

Directrices de collection
Évelyne Poincelot et Kirsten Burkhardt-Bourgeois

Études de cas



MARKETING

Coordonné par
Jean-François Notebaert et Bertrand Belvaux



Nouvelle Chance : le t-shirt recyclé et recyclable

Yohan BERNARD

I. Résumé¹

Ce cas illustre comment le marketing peut se mettre au service du développement durable en proposant des offres éco-socio-innovantes*, c'est-à-dire des innovations respectueuses de l'environnement et de l'humain. En même temps, les leviers actionnés pour assurer la durabilité de l'offre peuvent se combiner à des sources plus traditionnelles de valeur consommateur* pour contribuer à positionner l'offre par rapport à la concurrence.

Au travers de ce cas, vous apprendrez comment analyser la réalité des impacts positifs d'une offre de marché durable tout en comprenant comment ils peuvent enrichir la valeur perçue du produit*. Ces éléments sont par la suite intégrés à la démarche de segmentation, ciblage et positionnement. Le cas peut donner lieu à des prolongements autour des stratégies de marque et de communication.

Il s'agit d'un cas fictif inspiré par des éléments de marché réels.

II. Énoncé

Nouvelle Chance est une jeune start-up fondée en 2021 à Besançon. Son ambition est de réinventer la mode de demain autour des valeurs de responsabilité et de l'économie circulaire*. Elle a été créée par Maxime Bon et Ninon Juste, deux jeunes diplômés bercés par la culture urbaine dès leur enfance. Tous deux férus de graphisme et grands amateurs de streetwear, ils font le constat d'une

1. Les termes exposés dans ce cas et accompagnés de ce signe (*) sont définis dans le lexique.

mode dominée par des entreprises mondialisées pratiquant la *fast-fashion*, c'est-à-dire proposant des collections renouvelées très rapidement, avec des produits peu chers grâce à la localisation de la production dans des pays à bas coûts où les ouvriers sont exploités et l'environnement peu respecté. Ce modèle incite à la surconsommation et réduit la durée de vie des produits, tout en posant des problèmes humains et écologiques. C'est dans ce contexte que Maxime et Ninon se sont lancé un défi : créer des t-shirts 100 % recyclés, recyclables et fabriqués en France avec un fort engagement social.

1. La start-up Nouvelle Chance

Pour lancer leur activité, les deux entrepreneurs envisagent de commencer par produire un t-shirt. Ce sera l'occasion de tester le concept mais aussi sa faisabilité. Par la suite, ils aimeraient lancer d'autres types de vêtement (pantalon, pull, etc.), mais cela n'est pas encore d'actualité.

a. Le produit et sa fabrication

Pour l'instant, le projet consiste à proposer une gamme de t-shirts résistants, unisexes, de coupe *loose fit*, constitués de textiles recyclés* et upcyclés*. Il s'agit donc de trouver la matière première – des tissus à recycler – et un processus de fabrication respectant l'environnement et l'humain. Ninon et Maxime ont visité à Lons le Saulnier un chantier de réinsertion professionnelle qui collecte des vêtements usagers dans la région Bourgogne Franche-Comté. Ils se sont vite aperçus que de nombreuses pièces en très bon état se trouvaient dans les montagnes de vêtements. Ils ont passé un accord avec ce centre pour récupérer des pièces en coton et des jeans.

Les t-shirts qu'ils proposeront seront ainsi constitués à 100 % de coton recyclés* issus de ce chantier de réinsertion. Plus précisément, le t-shirt sera composé de deux types de tissu : du coton « lisse » et souple – comme c'est habituellement le cas des t-shirts – mais également du denim – c'est-à-dire du coton qui forme la toile employée pour fabriquer les jeans. La gamme de produits sera constituée de différents motifs (équilibre entre le coton lisse et le denim) et les coloris (bleu clair, bleu foncé, noir, délavé, etc.). Le style se veut Urbain, Jeune et Tendence. Chaque pièce sera relativement unique car, si la coupe et le type de couleur seront standardisés, les nuances de couleur dépendront des tissus recyclés employés pour fabriquer chaque pièce. Cela permet d'éviter de devoir teindre les tissus recyclés (*) (une étape génératrice de pollution) tout en donnant un petit supplément d'âme à chaque produit.

