



## Observatoire du Management Alternatif Alternative Management Observatory

### Compte-rendu

#### **Créer une entreprise de mode éthique et écologique après HEC**

**Rachel Liu**  
Cofondatrice et directrice commerciale d'Ideo

**Séminaire HEC Solidarité**  
**Mercredi 9 décembre 2009**

**Compte-rendu rédigé par Fabien Hildwein et Adeline Wattiau, Majeure Alternative Management (2009-2010)**

#### **Créer une entreprise de mode éthique et écologique après HEC**

Résumé : Après ses études à HEC, Rachel Liu s'est lancée dans l'expérience de la création d'entreprise dans un domaine innovant : celui du vêtement « responsable », qui conjugue mode, écologie et éthique.

Mots clés : « commerce équitable », « solidarité », « écologique »

#### **Creating an ethic and organic fashion firm after HEC**

Abstract: After graduating at HEC, Rachel Liu started a firm in an innovating field: “responsible” clothes, putting together fashion, ecology and ethic.

Key words: “fair trade”, “solidarity”, “ecology”

## Genèse du document

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, accueille dans le cadre du séminaire HEC Solidarité, des anciens élèves d'HEC travaillant dans les métiers de la solidarité et venant témoigner de leurs expériences professionnelles.

Ces séminaires sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management. Ils font l'objet d'un compte-rendu rédigé par un étudiant de la Majeure. Ce compte-rendu est relu et corrigé par l'invité avant publication.

Le séminaire HEC Solidarité du **9 décembre 2009** a accueilli **Rachel Liu**, cofondatrice et directrice commerciale d'**Ideo** (<http://www.ideocollection.com>). Son intervention s'est centrée sur son expérience de la création d'entreprise et les enjeux du commerce éthique et biologique.

## Genesis of the document

During the HEC Solidarity Seminar, The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, welcomes alumni that work in the solidarity field and that want to give a statement of their professional experience.

Students of the Major Alternative Management participate to these seminars on HEC Paris Campus and one of them writes down a report of the seminar. This report is read and corrected by the guest before publishing.

The **9<sup>th</sup> of December 2009**, the Seminar welcomed **Rachel Liu**, who is the cofounder and commercial director of **Ideo** (<http://www.ideocollection.com>). During her speech he focused on her experience in creating a firm and on the stakes of the ethic and organic trade.

## 1. Le parcours de la création d'entreprise

### 1.1. Une aventure guidée par des choix personnels

- Parcours de Rachel Liu

Rachel Liu est diplômée d'HEC en 2000, après avoir suivi la majeure Marketing durant sa dernière année de formation. Elle s'intéresse alors à tout ce qui se rapporte au commerce équitable, mais il n'existe peu (pas !) de cours à ce sujet.

La fin des années 1990 et l'année 2000 a été marquée par la bulle Internet et il régnait sur le campus une ambiance « folle » : les étudiants découvraient qu'on pouvait créer son entreprise à la sortie de l'école. C'est ainsi que Rachel Liu a voulu se lancer dans l'aventure, en créant une entreprise qui conjugue mode, écologie et commerce équitable.

- Pourquoi le commerce équitable ?

Les principes du commerce équitable intéressent Rachel Liu depuis un certain temps quand elle décide de créer son entreprise. Son idée est alors de proposer un produit qui corresponde à une demande du consommateur afin de ne pas tomber dans l'« achat charité » qui caractérise encore souvent la filière du commerce équitable.

Cette envie coïncide avec la sortie en 2000 de No Logo : la tyrannie des marques, le livre de Naomi Klein, qui marque une certaine prise de conscience chez le consommateur de tout ce qu'il cautionne en achetant des produits de marque ou des produits peu chers (travail des enfants etc...). L'entreprise de Rachel Liu, Ideo, propose donc des vêtements positifs et responsables, une alternative aux logos.

- Pourquoi le vêtement biologique ?

