € - 200 €	Tissus Econyl Compense leurs émissions de carbone Offre la possibilité aux clients de compenser les émissions de carbone liées aux transports	/	Site web personnel + revendeur web
Away that day	2018	Des coupes ultra flatteuses et sexy, des couleurs intemporelles et des ensembles à assortir.	UK	Haut : 84 € - 130 € Bas : 79 € - 98 € Une-pièce : 195 € - 240 €	Tissus Econyl Emballage compostable Système de recyclage pour les maillots en fin de vie	/	Site Web personnel

Source : (Talia Collins, 2020 ; Alonso, 2021 ; Kaly Ora, 2021 ; Elena Morales, 2019 ; Joaquine, s.d. ; Livin' Swimwear, 2021 ; Ayla, s.d. ; Scampi Swimwear, 2020 ; AWAY THAT DAY SWIMWEAR, 2022)

4.3.1.1. Kaly Ora

Parmi les concurrents directs du projet d'entreprise « Célia », nous nous sommes penchés plus particulièrement sur Kaly Ora, marque belge proposant des maillots souvent réversibles similaires à notre produit.

La marque a été créée en 2020. Elle agit principalement en B2C sur son site en ligne, tout en étant aussi distribuée dans certaines boutiques physiques à Bruxelles, Liège, Waterloo, Paris et au Luxembourg (Kaly Ora, 2021).

L'an dernier, Kaly Ora proposait uniquement des maillots de bain. Cette année, la marque a élargi sa gamme à d'autres produits estivaux tels que des serviettes de bain et des kimonos. En décembre 2021, ces nouveaux produits ont été complétés d'une collection *sportswear* comprenant des leggings, des shorts et des hauts de sport (Kaly Ora, 2021 ; Kaly Ora, s.d.). La marque a également créé une collection « capsule » de quelques maillots de bain en collaboration avec MilkyWaysBlueeyes, une influenceuse belge aux 215 000 abonnés sur Instagram. Cette collaboration devrait être renouvelée cette année (Kaly Ora, 2021 ; Marnette, s.d.).

Kaly Ora est également bien positionnée en ce qui concerne sa présence dans la presse. La marque a déjà été mentionnée dans Marie-Claire, Flair, Elle Belgique, Trends, L'avenir, DH net et Mode in Belgium (Torrez, 2020 ; Cuvelier, 2020 ; Dell'aira, 2021 ; Caluwaerts, 2020 ; Descamps, 2021 ; Rensonnet, 2022). La fondatrice a également participé à deux podcasts, un sur Business impact et l'autre sur Nostalgie (Nostalgie, 2021 ; Business impact, 2021). La RTBF a également parlé de la marque dans son émission « Le 6-8 » (Vivacité, 2020).

Kaly Ora, déjà bien installée sur le marché du maillot de bain écoresponsable, peut donc être identifiée comme un concurrent majeur pour le projet d'entreprise « Célia »

4.3.2. Concurrents indirects

Du côté des concurrents indirects, on retrouve tous les acteurs de la fast fashion proposant des maillots : H & M, Calzedonia, Shein, Oysho, Pull & Bear, etc. pour en nommer quelques-uns. Il est important de ne pas sous-estimer ces concurrents indirects. Comme l'a évoqué Muriel Vandermeulen (2022) lors d'une formation portant sur le marketing digital au Startlab : lorsqu'une femme cherche un maillot de bain, le point clé est le maillot et non l'aspect éthique du produit, sauf dans le cas d'une personne vraiment très engagée.

Il est intéressant de noter que les acteurs de la fast fashion tentent également de surfer sur la vague d'une mode plus durable en créant des collections éco-responsables et en mettant en place des initiatives diverses. La marque Zara, par exemple, a pour objectif de rendre 100 % de son coton, de son lin et de son polyester durables d'ici 2025 (Chan, 2019).

Ces marques sont parfois accusées de *greenwashing*, c'est-à-dire d'orienter leurs actions marketing et leur communication « vers un positionnement écologique alors que l'intérêt du produit ou du service pour l'environnement est minime, voire inexistant » (Paume, 2020, para. 3). Certaines initiatives de durabilité ont été critiquées car considérées comme une démarche de surface (Mehar, 2021). Ces acteurs ont souvent utilisé la crise climatique comme outil de marketing sans chercher à modifier fondamentalement leur modèle économique (Mehar, 2021). Il est en effet difficile sinon impossible de concilier la réduction de l'impact environnemental avec un modèle économique fondé sur la livraison de volumes croissants de produits à des prix toujours plus bas (Chan, 2019).

Il est important de tenir en compte que les comportements des acteurs de la fast fashion ont un impact sur ceux qui s'inscrivent réellement dans une démarche durable. En effet, il est difficile pour ces derniers de se démarquer de la mauvaise réputation des premiers et de prouver que leurs produits sont fabriqués en respectant des conditions environnementales et de travail acceptable (European Commission, 2021). De plus, il devient également difficile pour les consommateurs de faire la différence entre les différents acteurs.

4.3.3. Comment le projet « Célia » se différencie ?

Bien que le projet se situe sur un marché particulièrement concurrentiel, il parvient à se différencier grâce à différentes valeurs ajoutées :

- Une production artisanale en Belgique à petite échelle qui permet d'être entièrement transparent avec nos clientes sur les conditions de travail et l'envers du décor de la production de chaque maillot ;
- Des maillots réversibles, ce qui permet aux clientes de multiplier les looks avec un seul maillot tout en se l'appropriant en combinant ses couleurs préférées. Cette réversibilité permet en outre à nos clientes de voyager plus léger. Pour citer l'une d'entre elles : « avec un seul maillot « Célia », c'est comme-ci on en avait quatre » (Voir ANNEXE 12 : Phases tests) ;
- Son identité de marque : « Célia » propose un univers coloré et frais, à la fois incontournable et indémodable.

Afin de rendre notre positionnement par apport à nos différents concurrents directs et indirects plus clairs, nous allons utiliser l'horloge de Bowman (Voir Figure 6). Ce modèle est utilisé pour représenter les différentes stratégies concurrentielles, qui reposent sur la valeur perçue et le prix (Emarketing.fr, 2016).

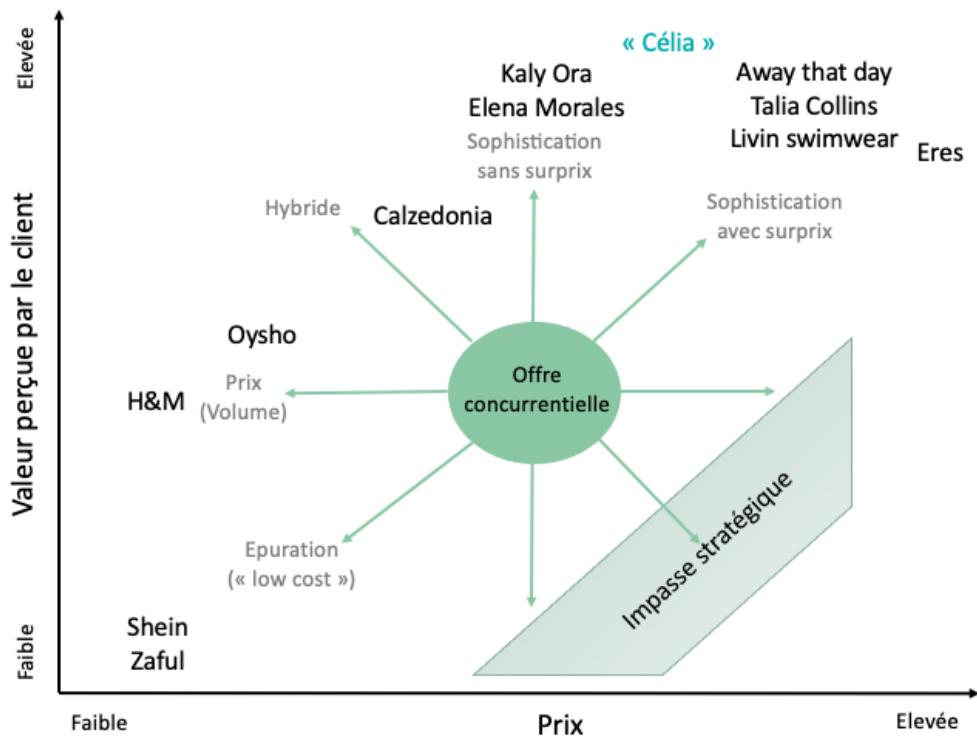


Figure 6 : Horloge de Bowman

5. Compréhension et connaissance des utilisateurs

Pour mieux comprendre les habitudes d'achat des clientes potentielles de la marque « Célia », nous nous sommes basés sur des données primaires récoltées lors du sondage (cf. supra p. 24) (Voir ANNEXE 3 : Résultats du sondage), ainsi que sur des données secondaires trouvées en ligne. Ces données récoltées ont ensuite été regroupées en cinq catégories : les types de maillots de bain/caractéristiques préférés, les points d'attention lors de l'achat, la fréquence d'achat, le budget moyen accordé à l'achat et les canaux de distributions privilégiés.

5.1. Type de maillot de bain et leurs caractéristiques

Malgré un attrait de plus en plus important pour les maillots une-pièce, les maillots de bain deux-pièces restent les grands favoris. Les deux-pièces représentent 70 % des ventes de maillot (Esway, 2017). On observe également un retour au modèles classiques, intemporels et basiques, sans volant ou autre détail décoratif (Sevrin, 2021). Les femmes semblent surtout rechercher des maillots de bain fonctionnels (La fédération, s.d.). En parallèle à cette tendance pour les coupes classique, les utilisateurs recherchent également des caractéristiques techniques dans leurs maillots, en privilégiant par exemple des tissus offrant une protection contre les U.V. ou qui sèchent rapidement (La fédération, s.d.). Comme dit précédemment (cf. supra p. 39), il y a également un intérêt grandissant pour des maillots de bain écoresponsables (La fédération, s.d. ; Sevrin, 2021).

Ces données nous ont confortées dans notre choix de créer des collections avec une majorité de deux-pièces et des modèles intemporels, élégants et confortables dans des tissus techniques qui sèchent vite et qui protègent des UV.

5.2. Points d'attention lors de l'achat

Lors d'un achat, différents éléments entrent en jeu. Une étude réalisée par Roularta Research (dans Willot, Moyson & Bavier, 2020) démontre que lors de l'achat d'un vêtement, 84 % des Belges font attention au prix, 76 % font attention au modèle, 53 % à la couleur, 38 % à la durabilité et 16 % au label « mode belge ». Ces résultats sont similaires aux réponses que nous avons récoltées lors de notre sondage. À la question : « qu'est-ce qui est important pour vous lorsque vous achetez un maillot de bain ? », la réponse a été la qualité (76 %), suivi du modèle (65 %), des couleurs (58%), du prix (55 %), du pays de fabrication (25 %) et des valeurs de la marque (18 %) (Voir Figure 7).

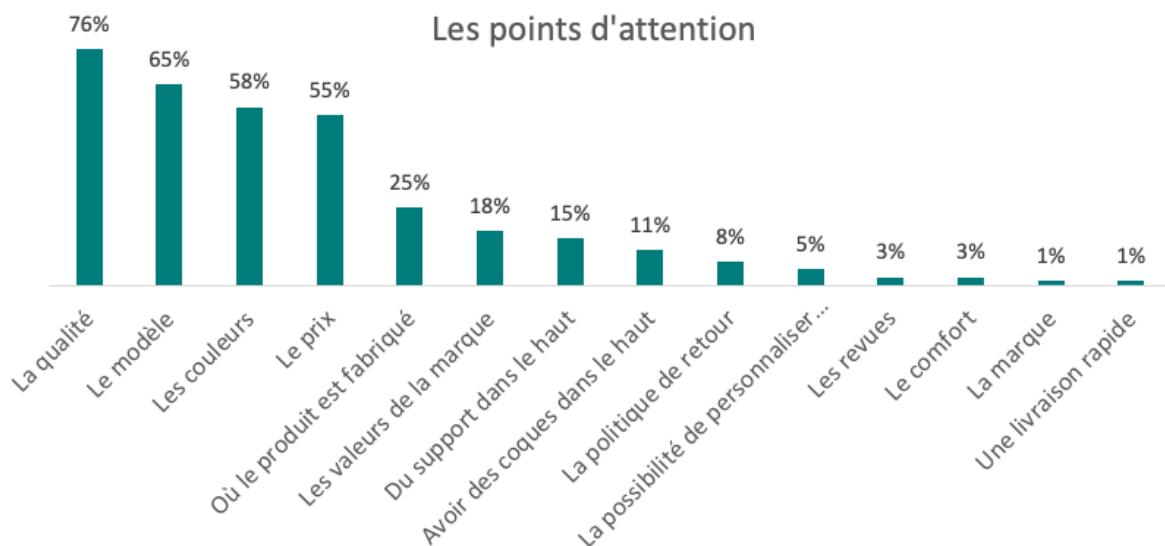


Figure 7 : Les points d'attention lors de l'achat d'un maillot

5.3. La fréquence d'achat de maillot de bain

La fréquence d'achat de maillot de bain des femmes a fortement accéléré ces dernières années : d'un achat tous les 3,5 ans nous sommes passés à un achat tous les 2,7 ans (Chapuis, 2014 ; Esway, 2017). Les femmes achètent donc en moyenne 1 maillot de bain tous les deux ans et demi. Une exception a cependant été observée chez les jeunes femmes (15 à 24 ans), ces dernières achetant en moyenne 2 maillots par an (Esway, 2017).

Les résultats de notre sondage vont dans la même direction. Une grande partie des répondantes (71 %), avait 18 à 25 ans. À la question : « combien de maillots de bain achetez-vous par an ? », 45 % ont répondu 1 maillot, 20 % 2 maillots et 20 % 3 maillots (Voir Figure 8).

Nombre de maillot acheté par ans

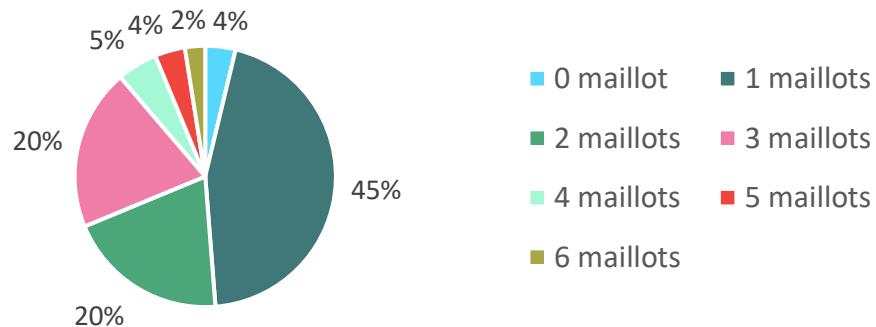


Figure 8 : Nombre de maillots achetés par an

5.4. Le prix moyen d'un maillot et le budget moyen dédié à ces achats

Ces mêmes jeunes femmes dépensent en moyenne 120 € sur l'achat de maillot de bain (PassCreaMode, s.d.). D'après notre sondage, 50 % des répondantes dépensent entre 25 € et 50 € par maillot, 25 % dépensent entre 50 € et 100 € et 17 % dépensent moins de 25 € (Voir Figure 9). Cependant, comme le mentionnent Willot et al. (2020), une grande partie des femmes serait prête à dépenser plus pour une mode durable.

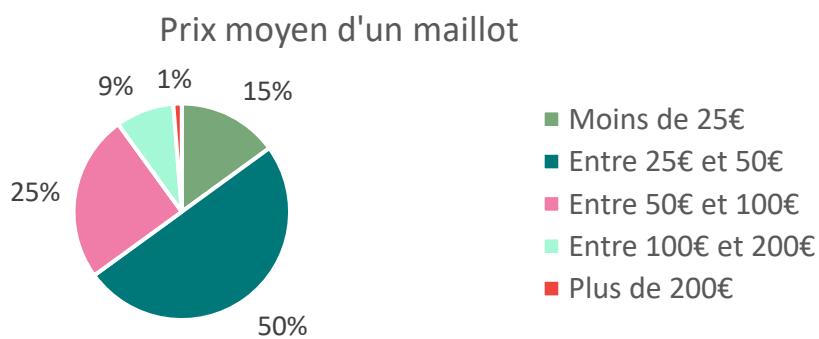


Figure 9 : Prix moyen d'un maillot

Bien que nos prix (cf. infra p. 65) soient supérieurs, nous avons observé, lors de nos discussions avec nos clientes et nos clientes potentielles, une certaine rationalisation de ce prix plus élevé étant donné la nature réversible de nos maillots (deux maillots en un). Nous avons aussi noté que 51% de nos répondantes achetaient en moyenne plus d'un maillot par ans. Une partie de notre stratégie consistera donc à les convaincre de regrouper leur budget maillot pour opter pour les nôtres qui, en plus d'être réversible, répondent à leurs autres points d'attention (qualité, durabilité et label belge) (cf. supra p. 54).

5.5. Canaux de distribution privilégiés pour l'achat d'un maillot de bain

D'après une étude réalisée par Kantar (dans Chapuis, 2014), les plus grands canaux de distribution sur le marché du maillot de bain sont : les enseignes de sport (35 %), les grandes chaînes comme H & M, Etam et Calzedonia (21,5 %) et la vente en ligne (15,5 %). Dans notre récolte de données primaires, il est apparu que 54 % des répondants achetaient leurs maillots en magasins pour 25 % achetant leur maillot en ligne (Voir Figure 10). Si nous approfondissons les ventes en ligne, les 25-34 ans représentent la plus grande part de ces achats (46%), suivis par les 35-44 ans (25%) (Baron, 2021).

Où elles achètent leurs maillots de bain

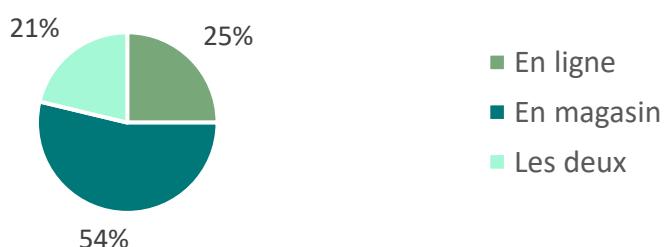


Figure 10 : Où elles achètent leurs maillots de bain

Bien que les achats en ligne en matière de maillots de bain soient moins fréquents, nous avons choisi de vendre notre collection sur notre site internet (cf. infra p. 67), notamment pour éviter les marges élevées retenues par les magasins (cf. supra p. 45) et parce que la vente en ligne est également le canal de distribution choisi par une grande majorité de nos concurrents directs (cf. supra p. 50). De plus, ce canal de distribution est plus adapté à notre mode de production (production à petite échelle et réassortiment du stock au fur et à mesure des ventes) et le nombre d'acheteurs en ligne ne fait qu'augmenter (cf. supra p. 40).

Lors des phases tests, nous n'avons pas observé que la vente en ligne constituait un frein à l'acte d'achat. Malgré cela, il pourrait être intéressant de sélectionner quelques points de vente physiques aux marges inférieures que les boutiques classiques (types pop-up ou dépôts-vente), afin d'augmenter nos points de contacts avec nos clientes.

5.6. Segmentation de notre marché

La segmentation du marché permet aux entreprises de diviser les grands marchés hétérogènes en segments plus petits pouvant être atteints de manière plus efficace avec des produits et des services qui correspondent à leurs besoins uniques (Armstrong & Kotler, 2016). La segmentation peut se faire sur base de quatre critères principaux : géographique, sociodémographique, psychographique et comportemental (Armstrong et al., 2016).