Ensuite, il faut assembler ces tissus pour produire les t-shirts. Pour cela, Maxime et Ninon se sont rapprochés d'un atelier de confection – L'Atelier d'En France

(AEF). Il s'agit d'une entreprise à mission (*) qui s'est donné pour objectif de maintenir un savoir-faire en matière de confection sur le territoire français. Elle emploie des ouvrières qualifiées qui forment au CAP « Métiers de la mode » des jeunes en échec scolaire et des adultes en difficultés sociales.

b. Un système de consigne

Le t-shirt Nouvelle Chance est non seulement constitué à 100 % de tissus recyclés*, mais il doit être également recyclé en fin de vie. Une fois renvoyé à l'entreprise, le t-shirt usagé sera réutilisé (en partie et si possible) pour produire un nouveau t-shirt et/ou revendu comme matière première pour fabriquer des planches de skateboard grâce à un accord avec un producteur engagé. L'enjeu est donc de motiver les consommateurs à renvoyer leur vieux t-shirt Nouvelle Chance à l'entreprise plutôt que de le jeter à la poubelle ou dans les points de collecte habituels. Comment y parvenir ?

Maxime et Ninon se sont inspirés des éco-cups (gobelets en plastique réutilisables) pour imaginer une solution. Ils ont ainsi remarqué que, lors d'un événement comme un festival, certains organisateurs avaient pris l'habitude de mettre en place une consigne sur les gobelets en plastique servis au bar. C'est un moyen efficace pour encourager le retour des gobelets et éviter ainsi qu'ils ne finissent à la poubelle ou dans la nature. Une fois remis au bar, ils sont nettoyés et réemployés. La décision est donc prise de mettre en place un tel système de consigne pour les t-shirts Nouvelle Chance. Chaque t-shirt commercialisé sera donc vendu aux consommateurs finaux à 99 € plus 10 € de consigne, soit un prix total TTC de 109 €.

L'entreprise souhaite mettre en place un réseau de couturiers agréés capables de réparer les t-shirts qui présentent une usure réparable (couture à reprendre par exemple). L'objectif est de prolonger la durée de vie du produit tout en donnant du travail à de petits artisans sur le territoire national. Lorsque le produit sera trop abîmé, le client pourra le renvoyer gratuitement à l'entreprise. Il récupérera alors sa caution (10 €). Nouvelle Chance récupérera les pièces de tissus exploitables pour produire de nouveaux t-shirts et valorisera le reste du produit en le vendant au producteur de skateboard.

c. Stratégie marketing

Compte tenu de ses coûts et de ses valeurs, l'entreprise Nouvelle Chance souhaite se positionner sur le marché des vêtements recyclés* haut de gamme en tant que producteur et vendeur. Ses t-shirts seront donc proposés à la vente sur son site e-commerce ainsi que dans quelques points de vente sélectifs – en l'occurrence « Les Nouvelles Galeries » avec qui l'entreprise a décroché un accord pour un an (*show rooming* et vente).

Ninon et Maxime hésitent entre deux cibles : les jeunes (15-30 ans) pratiquants des sports freestyles urbains (roller, parcours, hip-hop, etc.) et/ou les CSP + sensibles à l'environnement, quel que soit leur âge. Quoi qu'il en soit, les clients devront comprendre qu'en achetant un t-shirt Nouvelle Chance, ils réalisent un acte engagé en faveur de l'environnement et du développement humain. Pour véhiculer cet engagement et ces valeurs, les entrepreneurs soignent leur communication, aussi bien sur les réseaux sociaux que sur les médias traditionnels et le hors-média.