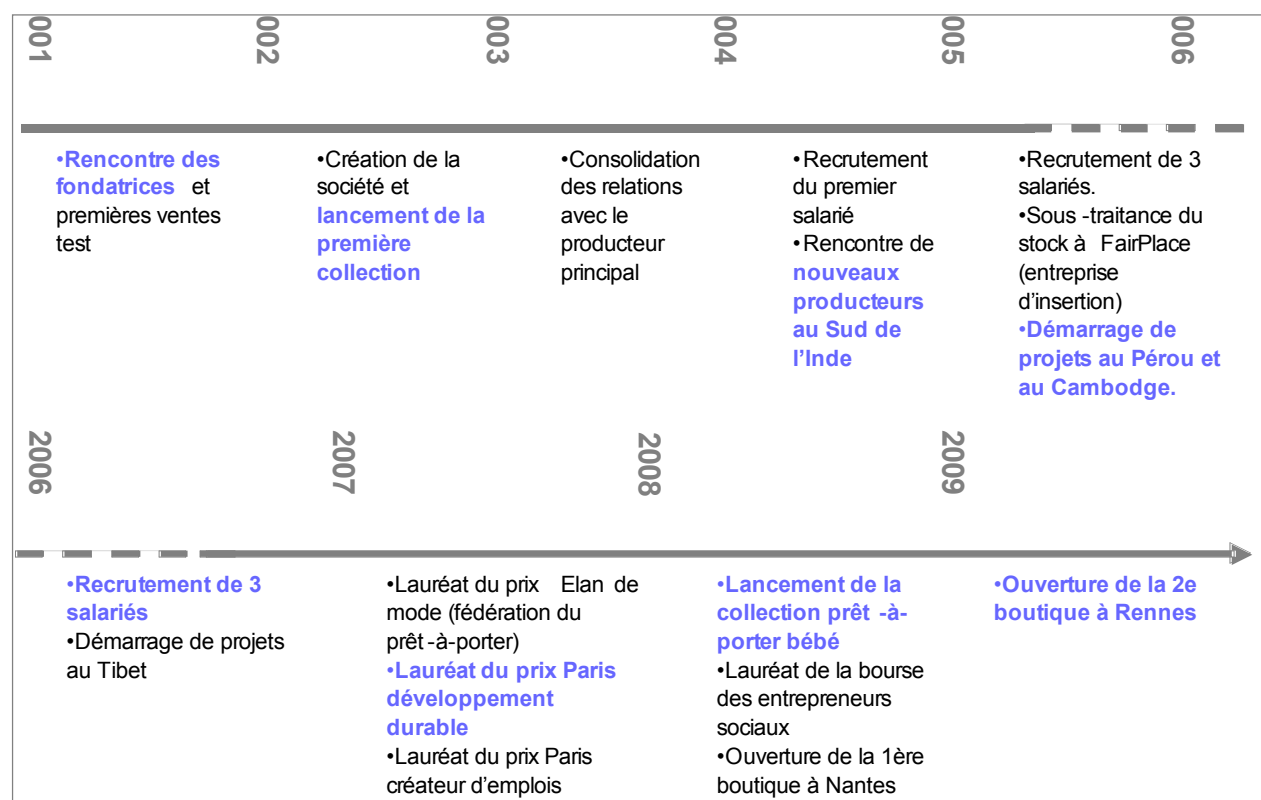
L'envie de créer des vêtements en matières biologiques est venue plus tard, au moment de la sortie du premier T-shirt : les cours du coton sont particulièrement volatiles, ce qui fragilise fortement les petits producteurs du Sud. Le coton biologique permet d'une part de respecter certains principes écologiques et d'autre part de garantir un revenu minimum aux producteurs, même en cas de baisse des cours du coton.

## 1.2. Les débuts d'Ideo, parcours « classique » de la création d'entreprise

### • L'histoire d'Ideo

La première difficulté à laquelle Rachel Liu a dû faire face a été sa méconnaissance des métiers de la mode. C'est pourquoi elle s'associe, en 2001, avec une styliste, Nina Giorgi, forte d'une expérience de 15 ans dans ce domaine.

En mars 2002, Ideo voit le jour. Aujourd'hui le catalogue propose trois cents références



pour la femme, l'homme et l'enfant. La société emploie quinze salariés, pour un Chiffre d'Affaires de 1,5 M€ par an.

### • Les fournisseurs

Ideo sélectionne ses fournisseurs sur des critères sociaux et environnementaux. Deux producteurs fournissent 80% des vêtements de la société. Les produits proviennent de trois régions : l'Inde, l'Amérique du Sud et le Cambodge. Cependant, la question des fournisseurs

est toujours en devenir : une personne a été récemment embauchée pour faire des études poussées sur chaque nouveau fournisseur.

Voici deux exemples de contrat avec des fournisseurs d'Ideo :

Depuis 2003 Ideo a un partenariat avec une coopérative de 400 familles d'Inde du Nord pour la culture de coton biologique.

Aspect Social	Formations gratuites aux paysans pour les soutenir dans l'agriculture biologique Construction de barrages dans la région Prix pour le coton légèrement plus élevé et fourniture en produits en nature (pesticides et engrais naturels, semences bio...)
Aspect Environnemental	Lutte contre l'expansion des OGM en Inde
Apports d'Ideo	Le coton utilisé pour la collection Hiver 2006 intégrait 20% de coton de conversion (coton biologique en cours de certification) afin d'encourager les paysans à prendre la voie des cultures biologiques (la certification exige trois ans de culture de coton biologique).

Depuis 2006, Ideo a un partenariat avec une entreprise d'achat de coton biologique et un réseau de confectionneurs au Pérou (10 salariés).

Aspect Social	Le tissage du jean demande une technique particulière et haut de gamme qui permet aux confectionneurs d'améliorer leurs techniques de travail. Les règles de travail dans l'usine respectent les règles du commerce éthique.
Aspect Environnemental	L'entreprise recherche les méthodes de transformations les plus écologiques possibles, par exemple en faisant la promotion du coton naturellement coloré.
Apports d'Ideo	Passe une première commande de 3000 mètres de jeans en mars 2006 qui permet un débouché pour les cotons du village de la jungle avec lesquels travaille l'entreprise. Propose de reverser une partie des bénéfices au développement de ces villages.