Pour notre segmentation du marché, nous avons opté pour une segmentation géographique, sociodémographique et comportementale. La segmentation psychographique est difficile à effectuer dans le cadre de notre produit, car elle demande une connaissance approfondie de la personnalité et des modes de vies de notre marché.

La *segmentation géographique* consiste à diviser le marché en différentes unités géographiques telles que des pays, des régions, des états, des départements, des villes ou même des quartiers (Armstrong et al., 2016). Nous avons décidé de diviser notre marché en 4 grandes unités : la Belgique, la France, l'Italie et l'Espagne. Nous avons choisi de nous concentrer sur ces quatre pays car ils font partie des plus grands importateurs de maillots en Europe (CBI, 2020). En outre, les consommateurs français, italiens et espagnols font partie des Européens qui accordent le plus d'importance au critère éthique lors de l'achat d'un vêtement (YouGov, 2021). Pour notre marché belge, nous allons plus particulièrement nous concentrer sur la Flandre et Bruxelles, étant donné que le budget vêtement y est plus élevé qu'en Wallonie (Statbel, 2021).

La *segmentation sociodémographique*, quant à elle, consiste à diviser le marché en segments basés sur des variables telles que l'âge, le sexe, la taille de la famille, le cycle de vie de la famille, le revenu, la profession, l'éducation, la religion, la race, la génération et la nationalité (Armstrong et al., 2016). Nous savons grâce à nos phases tests que la grande majorité de nos clientes font partie de deux catégories d'âge : la tranche des 18-25 ans et celle des 45-55 ans. Notre produit n'étant pas un produit bon marché, nous estimons que notre marché cible aura un niveau de revenu plus élevé que la moyenne.

Pour finir, la *segmentation comportementale* divise les acheteurs en segments basés sur leurs connaissances, leurs attitudes, leurs utilisations ou leurs réponses à un produit (Armstrong et al., 2016). Lors de nos phases tests, nous avons observé trois grandes tendances en ce qui concerne les comportements des acheteurs : la *consommatrice engagée* intéressée essentiellement par les valeurs et la mission de la marque, l'*acheteuse fidèle* qui après un premier achat revient pour commander le même modèle dans les différents coloris disponibles (souvent dans la tranche d'âge 45-55 ans) et l'*acheteuse mode* surtout intéressée par le produit pour son design et ses combinaisons de couleurs.

6. Plan Marketing (Marketing mix : les 4C)

Pour notre stratégie de marketing, nous allons opter pour le marketing mix qui propose comprend un ensemble de variables qui peuvent être contrôlées et ajustées afin de répondre aux besoins des clients plus efficacement que la concurrence (Belz et al., 2009). Nous n'opterons pas pour le marketing mix des 4P mais plutôt pour le marketing mix de durabilité des 4C mentionné dans la revue de la littérature (cf. supra p. 22) (Belz et al., 2009). Ces 4C (*solutions Client, Coût client, Communication et Commodité*) prennent en compte la dimension client autour de 4 grands axes : la *solution Client* (quels sont les besoins et les attentes du consommateur et comment y répondre ?), le *Coût client* (qu'est-il prêt à payer mais aussi quels sont les coûts indirects liés à l'obtention, l'utilisation et l'élimination d'un produit ou service), la *Communication* envisagée comme un processus de dialogue interactif (au sein d'une « communauté ») plutôt que d'une promotion pure et simple d'un produit ou service, et pour finir la *Commodité* (comment faciliter le processus d'achat et l'accès à l'utilisation de produits et services) (Belz et al., 2009).

6.1. La solution Client

Belz et al. (2009) définissent les produits et services durables comme des offres qui satisfont les besoins des clients et améliorent de manière significative la performance sociale et environnementale tout au long du cycle de vie par rapport aux offres conventionnelles ou concurrentes. Ces offres présentent les six caractéristiques suivantes : la satisfaction du client, un double objectif (environnemental et social), une orientation sur le cycle de vie, des améliorations significatives, une amélioration continue et une offre concurrente (Belz et al., 2009).

Grâce à notre produit durable, nous offrons des solutions à nos clients en leur proposant des maillots qui formeront les pièces centrales de leurs étés. Nos clientes ayant participé aux focus groups ont confirmé le confort et la versatilité de notre produit, en soulignant l'importance de leur caractéristique réversible qui permet de créer plusieurs looks différents et donc de répondre de manière assez directe à leurs envies du moment. Elles ont aussi souligné combien notre produit répondait à leurs préoccupations sociales et environnementales (le double objectif mentionné par Belz et al. (2009)), étant produit de manière locale à partir de tissus recyclés. Comme développé plus bas (cf.infra p. 73), nous avons misé dès le stade du développement de notre produit sur le cycle de vie de celui-ci, cycle de vie que nous espérons continuer à améliorer et à allonger.

6.2. Le Coût client

Du point de vue du consommateur, le prix d'achat ne représente qu'un élément des coûts qu'il supporte en acquérant, recyclant ou éliminant un produit, soit ce que l'on appelle le coût total pour le client (CTC) (Voir Figure 11). Ce coût total est perçu, évalué et pondéré individuellement en fonction d'un certain nombre de facteurs personnels et situationnels. Si les autres composantes du coût sont plus ou moins visibles ou prévisibles pour le consommateur individuel, le prix a un statut particulier dans le processus d'évaluation des coûts pour les raisons suivantes : il est connu avant l'achat. Étant donné que les consommateurs ont tendance à vouloir minimiser les coûts actuels et non futurs, le prix occupe une place prépondérante dans le processus d'évaluation des coûts (Belz et al., 2009). C'est pour cela que nous allons nous concentrer sur le prix et la fixation de celui-ci. D'autant que dans le cas de notre produit, les coûts d'utilisation sont presque inexistant puisqu'ils ne reprennent que les frais liés au nettoyage des maillots et les coûts de post-utilisation sont en général inclus dans les taxes liées à la collecte de déchets (Belz et al., 2009). Un coût supplémentaire au prix qui a été identifié est le coût de transport (Coûts d'acquisition) (Voir ANNEXE 15 : Frais des livraisons).

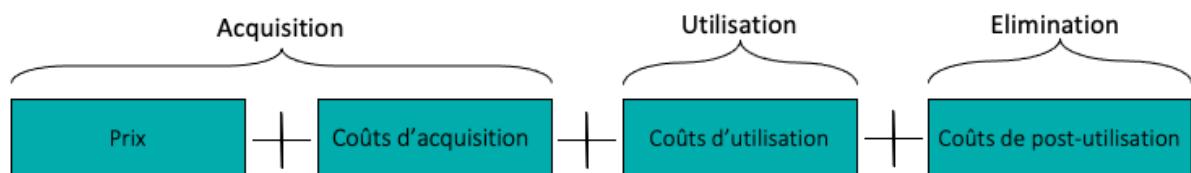


Figure 11 : Coût total pour le client

Source : Belz, F.-M. et Peattie, K. (2009). *Sustainability marketing: a global perspective*. Wiley.

6.2.1. Fixation des prix

Comme le dit Lipovetsky, Magnan et Zanetti-Polzi (2011), l'une des décisions les plus difficiles à prendre pour une entreprise est de déterminer le prix de ses produits. Si le prix d'un produit est trop bas, il risque de ne pas couvrir les coûts de l'entreprise ou de ne pas générer de bénéfices. Si le prix du produit est trop élevé, les clients potentiels risquent de ne pas se transformer en clients payants. Le prix, qui est l'un des outils marketing les plus puissants, a un impact important sur les comportements d'achat des consommateurs, ce qui a une influence directe sur les ventes et la rentabilité des entreprises (Ceylana, Koseb & Aydin, 2014). Le prix peut affecter directement la part de marché, le positionnement, la segmentation et le programme marketing des entreprises (Ceylana et al., 2014). En outre, le prix est aussi un critère que le consommateur utilise pour évaluer le produit et la marque.

Dans la pratique, les gestionnaires fixent les prix en utilisant trois stratégies de base, à savoir la tarification fondée sur les coûts, la tarification fondée sur la valeur (le prix que les clients sont prêts à payer) et la tarification fondée sur la concurrence (les politiques de prix des concurrents) (Ceylana et al., 2014 ; Isaacson, s.d.).

Pour la fixation des prix des produits « Célia », nous nous sommes basés sur ces trois mêmes stratégies.

6.2.1.1. Estimation des coûts

La stratégie de tarification basée sur les coûts est une technique facile à utiliser et très courante. Cette stratégie consiste à examiner d'abord le coût du produit ou du service. Le prix est ensuite mesuré en ajoutant une certaine unité de profit à la somme des éléments de coût tels que le coût de la main-d'œuvre, le coût de l'approvisionnement, les dépenses indirectes ou les frais généraux (Ceylana, 2014).

Pour calculer les coûts de notre projet « Célia », nous nous sommes basés sur les coûts engendrés lors de nos 3 premières années d'exploitation. Pour obtenir une vue d'ensemble, nous avons regroupés ces coûts dans un tableau et nous arrivons à un coût total par unité de 44,71€ en 2025(Voir Tableau 3). Le détails de ces coûts et comment ceux-ci ont été établis peuvent être retrouvé dans le plan financier (cf. infr p. 81).

Tableau 3 : Coût moyen par unité « Best case »

	Coûts 2022	Coûts/unité	Coûts 2023	Coûts/unité	Coûts 2025	Coûts/unité
Achats de marchandises	3 567 €	4,09 €	4 250 €	4,06 €	4 404 €	3,52 €
Autres coûts de ventes	1 875 €	2,15 €	1 951 €	1,87 €	1 982 €	1,58 €
Frais généraux	22 389 €	25,65 €	24 767 €	23,68 €	28 586 €	22,83 €
Rémunérations	4 000 €	4,58 €	15 000 €	14,34 €	21 000 €	16,77 €
Total	31 831 €	36,46 €	45 969 €	43,95 €	55 972 €	44,71 €

6.2.1.2. Ce que le marché est prêt à payer

Une autre stratégie pour déterminer le prix d'un produit est la tarification sur la valeur perçue. Cette stratégie a commencé à être utilisée par les entreprises au début des années 1990, quand la concurrence a commencé à augmenter. Le point clé dans cette stratégie est la perception de l'utilisateur et la valeur que ce dernier attache au produit (Ceylana, Koseb & Aydin, 2014).

Pour nous faire une idée de la valeur perçue par nos consommateurs, nous nous sommes basés sur les méthodes de tarification de Van Westendorp et de Gabor-Granger que nous avons utilisé dans notre sondage (cf. supra p. 24), ainsi que sur les informations récoltées lors des phases tests.

6.2.1.2.1. Résultat du sondage : Van Westendorp

Une fois les réponses aux quatre questions récoltées, une analyse de fréquence pour les quatre questions doit être effectuée afin d'obtenir des pourcentages cumulés (ceci peut être fait dans un fichier Excel). Cependant, les pourcentages cumulés des réponses « trop bon marché » et « bon marché » doivent être inversés pour s'assurer que ces courbes se croisent dans le graphique (Ceylana et al., 2014) (Voir ANNEXE 4 : Tableau des pourcentages cumulés

Van Westendorp). Les réponses à ces questions sont reportées sur un graphique. L'axe vertical comprend les pourcentages cumulés des répondants, tandis que les prix sont indiqués sur l'axe horizontal (Ceylana et al., 2014).

Dans le graphique, là où les lignes « trop bon marché » et « trop cher » se croisent, le point est connu comme le prix optimal (Ceylana, 2014). Le prix optimal représente le prix auquel la résistance contre le prix d'un produit particulier est très faible. En d'autres termes, ce prix minimise le nombre de personnes qui ne sont pas satisfaites du prix de notre produit dans un sens ou dans l'autre (trop bon marché ou trop cher) (Ceylana, 2014 ; Wang, 2020).

Dans la Figure 12, « trop bon marché » et « trop cher » se croisent à 55 € avec un pourcentage cumulé d'environ 21%. Ce résultat montre que 79% des participants considèrent que le prix d'un ensemble (un haut et un bas) n'est ni trop cher ni trop bon marché à 55 €. (Ceylana, 2014)

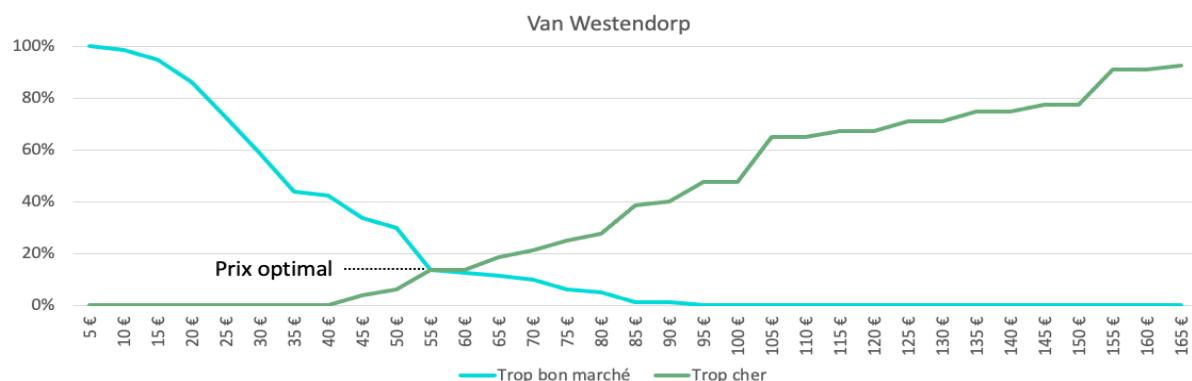


Figure 12 : Van Westendorp, prix optimal

La fourchette de prix acceptable est une autre valeur, qui peut être identifiée à l'aide de l'instrument de mesure de la sensibilité au prix de Van Westendorp. L'intersection des lignes « trop bon marché » et « cher » est le seuil de la valeur relative du prix (Point of Marginal Cheapness). Si le prix du produit est fixé plus bas que ce point, davantage d'acheteurs diront que le produit est trop bon marché. Ce point sert donc de limite inférieure aux prix acceptables (Wang, 2020). De même, l'intersection des lignes « trop cher » et « bon marché » est le point de sensibilité marginal (Point of Marginal Expensiveness), qui sert de limite supérieure aux prix potentiels. Ces deux limites fournissent une gamme de prix qu'une entreprise peut tester pour ses produits (Wang, 2020).

Comme le montre la Figure 13, la fourchette de prix acceptable est de 54 € à 69 €. Les prix compris dans cette fourchette peuvent être considérés comme des critères de qualité par les consommateurs, mais cela ne les empêche pas d'acheter un ensemble. Cependant, si le prix est supérieur au point de sensibilité marginal, il peut être considéré comme trop cher pour être acheté. D'autre part, les prix inférieurs à la limite inférieure de la fourchette de prix acceptables peuvent faire douter les consommateurs de la qualité du produit (Ceylana, 2014).

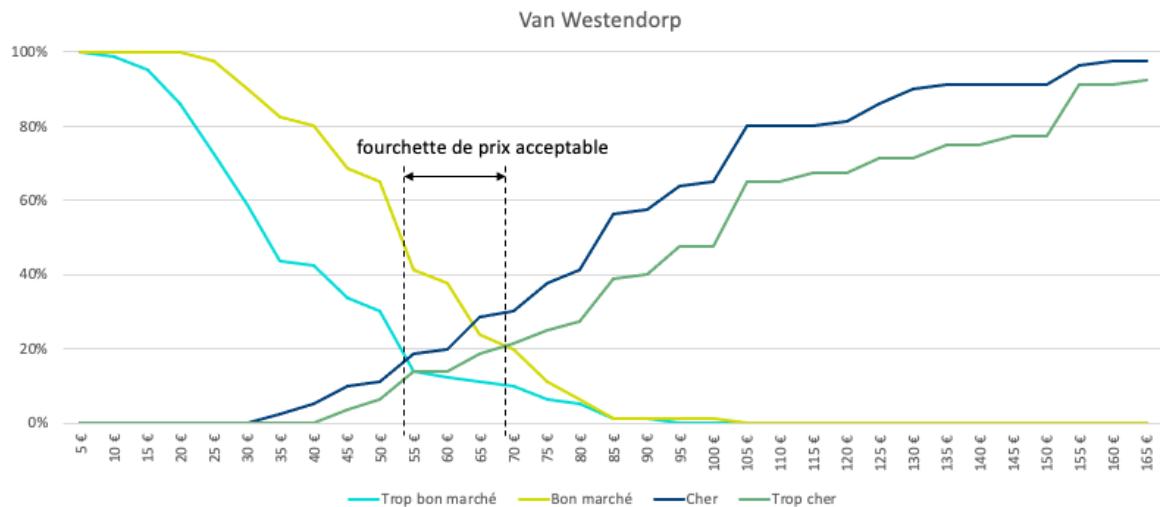


Figure 13 : Van Westendorp, fourchette de prix acceptable

Pour finir, le point d'intersection de la ligne « bon marché » et de la ligne « cher » représente le point d'indifférence des prix. Dans cette étude, le point d'indifférence des prix est de 64 € (Voir Figure 14). Ce prix représente généralement soit le prix médian effectivement payé par les consommateurs du produit, soit le prix du produit d'un important leader du marché. Le point d'indifférence des prix peut varier pour divers sous-marchés : par exemple, les personnes qui sont particulièrement sensibles au prix, celles qui achètent des marques bon marché ou chères, etc. (Ceylana, 2014).

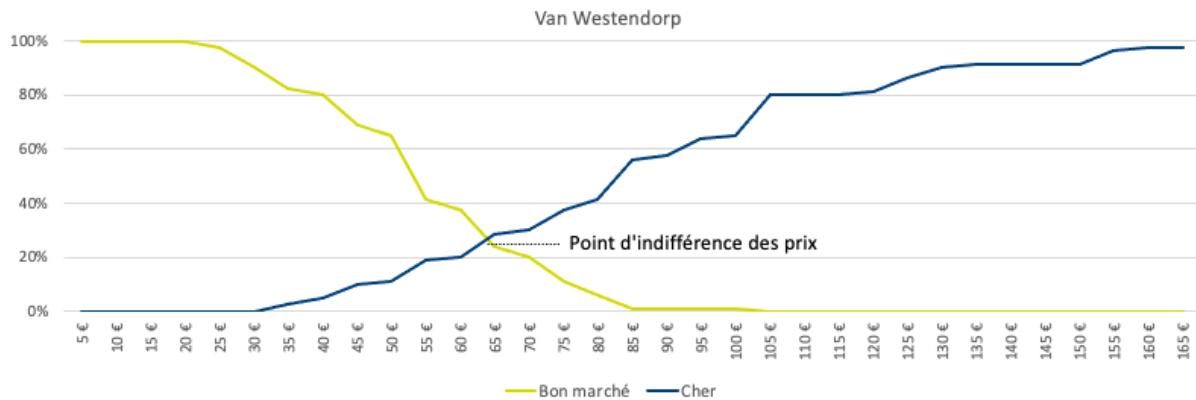


Figure 14 : Van Westendorp, point d'indifférence des prix

6.2.1.2.2. Résultat du sondage : Gabor-Granger

Comme conseillé par Pierrat (2021), nous avons demandé aux répondantes dans notre questionnaire quelle était la probabilité qu'elles achètent un ensemble (un bas et un haut) aux prix « trop bon marché », « bon marché », « cher » et « trop cher » qu'elles avaient données. Cette intention d'achat a été mesurée sur une échelle d'un à dix. Une fois les données récoltées, elles ont été analysées dans un fichier Excel. Les prix minimums et maximums pour lesquels chaque répondant avait une probabilité supérieure ou égale à six ont été extraits (Pierrat, 2021). Ces prix minimums et maximums nous présentent donc la fourchette de prix que chaque répondant est prêt à payer pour notre produit. Une courbe de demande peut être générée en calculant la distribution de fréquence cumulative des

fourchettes de prix (Lipovetsky et al., 2011). En multipliant chaque point de prix par la demande correspondante, il est possible de considérer la courbe de revenus correspondante. La courbe des revenus peut être utilisée pour déterminer un prix acceptable qui maximise une valeur de revenu projetée (Lipovetsky et al., 2011). (Voir ANNEXE 5 : Tableaux Gabor-Granger)

D'après l'étude des données récoltées, selon la méthode de Gabor-Granger, la demande ainsi que les revenus sont maximisées à un prix de 50€ pour un ensemble (Voir Figure 15).