Maxime Bon et Ninon Juste ont fait plusieurs apparitions à la TV et le dossier de presse de Nouvelle Chance compte une vingtaine d'articles dans la presse régionale essentiellement. L'entreprise est également lauréate de plusieurs concours en lien avec l'innovation, le développement durable et le *Made in France*. Afin de tester le marché, une souscription participative a été lancée sur une plateforme de crowdfunding*. L'objectif était de pré-vendre 100 t-shirts en trois mois. Ils en ont finalement pré-vendus plus de 500, ce qui témoigne de l'intérêt du marché pour ce concept.

2. Le secteur de la mode vestimentaire

Dans le monde, 60 millions de personnes travaillent dans l'industrie de l'habillement. Cette dernière a doublé au cours des quinze dernières années sous l'effet du développement de la *fast fashion*, c'est-à-dire le renouvellement très rapide des collections et des vêtements proposés à des prix bas. En France, le secteur représente environ un million d'emplois (directs et indirects). Néanmoins, le marché du prêt à porter a connu de sérieuses difficultés et d'importants changements ces dernières années, notamment sous l'effet de la crise Covid-19.

a. Le marché

Le chiffre d'affaires du secteur s'élevait à 41 milliards en 2019, mais il a chuté à 38,2 milliards en 2021, correspondant à une baisse en volume de 15 %. Ces difficultés ont moins touché les acteurs positionnés sur les petits prix : Shein, Vinted et Action ont vu leurs ventes continuer à progresser malgré la crise. Ainsi, le prix moyen d'une pièce est aujourd'hui de 12,80 € contre plus de 16 € il y a dix ans.

Le marché français des vêtements est saturé et très concurrentiel, que ce soit dans le prêt à porter sportif ou traditionnel. 40 000 boutiques sont présentes sur le territoire français. Même si de nombreux points de vente sont créés chaque année, il y en a beaucoup qui ferment leurs portes au bout de xx ans. L'évolution des comportements d'achat, renforcée par la crise Covid-19, est en effet favorable au commerce en ligne qui représente un achat sur trois. Les achats en ligne

captent plus de 20 % du marché de l'habillement en valeur en France en 2021, contre seulement 6 % douze ans auparavant. L'achat sur Internet est donc désormais une habitude bien ancrée.

b. Les consommateurs

Les Français plébiscitent le rapport qualité / prix. Ainsi, dans le prêt-à-porter traditionnel, les franchises à bas prix comme Gémo, Les Halles ou Kiabi rencontrent un grand succès. En même temps, les vêtements mettant en avant des attributs écologiques attirent davantage l'attention que par le passé : 23 % des consommateurs affirment avoir acheté au moins un vêtement « écologique » en 2021. La recherche de prix bas et de variété côtoie donc une tendance à la *slow fashion* : les consommateurs achètent moins, mais des vêtements de meilleure qualité.

Pour les consommateurs français, dans le domaine des vêtements, les critères de choix les plus importants sont le prix (68 %), la qualité (68 %) et la coupe (56 %). Seuls 27 % des acheteurs français considèrent que l'impact environnemental d'un vêtement est important. Au niveau des styles, on remarque une certaine « casualisation ». Ainsi, de 2009 à 2019, on observe un net recul des ventes de vêtements formels, chez la femme comme chez l'homme : par exemple, -30 à -40 % pour les imperméables ou les manteaux ; c'est encore plus fort pour les costumes ou les tailleurs. Au contraire, sur la même période, la robe, le t-shirt homme ou le sweat-shirt ont vu leurs ventes s'envoler. Ce phénomène de casualisation s'est d'ailleurs renforcé lors de la crise sanitaire Covid-19.