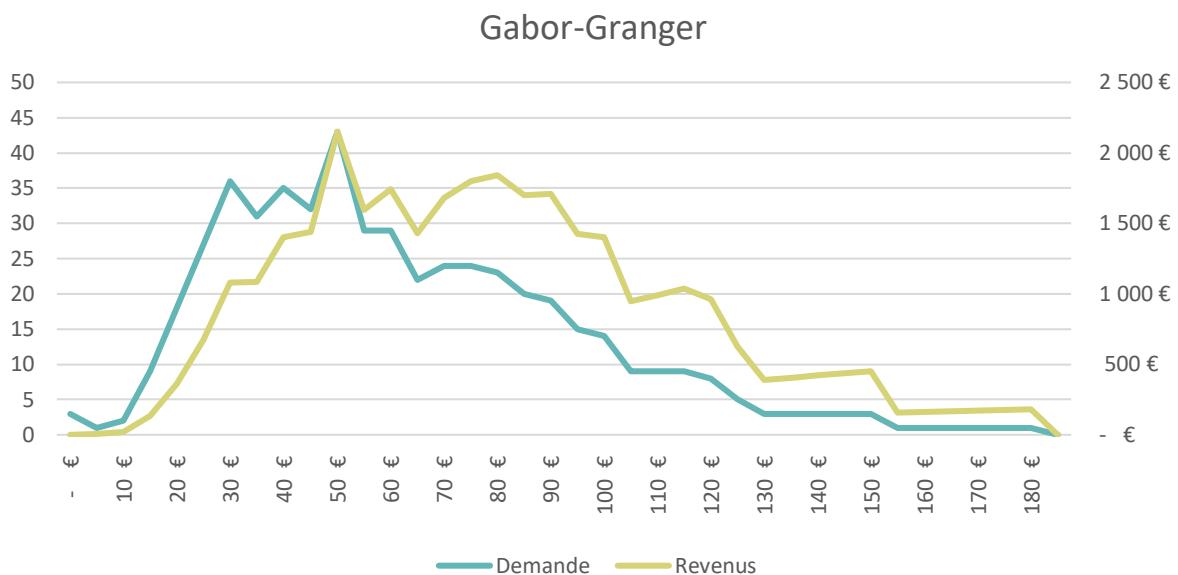


Figure 15 : Gabor-Granger, graphe des revenus et de la demande

Cette analyse nous offre déjà une première estimation de la demande et des revenus à chaque point de prix, mais nous avons identifié une limite au système. Il nous semble en effet fort probable que certaines demandes à un niveau de prix ne soient pas prises en compte, car ce prix se retrouve entre deux points de prix sur lesquels le répondant a été interrogé. En d'autres mots, il est possible que certains prix, pour lesquels le répondant aurait une intention d'achat supérieur ou égale à six, ne soient pas pris en compte, car ils se trouvent entre le prix maximum avec une intention supérieure ou égale à six et le prix suivant qui a une intention d'achat inférieur à six. Par exemple, le répondant X, à un prix de 50€ une intention d'achat de dix, et pour un prix de 100€, il a une intention d'achat de 4. L'analyse ne prend pas en compte les points de prix entre 50€ et 100€ pour lesquels le répondant X aurait une intention d'achat supérieur ou égale à 6. Il est donc probable que la demande et les revenus à certains prix soient sous-estimés.

6.2.1.2.3. Phases tests

Selon Balfour (cité dans Wang, 2020), la meilleure façon de déterminer le prix est de procéder à des tests en direct, car ces derniers intègrent tous les éléments possibles entourant la décision d'une personne de se convertir en client. Cela inclut les aspects émotionnels, le

contexte et les intentions, qui sont impossibles à saisir dans une enquête. Ces données réelles du marché doivent toujours avoir la priorité sur l'analyse des enquêtes (Wang, 2020).

Comme développé précédemment (cf. supra p. 30) deux phases tests ont été mises en place. À l'issue de ces phases, 61 bas ont été vendus à 40€, 55 hauts à 40€ et 9 une-pièces à 80€.

6.2.1.3. Les prix de la concurrence

Cette stratégie est basée sur l'hypothèse que les consommateurs évaluent les produits d'une entreprise en fonction des prix pratiqués par ses concurrents pour des produits similaires. Dans cette stratégie de tarification, l'entreprise fixe le prix de ses produits en se basant sur le prix de ses concurrents comme ressource primaire (Ceylane, 2014 ; Wang, 2020).

Pour mettre en place cette stratégie de tarification, nous allons nous baser sur les prix des concurrents directs que nous avons identifiés dans l'analyse de la concurrence (cf. supra p. 48). On voit dans le Tableau 4 que les prix des concurrents, pour un deux-pièces, sont de 161€ en moyenne et de 158€ pour un une-pièce.

Tableau 4 : *Prix des concurrents directs*

Marque	Prix moyen d'un haut	Prix moyen d'un bas	Prix moyen d'un une-pièce
Talia Collins	101	95	200
Elena Morales	60	57,5	125
Joaquine	80	50	120
Kaly Ora	58	52	120
Livin swimwear	104,5	85	/
Ayla	96	84	152
Scampi	104,5	69,5	171,5
Away that day	107	88,5	217,5
Moyenne	88,9	72,7	158
Mediane	98,5	76,8	152

Source: (Talia Collins, 2020 ; Kaly Ora, 2021 ; Elena Morales, 2019 ; Joaquine, s.d. ; Livin' Swimwear, 2021 ; Ayla, s.d. ; Scampi Swimwear, 2020 ; AWAY THAT DAY SWIMWEAR, 2022)

6.2.1.4. Conclusion

À la suite des analyses effectuées pour tarifer les maillots de bain « Célia », nous avons récolté les informations suivantes :

- Coûts par unité de 44,71€ en 2025 ;
- Prix optimal de 55€ pour un ensemble ;
- Fourchette de prix acceptable de 54 € à 69 € pour un ensemble ;
- Maximisation des quantités demandées et des revenus à un prix de 50€ pour un ensemble ;
- Phase test avec un prix de 80€ pour un ensemble ;
- Prix moyens des concurrents directs s'élevant à 161€ pour un deux-pièces et à 158€ pour un une-pièce.

On observe un écart entre la valeur perçue des répondants lors du sondage et les coûts moyens, les prix de nos concurrents, ainsi que les réponses positives aux prix lors de la phase test. Pour être rentable, il n'est pas possible de fixer les prix sur base des résultats récoltés avec les méthodes de tarification de Van Westendorp et Gabor-Granger. Nous avons donc fixé nos prix à 60€ et 65€ pour les bas, 65€ et 70€ pour les hauts et 130€ pour les maillots une-pièce. Nous arrivons donc à un prix moyen de 130€ pour un ensemble et de 65€ pour une-pièce (nous reprendrons ce prix moyen de 65€ dans le plan financier).

6.3. La Communication

Les efforts de *communication* d'une entreprise pour promouvoir ses produits durables doivent être soigneusement planifiés, gérés et contrôlés. Le point de départ d'une stratégie de communication est la fixation d'objectifs. Il existe un certain nombre d'objectifs communs aux efforts de communication marketing, notamment : *faire connaître* les produits ou la marque, *informer* les consommateurs sur les produits et leur disponibilité ainsi que sur la nature de l'entreprise et de ses activités, *rappeler* aux consommateurs l'existence d'un produit et sa disponibilité, *persuader* les consommateurs d'essayer un nouveau produit, *rassurer* les consommateurs face aux critiques directes ou implicites d'un produit, *motiver* les consommateurs à réagir, *récompenser* les consommateurs en leur offrant des avantages directs pour leur fidélité ou pour d'autres comportements, et *entrer en contact* avec les consommateurs par des activités visant à établir des relations et des communications interactives (Belz et al., 2009).

Pour la stratégie de communication du projet « Célia », nous allons nous concentrer sur les 4 objectifs suivants : *faire connaître*, *informer*, *persuader* et *entrer en contact*. Nous avons décidé de nous concentrer sur ces 4 objectifs car ils nous semblent les plus pertinents pour la nouvelle entreprise rentrant sur ce marché que nous sommes. En effet, dans un premier temps, afin de réussir sur un marché concurrentiel, il s'agit bien sûr de *faire connaître* le produit au consommateur. Comme nous l'avons souligné dans la revue de la littérature et comme il est régulièrement apparu lors de nos focus groups, il est également important *d'informer* les consommateurs sur une consommation responsable, en expliquant comment notre produit répond aux enjeux actuels, comment il est possible de prolonger la vie de nos maillots et quelles solutions de fin de vies sont envisageables pour nos produits. Autre point crucial à la réussite de notre projet : *persuader* les consommateurs d'essayer une nouvelle marque de maillots plus responsable. Pour terminer, il nous semble essentiel de *rentrer en contact* et de créer une relation sur le long terme avec nos clients sur les réseaux sociaux comme Instagram et TikTok afin de les engager dans la création de valeur en tant que parties prenantes (Belz et al., 2009).

Afin d'atteindre ces différents objectifs, nous avons opté pour de la publicité digitale, pour un développement de relations presses traditionnelles ainsi que pour une collaboration avec des influenceurs sur les réseaux.

6.3.1. Publicité digitale

La publicité en ligne permet d'augmenter la visibilité d'une marque et de générer du trafic sur un site web, de façon payante ou non (DNVB26, 2021). Elle apporte de nombreux avantages, notamment un ciblage précis, une multiplication des points de contact grâce à ses différents leviers (SEA, display, SEO, emailing,...) et des performances mesurables en temps réel permettant d'optimiser une campagne pour atteindre ses objectifs (DNVB26, 2021). Comme nous l'avons vu dans l'analyse du macro-environnement (Voir ANNEXE 14 : PESTEL), 57,8% de la population mondiale est actif sur les réseaux sociaux et 62% sont des utilisateurs d'internet. Ces canaux représentent donc une source incontournable pour partager nos produits à un grand nombre de personnes.

6.3.2. Influenceurs

Selon Belz et al. (2009), les influenceurs ont le potentiel d'agir comme un porte-parole crédible de la marque auquel le public cible peut s'identifier. Le marketing d'influence à un triple objectif : il permet de gagner en visibilité, en notoriété et de développer les ventes (DNVB26, 2021). Plus particulièrement, les micro-influenceurs permettent de créer une relation de confiance avec nos abonnés et de développer une image de marque (DNVB26, 2021). Un des avantages des influenceurs est leur taux d'engagement (c'est-à-dire le ratio entre le nombre d'abonnée et les *likes* et commentaires sur les posts) qui peut être jusqu'à 2,7 fois supérieur que celui de la marque (DNVB26, 2021). Travailler avec des micro-influenceurs représente également une économie financière, car dans 80% des cas les rémunérations se limitent à l'envoie des produits, ce qui est un avantage non-négligeable pour une jeune marque comme la nôtre disposant d'un petit budget. Lors des focus groups, le rôle des influenceuses a également été évoqué par certaines de nos clientes comme étant une marque de notoriété et une potentielle garantie de confiance en notre marque. Une liste des micro-influenceuses belges, françaises, espagnoles et italiennes avec qui nous pourrions potentiellement établir une collaboration peut être retrouvée en annexe (Voir ANNEXE 16 : Liste d'influenceuses).

6.3.3. Relations presses

Les relations presses couvrent un large éventail d'approches de communication non publicitaires qui permettent souvent de toucher un public plus large que le consommateur cible afin de construire une réputation pour la marque et son offre (Belz et al., 2009). Nous avons vu (cf. supra p. 51) que la marque Kaly Ora, notre concurrent direct, a fortement adopté cette approche.

6.4. La Commodité

La *commodité* se rattache à plusieurs aspects d'un produit et de sa vente. Celui de sa distribution par exemple, et de l'importance de rendre un produit accessible et disponible à l'achat à un endroit et à un moment qui conviennent aux consommateurs. Mais la *commodité* peut également concerner d'autres stades du processus de consommation, y compris le choix « avant achat » et la communication d'informations quant à l'utilisation du produit, l'incorporation de caractéristique pratiques au produit ou encore les solutions durables pour éliminer le produit en fin de vie. (Belz et al., 2009).

Dans cette partie, nous aborderons les stratégies mises en place afin de rendre l'accès à notre collection de maillots le plus simple et le plus confortable possible pour nos clients. En l'occurrence, nous analyserons notre site de vente, notre mode de production et notre produit en lui-même.

6.4.1. Site de vente en ligne

Pour les consommateurs, comme le souligne Belz et al. (2009), la commodité dépend de l'accessibilité et de la disponibilité des biens et des services où et quand ils le souhaitent. C'est pourquoi nous avons opté pour une vente en ligne sur notre site personnel. Le fait de pouvoir consulter et acheter un produit chez soi en un seul « clic » permet au consommateur d'économiser du temps, de l'énergie et du carburant généralement associés aux déplacements pour faire les boutiques (Belz et al., 2009). De plus, la vente en ligne permet de casser les contraintes géographiques des boutiques physiques. Comme il nous a été conseillé par Ariane Van der Elst lors de notre interview (2022), nous allons surtout nous concentrer sur le chemin d'achat et la rapidité d'achat de notre site. Pour héberger notre site nous avons choisi la plateforme Shopify qui permet d'avoir des thèmes très réactifs qui ont une mise en page optimisée pour toutes les résolutions d'écran (Shopify, s.d.). Avoir un site réactif est important étant donné que 58% des achats en ligne sont faits sur mobile (Baron, 2021).

Pour faciliter le choix de nos clientes avant l'achat, nous allons veiller au bon développement de nos contenus photo. Nos maillots seront photographiés sous tous leurs angles et nous travaillerons avec des mannequins présentant des morphologies différentes. Ce dernier point est ressorti comme particulièrement important parmi nos clientes lors de la phase test et des focus groups.

6.4.2. Le mode de production choisi

Lors de nos phases tests nous avions opté sur un type de production « made-to-order », c'est-à-dire que chaque maillot était produit une fois la commande passée (ce pour éviter les surcoups et les stocks d'invendus). Pour le projet final, nous avons cependant décidé de passer à une production « make-to-stock ». En effet, lors des phases tests, certaines

clientes ont émis une réserve par rapport à la production « made to order » expliquant que celle-ci opérait comme un frein à leur l'envie de sauter le pas (pas de retour possible, hésitation de faire réaliser une pièce sur commande alors qu'on n'est pas certain qu'elle va convenir etc.). Nous allons donc plutôt opter pour un stock de base permettant non seulement au client de recevoir son produit plus rapidement, mais également de lui donner la possibilité de réaliser des échanges et des retours si nécessaire.

6.4.3. La commodité comme une caractéristique du produit

Le niveau de commodité d'un produit est déterminé par les attributs du produit et par tout ce qui facilite son usage et le rend utile et agréable (Belz et al., 2009). Lors des focus groups, il est apparu qu'une des caractéristiques préférées de nos maillots est leur aspect réversible et les possibilités que cette caractéristique offre au clientes. La plupart des clientes ont en effet souligné combien elles appréciaient pouvoir choisir plusieurs combinaisons de couleurs et créer différents looks avec un seul et même maillot. Nous offrons également la possibilité de commander un haut et un bas en deux tailles différentes ce qui a été souligné à plusieurs reprises comme étant particulièrement utile et positif lors de nos focus groups.

7. Plan opérationnel

Dans cette partie, nous allons nous concentrer dans un premier temps sur les différents éléments nécessaires à la création de l'entreprise pour permettre le lancement de nos activités début janvier 2023. Par la suite, nous aborderons l'organisation de l'entreprise et son management dans le day-to-day, ainsi que nos objectifs multidimensionnels.

7.1. Les différents éléments nécessaires à la création de l'entreprise

Pour le bon développement de notre entreprise, il est important d'être bien entouré (Les Echos Start, 2016). C'est pourquoi nous allons profiter des prochains mois pour trouver les parties prenantes avec qui travailler tout au long de ce projet. Parmi ces parties prenantes, nous rechercherons un comptable, une agence de marketing digital pour augmenter notre visibilité sur internet et pour mettre en place et gérer nos campagnes publicitaires (Bonhaure, 2018 ; Yumens, 2021). Pour terminer, nous rechercherons également un expert Shopify pour nous aider dans les aspects techniques lors du développement du Site Web. Pour les deux derniers partenaires, nous disposons déjà de pistes dans notre entourage.

Il faudra aussi que nous développions le site marchand de « Célia ». Nous avons déjà mentionné avoir opté, après analyse des avantages et inconvénients des différentes options (Voir ANNEXE 17 : Avantages et inconvénients de Shopify et Prestashop), pour la plateforme Shopify. Shopify est un système de gestion de contenu (SGC) qui permet de créer un site marchand sans connaissance technique particulière (Alioze, 2022). Préalablement au

développement du site, il faudra également clarifier notre identité de marque. Celle-ci permet d'être reconnaissable et de construire une relation de confiance avec les clients (Harker, 2021).

Nous devrons également choisir notre forme juridique. Nous avons opté pour une société unipersonnelle. Étant donné que nous nous lançons seule, le choix était entre une SRL ou en personne physique. Nous avons décidé de lancer notre activité en tant que *personne physique* pour pouvoir profiter d'une administration et d'une comptabilité simplifiée, aux coûts de lancement bien moins importants que pour la création d'une SRL (Partena Professional, 2022; Hamoir, 2021). Bien que cette forme soit fiscalement moins intéressante, elle reste adaptée à notre cas, car nos revenus attendus ne sont pas trop élevés (Partena Professional, 2022). Ce choix des statuts a été validés par Gérard Kuyper (Avocat & médiateur agréé en matières civiles et commerciales) lors de la formation Startlab « Choisir sa structure juridique ».

Pour finaliser la création de cette société unipersonnelle, nous devrons nous inscrire à la Banque-Carrefour des Entreprises afin d'obtenir notre numéro d'entreprise. Nous devrons activer ce numéro comme numéro de TVA, s'affilier en tant qu'indépendant, ouvrir un compte à vue aux nom de l'entreprise (bien que ce ne soit pas obligatoire, cela permet de scinder les dépenses et achats privés de celles de l'entreprise) et informer notre mutuelle de notre inscription en tant qu'indépendant (Xerius, 2022).

Pour finir, il est aussi question de trouver un nouveau nom de marque et de le déposer. Hakim Haouideg nous a recommandé, lors de la formation Startlab « Introduction à la propriété intellectuelle », de changer le nom de notre marque étant donné que « Célia » est fort similaire à la marque de vêtement pour homme « Célio ». Il nous semble intéressant de refléter la caractéristique réversible de notre produit dans le nouveau nom de la marque en choisissant un palindrome, c'est-à-dire un mot qui « garde le même sens qu'on le lise de gauche à droite ou de droite à gauche » (Campese, 2015, para. 5).

7.2. Le fonctionnement de l'entreprise en trois phases

Le fonctionnement de l'entreprise tournera autour d'un produit qui est saisonnier et qui est renouvelé chaque année. Nos années seront donc divisées en trois grandes phases (Voir Figure 16 : Graphe de flux) :

- La phase de *préparation de la nouvelle collection* (d'octobre à mars),
- La phase de *vente* (d'avril à aout),
- Et la phase de *prise de recul* sur l'été (septembre).

L'objectif de la première phase est d'avoir tout mis en place pour le lancement de la nouvelle collection sur notre site début avril. Pour début avril, nous devrons donc avoir créé une collection (3 modèles de haut, 3 modèles de bas et un une-pièce en

3 combinaisons de couleur différente), avoir une première partie du stock produit et prêt à la vente, avoir un site mis à jour qui reprenne cette nouvelle collection (nouveau contenu photo) et il faut également qu'une campagne marketing soit mise en place. Lors de la création de cette collection, il sera aussi intéressant et important de communiquer avec nos clients sur les réseaux sociaux afin de les intégrer au processus de création et de les impliquer au développement de la collection.

La deuxième phase sera la phase la plus chargée. C'est lors de cette phase que nous rapporterons la majorité de notre chiffre d'affaires. Il faudra gérer les commandes (envois et retours) et continuer la production des maillots en fonction des ventes. Durant ces 5 mois, il sera également nécessaire de vérifier la bonne mise en place et le bon fonctionnement des campagnes publicitaires et de la communication sur les réseaux sociaux (Instagram et Tiktok) et de les ajuster si nécessaire. En parallèle, il faudra assurer le suivi administratif et comptable.

Une fois terminée notre période de vente, il sera intéressant de prendre un mois de recul pour analyser la saison de vente écoulée et en tirer des leçons avant de relancer la création de la prochaine collection (Phase de préparation de la collection). Ce mois permettra aussi de rattraper tous les retards administratifs et autres qui auraient été pris pendant la phase de vente.

Quant au lieu où nous travaillerons, nous avons la chance de disposer de deux espaces de travail (un atelier séparé et un bureau partagé) au domicile familial. Nous installerons donc notre atelier de production ainsi que nos stocks dans une de ces pièces et nous prendrons un bureau dans l'espace de co-working d'INDEE. Cet agencement nous permettra d'avoir deux espaces bien distincts pour séparer les tâches de production et de gestion de l'entreprise, tout en étant entouré d'autres entrepreneurs.

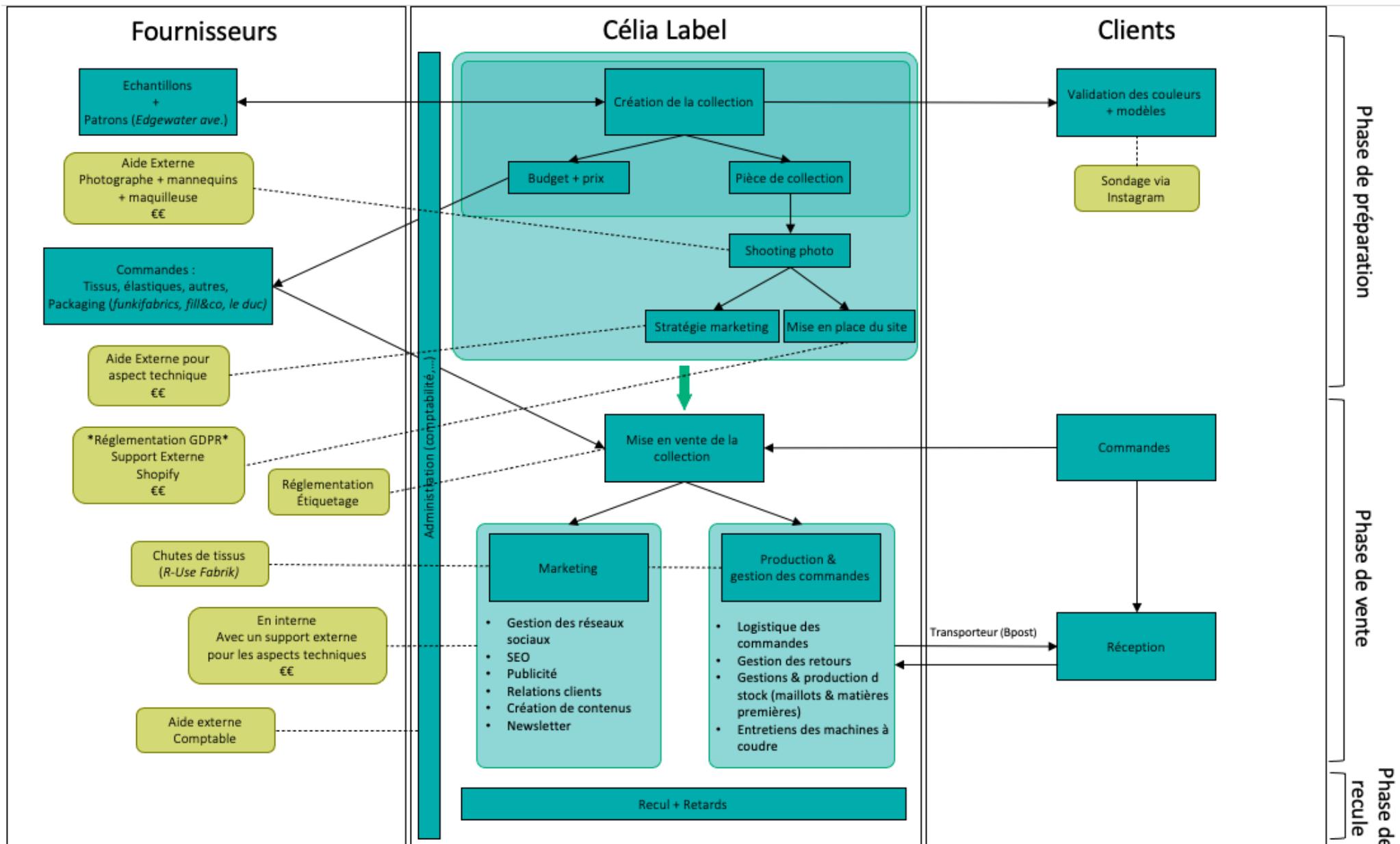


Figure 16 : Graphe des flux

7.3. Milestone - KPI - Les objectifs multidimensionnels

Comme nous l'avons mentionné dans la revue de la littérature (cf. supra p. 10), une entreprise durable définit son succès par une large gamme de résultats souhaités à différents niveaux. Nous avons regroupé nos différents objectifs multidimensionnels sur base des différents niveaux proposés par Upward et al. (2016).

7.3.1. L'environnement macro : l'économie financière au sein de la société

- Être rentable la 3e année d'exploitation et avoir un bon équilibre entre couts et récompenses pour tous les acteurs impliqués de la chaîne de création de valeur

7.3.2. L'environnement méso : l'organisation au sein de la société

- Être à 85% zéro déchets d'ici 2025 et atteindre les 90% d'ici 2027, à notre niveau de la chaîne de création de valeur ;
- S'entourer de partenaires qui partagent les mêmes valeurs ;
- Atteindre une communauté de 10 000 abonnées sur Instagram d'ici 2025 ;
- Renforcer notre création de valeur sociale

7.3.3. L'environnement micro : les individus humains

- Sensibiliser notre communauté sur l'importance de consommer de façon plus responsable, leur offrir des solutions et leur montrer la vraie valeur derrière la création d'un vêtement (le travail nécessaire, tous les acteurs qui entrent en compte...), cela à travers notre communication sur les réseaux sociaux, la presse et nos influenceurs.

8. Stratégie de développement durable

Dans cette partie du business plan, nous avons regroupé tous les éléments et les décisions prises concernant la mise en place d'une stratégie de développement durable. Pour les développer, nous allons utiliser l'outil Close the Loop de Flanders DC basé sur le cycle de vie que nous avons mentionné dans la revue de la littérature et qui a été recommandé par Céline Lejeune (2022). Cet outil permet d'intégrer cette notion de « création de valeur orientée vers l'avenir » abordée dans le sous-point « Les objectifs dimensionnels » dans la revue de la littérature (cf. supra p. 10).

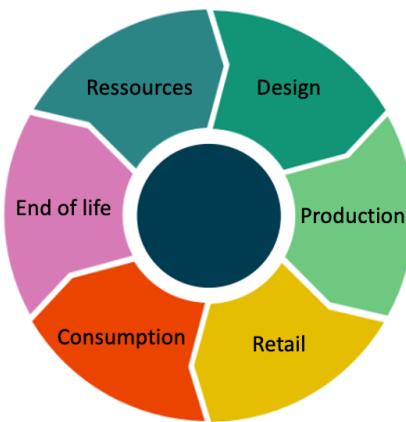


Figure 17 : Close the Loop

Source : Flanders DC et Vlaanderen Circulair. (2022). *Close the loop : a guid towards a circular fashion industry*. Récupéré le 12 avril 2022 de <https://www.close-the-loop.be/en#>

8.1. Les ressources

Comme nous l'avons évoqué dans la revue de la littérature (cf. supra p. 12), il est important de choisir les apports appropriés et donc les bons fournisseurs. C'est pourquoi nous avons décidé de travailler avec des fournisseurs localisés en Belgique (fils et petits matériels de couture) ou, dans le cas échéant, en Europe (tissus et élastiques). Ces choix ont été faits pour limiter les émissions liées au transport.

En ce qui concerne le tissu, ressource principale dans la réalisation des maillots, nous avons opté pour du tissu fait à base d'ECONYL, un fil de nylon régénéré qui peut être recyclé à l'infini (Aquafil Corporate, s.d.). En plus d'offrir une solution en matière de réduction des déchets, le nylon régénéré ECONYL a un impact jusqu'à 90 % plus faible sur le réchauffement de la planète que le nylon issu du pétrole (Aquafil Corporate, s.d.). En outre, Aquafil (le producteur d'Econyl) impose une série de critères environnementaux à ses fournisseurs, principalement en ce qui concerne l'utilisation des ressources et le processus de gestion de la production, ce qui garantit encore davantage le respect des exigences environnementales de notre marque (Aquafil, 2022). Aquafil n'est pas, cependant, responsable du tissage du fil qui est réalisé par une autre entreprise également localisée en Italie (Carvico, s.d.). Étant donné nos petites quantités, nous ne pouvons malheureusement pas commander directement chez

eux mais devons passer par un revendeur situé en Angleterre qui autorise la commande de plus petites quantités.

En plus d'utiliser des tissus recyclés au faible impact environnemental, nous voulons également de donner une deuxième vie à nos chutes de tissus (ces restes de tissus créés lors de la découpe des différentes pièces). Pour ce faire, nous sommes rentrés en contact avec R-Use Fabrik, une ASBL qui collecte et valorise les déchets textiles pour leur donner une deuxième vie. Ils récolteront nos chutes de tissus qui seront utilisés comme rembourrage.

8.2. Le design

D'après Flanders Dc et Vlanderen Circulair (2022), les vêtements ont deux dates de péremption potentielles : la première lorsque ceux-ci se cassent ou tombent en morceaux, la seconde lorsque leur propriétaire en est tout simplement lassé. Avec le design de nos maillots, nous essayons d'offrir une réponse à ces deux problèmes.

En ce qui concerne la durée de vie de nos maillots, nous avons choisi d'utiliser des tissus de bonne qualité qui gardent leurs couleurs et ne se déforment pas avec le temps (Carvico, s.d.). Au niveau de la confection, toutes les coutures qui sont misent sous tension lorsque le maillot est porté sont renforcées et nous utilisons de l'élastique dans nos coutures afin que les maillots gardent leur forme à travers le temps. Lors des focus groups, une de nos clientes a noté que son maillot « Célia » résistait mieux sur la longueur que ses maillots d'autres marques. Nous avons personnellement pu tester la qualité de ceux-ci avec nos propres échantillons. Les résultats étaient concluants : après un été en mer, en piscine et au soleil, nos maillots n'avaient pas décolorés et le tissu était en parfait état (pas de perte d'élasticité, pas de boulochage). Cela a également été confirmé par une de nos clientes lors des focus groups : son maillot « Célia » était comme neuf après un été d'utilisation alors que ses autres maillots avaient tendance à s'abîmer.

Quant au deuxième problème (celui d'une lassitude de la part des clients), nous espérons y remédier en privilégiant des modèles dits « intemporels » sans trop de détails pouvant « passer de mode ». Surtout, nous pensons que la réversibilité de nos maillots est une garantie de durabilité dans le temps. Avec un seul ensemble (bas et haut) « Célia », il est possible de créer 4 looks différents, et donc de se lasser moins vite. Cette versatilité offre également une réponse au problème de la sous-utilisation des vêtements que nous avions évoqué dans le sous-point « Le secteur du textile et de l'habillement » dans la revue de la littérature (cf. supra p. 16). Pour finir, nous estimons qu'en intégrant nos clientes au processus créatif et à la création de nos collections (cf. supra p. 65), elles se sentiront davantage impliquées et chériront leur produit de manière plus profonde et plus longue dans le temps (Flanders DC et al., 2022).

8.3. La production

En ce qui concerne la production, nous avons opté pour une production locale et en interne, ce qui permet de diminuer drastiquement l'empreinte écologique (Flanders DC et al., 2022). Ce choix permet également de s'adapter à la demande et donc de diminuer les stocks d'invendus.

8.4. La vente

Une des solutions proposées par Flanders Dc et al. (2022) pour réduire l'impact négatif du secteur de l'habillement est de repenser la notion de propriété et de s'inscrire dans l'économie de partage. Il nous semble cependant que dans le cas d'un produit tel que le maillot de bain, ces solutions ne sont pas vraiment adaptées (réticences à porter des maillots de bain déjà utilisés) (Carreon, 2019). Il reste cependant possible de travailler sur notre marketing et sur l'impact de celui-ci. Nous proposons de limiter les promotions au maximum pour ne pas pousser le consommateur à la surconsommation. Dans le cas où nos solderions nos dernières pièces d'invendus en fin de saison, nous garderons des prix qui reflètent la valeur réelle du produit.

8.5. L'utilisation

Il est important que le consommateur achète de manière responsable et qu'il prenne soin du produit afin d'en prolonger la durée de vie (Flanders DC et al., 2022). Or, si l'utilisation du produit est bien sûr entre les mains du consommateur, nous pouvons l'aider à faire « le bon choix ». Il sera important d'encourager nos clients potentiels à privilégier la durabilité lors de l'achat, en les informant de la manière la plus correcte possible sur les caractéristiques de notre produit. Une communication efficace sur le long terme devra également être mise en place afin de promouvoir le bon entretien (et donc la longue durée de vie) de nos maillots.

8.6. La fin de vie

D'un point de vue écologique, la solution la plus efficace serait de mettre en place un réseau de vente de seconde main et d'ainsi participer au marché du vêtement d'occasion qui est en pleine croissance (Vibert, 2021). Mais comme souligné précédemment, nombreuses sont les consommatrices encore réticentes à l'idée d'acheter des maillots de bain en seconde main et ce pour des raisons d'hygiène. Autre problème : les maillots de bains sont, plus que d'autres pièces vestimentaires, abimés par le soleil, le chlore et le sel de la mer (Elle, 2020). Malgré un bon entretien, une réutilisation n'est pas toujours envisageable. Il nous semble donc que la meilleure solution pour la fin de vie de nos produits serait de les recycler. Pour ce faire, nos clientes devraient déposer leur maillot en fin de vie dans les conteneurs à textile (comme ceux des Petits Riens en Belgique ou de Humana en Espagne). Une fois les vêtements récoltés, ceux-ci sont triés : les vêtements en bon état sont distribués à des

associations, une partie est destinée à l'export à l'étranger et les pièces en trop mauvais état sont recyclées (Bougro, 2021). Par la suite, il est important de rester informer sur les nouvelles initiatives et solutions qui pourrait être plus efficace pour donner une deuxième vie à nos maillots et de les communiquer à nos clientes.

9. Plan financier

Pour clôturer le business plan du projet « Célia », nous avons développé son plan financier. Le plan financier a pour but de traduire en chiffre les différents éléments du business plan (1819, 2022). Celui-ci permet d'estimer si les revenus générés par notre activité sont suffisants pour couvrir les frais de fonctionnement et dégager des rémunérations (1819, 2022). Le plan financier permet donc d'analyser la viabilité du projet et de déterminer ses besoins en financement (Wikipreneurs, 2022).

Nous avons divisé le plan financier en 4 parties : les ventes, les dépenses, les avoirs et les ressources (Khan, 2022). Pour terminer, nous avons établi un plan de trésorerie qui nous permettra de savoir quel est le capital de départ nécessaire. Il nous permettra également de regrouper l'ensemble des rentrées et dépenses prévues afin de s'assurer qu'il y ait toujours assez d'argent au sein de l'entreprise pour régler ses dettes (Wikipreneurs, 2022).

Afin de faciliter la lecture du plan financier, nous avons synthétisé les informations dans cette partie, mais les comptes de résultat et le bilan des scénarios « Best case » et « Worst case », ainsi que les calculs du seuil de rentabilités peuvent être retrouvés en annexe (Voir ANNEXE 18 : Comptes de résultat et bilan « Best case » et ANNEXE 19 : Comptes de résultat et bilan « Worst case »).

9.1. Les ventes

9.1.1. Analyse de la taille du marché (TAM, SAM, SOM)

Pour calculer la taille du marché du projet d'entreprise « Célia », nous nous sommes basés sur une approche descendante et ascendante, à l'aide des métriques TAM (Total Available Market), SAM (Serviceable Available Market) et SOM (Serviceable Obtainable Market) (Hart, 2022). (Voir ANNEXE 22 : Détails calculs TAM-SAM-SOM)

Comme vu précédemment (cf. supra p. 38), le marché mondial du maillot représentait 16,8 milliards d'euros en 2020. Les maillots de bain de type « loisirs » représentaient 80% du marché et le segment de maillot de bain pour femmes et filles constituaient 76,2% du marché (CBI, 2020). Grâce à ces trois données, nous pouvons faire une approximation du TAM, en d'autres mots, estimer le revenu maximal possible, qui s'élève à *10 milliards d'euros*.

Pour évaluer de manière réaliste le marché disponible (SAM) de « Célia », nous supposerons que les ventes de l'entreprise seront concentrées en Europe et plus particulièrement en Belgique, en France, en Espagne et en Italie (cf. supra p. 57). Étant donné que les importations pour ces 4 pays correspondent à 40% des importations de maillots en Europe (CBI, 2020), nous estimons que le marché du maillot pour ces 4 pays représente 40% du marché européen. Nous savons que le marché du maillot de bain en Europe devrait représenter 4,912 milliards d'euros en 2021 (Alonson, 2021). Si nous reprenons les ratios précédents de 80% et 20% ainsi que le ratio de 40% calculé précédemment, nous pouvons dire que le SAM de « Célia » est d'environ *1,2 milliard d'euros*.

Finalement, pour calculer le segment de marché capturable (SOM), c'est-à-dire la portion du SAM que nous pouvons acquérir, nous avons besoin de savoir combien d'acteurs se trouvent déjà sur ce marché (The Business Plan Shop, 2022). En 2020, le marché de l'habillement représentait 72,8 milliards d'euros et reprenait 108 508 entreprises (Euratex, 2020). Les 4,912 milliards d'euros du marché du maillot de bain représentent donc 7% du marché de l'habillement. Si nous assumons que le nombre d'entreprises est réparti de manière proportionnelle à la valeur du marché, il y a environ 7338 entreprises actives sur le marché du maillot de bain en Europe. En utilisant les 3 ratios précédents, nous obtenons 1790 acteurs qui sont actifs sur le marché du maillot de bain de loisirs pour femme en France, Belgique, Espagne et Italie. Si nous supposons que chaque entreprise a une part égale du marché, la part de marché de « Célia » serait d'environ 0,06%. Malheureusement, comme il s'agit d'une entreprise naissante, nous devons opter pour une part de marché plus réaliste pour les premières années d'exploitation. En supposant que « Célia » puisse accéder à 10% de cette part de marché, nous arrivons à une valeur de 0,006%. Par conséquent, après de nombreuses hypothèses dues au manque de données statistiques disponibles, nous pouvons estimer le SOM de « Célia » à environ *67 000 € (0,006% * 1,2 milliards d'euros)*.