On peut également noter un fort développement de l'achat/vente de vêtements de seconde main, porté notamment par des plateformes comme Vinted qui figure désormais dans le top 20 des sites/enseignes d'achats de mode en France. Cela s'explique notamment par le stock important de vêtements possédés par les Français. Par exemple, d'après une enquête Kantar, les Français stockent en moyenne 17 t-shirts dans leur placard dont 7 qu'ils ne portent jamais. Pour 89 % des personnes interrogées, c'est le niveau d'usure qui justifie cette situation. Pourtant, les Français conservent en moyenne leurs t-shirts pendant deux à cinq ans. 59 % des Français déclarent acheter au moins un t-shirt par an sachant qu'ils sont 92 % à privilégier l'achat neuf plutôt que d'occasion. Pour les Français sondés par Kantar, un bon t-shirt est un vêtement dans lequel on se sent bien (51 %) et qui ne coûte pas cher (49 %). En outre, les plus jeunes sont sensibles à la marque du t-shirt, notamment dans le cadre des usages sportifs.

« Cette étude révèle que notre consommation de t-shirts s'apparente à un cercle vicieux : chacun de nous sait pertinemment qu'un t-shirt à 11,60 € ne durera pas au-delà de quelques lavages, et l'achète malgré tout parce que cela répond à un besoin immédiat ou à une impulsion. Mais cela représente un coût environnemental et social considérable : produire un seul t-shirt en coton consomme

2 500 litres d'eau et génère 5 kg d'équivalent CO². Et en moyenne, chaque ouvrier qui aura participé à sa fabrication ne percevra, pour salaire, que 0,6 % de sa valeur » explique William Hauvette, fondateur de la marque Asphalte.

c. Les questions éthiques

D'après l'ONG Clean Clothes Campaign, les salaires des ouvriers du textile dans les pays exportateurs (pays émergents, notamment en Asie et en Afrique) sont très faibles – voire indécentes – et ne représentent qu'une toute petite partie du prix payé par les consommateurs en Europe. Le graphique ci-dessous illustre la répartition du coût d'un t-shirt fabriqué au Bangladesh et vendu 29 € dans un magasin en Europe. D'après le rapport Clean Clothes Campaign, les ouvriers locaux au Bangladesh, dont le salaire minimum mensuel s'élevait à 83 € en 2020, ne perçoivent que 0,6 % du coût du produit fini, c'est-à-dire à peine 20 centimes d'euro pour un t-shirt vendu 29 € en Europe.

Tableau – Répartition du coût d'un t-shirt fabriqué au Bangladesh et vendu 29 € dans un magasin en Europe

17,00 €	Commerce de détail*
3,61 €	Bénéfice pour la marque
3,40 €	Coût des matières
2,19 €	Coût du transport
1,20 €	Intermédiaires
1,15 €	Bénéfices pour l'usine
0,27 €	Frais généraux de l'usine
0,18 €	Salaire des ouvriers

* inclut tous les coûts intervenant au niveau de la vente au détail : personnel, loyer, bénéfice du magasin, TVA.

Source : Statista, Clean Clothes Campaign

Le coût humain de la fabrication délocalisée de vêtements est énorme (exploitation de la main-d'œuvre dans des pays émergents) ; de plus, son coût écologique est également faramineux. En effet, l'industrie de la mode est responsable d'environ 10 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Cela représente plus que les émissions de tous les vols internationaux et de la navigation maritime réunis. Elle est également responsable de 35 % des microfibres plastiques rejetées dans les océans et de 20 % de la pollution industrielle des eaux. Cette industrie est aussi le troisième secteur le plus consommateur d'eau dans le monde, après la

culture du blé et du riz : la production de textile utilise ainsi 4 % de l'eau potable disponible dans le monde alors que des centaines de millions d'êtres humains n'y ont pas accès.

Face à ces difficultés et à la sensibilisation grandissante des consommateurs dont une partie non négligeable revendique des valeurs d'éco-responsabilité¹, les entreprises du secteur tentent plus ou moins de réagir. Ainsi, les producteurs s'intéressent de plus en plus aux matières éco-responsables. Dans les boutiques, des économies sont faites sur le plastique, au niveau de l'énergie et du papier. Mais ces efforts sont insuffisants. D'après l'ONG WWF qui a étudié 12 marques de vêtements, plus de la moitié des entreprises examinées n'appliquent pratiquement aucune mesure pour contrer les changements climatiques. De nombreuses entreprises utilisent encore trop peu de matières recyclées* ou produites de façon durable, consomment trop d'eau et polluent celle-ci fortement sur l'ensemble de leur chaîne de création de valeur.