En ce qui concerne la croissance du marché pour les 3 prochaines années, nous savons que le marché du vêtement éthique prévoit une croissance annuelle de 20% (The Business Research Company, 2022). Nous estimons que nous atteindrons ce même taux de croissance, pendant nos 3 premiers exercices, pour atteindre un chiffre d'affaires de 66 746€ en 2025. Ces objectifs de vente feront partie du scénario « Best case ». Un deuxième scénario plus pessimiste (« Worst case ») avec un démarrage plus lent a également été établi. Dans celui-ci, les objectifs de ventes de l'année 2023 reprennent les volumes nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité (Voir ANNEXE 19 : Comptes de résultat et bilan « Worst case » et ANNEXE 23 : Seuil de rentabilité).

Nous aurions voulu croiser ce chiffre d'affaires attendu avec le chiffre d'affaires de nos concurrents et plus particulièrement celui de notre concurrent belge Kaly Ora, mais leurs comptes annuels ne sont pas disponibles sur la Banque nationale de Belgique.

Afin de réaliser ce chiffre d'affaires de 66 749 €, nous devrons vendre un total de 1250 unités à un prix moyen de 65€. Étant donné que nous avons opté pour l'internalisation de la production, il est important de vérifier si nous avons les capacités pour suivre cette production. Grâce aux données récoltées lors des phases tests, nous savons qu'il est possible de produire une unité en 30 minutes avec les machines et outils adaptés. Ces quantités de production sont donc atteignables à un rythme de 5 heures de production/couture par jour pendant 125 jours (Voir ANNEXE 24 : Planification de la production).

9.1.2. Autres informations sur les ventes

Comme il est constatable dans les tableaux ci-dessous (Voir Tableaux 5 et 6), nos prix de ventes sont inférieurs pendant les mois de janvier à mars. L'analyse de nos concurrents nous a permis de noter que notre concurrent belge Kaly Ora proposait des réductions de 15% pendant ces mois-là (Kaly Ora, 2022). Nous avons opté pour l'application d'une même réduction afin d'écouler les dernières pièces de la collection précédente.

La répartition de nos ventes sur l'année est dictée par notre produit qui est un produit saisonnier. La majorité des ventes auront lieu entre avril et aout. Afin d'avoir une répartition le plus proche de la réalité, nous nous sommes basés sur les ventes réalisées lors des 2 phases tests. Lors de ces 2 phases tests, nous avons remarqué que la grande majorité de nos ventes se faisaient juste après le lancement de la nouvelle collection. En effet, en 2021 41% du chiffres d'affaires s'est fait pendant le premier mois et en 2022 ce taux s'élevait à 46% (Voir ANNEXE 12 : Phases tests).

9.1.1. Tableaux récapitulatifs des quantités vendues sur 3 ans « Best case » et « Worst case »

Tableau 5 : Quantités vendues de 2023 à 2025 "Best case"

	2023												Total 2023
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
Volume	0	0	0	174	191	139	131	79	70	18	18	53	868
Répartition des ventes	0%	0%	0%	20%	22%	16%	15%	9%	8%	2%	2%	6%	
Prix de vente	45,66 €	45,66 €	45,66 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	
Chiffre d'affaires	- €	- €	- €	9 347 €	10 260 €	7 467 €	7 037 €	4 244 €	3 760 €	967 €	967 €	2 847 €	46 897 €

	2024												Total 2024
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
Volume	21	21	11	188	219	157	146	94	84	21	21	63	1042
Répartition des ventes	2%	2%	1%	18%	21%	15%	14%	9%	8%	2%	2%	6%	
Prix de vente	45,66 €	45,66 €	45,66 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	
Chiffre d'affaires	959 €	959 €	502 €	10 099 €	11 764 €	8 434 €	7 843 €	5 050 €	4 512 €	1 128 €	1 128 €	3 384 €	55 763 €

	2025												Total 2025
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
Volume	25	25	13	225	263	188	175	113	100	25	25	75	1250
Répartition des ventes	2%	2%	1%	18%	21%	15%	14%	9%	8%	2%	2%	6%	
Prix de vente	45,66 €	45,66 €	45,66 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	
Chiffre d'affaires	1 142 €	1 142 €	594 €	12 087 €	14 128 €	10 099 €	9 401 €	6 070 €	5 372 €	1 343 €	1 343 €	4 029 €	66 749 €

Tableau 6 : Quantités vendues de 2023 à 2025 "Worst case"

2023													Total 2023
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
Volume	0	0	0	97	107	78	73	44	39	10	10	29	483
Répartition des ventes	0%	0%	0%	20%	22%	16%	15%	9%	8%	2%	2%	6%	
Prix de vente	45,66 €	45,66 €	45,66 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	
Chiffre d'affaires	- €	- €	- €	5 211 €	5 748 €	4 190 €	3 921 €	2 364 €	2 095 €	537 €	537 €	1 558 €	26 161 €

2024													Total 2024
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
Volume	12	12	6	105	122	87	82	53	47	12	12	35	580
Répartition des ventes	2%	2%	1%	18%	21%	15%	14%	9%	8%	2%	2%	6%	
Prix de vente	45,66 €	45,66 €	45,66 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	
Chiffre d'affaires	548 €	548 €	274 €	5 640 €	6 554 €	4 674 €	4 405 €	2 847 €	2 525 €	645 €	645 €	1 880 €	31 184 €

2025													Total 2025
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
Volume	14	14	7	126	147	105	98	63	56	14	14	42	696
Répartition des ventes	2%	2%	1%	18%	21%	15%	14%	9%	8%	2%	2%	6%	
Prix de vente	45,66 €	45,66 €	45,66 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	53,72 €	
Chiffre d'affaires	639 €	639 €	320 €	6 769 €	7 897 €	5 640 €	5 264 €	3 384 €	3 008 €	752 €	752 €	2 256 €	66 749 €

9.2. Les dépenses

Afin de rendre l'analyse du plan financier plus claire, nous avons regroupé les coûts variables (c'est à dire les coûts qui varient proportionnellement au volume de biens ou services produits) et les coûts fixes (ceux qui restent les mêmes malgré le volume de biens ou services produits) (Osterwalder et al., 2010).

9.2.1. Coûts des ventes (les coûts variables)

Les coûts de vente reprennent les achats de marchandises, les coûts de livraisons ainsi que les coûts variables du site de vente tels que les commissions de Shopify et les frais de transaction. Afin d'être le plus précis possible sur les coûts des matières premières, nous nous sommes basés sur notre consommation effectivement réalisée lors des deux phases tests (Voir ANNEXE 25 : Consommation de matière première et ANNEXE 12 : Phases tests). Les coûts de vente pour les trois premières années pour le scénario « Best case » ont été repris dans le tableau ci-dessous (Voir ANNEXE 20 : Coûts des ventes « Worst case »).

Tableau 7 : Coûts des ventes de 2023 à 2025

		2023	2024	2025
Achats de marchandises	Tissus	1 067,50 €	2 292,83 €	2 744,38 €
	Élastique	57,96 €	124,48 €	149,00 €
	Fil surjeuteuse	36,05 €	77,42 €	92,67 €
	Fil droit	8,30 €	17,83 €	21,34 €
	Hand tag	125,98 €	270,58 €	323,86 €
	Transport enveloppe	12,00 €	11,95 €	11,92 €
	Transport élastique	20,17 €	20,08 €	20,03 €
	Transport tissus	45,37 €	90,37 €	90,14 €
	Emballage	46,29 €	99,41 €	118,99 €
	Enveloppe	81,57 €	175,21 €	209,71 €
	Commission Shopify (1-2%)	523,22 €	1 115,26 €	667,49 €
	Frais de transaction (2%)	392,42 €	836,45 €	1 001,23 €
Autres coûts de ventes	Livraison gratuite en BE	1 046,12 €	1 951,27 €	1 981,68 €
Total		6 191,30 €	7 083,14 €	7 432,45 €

Source : (Friedmans Ltd., 2022 ; Fill & Co, 2019 ; Accessoires Leduc, 2022 ; Weloverrecycled, s.d. ; Rajapack, 2022 ; Shopify, s.d. ; Maukau, 2021 ; Bpost, 2022)

En ce qui concerne les livraisons, nous avons établi les hypothèses suivantes :

- Nous avons un taux de retour de 20%. Ce taux a été estimé sur base du taux de retour INDEE et les taux de retours moyen dans le secteur de l'habillement (Fitizzy, s.d.).
- 4% de nos commandes auront des livraisons payantes en Belgique (commande inférieure à 120€). Ces livraisons seront payantes si un seul bas ou haut est commandé. Afin de déterminer la proportion de commandes d'une seul pièce, nous nous sommes basé sur la phase test de 2021 où 3 pièces sur les 73 vendues avaient été commandé individuellement.
- En 2023, 76% des commandes auront une livraison gratuite en Belgique et ce chiffre diminuera de 10% pendant les deux années suivantes.

- En 2023, 2024 et 2025, nous aurons respectivement 20%, 30% et 40% de nos commandes à l'étranger. Ce seront donc des livraisons payantes.

Comme conseillé par Olivier Khan (2022) lors de la formation « définir son budget et son seuil de rentabilité », nous avons mis nos livraisons payantes en produits et en charges.

9.2.2. Frais généraux (les coûts fixes)

Les frais généraux reprennent les dépenses supportées dans le cadre de notre activité et ne faisant pas partie des coûts des ventes ; ces dépenses sont habituellement qualifiées de frais fixes (ABAE, 2013). Nous avons regroupés ces frais établis pour notre scénario « Best case » dans le tableaux ci-dessous (comme leurs noms l'indiquent, ces coûts fixes ne varient que très peu dans le deuxième scénario):

Tableau 8 : Frais généraux de 2023 à 2025

FRAIS GENERAUX	2023	2024	2025
611 - Entretien et réparation	200 €	200 €	200 €
6122 - Fournitures - Publications, abonnements	50 €	50 €	50 €
6123 - Fournitures - Imprimés et fournitures de bureau	441 €	360 €	441 €
6124 - Fournitures - Bureau et couture	240 €	270 €	300 €
6131 - Assurances hors RH (incendie, vol, autos, crédit)	400 €	400 €	400 €
61321 - Honoraires d'experts - Comptables & fiscalistes	1 500 €	1 500 €	1 500 €
61321 - Honoraires d'experts - Secrétariats sociaux	94 €	164 €	224 €
61321 - Honoraires d'experts - Autres	2 800 €	2 450 €	2 600 €
61331 - Frais Transport - Voyages d'affaires	100 €	100 €	100 €
6140 - Frais Commerciaux - Annonces et insertions	9 400 €	9 500 €	10 000 €
6141 - Frais Commerciaux - Catalogues et imprimés	1 400 €	1 700 €	1 900 €
6143 - Frais Commerciaux - Foires et expositions	42 €	42 €	42 €
6142 - Frais Commerciaux - Échantillons	300 €	300 €	300 €
6144 - Frais Commerciaux - Site internet	885 €	885 €	1 375 €
6402 - Taxes et impôts - Région, Provinces, Communes	209 €	223 €	584 €
6403 - Taxes et impôts - Cotisations	3 097 €	5 393 €	7 340 €
641 - Autres Frais Divers - Patrons	30 €	30 €	30 €
66 - Imprévus	1 200 €	1 200 €	1 200 €
Total	22 389 €	24 767 €	28 586 €

Les détails des frais généraux ont été développés ci-dessous :

- Le poste 6122 reprend les coûts d'un abonnement annuel pour un antivirus, afin de protéger nos données (Indigo, s.d.).
- Le poste 6123 reprend en année 2023, les coûts d'aménagement de notre espace de travail (201,24€) et les achats de fourniture de bureau qui ont été estimés à 20€ par mois et qui augmentent de 10€ chaque année.
- Le poste 6124 reprend les achats de petit matériel de couture.
- Le poste 6131 couvre les charges d'une assurance multirisque professionnelle (Vallano, 2017).

- Le poste 61321 reprend les honoraires de notre comptable. Bien qu'il soit possible pour un indépendant de se charger de sa comptabilité, nous avons décidé de travailler avec un comptable afin de nous alléger certaines tâches. D'après Beci (2019), les honoraires d'un comptable pour une entreprise unipersonnelle s'élèvent entre 1 000 à 1 500 € par an. Afin de ne pas avoir de mauvaise surprise, nous avons opté pour des honoraires de 1500€.
- Le poste 61321 reprend les frais d'administration de notre secrétariat social qui s'élèvent à 3,05% de nos cotisations (Xerius, 2022).
- Le poste 61321 reprend les honoraires de l'agence de marketing digitale qui ont été estimés à 1 800€ en 2023, 1 950€ en 2024 et 2 100€ en 2025. Ce poste reprend également les honoraires de l'expert Shopify : ceux-ci s'élèvent à 1 000€ en 2023, 500€ en 2024 et 2025. Les honoraires de l'expert Shopify sont plus élevés en 2023 étant donné que nous démarrerons de zéro, alors que les montants de 2024 et 2025 seront dédiés à de petites modifications et améliorations du site.
- Le poste 61331 couvre les frais de transport pour se déplacer à Paris lors du salon du tissus Première Vision, lieu de rencontre avec nos fournisseurs où sont présentés les nouveaux tissus et dernières tendances (Première Vison, s. d.). Ce poste est associé avec le poste 6143 qui reprend le ticket d'entrée pour le salon.
- Le poste 6140 correspond à notre budget publicitaire ainsi qu'aux rémunérations des influenceuses. Il est recommandé pour les jeunes entreprises d'allouer 12% à 20% des revenus bruts au marketing (Brands up, 2021). Sur base de cela, nous avons décidé d'allouer 20% de notre chiffre d'affaires en 2023, 17% en 2024 et 15% en 2025. Ce budget marketing suit également la même répartition mensuelle que nos ventes.
- Le poste 6141 est composé des coûts liés à la création de contenu, c'est-à-dire les salaires du photographe, d'une maquilleuse et les coûts des accessoires nécessaires. Les mannequins ne seront pas rémunérés, mais elles recevront un maillot en échange de leur temps.
- Le poste 6144 reprend l'abonnement Shopify, le nom de domaine et les abonnements mensuels pour les différentes applications que nous utiliserons pour améliorer notre site web. Ces charges augmentent en 2025, car nous passons à un abonnement Shopify supérieur qui nous permet d'avoir un taux de commissions de 1% au lieu de 2%, ce qui devient plus intéressant étant donné que nos quantités auront augmenté (Shopify, s.d.).
- Le poste 6402 reprend la taxe communale d'Overijse qui s'élève à 7% de l'impôt des personnes physiques (SPF finances, s.d.).
- Le poste 6403 reprend nos cotisations, elles ont été estimées grâce à l'outil de Xerius. De plus en 2023, nous profitons de la réduction starter (Xerius, 2022).
- Le poste 641 est composé des achats des patrons pour les différents modèles, que nous nous procurons chez Edgewater ave.

9.2.3. Nos rémunérations

Nous pouvons retrouver les rémunérations que nous comptons nous verser mensuellement pour les trois prochaines années dans le cas des scénario « Best case » et « Worst case » dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 9 : Rémunérations "Best case"

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
2023					500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
2024	1 250€	1 250€	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €
2025	1 750€	1 750 €	1 750 €	1 750 €	1 750 €	1 750 €	1 750 €	1 750 €	1 750 €	1 750 €	1 750 €	1 750 €

Tableau 10 : Rémunérations "Worst case"

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
2023												
2024					500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
2025	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €

9.3. Les avoirs

Les avoirs sont composés des investissements incorporels et corporels, du stock et des créances commerciales (Khan, 2022). Pour rentrer plus en détail, les investissements consistent à acquérir des moyens de production et de vente nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (Maurin, 2008).

Nos investissements sont composés premièrement de nos frais de constitution qui s'élèvent à 150€, qui seront amortis en 1 an (1819, 2022). Ceux-ci sont faibles étant donné que nous avons opté pour une entreprise unipersonnelle. Ces investissements comprendront également une immobilisation incorporelle d'un montant de 850€ amorti sur 10 ans, qui reprend les coûts de dépôts de notre marque à l'office de l'union européenne. Déposer notre marque est important car cela permet de la protéger et d'obtenir une monopole d'exploitation sur notre marque (Girard, 2022). Notre troisième investissement sera une surjeteuse professionnelle (un type de machine à coudre faisant un point de couture spécifique, idéal pour la réalisation de maillot de bain) d'un montant de 1 289€ qui sera amorti sur 5 ans (Bernina Center Brusselss, s.d.). Cette machine s'ajoutera aux deux autres machines (une surjeteuse domestique et une machine à coudre) dont nous disposons déjà. Bien que nous ayons déjà une surjeteuse, nous avons décidé d'investir dans un nouvel exemplaire plus adapté au rythme de production, ce pour nous permettre de gagner du temps. La deuxième surjeteuse servira de solution de rechange en cas de problème ou de manquement technique. (Voir ANNEXE 21 : Tableau d'amortissements)

En ce qui concerne les stocks, ceux-ci ont été automatiquement calculés par le *template de plan financier* que nous avons utilisé pour établir notre plan financier (celui

proposé par hub.bruxelles), avec une rotation moyenne de 6 mois. Pour terminer, nous n'avons pas de créance commerciale étant donné que les délais de paiement de nos clients sont de 0.

9.4. Les ressources

Nous arrivons au 4e point qui compose notre plan financier : les ressources. Ce point montre comment l'entreprise est financée (Khan, 2022). Le financement d'une entreprise peut être composé de capitaux propres et d'emprunts à moyen ou long terme (Léger-Jarniou & Kalousis, 2008).

Étant donné que le projet ne nécessite pas un grand apport de financement, nous avons la possibilité de le financer sur des capitaux propres. Afin de lancer le projet, nous devrons apporter 12 000€ en capitaux propres. Bien que nous ayons les moyens de financer le projet en capitaux propres, nous envisageons également de prendre un micro-crédit de 3 000€ afin de diversifier les apports comme recommandé par Olivier Khan (2022). Cependant, nous avons regardé les taux d'intérêt proposer par MicroStart et ceux-ci sont assez élevés (ils commence à 7,95%) (Microstart, s.d.).

En ce qui concerne les dettes, nous ne disposons pas de dette bancaire et d'emprunt à long terme étant donné qu'elles ne sont pas nécessaires au lancement de l'entreprise. Nous ne disposons également pas de dette commerciale puisque nos faibles quantités ne permettent pas à nos fournisseurs de nous offrir un délai de paiement. Si nous parvenons à obtenir un délai de paiement, cela aurait un avantage positif sur notre besoin en fonds de roulement (Descendre, 2019).

9.4.1. Plan de trésorerie

Pour clôturer ce plan financier et l'analyse de la viabilité du projet, nous avons mis en place un plan de trésorerie pour chacun de nos scénarii (Voir ANNEXE 26 : Plan de trésorerie « Best case » et ANNEXE 27 : Plan de trésorerie « Worst case »).

Ces plans indiquent que nos ressources de financement sont suffisantes au bon fonctionnement de l'entreprise dans les deux scénarii et que notre trésorerie est suffisante pour couvrir nos dépenses. Dans le scénario « Best case », nous parvenons à prélever une petite rémunération dès la premières années, tout en gardant une partie du résultat en réserve. Dans le scénario « Worst case », nous avons décidé de ne pas prélever de rémunération la première année, afin de limiter les risques de trésorerie trop faible.

9.5. Prévisions financières : résumé « Best case »

Tableau 11 : Prévisions "Best case"

BILANS	2023	2024	2025
Actifs immobilisés	1 796	1 454	1 111
Actifs circulants	22 104	26 686	29 215
<i>Stocks</i>	1 316	1 555	1 601
<i>Créances</i>	0	0	0
<i>Trésorerie</i>	20 788	25 130	27 614
Total de l'actif	23 900	28 139	30 326
 Capitaux propres	 23 514	 27 556	 29 586
<i>Capital</i>	12 000	12 000	12 000
<i>Réserves et résultat reporté</i>	11 514	15 556	17 586
Dettes bancaires et emprunts	0	0	0
Autres dettes	386	583	740
Total du passif	23 900	28 139	30 326
RESULTATS	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	48 003	57 089	68 335
Marge brute d'exploitation	41 409	49 516	60 317
Charges d'exploitation	22 389	24 767	28 586
<i>Frais généraux</i>	22 389	24 767	28 586
EBITDA	19 020	24 749	31 731
Résultat avant IPP	18 527	24 406	31 388
Résultat après IPP	15 514	19 042	23 030
Résultat après rémunération	11 514	4 042	2 030
CASH-FLOW	2023	2024	2025
1. Cash-flow opérationnel	11 077	4 343	2 484
<i>Résultat hors amortissements</i>	12 007	4 385	2 372
<i>Variation du BFR</i>	-930	-42	112
2. Cash-flow financier	12 000	0	0
<i>Sources de financement</i>	12 000	0	0
<i>Remboursement des dettes</i>	0	0	0
3. Investissements	-2 289	0	0
Variation de trésorerie	20 788	4 343	2 484

9.6. Prévisions financières : résumé « Worst case »

Tableau 12 : Prévisions "Worst case"

BILANS	2023	2024	2025
Actifs immobilisés	1 796	1 454	1 111
Actifs circulants	13 477	16 994	19 787
<i>Stocks</i>	723	867	900
<i>Créances</i>	0	0	0
<i>Trésorerie</i>	12 754	16 127	18 887
Total de l'actif	15 274	18 448	20 898
 Capitaux propres	 15 259	 18 306	 20 697
<i>Capital</i>	12 000	12 000	12 000
<i>Réserves et résultat reporté</i>	3 259	6 306	8 697
Dettes bancaires et emprunts	0	0	0
Autres dettes	15	142	201
Total du passif	15 274	18 448	20 898
RESULTATS	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	26 778	31 925	38 208
Marge brute d'exploitation	23 091	27 681	33 716
Charges d'exploitation	19 339	19 792	22 633
<i>Frais généraux</i>	19 339	19 792	22 633
EBITDA	3 752	7 889	11 084
Résultat avant IPP	3 259	7 547	10 741
Résultat après IPP	3 259	7 547	9 591
Résultat après rémunération	3 259	3 047	2 391
CASH-FLOW	2023	2024	2025
1. Cash-flow opérationnel	3 043	3 373	2 760
<i>Résultat hors amortissements</i>	3 752	3 389	2 734
<i>Variation du BFR</i>	-709	-17	27
2. Cash-flow financier	12 000	0	0
<i>Sources de financement</i>	12 000	0	0
<i>Remboursement des dettes</i>	0	0	0
3. Investissements	-2 289	0	0
Variation de trésorerie	12 754	3 373	2 760

Conclusion

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction (cf. supra p. 2), l'objectif de ce mémoire était de déterminer la faisabilité, la viabilité et la désirabilité de notre projet entrepreneurial « Célia ». Notre analyse nous confirme que le projet est faisable, viable et désirable.

En effet, en ce qui concerne la *faisabilité* technique et organisationnelle, nous disposons des compétences nécessaires en interne pour le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise et nous comptons nous faire accompagner pour les aspects plus techniques ou ceux qui sont en dehors de nos compétences. De plus, nous nous sommes assuré qu'il y avait bien un marché existant pour notre produit et que celui-ci est *désirable*, étant donné les résultats positifs des phases tests et l'intérêt accru pour des produits qui répondent aux enjeux environnementaux et sociaux. Et pour finir, nous avons pu confirmer la *viabilité* du projet ainsi que sa rentabilité, grâce à l'analyse des coûts et des ressources financières nécessaires pour concrétiser le projet. Toutefois, il est important de rappeler que nos ventes estimées sont basées sur des hypothèses. Il est donc possible que nous n'atteignions pas les résultats attendus du scénario « Best case » endéans les 3 ans et que nous devions voir à la baisse les rémunérations dans un premier temps. De plus, la viabilité du marché dépendra fortement de la perception de nos prix par notre marché, comme nous le développerons plus bas, il serait pertinent de partager notre sondage à un plus large échantillon (cf. infra p.89).

Malgré la confirmation de la faisabilité, de la désirabilité et de la viabilité du projet, il reste un grand point d'attention au bon développement de notre projet : la *concurrence*. En effet, comme nous l'avons évoqué dans l'analyse de l'environnement (cf. supra p. 47), le projet « Célia » se trouve dans un marché particulièrement concurrentiel et cela tant du côté des concurrents directs que des concurrents indirects. Il sera important de prendre ce point en compte et d'y faire face par la mise en place d'une bonne stratégie de communication. Celle-ci devra mettre en avant notre engagement environnemental et devra avoir pour objectif de nous démarquer de nos concurrents indirects « surfant » sur la vague écologique. Il sera également essentiel de bien se différencier de la concurrence grâce à nos produits et notre identité de marque et rester particulièrement vigilant et réactif dans un environnement en constante mutation et évolution.

Pour la suite du projet, il nous semble également pertinent de nous préparer à une éventuelle croissance potentielle qui dépasserait nos capacités de production. Étant donné que nous avons opté pour une production en interne, nos quantités sont limitées. Il sera donc important d'explorer d'ors et déjà différentes pistes nous permettant d'augmenter nos quantités si cela devenait nécessaire. Travailler avec quelqu'un à plein temps ne nous semble pas la solution la plus adaptée, étant donné l'aspect saisonnier de notre produit. Deux pistes

envisageables sont le Centre d'adaptation et de reclassement professionnel (CARP) de Philippeville (entreprise d'économie sociale qui dispose d'un atelier de confection, dont la spécificité est d'employer majoritairement des personnes en situation de handicap) ainsi que l'option d'une collaboration avec des personnes âgées désireuses de rester actives et de gagner un revenu supplémentaire. Ces deux solutions permettraient de maintenir l'aspect local de notre production (et donc de rester en phase avec nos valeurs de durabilité) tout en renforçant notre engagement social. À ce stade, il pourrait devenir pertinent de repenser notre forme juridique en envisageant de passer en SRL si cela ce prouve plus avantageux.

Si nous retournons sur la revue de la littérature et les apports de celle-ci pour le développement de notre business plan, un des points clé qui est ressorti est l'importance d'avoir une vision globale à 360°. Qu'il s'agisse des parties prenantes, du cycle de vie du produit, des objectifs de l'entreprise ou de la création de valeur, il est essentiel d'adopter une vision large qui prenne en compte toutes les différentes composantes afin de mettre en place une stratégie de développement durable et de développer des produits durables. Dans le cadre de cette approche à 360°, l'outil Close the Loop s'est avéré être une ressource particulièrement riche permettant de repenser les systèmes de production et de création de valeur.

Nous avons, au cours de ce travail, été confronté à un certain nombre de limites qu'il nous semble pertinent de mentionner également.

L'une d'entre elles concerne la mise en place d'une relation de confiance à long terme, basé sur la transparence avec toutes les parties prenantes dont l'importance a été soulignée dans la revue de la littérature (cf. supra p. 8). Étant donné la petite taille de notre entreprise, c'est un point que nous avons eu du mal à implémenter dans notre business plan, plus particulièrement dans la relation avec nos fournisseurs qui pourrait être décrite comme étant plutôt une relation de type « self-service » (pas de relation directe avec le fournisseur). Cependant, cette limitation avait été identifiée au préalable dans la revue de la littérature comme une des limites du secteur du textile et de l'habillement, dû à la complexité de leurs systèmes de fabrications mondiaux et le manque de transparence qui en résulte (cf. supra p. 21).

Une deuxième limite concerne la fin de vie de nos maillots, pour laquelle nous ne sommes pas parvenu à mettre en place une solution optimale même si nous disposons encore d'un peu de temps pour le faire étant donné la durée de vie de notre produit. En lien avec notre stratégie de développement durable, nous avons remarqué que les 3 derniers points de Close the Loop (la vente, l'utilisation et la fin de vie) étaient les plus complexes à implémenter étant donné qu'ils dépendaient davantage à d'autres parties prenantes et plus particulièrement aux clients.

Pour finir, nous avons également observé une limite à notre récolte de données primaires et plus particulièrement lors du sondage. Malgré que nous ayons partagé le sondage sur différents canaux, la grande majorité des répondantes était des étudiantes qui avaient entre 18 et 25 ans. Il serait pertinent de trouver un moyen plus efficace de distribuer le sondage afin d'avoir un plus grand nombre de répondantes, ainsi que des répondantes plus diversifiées. Nous analyserions ensuite l'impact de cet échantillon plus large sur les résultats des tarifications de Van Westendorp et de Gabor-Granger pour vérifier si ceux-ci s'alignent plus avec nos prix, ainsi qu'avec le prix de nos concurrents directs.

Pour conclure, ce mémoire ne m'a pas seulement permis de mettre en application les nombreuses compétences acquises durant mes 5 ans à l'ICHEC et d'en développer d'autres. Il m'a également donné l'opportunité d'analyser en détail un projet personnel auquel je tiens, d'en confirmer sa faisabilité, de mettre en avant les éléments essentiels à sa réussite et de me tourner avec confiance vers l'avenir.

Bibliographie

1819. (2022). *LANCER SA PROPRE ENTREPRISE: QUEL COÛT?*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://1819.brussels/infotheque/demarrer-une-entreprise-formalites/lancer-entreprise-cout>

1819. (2022). *LE PLAN FINANCIER*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://1819.brussels/infotheque/avant-de-demarrer/le-plan-financier>

1819. (2022). *TVA: QUELS PRINCIPES DE BASE À RETENIR?*. Récupéré le 6 mars 2022 de <https://1819.brussels/infotheque/assurances-fiscalite-comptabilite/tva-quels-principes-de-base-retenir>

Abreu, M. C. S. (2015). Perspectives, drivers, and a roadmap for corporate social responsibility in the textile and clothing industry. [Chapitre de livre]. Dans *Roadmap to sustainable textiles and clothing* (pp. 1-21). Springer : Singapore. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/301960518_Perspectives_Drivers_and_a_Roadmap_for_Corporate_Social_Responsibility_in_the_Textile_and_Clothing_Industry

Abrond, M.-H. (2022, 3 mars). Plongeon dans l'histoire du maillot de bain avec Audrey Millet. *CulturActu*. Récupéré de <https://www.culturactu.com/pages/a-lire/romans-litt-educ/plongeon-dans-l-histoire-du-maillot-de-bain-avec-audrey-millet.html>

ADEME et Qu'est-ce qu'on fait ?. (2018). *La mode sans dessus-dessous*. Récupéré le 1 décembre 2021 de <https://multimedia.ademe.fr/infographies/infographie-mode-qgf/>

Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise (ABAE). (2013). *Plan financier*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://1819.monbusinessplan.be/main/financial-plan/financial-plan-home.html>

Aghemio, Z. (2017). *Comment transformer son business model pour y ajouter de la circularité ?* (Mémoire de Master). Louvain School of Management, Louvain-La-Neuve. Récupéré de https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A10964/datastream/PDF_01/view

Alioze. (2022). *COMBIEN COÛTE LA CRÉATION D'UN SITE E-COMMERCE EN 2021 / 2022 ?*. Récupéré le 15 avril 2022 de <https://www.alioze.com/combien-coute-site-ecommerce>

Alonson, T. (2021, 27 octobre). Le secteur du maillot de bain entend bien amorcer sa reprise dès 2022. *Fashion Network*. Récupéré de <https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-secteur-du-maillot-de-bain-entend-bien-amorcer-sa-reprise-des-2022,1347715.html>

Ammar, G. et Roux, N. (2009). Délocalisation et nouveau modèle économique : le cas du secteur textile-habillement. *La Revue de l'Ires*, 62, 99-134. <https://doi.org/10.3917/rdli.062.0099>

Appinio. (2021). *Pricing Analysis: The Gabor-Granger-Method*. Récupéré le 30 novembre 2021 de <https://www.appinio.com/en/gabor-granger-method>

Aquafil Corporate. (s.d.). *Econyl*. Récupéré le 19 avril 2022 de <https://www.econyl.com>

Aquafil. (2022). *The ECONYL® yarn*. Récupéré le 19 avril 2022 de <https://www.aquafil.com/sustainability/econyl/>

Armstrong, G., et Kotler, P. (2016). *Principes de marketing (13e édition)*. Paris: Pearson.

AWAY THAT DAY SWIMWEAR. (2022). *Away that day*. Récupéré le 7 avril 2022 de <https://awaythatday.com>

Ayla. (s.d.). *Ayla*. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://aylaswim.com>

B Lan. (2021). *The Future of Work Is Now: How Stakeholder Engagement Model Supports All Workers*. Récupéré le 24 novembre 2021 de <https://bcorporation.net/zbtcz06z20/future-work-now-how-stakeholder-engagement-model-supports-all-workers>

B2B International. (2021). *Gabor Granger Pricing Model*. Récupéré le 30 novembre 2021 de <https://www.b2binternational.com/research/methods/pricing-research/gabor-granger/>

Banque National de Belgique. (2021, décembre). Projections économiques pour la Belgique – Automne 2021. *Revue économique*. Récupéré de <https://www.nbb.be/fr/articles/projections-economiques-pour-la-belgique-automne-2021>

Banque Nationale de Belgique. (s.d.). *Centrale des bilans - Consultation en ligne des comptes annuels*. Récupéré le 8 décembre 2021 de <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e2s2>

Baron, P. (2021, 14 octobre). Les DNVB : moins dépendantes du canal de vente traditionnel et donc plus résilientes ?. *L'ADN*. Récupéré de <https://business.ladn.eu/news-business/actualites-annonceurs/dnvb-croissance-boostee-par-25-34-ans/>

Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F., & Frey, M. (2014). Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability*, 6(2), 872-893. Récupéré le 30 décembre 2020 de <https://www.mdpi.com/2071-1050/6/2/872/htm>

Bazaarvoice Blog. Récupéré de <https://www.bazaarvoice.com/blog/global-fashion-industry-trends-2018/>

Bebat. (2022). *Obligations légales environnementales en Belgique*. Récupéré le 2 mars 2022 de <https://www.bebat.be/fr/blog/obligations-legales-environnementales-belgique>

Beci. (2017). *Le choix d'un bon comptable, un placement à terme !*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://www.beci.be/choisir-un-comptable/>

Belz, F.-M. (2006): Marketing in the 21st Century. *Business Strategy and the Environment*, 15(3), 139–144. <https://doi.org/10.1002/bse.529>

Belz, F.-M. et Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. Wiley.

Berg, A., Haug, L., Hedrich, S. et Magnus, K. H. (2020). *Time for change : How to use the crisis to make fashion sourcing more agile and sustainable*. McKinsey. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/time%20for%20change%20how%20to%20use%20the%20crisis%20to%20make%20fashion%20sourcing%20more%20agile%20and%20sustainable/time-for-change-how-to-use-the-crisis-to-make-fashion-sourcing-more-agile-and-sustainable.pdf>

Berger-Douce, S. (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ?. *Humanisme et Entreprise*, 303 (3), 9-24. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/hume.303.0009>

Bernina Center Brussels. (s.d.). *JUKI MO 6814S*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://berninabrussels.be/juki-mo-6714s,5606.html>

Bocken, N. M. P. (2015, November). Conceptual framework for shared value creation based on value mapping. In *Global Cleaner Production Conference, Sitges, Barcelona* (pp. 1-4). Récupéré de <https://www.researchgate.net/publication/343514278> Title Conceptual framework for shared value creation based on value mapping Authors affiliations

Bocken, N., Schuit, C. et Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79-95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.001>

Bocken, N., Short, S., Rana, P. et Evans, E. (2012). *Sustainable Business Model Innovation Workshop*. Closing the Loop Conference, Circle Economy, Zaandam, Netherlands, 14-15 November 2012. Récupéré le 4 janvier 2022 de <http://www.plus.nl/resources/articlefiles/CircleEconomyWorkshopprocessv4.1.pdf>

Bonhaure, F. (2018, 23 juillet). 5 raisons de choisir une agence digitale pour développer votre entreprise. *Copernic*. Récupéré de <https://www.agence-copernic.fr/blog/5-raisons-choisir-agence-digitale-developper-entreprise>

Bonjour Maurice. (s.d.). *Bonjour Maurice*. Récupéré le 19 avril 2021 de <https://bonjourmaurice.be>

Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. Récupéré de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612003459>

Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., et Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business modèles and economic performance: an overview. *Journal of cleaner production*, 45, 1-8. Recupéré de https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/79558/mod_resource/content/0/Boons%20et%20al.%20-02013%20-%20Sustainable%20innovation%2C%20business%20modèles%20and%20econom.pdf

Boussemart, B. et Roncin, A. (2007). La mondialisation contre la concurrence dans le textile et l'habillement. *Revue de l'OFCE*, 103, 351-382. <https://doi.org/10.3917/reof.103.0351>

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa City : University of Iowa Press.