III. Questions

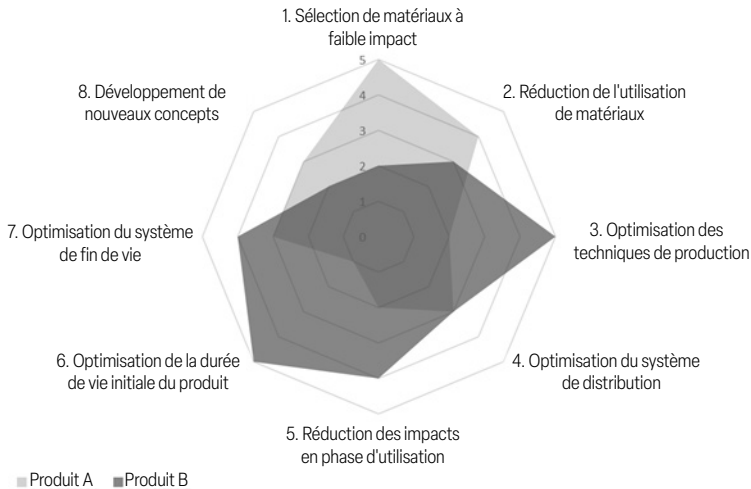
- ▶ **1.** Réalisez un diagnostic du caractère éco-socio-innovant du t-shirt Nouvelle Chance en utilisant la roue de Brezet (voir Annexe 1).
- ▶ **2.** Analysez la valeur perçue du t-shirt Nouvelle Chance. Vous identifierez ainsi les bénéfices égocentriques (centrés sur les intérêts personnels des consommateurs), les bénéfices altruistes-sociaux (centrés sur le bien-être des autres), les bénéfices biosphériques (centrés sur le bien-être de la nature) ainsi que les sacrifices à consentir.
- ▶ **3.** Maxime Bon et Ninon Juste hésitent entre deux cibles : les jeunes (15-30 ans) pratiquant des sports freestyles urbains (roller, parcours, hip-hop, etc.) et/ou les CSP + sensibles à l'environnement, quel que soit leur âge. Qu'en pensez-vous ? Faites une préconisation argumentée.
- ▶ **4.** Proposez un (ou des) positionnement(s) adapté(s) à la ou les cible(s) retenue(s) à la question précédente.

1. <https://theconversation.com/le-consommateur-francais-est-il-responsable-203072>

IV. Annexe

La roue des stratégies d'éco-socio-innovation* de Brezet

Il s'agit d'un outil de réflexion à disposition des marketeurs afin de les aider à imaginer des nouveaux produits durables, c'est-à-dire respectueux de l'environnement et de l'humain. Cette roue met en avant huit axes de réflexion : sept d'entre eux permettent d'intégrer toutes les étapes du cycle de vie du produit alors que le huitième axe est consacré au développement d'innovation plus radicale (évolution plus marquée du modèle économique). Le schéma ci-dessous présente la roue en elle-même. Elle est composée d'un graphique radar sur lequel chaque idée de nouveau produit est évaluée sur les huit axes grâce à une échelle de 1 à 5. Plus l'aire qui se constitue est grande, plus le produit peut être considéré comme éco-socio-innovant.



Voici quelques exemples permettant de mieux cerner le contenu des huit axes :

- Sélection de matériaux à faible impact
Matériaux plus propres (moins polluants)
Matériaux renouvelables
Matériaux moins énergivores à produire
Matériaux recyclés, recyclables
- Réduction de l'utilisation de matériaux
Réduction du poids
Réduction du volume (transport)