Brands up. (2021, 17 mai). Comment bien répartir son budget marketing digital ?. *Brands up*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://brands-up.ch/blog/repartir-budget-digital-marketing>

Bruxelles Environnement. (2020). *La responsabilité élargie des producteurs*. Récupéré le 9 novembre 2021 de <https://environnement.brussels/thematiques/dechets-ressources/action-de-la-region/aides-et-incitants/la-responsabilite-elargie-des>

Business impact. (2021). Flore Carlier, Fondatrice de Kaly Ora – « changer de vie grâce au Covid et lancer une marque de maillots 100 % responsable ». Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://business-impact.be/index.php/2021/10/05/34-flore-carlier-fondatrice-de-kaly-ora-changer-de-vie-grace-au-covid-et-lancer-une-marque-de-maillots-100-responsable/>

Businesscoot. (2021). *LE MARCHÉ DU MAILLOT DE BAIN – Espagne*. Récupéré le 5 décembre 2021 de <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-du-maillot-de-bain-espagne>

Calendrier.best. (2021). *Combien de semaine il y-a-t-il dans une année ?*. Récupéré le 8 décembre 2021 de <https://www.calendrier.best/combien-de-semaine-dans-une-annee.html>

Caluwaerts, P. (2020, 24 juillet). Kaly Ora : les maillots de bain qui jouent entre élégance et simplicité. *Mode in Belgium*. Récupéré de <https://modeinbelgium.be/kaly-ora-les-maillots-de-bain-qui-jouent-entre-elegance-et-simplicite/>

Cambridge University. (2021). *Stakeholder*. Récupéré le 24 novembre 2021 de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>

Carreon, J. (2019, 17 juillet). Is Wearing Used Swimwear Gross?. *ELLE*. Récupéré de <https://www.elle.com/fashion/shopping/a28413121/used-secondhand-swimwear-safe/>

Carvico. (s.d.). Carvico. Récupéré le 19 avril 2022 de <https://www.carvico.com/tessuti/vita/>

Cazenave, F. (2021, 13 septembre). L'environnement devient la deuxième préoccupation la plus importante pour les Européens. *Ouest France*. Récupéré de <https://www.ouest-france.fr/environnement/l-environnement-devient-la-deuxieme-preoccupation-la-plus-importante-pour-les-europeens-84129dca-149f-11ec-acf0-3f32804666b8>

CBI. (2020). *The European market potential for swimwear*. Récupéré le 5 décembre 2021 de <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/swimwear/market-potential>

Cellule Environnement de l'Union Wallonne des Entreprises (2022). *BIEN CONNAITRE LA RÉGLEMENTATION*. Récupéré le 2 mars 2022 de <https://environnement-entreprise.be/environnement-en-entreprise/bien-connaitre-la-reglementation/>

Ceylana, H. H., Koseb, B., et Aydin, M. (2014). Value based pricing: A research on service sector using Van Westendorp price sensitivity scale. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 1-6. Récupéré de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042814039172?token=E53860D257DBBE38C3094AA453B1CA2FAD70BF8C740D602387556A4437A39261EBFA949592141466B43DCF9F7B591A33&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211128170158>

Chabault, D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité. *Vie & sciences de l'entreprise*, 187, 39-57. <https://doi.org/10.3917/vse.187.0039>

Chan, E. (2019, 23 aout). Is fast fashion taking a green future seriously?. *Vogue*. Récupéré de <https://www.vogue.fr/fashion/article/how-effective-are-fast-fashion-brands-sustainability-initiatives>

Chapuis, D. (2014, 3 juillet). Le marché du maillot de bain surfe sur le haut de la vague. *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/2014/07/le-marche-du-maillot-de-bain-surfe-sur-le-haut-de-la-vague-306107>

Charles, A. (2015). *Pret-a-porter Made in France : quels facteurs pourraient amplifier la dynamique des relocalisations ?* (Mémoire de Master). Burgundy School of Business, Dijon. Récupéré de https://www.memoireonline.com/02/17/9589/m_Pret-a-porter-Made-in-France--quels-facteurs-pourraient-amplifier-la-dynamique-des-relocalisations7.html

Chouinard, Y., Ellison, J., & Ridgeway, R. (2011). The sustainable economy. *Harvard Business review*, 89(10), 52-62. Récupéré de <https://blog.movingworlds.org/wp-content/uploads/2012/03/Sustainable-Economy-HBR-Oct-2011.pdf>

Clermont, T. (2021). *Les produits de substitution : qu'est-ce que c'est ? Pourquoi s'en méfier ?*. Récupéré le 5 avril 2022 de <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/produits-de-substitution/>

Clermont, T. (2021). *Concurrents directs et indirects : définition, différences et analyse*. Récupéré le 7 avril 2022 de <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/concurrents-directs-indirects/>

Collard, F. (2020). L'économie circulaire. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2455-2456, 5-72. <https://doi.org/10.3917/cris.2455.0005>

Collection Indee. (2021). *INDEE*. Récupéré le 2 décembre 2021 de <https://fr.indeecollection.com>

Commission Européenne. (s.d.). *Accord de Paris*. Récupéré le 5 novembre 2021 de https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_fr

Commission Européenne. (s.d.). *Carbon Border Adjustment Mechanism*. Récupéré de https://ec.europa.eu/taxation_customs/green-taxation-0/carbon-border-adjustment-mechanism_fr

Commission Européenne. (s.d.). *Déplacements durant la pandémie de COVID-19*. Récupéré le 28 février 2022 de https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/travel-during-coronavirus-pandemic_fr

Conjointly. (2021). *Gabor-Granger Pricing Method*. Récupéré le 30 novembre 2021 de <https://conjointly.com/products/gabor-granger/>

Corner, P. D., et Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 635-659. Récupéré de <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Corner et al-2010-Entrepreneurship Theory and Practice.pdf>

Cox, L. J., et Cusick, J. (2006). What is Sustainable Development?. *Resource Management*. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/29744635_What_Is_Sustainable_Development

Crawford, C. (2017). Sustainable textile innovation is good business. *Sourcing Journal (Online)*, Retrieved from <http://ezproxy.ichec.be/trade-journals/sustainable-textile-innovation-is-good-business/docview/2272857426/se-2?accountid=164977>

Cuvelier, G. (2020, 14 aout). Ces magnifiques maillots de bain belges sont écologiques et réversibles. *Flair*. Récupéré de <https://www.flair.be/fr/self-love/ces-magnifiques-maillots-de-bain-belges-sont-ecologiques-et-reversibles/>

Dechamps, R. (2020, 29 septembre). Malgré une hausse des achats en ligne, les belges limitent encore fortement leurs dépenses. *ING*. Récupéré de <https://newsroom.ing.be/malgre-une-hausse-des-achats-en-ligne-les-belges-limitent-encore-fortement-leurs-depenses>

Declairieux, B. (2011, 21 novembre). Vêtements : Dans le prêt- à-porter, on nous fait payer cher les effets de mode. *Capital*. Récupéré de <https://www.capital.fr/economie-politique/vetements-dans-le-pret-a-porter-on-nous-fait-payer-cher-les-effets-de-mode-643827>

Dell'aira, N. (2021, 29 juillet). VACANCES ÉCOLO : QUELS SONT LES INDISPENSABLES À GLISSER DANS SA VALISE CET ÉTÉ ?. *Elle*. Récupéré de <https://www.elle.be/fr/337148-vacances-ecolo-quels-sont-les-indispensables-a-glisser-dans-sa-valise-cet-ete.html>

Descamps, S. (2021, 20 décembre). Kaly Ora: des tenues de plage et d'intérieur recyclées et sans couture. *Trends Tendances*. Récupéré de <https://trends.levif.be/economie/entreprises/kaly-ora-des-tenues-de-plage-et-d-interieur-recyclees-et-sans-couture/article-normal-1500337.html>

Descendre, N. (2019). *Analyse des Etats Financiers*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche. (2013). *Guide pratique pour les études de faisabilité*. Récupéré de <http://www.fors-ing-henallux.be/medias/files/notice-eft.pdf>

DNVB26. (2021, 4 septembre). LES PRINCIPALES TECHNIQUES MARKETING QUI FONT LE SUCCÈS DES DNVB. *Pubosphère*. Récupéré de <https://pubosphere.fr/les-principales-techniques-marketing-qui-font-le-succes-des-dnvb/>

Dushnitsky, G., & Stroube, B. K. (2021). Low-code entrepreneurship: Shopify and the alternative path to growth. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00251. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673421000299>

Duthilleul, A. et Jouvenel, M. (2020). *Evaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*. Paris : Ministère de l'économie et des finances. Récupéré de https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/273894_0.pdf

EasyRetro. (s.d.). *DAKI Retrospective - Drop, Add, Keep, Improve*. Récupéré le 20 mars 2022 de <https://easyretro.io/daki-drop-add-keep-improve/>

Ecoeff Lab. (2021). *Guide pratique : éco conception pour les marques responsables*. Récupéré de https://www.la-federation.com/data/chiffres-cles_3ec82/fiche/664/guide_ecoconception_0b29d.pdf

Ecoeff Lab. (2021). *GUIDE PRATIQUE : éco conception pour marque responsable*. Récupéré de https://www.la-federation.com/data/chiffres-cles_3ec82/fiche/664/guide_ecoconception_0b29d.pdf

El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/263263340_Social_entrepreneurship_theory_and_sustainable_social_impact

Elena Morales. (2019). *Elena Morales*. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://www.elenamorales.es>

Elkington, J., 1997. Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone.

Elle. (2020, 11 aout). Comment laver et entretenir son maillot de bain ?. *ELLE*. Récupéré de <https://www.elle.fr/Mode/Les-conseils-mode/Comment-laver-et-entretenir-son-maillot-de-bain-3798692>

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy Vol. 1 : An economic and business rationale for an accelerated transition*. Consulté 17 novembre 2021, à l'adresse <https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o>

Ellen MacArthur Foundation. (2017). *A NEW TEXTILES ECONOMY: REDESIGNING FASHION'S FUTURE*. Ellen MacArthur Foundation. Récupéré de <https://emf.thirdlight.com/link/2axvc7eob8zx-za4ule/@/preview/1?o>

Ellen MacArthur Foundation. (s.d.). *What is a circular economy?*. Récupéré le 17 novembre 2021 de <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

Emas, R. (2015). The concept of sustainable development: definition and defining principles. *Brief for GSDR, 2015*. Récupéré de <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2184349672/2184349672.pdf>

Esway, D. (2017, 13 juin). L'industrie florissante du maillot de bain. *France bleu*. Récupéré de <https://www.francebleu.fr/emissions/la-minute-conso/champagne-ardenne/la-minute-conso-48>

Euratex. (2019). *CHEMICALS POLICY*. Récupéré le 4 décembre 2021 de <https://euratex.eu/sustainable-businesses/chemicals-policy/>

EURATEX. (2020). *FACTS & KEY FIGURES OF THE EUROPEAN TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY*. Bruxelles : EURATEX. Récupéré de <https://euratex.eu/facts-and-key-figures/>

Euratx. (2020). *FACTS & KEY FIGURES OF THE EUROPEAN TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY*. Bruxelles : EURATEX. Récupéré de <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Facts-Key-Figures-2020-LQ.pdf>

Eurécia. (2019, 6 septembre). Générations X, Y et Z, qui sont-elles ?. *Vie de bureau*. Récupéré de <https://www.eurecia.com/blog/generations-x-y-z-sont-elles/>

Europ Assistance. (2021). *Europ Assistance IPSOS 2021 Holiday Barometer: a majority (57%) of Europeans expect to travel this summer*. Récupéré de <https://media.europ-assistance.com/download/1043775/ea-internationalholidaybarometerwithipsosrelease20210617.pdf>

European Chemical Agency. (s.d.). *Comprendre REACH*. Récupéré le 4 décembre 2021 de <https://echa.europa.eu/fr/regulations/reach/understanding-reach>

European Commission. (2015). *Frequently Asked Questions (FAQs) on Regulation (EU) No 1007/2011 on textile names and related labelling and marking of textile products*. Récupéré le 25 mars 2022 de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjj9Nviof2AhUDN0wKHSD8AK8QFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F9808%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usg=AQvVaw1XrYgs793UR0eTqfPxqfq>

European Commission. (2021). *Roadmap : EU strategy for sustainable textiles*. Récupéré de https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12822-EU-strategy-for-sustainable-textiles_en

European Environment Agency. (2019). *Textiles in Europe's circular economy*. Récupéré de <https://www.eea.europa.eu/publications/textiles-in-europe-s-circular-economy/textiles-in-europe-s-circular-economy>

Facon, P. (2021). *Analyse PESTEL : définition, utilité et présentation des 6 composants*. Récupéré le 28 février 2022 de <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/analyse-pestel-definition-outil-et-composants/>

Falize, M. (s.d.). *REPRISE D'ENTREPRISE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE*. [Présentation Power Point]. ICHEC, Bruxelles.

Fernando, J. (2021). *Stakeholder*. Récupéré le 24 novembre 2021 de <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>

FGTB. (2021). *La hausse des prix de l'énergie fait fondre le pouvoir d'achat*. Récupéré le 2 mars 2022 de <https://www.fgtb.be/energie-et-pouvoir-d-achat>

Fitizzy. (s.d.). *E-COMMERCE : COMMENT RÉDUIRE SON TAUX DE RETOUR ?*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://www.fitizzy.com/e-commerce-comment-reduire-son-taux-de-retour/>

Flanders DC et Vlaanderen Circulair. (2022). *Close the loop : a guid towards a circular fashion industry*. Récupéré le 12 avril 2022 de <https://www.close-the-loop.be/en#>

Gillis, T., et Spring, N. (2001). Doing good is good for business. *Communication World*, 18(6), 23-26. Récupéré de <http://ezproxy.ichec.be/trade-journals/doing-good-is-business/docview/210193828/se-2?accountid=164977>

Guinebault, M. (2021, 1^{er} juin). COVID-19: une consommation mode définitivement altérée pour 35 % des clients. *Fashion Network*. Récupéré de <https://fr.fashionnetwork.com/news/COVID-19-une-consommation-mode-definitivement-alteree-pour-35-des-clients,1306692.html>

Hamoir, Q. (2021, 15 juin). Entreprise individuelle ou SRL (auparavant SPRL) : quelle forme de société choisir ?. *Liantis*. Récupéré de <https://blog.liantis.be/fr/devenir-independant/entreprise-individuelle-ou-sp-quelle-forme-de-societe-choisir>

Harker, L. (2021, 29 mars). Why You Need to Create a Brand Identity to Grow. *Latana*. Récupéré de <https://latana.com/post/brand-identity-branding-essential-growing-company/>

Hart, D. (2022). How to Calculate Market Size Using TAM, SAM, and SOM. *The Power Business School*. Récupéré le 25 mars 2022 de <https://www.thepowermba.com/en/blog/tam-sam-som>

He, J., et Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126751. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751>

Hlady-Rispal, M. (2002). Les études de cas: application à la recherche en gestion. *Bruxelles, De Boeck*.

Intego. (s.d.). *Immunité totale contre les malwares pour votre Mac*. Récupéré le 16 avril 2022 de https://antivirus.intego.com/misx9-promotion?coupon=1Y19X2&gbf=true&vpn=1&campaign=1703268617&adgroup=72149974288&key_word=intego&placement=&matchtype=e&network=GGInt&media_source=google_adwords&gclid=CiOKCQjw0umSBhDrARIsAH7FCoewJfp4V5ikv1aRQT_jD5nbdiYcs_utXWknAEOAgmpbuErcCle08FgaAhw8EALw_wcB

Isaacson, B. (s.d.). *WHY YOU SHOULD (ALMOST) NEVER USE THE VAN WESTENDORP PRICING MODEL*. Récupéré le 30 novembre 2021 de <https://mmrstrategy.com/why-you-should-almost-never-use-the-van-westendorp-pricing-model/>

Jidar, K., Benabdelmoumen, G., Lucet, C., Poujol, P., Kuhmel, L., Leporrier, J., & Consigny, P. (2021). Impact de la pandémie à COVID-19 sur les voyages internationaux. *Infectious Diseases Now*, 51(5), S120-S121. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666991921003870>

Joaquine. (s.d.). *Joaquine*. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://www.joaquine.fr>

Julie. (2020, 26 juillet). L'histoire sulfureuse du maillot de bain. *Louise Magazin*. Récupéré de <https://louise-magazine.com/histoire-maillot-de-bain-bikini/>

Kaly Ora [@kalyora]. (s.d.). *Posts* [Instagram profile]. Instagram. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://www.instagram.com/kalyora/>

Kaly Ora. (2021). *Kaly Ora*. Récupéré le 1 décembre 2021 de <https://kalyora.com/fr>

Kea & Partners et Institut Français de la Mode. (2021). *Les NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES de la MODE*. Récupéré de https://www.la-federation.com/data/chiffres-cles_3ec82/fiche/678/nouveaux_modeles_economiques_de_la_mode_ab6bc.pdf

Keiner, M. (2005). *History, definition (s) and models of sustainable development*. ETH Zurich. Récupéré de <https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/53025/eth-27943-01.pdf>

Kemp, S. (2021, 21 octobre). DIGITAL 2021 OCTOBER GLOBAL STATSHOT REPORT. DATAREPORTAL. Récupéré de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-october-global-statshot>

Kemp, S. (2022, 15 février). DIGITAL 2022: BELGIUM. DATAREPORTAL. Récupéré de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-belgium>

Keskin, D., Diehl, J. C. et Molenaar, N. (2013). Innovation process of new ventures driven by sustainability. *Journal of cleaner production*, 45, 50-60. DOI: [10.1016/j.jclepro.2012.05.012](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.012)

Khan, O. (2022, 15 février). *DÉFINIR SON BUDGET ET SON SEUIL DE RENTABILITÉ*. [Formation Startlab]. Anjou

Księżak, P. (2016). The CSR challenges in the clothing industry. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(2), 51-65. Récupéré le 28 décembre 2021 de <https://apcz.umk.pl/JCRL/article/view/JCRL.2016.008/11201>

La fédération. (s.d.). *Focus balnéaire Femme*. Récupéré le 5 décembre 2021 de <https://www.la-federation.com/fr/chiffres-cles/chiffres-cles-textile-habillement-2019/focus-balneaire-femme/>

La Fédération. (s.d.). *Quelles tendances de consommation après la crise du COVID-19*. Récupéré le 4 décembre 2021 de <https://www.la-federation.com/fr/chiffres-cles/chiffres-cles-textile-habillement-2019/quelles-tendances-de-consommation-apres-la-crise-du-covid-19/>

La Libre Eco. (2022, Février 17). La hausse des salaires et des allocations en Belgique est reportée d'avril à octobre. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/economie/conjoncture/2022/02/17/la-hausse-des-salaires-et-des-allocations-en-belgique-est-reportee-davril-a-octobre-HZU2QA5W2BB7VJH2NCRQ5FRF2A/>

La Première. (2018, 21 aout). Du costume de bain au monokini: petite histoire du maillot de bain féminin. *RTBF*. Récupéré de <https://www.rtbf.be/article/du-costume-de-bain-au-monokini-petite-histoire-du-maillot-de-bain-feminin-9999514>

Le Borgne-Larivière, M., Meier, O., Rabet, B. et Schier, G. (2009). Gouvernance et dilemmes éthiques des entreprises naissantes : le cas de la société mondebio.com. *Management & Avenir*, 28 (8), 73-88. <https://doi.org/10.3917/maav.028.0073>

Le Rudullier, K. (2018). Etudiant-entrepreneur : quelle place pour la RSE dans leurs projets ?. *Marché et organisations*, 31 (1), 193-210. Récupéré le 20 octobre 2021 de <https://doi.org/10.3917/maorg.031.0193>

Léger-Jarniou, C., et Kalousis, G. (2008). *Construire son business plan*. Paris: Dunod.

Les Echos Start. (2016). Bien s'entourer. *Les Echos Start*. Récupéré de <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/entreprendre/bien-sentourer-1180037>

Lipovetsky, S., Magnan, S., et Zanetti-Polzi, A. (2011). Pricing models in marketing research. *Scientific Research*, 3(5), 167-174. doi:10.4236/iim.2011.35020

Livin' Swimwear. (2021). *Livin' Swimwear*. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://livinswimwear.com/fr/>

Lorent, P. (2021, 31 décembre). Un Belge sur deux craint pour son pouvoir d'achat en 2022. *Le Soir*. Récupéré de <https://www.lesoir.be/415407/article/2021-12-31/un-belge-sur-deux-craint-pour-son-pouvoir-dachat-en-2022>

Marcade, S. (2021, 27 avril). Les consommateurs sont-ils prêts à payer plus cher pour des produits éco-responsables ?. *YouGov*. Récupéré de <https://fr.yougov.com/news/2021/04/27/consommateurs-achats-environnement/>

Marnette, C. [@milkywaysblueyes]. (s.d.). *Posts* [Instagram profile]. Instagram. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://www.instagram.com/milkywaysblueyes/>

Martin-Bernard, F. (2021, 29 octobre). Mode : le boom de la prévente. *Lesechos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/weekend/mode-beaute/mode-le-boom-de-la-prevente-1359454>

Maurin, P. (2008). *Le Business Plan en clair*. Paris: Ellipses.

Mc Kinsey & Company. (2021). *The state of fashion 2021*. London : Business of Fashion. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf>

Mehar, M. (2021, 16 février). The deception of greenwashing in fast fashion. *Down to earth*. Récupéré de <https://www.downtoearth.org.in/blog/environment/the-deception-of-greenwashing-in-fast-fashion-75557>

Millet, A. (2022). *Les dessous du maillot de bain Une autre histoire du corps*. Paris : Éditions Les Pérégrines.

Musca, H. (2016, 29 août). Petite histoire du maillot de bain, symbole de l'émancipation de la femme (ou presque...). *Terrafemina*. Récupéré de https://www.terrafemina.com/article/petite-histoire-du-maillot-de-bain-symbole-de-l-emancipation-de-la-femme-ou-presque_a318892/1

Nations Unies. (s.d.). *Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables*. Récupéré le 1^{er} décembre 2021 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/sustainable-consumption-production/>

Nations Unies. (s.d.). Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. Récupéré le 1 décembre 2021 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/economic-growth/>

Nga, J. K. H., et Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of business ethics*, 259-282. Récupéré de <https://www.proquest.com/docview/761067044/E4F410B41A2645FAPQ/1?accountid=164977>

Niinimäki, K. (2011). *From disposable to sustainable: the complex interplay between design and consumption of textiles and clothing*. Aalto University. Récupéré de <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/13770/isbn9789526042848.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Niinimäki, K. (2013). *Sustainable fashion: New approaches*. Aalto University. Récupéré de <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/13769/isbn9789526055732.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Niinimäki, K. (2015). Ethical foundations in sustainable fashion. *Textiles and Clothing Sustainability*, 1(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.1186/s40689-015-0002-1>

Nostalgie. (2021). *Comment fait-on des vêtements à base de bouteilles d'eau ?*. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://www.nostalgie.be/radio/podcasts/16567/comment-fait-on-des-vetements-a-base-de-bouteilles-d-eau>

OCDE. (2018). *Le nouveau Cadre de l'OCDE pour la croissance inclusive entend promouvoir une « action urgente et concertée »*. Récupéré le 1 novembre 2021 de <https://www.oecd.org/fr/presse/le-nouveau-cadre-de-l-ocde-pour-la-croissance-inclusive-entend-promouvoir-une-action-urgente-et-concertee.htm>

OCDE. (2020, 2 juin). *Les actions engagées dans le domaine du tourisme face au coronavirus (COVID-19)*. Récupéré le 28 février 2022 de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/les-actions-engagees-dans-le-domaine-du-tourisme-face-au-coronavirus-covid-19-86db4328/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Oxfam. (2020). *L'impact de la mode : drame social, sanitaire et environnemental*. Récupéré de <https://www.oxfamfrance.org/agir-oxfam/impact-de-la-mode-consequences-sociales-environnementales/>

Oxfam. (2021). *Fast fashion et slow fashion : définitions et enjeux*. Récupéré de <https://www.oxfamfrance.org/agir-oxfam/fast-fashion-et-slow-fashion-impacts-definitions/>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Partena Professional. (2022). *Les cotisations sociales pour starters : voici ce à quoi vous devez faire attention*. Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.partena-professional.be/fr/nouvelles/les-cotisations-sociales-pour-starters-voici-ce-qui-vous-devez-faire-attention>

Partena Professional. (2022). *Quelle forme juridique choisir pour lancer votre activité ?*. Récupéré le 15 avril 2022 de <https://www.partena-professional.be/fr/starter/quelle-forme-juridique-choisir-pour-lancer-votre-activite>

PassCreaMode. (s.d.). *Le marché du maillot de bain*. Récupéré de <https://passcreamode.com/myapdf/render/Marches-et-produits/Marche-et-Produits/Lingerie-Beachwear/Le-marche-du-maillot-de-bain>

Patagonia. (2021). *Everything we make has an impact on the planet*. Récupéré le 11 octobre 2021 de <https://www.patagonia.com/our-footprint/>

Patagonia. (2021). *Patagonia action work*. Récupéré le 11 octobre 2021 de <https://www.patagonia.com/actionworks/home/choose-location/>

Paume, J. (2020, 6 juillet). Greenwashing : 50 nuances de vert — Le revers de la fast fashion. *Slow we are*. Récupéré de <https://www.slowware.com/greenwashing-50-nuances-de-vert-le-revers-de-la-fast-fashion/>

Peattie, K., et Belz, F. M. (2010). Sustainability marketing—An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15. <https://doi.org/10.1007/s11621-010-0085-7>

Peretti, J. (2019). Éditorial. *Question(s) de management*, 24 (2), 11-12. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/qdm.192.0011>

Peuples Solidaires, Amis de la terre, Amnesty, CCFD terre solidaire, Éthique sur Étiquette et Sherpa. (2017). *Loi française relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre - Questions fréquemment posées*. Récupéré de <https://plan-vigilance.org/wp-content/uploads/2019/06/2017-FAQ-en-français.pdf>

Pierrat, N. (2021, 6 novembre). *Pricing consultant*. [Formation Startlab]. Montgomery.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40. Récupéré de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Première Vision. (s.d.). *About*. Récupéré le 16 avril 2022 de https://www.premierevision.com/en/about/?utm_medium=email&utm_source=pco2022c10&utm_campaign=pco

Qualtrics. (2022). *Faire une analyse concurrentielle en 4 étapes clés*. Récupéré le 7 avril 2022 de <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/etude-marche/analyse-concurrentielle/>

Règlement (UE) n ° 952/2013 du Parlement européen et du Conseil du 9 octobre 2013 établissant le code des douanes de l'Union. *OJ L 269, 10.10.2013, p. 1-101*. Récupéré de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0952#d1e4051-1-1>

Rensonnet, J. (2022, 26 janvier). Avec ses maillots et leggings, la marque bruxelloise Kaly Ora part à la pêche au plastique. *L'avenir*. Récupéré de <https://www.lavenir.net/regions/2022/01/26/avec-ses->

[maillots-et-leggings-la-marque-bruxelloise-kaly-ora-part-a-la-peche-au-plastique-6LWIPTMU75E5HDIWVQPZXE6WGE/](https://www.dhnet.be/regions/bruxelles/avec-ses-maillots-et-leggings-la-marque-bruxelloise-kaly-ora-part-a-la-peche-au-plastique-6LWIPTMU75E5HDIWVQPZXE6WGE/)

Rensonnet, J. (2022, 26 janvier). Avec ses maillots et leggings, la marque bruxelloise Kaly Ora part à la pêche au plastique. *DH*. Récupéré de <https://www.dhnet.be/regions/bruxelles/avec-ses-maillots-et-leggings-la-marque-bruxelloise-kaly-ora-part-a-la-peche-au-plastique-61f124587b50a639dc673a0e>

Roberfroid. (2022, 28 février). Guerre en Ukraine : "effets collatéraux" sur les entreprises belges et occidentales impliquées en Russie. *RTBF*. Récupéré de <https://www.rtbf.be/article/guerre-en-ukraine-effets-collatéraux-sur-les-entreprises-belges-et-occidentales-impliquées-en-russie-10944875>

RTBF TENDANCE. (2021, 13 juin). Le maillot de bain se met (lui aussi) au vert. *RTBF*. Récupéré de https://www.rtbf.be/tendance/green/detail_le-maillot-de-bain-se-met-lui-aussi-au-vert?id=10779601

Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351. Récupéré de <https://www.proquest.com/docview/1266437091/4AFE628190EB4432PQ/3?accountid=164977>

Scampi Swimwear. (2020). *Scampi Swimwear*. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://scampi.se>

Schilling, A. (2019, 21 octobre). La mode passe au vert. *Slate*. Récupéré de <http://www.slate.fr/story/182814/mode-fashion-pact-textiles-ecologiques>

Sénat. (2021). *Délocalisations : pour un néo-colbertisme européen*. Récupéré le 5 décembre 2021 de <https://www.senat.fr/rap/r03-374/r03-37422.html>

Service Public Fédéral Finances. (s.d.). *RÉGIME DE FRANCHISE DE LA TAXE POUR LES PETITES ENTREPRISES*. Récupéré le 6 mars 2022 de <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/tva/assujettissement-tva/regime-franchise-taxe#q1>

Sevrin, M. (2021, 10 juin). QUELLES SONT LES TENDANCES MAILLOTS DE BAIN 2021 ?. *Elle*. Récupéré de https://www.elle.be/fr/331358-quelles-sont-les-tendances-maillots-de-bain-2021.html#slider-331358_6-4

Shopify. (s.d.). *Save Money with Mobile-friendly Ecommerce Website Templates*. Récupéré le 15 avril 2022 de <https://themes.shopify.com/templates/responsive>

SPF Economie. (2019). *Etiquetage de la composition des produits textiles*. Récupéré le 3 décembre 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/ventes/reglementation/etiquetage/etiquetage-de-la-composition>

SPF Economie. (2020). *Droit de rétractation en cas de vente à distance (ex. via internet)*. Récupéré le 2 décembre 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/protection-des-consommateurs/faire-valoir-ses-droits/achats/annuler-un-achat/quand-exercer-le-droit-de/droit-de-retractation-en-cas>

SPF économie. (2021). *Douane - Questions fréquemment posées sur le brexit*. Récupéré le 2 mars 2022 de <https://economie.fgov.be/fr/douane-questions-frequemment>

SPF Finances. (s.d.). *TAXE COMMUNALE*. Récupéré le 16 avril 2022 de https://finances.belgium.be/fr/particuliers/declaration_impot/taxe_communale#q3

Stammen, L. (2018, 22 mars)..The four trends impacting the global fashion industry in 2018. Récupéré de <https://www.bazaarvoice.com/blog/global-fashion-industry-trends-2018/>

Statbel. (2021). *Budget des ménages*. Récupéré le 15 avril 2022 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages>

StatBel. (2021). *Les ménages belges dépensent plus pour la nourriture, les boissons et le tabac*. Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages>

Talia Collins. (2020). *Talia Collins*. Récupéré le 7 décembre 2021 de <https://taliacollins.co.uk/>

TeamRetro. (2022). *DAKI (Drop, Add, Keep, Improve) Retrospective*. Récupéré le 20 mars 2022 de <https://www.teamretro.com/retrospectives/daki-retrospective>

The Business Plan Shop. (2022). *TAM SAM SOM*. Récupéré le 25 mars 2022 de https://www.thebusinessplanshop.com/blog/fr/entry/tam_sam_som

The Business Research Company. (2022). *Ethical Fashion Global Market Opportunities And Strategies Report*. The Business Research Company. Récupéré de <https://www.thebusinessresearchcompany.com/faqs/3115>

Thiévert, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Thorisdottir, T. S., et Johannsdottir, L. (2019). Sustainability within fashion business modèles: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(8), 2233. <http://dx.doi.org/10.3390/su11082233>

Tischner, U. et Charter, M. (2001). Sustainable Product Design. [Chapitre de livre]. Dans *Sustainable Solutions* (pp. 118-138). Routledge.

Torrez, E. (2020, 27 juillet). Crush of the day: het duurzame swimwear label Kaly Ora. *Marie claire*. Récupéré de <https://marieclaire.be/nl/crush-of-the-day-het-duurzame-swimwear-label-kaly-ora/>

Touboul, P. (s.d.). *Recherche qualitative : La méthode des Focus Groupes. Guide méthodologique pour les thèses en Médecine Générale*. Récupéré de https://nice.cnge.fr/IMG/pdf/Focus_Groupes_methodologie_PTdef.pdf

UNECE. (2018). *Fashion and the SDGs: what role for the UN?*. Récupéré le 1 décembre 2021 de https://unece.org/DAM/RCM_Website/RFSD_2018_Side_event_sustainable_fashion.pdf

UNEP. (2019). *US outdoor clothing brand Patagonia wins UN Champions of the Earth award*. Récupéré le 11 octobre 2021 de <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/us-outdoor-clothing-brand-patagonia-wins-un-champions-earth-award>

Unicef. (s.d.). *LES DROITS DE L'ENFANT AU COEUR DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)*. Récupéré le 1 décembre 2021 de <https://www.unicef.be/fr/la-raison-detre-de-lunicef/les-objectifs-de-developpement-durable>

United Nations Framework Convention on Climate Change. (2022). *Qu'est-ce que l'Accord de Paris ?*. Récupéré de <https://unfccc.int/fr/process-and-meetings/l-accord-de-paris/qu-est-ce-que-l-accord-de-paris>

United Nations General Assembly. (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future*. Oslo, Norway: United Nations General Assembly, Development and

International Co-operation: Environment. Récupéré de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

United Nations. (2021, 15 novembre). *HOME*. UN Climate Change Conference (COP26) at the SEC – Glasgow 2021. Récupéré le 21 novembre 2021 de <https://ukcop26.org>

United Nations. (s.d.). *THE 17 GOALS*. Récupéré le 5 novembre 2021 de <https://sdgs.un.org/goals>

Upward, A., et Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business modèles: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.

Vallano, B. (2017, 17 octobre). Combien coûte une assurance professionnelle ?. *Les furets*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://www.lesfurets.com/assurance/guide/combien-coute-assurance-professionnelle#que-couvre-lassurance-professionnelle>

Van Laethem, N., Lebon, Y. et Durand-Mégret, B. (2016). *Fiche 03 : Les cinq forces de Porter*. Récupéré de <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm>

Vandermeulen, M. (2022, 22 février). *HOW TO GET OUT FROM DIGITAL NOISE AS AN ONLINE BRAND?*. [Formation Startlab]. ZOOM

Vautard, C. (2021, 31 mai). Le maillot de bain fait sa révolution verte. *Fashion Network*. Récupéré de <https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-maillot-de-bain-fait-sa-revolution-verte,1306364.html>

Viale, A. (2022). *E-commerce : Les 20 avantages et inconvénients du commerce en ligne en 2022*. Récupéré de <https://www.wizishop.fr/blog/ecommerce-avantages-inconvenients>

Vibert, E. (2021, 27 janvier). Le marché de la fripe dépassera celui de la fast fashion en 2028. *L'info durable*. Récupéré de <https://www.linfodurable.fr/conso/le-marche-de-la-fripe-depassera-celui-de-la-fast-fashion-en-2028-10279>

Vie publique. (2021). *Évaluation de la mise en oeuvre de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*. Récupéré le 22 novembre 2021 de <https://www.vie-publique.fr/rapport/273894-loi-sur-la-vigilance-des-societes-meres-et-entreprises-donneuse-d-ordre>

VivaCité. (2020, 15 juillet). Maillot de bain : les tendances de l'été. VivaCité. Récupéré de https://www.rtbf.be/vivacite/emissions/detail_le-6-8/accueil/article_maillot-de-bain-les-tendances-de-l-ete?id=10542909&programId=8801

Wang, R. (2020, 22 juin). How To Price Your Product: A Guide To The Van Westendorp Pricing Model. *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/rebeccasadwick/2020/06/22/how-to-price-products/?sh=7fd27bbe55c7>

WeDemain. (2019, 8 janvier). Pourquoi notre marque de vêtements durables ne fera plus jamais de soldes. *WeDemain*. Récupéré de https://www.wedemain.fr/dechiffrer/pourquoi-notre-marque-de-vetements-durables-ne-fera-plus-jamais-de-soldes_a3850.html/

Wikipreneurs. (2022). *Définition mission-vision-valeurs-objectifs ?*. Récupéré le 23 avril 2022 de <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-entrepreneur/definition-mission-vision-valeurs-objectifs>

Wikipreneurs. (2022). *Etude de faisabilité technique*. Récupéré le 28 avril 2022 de <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-marketing/etude-de-faisabilite-technique>

Wikipreneurs. (2022). *Réaliser votre tableau de trésorerie*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-finance/realiser-votre-tableau-de-tresorerie>

Wikipreneurs. (2022). *Validez rapidement votre projet avec HannaGo*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://www.wikipreneurs.be/fr/outils/entreprendre-finance/plan-financier-facile>

Wilkerson, B., et Trellevik, L. K. L. (2021). Sustainability-oriented innovation: Improving problem definition through combined design thinking and systems mapping approaches. *Thinking Skills and Creativity*, 42, 100932. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100932>

Willot, Y., Moyson, A.F. et Bavier, Y. (2020, 7 septembre). Exclu mode: les habitudes de consommation des Belges. *Vif Weekend*. Récupéré de <https://weekend.levif.be/lifestyle/mode/exclu-mode-les-habitudes-de-consommation-des-belges/article-longread-1325849.html>

Wolfe, I. (2020, 25 novembre). How Ethical Is Patagonia?. *Good on you*. Récupéré de <https://goodonyou.eco/how-ethical-is-patagonia/>

Wolford, B. (2021). *What is GDPR, the EU's new data protection law ?*. Récupéré le 2 décembre 2021 de <https://gdpr.eu/what-is-gdpr/>

Xerius. (2022). *Devenir indépendant à titre principal*. Récupéré le 15 avril 2022 de <https://www.xerius.be/fr-be/devenir-independant/votre-preparation/se-lancer-a-titre-activite-principale>

Xerius. (2022). *Faites une simulation de vos cotisations sociales*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://www.xerius.be/fr-be/devenir-independant/votre-preparation/simulation-cotisations-sociales>

Xerius. (2022). *Qu'implique la réduction starter ? Xerius vous l'explique*. Récupéré le 16 avril 2022 de <https://www.xerius.be/fr-be/devenir-independant/votre-preparation/reduction-starter>

YouGov. (2021). *Rapport européen sur l'industrie de la mode en 2021*. Récupéré le 17 avril 2022 de https://commercial.yougov.com/rs/464-VHH-988/images/YouGov-Mainland-Fashion-Ethique-FR.pdf?mkt_tok=NDY0LVZISC05ODgAAAGDYDxSe6uoOukqojuQDLkOpiGbB0SXucRONoIRB1cMg_LNCqpDQFCbt7X6GFOcFeeYgIXLt0eDcVtpKdOJirS_qLy89e6mYyBGN7PXmgMIRpvc6w

Your Europe. (2021). *Étiquetage des produits textiles*. Récupéré le 3 décembre 2021 de https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/textile-label/index_fr.htm

Yumens. (2021). *Qu'est-ce qu'une agence de marketing digital ?*. Récupéré de <https://www.yumens.fr/expertise/webmarketing/strategie-web-marketing/agence/>

Annexe

Annexe 1 : Questionnaire du sondage	1
Annexe 2 : Sondage Typeform	4
Annexe 3 : Résultats du sondage	7
Annexe 4 : Tableau des pourcentages cumulés Van Westendorp	10
Annexe 5 : Tableaux Gabor-Granger	12
Tableaux des minimums et maximums avec une intention d'achat supérieur ou égale à 6	12
Répartitions des quantités et des revenus pour chaque prix	14
Annexe 6 : Guide d'entretiens Céline Lejeune et Ariane Van der Elst	14
Annexe 7 : Retranscription Céline Lejeune	18
Annexe 8 : Retranscription Ariane Van der Elst	22
Annexe 9 : Parties prenantes	27
Friedmans – FunkiFabrics	27
Edgewater ave. (Résumé des échanges)	29
R-Use Fabrik	29
Atelier Repete	30
Yuman	30
Claude Hontoir	31
Hadrien Lejeune	31
Annexe 10 : Guide d'entretien focus groups	32
Annexe 11 : Résumé focus groups	33
Annexe 12 : Phases tests	36
Page Instagram	36
Résultats des phases tests	37
Feedbacks des clients	41
Annexe 13 : Business Model Durable	43
Annexe 14 : PESTEL	44
Politique	44
Économique	45
Sociologique	46
Technologique	47
Environnementale	48
Légal	48
Annexe 15 : Frais des livraisons	51
Annexe 16 : Liste d'influenceuses	51
Annexe 17 : Avantages et inconvénients de Shopify et Prestashop	52
Annexe 18 : Comptes de résultat et bilan « Best case »	53
Comptes de résultat « Best case »	53
Bilan « Best case »	57

Annexe 19 : Comptes de résultat et bilan « Worst case »	59
Comptes de résultat « Worst case »	59
Bilan « Worst case »	63
Annexe 20 : Coûts des ventes « Worst case »	65
Annexe 21 : Tableau amortissements	66
Annexe 22 : Détails calculs TAM-SAM-SOM	67
Calcul de TAM (Total Available Market)	67
Calcul de SAM (Serviceable Available Market)	67
Calcul SOM (Serviceable Obtainable Market)	67
Annexe 23 : Seuil de rentabilité	68
Annexe 24 : Planification de la production	69
Annexe 25 : Consommation de matière première	70
Annexe 26 : Plan de trésorerie « Best case »	71
Annexe 27 : Plan de trésorerie « Worst case »	77