- Les canaux de distribution

En 2002, au moment de la création d'Ideo, Rachel Liu est allée proposer ses produits à de nombreuses boutiques de mode, mais n'a essuyé que des refus : le bio n'intéressait alors pas les clientes, l'aspect « commerce équitable » semblait difficile à expliquer, certaines matières n'étaient pas proposées (paillettes, boutons plastiques)... Les dirigeants de boutiques considéraient que ces produits ne convenaient pas à leur clientèle.

Ideo s'est alors tournée vers les boutiques de commerce bio et équitable, où les vêtements se sont bien vendus. En l'espace de 2-3 ans, l'entreprise comptait déjà 100 à 150 points de vente. Parallèlement, l'entreprise a développé son propre site de vente en ligne.

Depuis 2 ans, Ideo est dans une nouvelle logique : l'ouverture de boutiques (une à Nantes et une à Rennes) qui présentent les nouvelles collections et expliquent la démarche de l'entreprise : la mode éco-conçue.

### **1.3. Le développement de l'entreprise et les nouveaux défis**

- Une entreprise de référence dans le domaine de la mode éthique et biologique

Ideo est aujourd'hui une référence en matière de mode écologique et éthique. À l'époque de sa création il n'existait aucun modèle entrepreneurial de ce type. Tout ce qui se faisait alors dans ce domaine était de type associatif.

Aujourd'hui, Rachel Liu reçoit régulièrement des personnes qui souhaitent se lancer dans la même aventure. Le secteur devient peu à peu « tendance » et plus visible, comme le montrent aussi les nombreux prix qu'Ideo a reçus.

D'autre part, l'entreprise est en recherche constante d'innovation : le dernier projet en date consiste à développer des étiquettes spécifiques, qui expliquent pour chaque produit la démarche éthique et écologique. De même, l'entreprise cherche à atteindre de nouveaux marchés : une personne est actuellement chargée de prospecter en Allemagne.

- Un cœur de clientèle grandissant

Aux débuts d'Ideo, les clients étaient des personnes particulièrement impliquées dans le bio ou l'équitable et qui fréquentaient régulièrement des boutiques spécialisées. Cette clientèle grossit depuis quelques années, les gens recherchent de plus en plus des produits respectant certains principes (« bio » ou « équitables »). Aujourd'hui, la clientèle est majoritairement composée de personnes de 28 à 45 ans, souvent de jeunes parents : la naissance d'un enfant fait prendre conscience de l'avenir, du monde que l'on va laisser après soi, et pousse à passer du discours à l'action. Les professions intermédiaires sont dominantes (médical, employés, professeurs) par rapport aux cadres supérieurs.

La société a choisi de ne pas chercher à toucher d'autres cibles pour ne rien perdre par rapport à la marque : la stratégie de Rachel Liu consiste à être fier de ce que la marque porte sans avoir besoin d'aller « racoler » en dehors.

- Du commerce équitable au commerce éthique

Suite aux premières rencontres avec des fournisseurs, l'entreprise a choisi de pratiquer aussi bien le commerce équitable que le commerce éthique. Le commerce équitable est adapté aux petits producteurs de coton biologique, mais pas forcément aux unités de confection. Ainsi, Ideo a fait réaliser sa première collection dans un atelier de dix-neuf personnes en Inde, qui est aujourd'hui une entreprise qui emploie sept cents personnes dans une usine écoconçue. Une troisième unité est en construction et on a constaté une augmentation moyenne des salaires de 45%. Plusieurs projets sont en cours, notamment celui de les convaincre à investir en recherche et développement pour les matières écologiques. On ne peut donc plus parler de petit producteur en difficulté à ce stade mais bien de commerce « éthique ».

Rachel Liu souligne cependant que ce choix d'orientation vers le commerce éthique ne doit pas apparaître comme un renoncement à atteindre des exigences plus élevées du commerce équitable. Au contraire, le commerce « éthique » apparaît comme la continuité du commerce « équitable », dans un contexte positif où les acteurs grandissent et se professionnalisent, alors que le commerce équitable s'adresse surtout à des acteurs isolés et en difficulté. Il semblerait donc hypocrite de parler de commerce équitable à leur égard, et c'est pour cette raison qu'Ideo préfère jouer la carte de la transparence et employer le terme de commerce éthique.

## 2. Les nouveaux défis d'Ideo

### 2.1. Les problématiques de l'expansion

- L'ouverture de boutiques en propre

L'axe de vente des magasins conventionnels est un peu périmé : aujourd'hui on va dans les magasins de chaîne, pas dans les multimarques. Ideo ne peut pas s'extraire de cette logique de la mode, et il est primordial maintenant d'ouvrir ses boutiques pour porter l'image de marque.

Depuis deux ans, l'entreprise a décidé d'ouvrir ses propres magasins. Les premières expériences ont été menées en province. Ainsi, la première boutique a été ouverte à Nantes en septembre 2008, et le résultat de cette première expérience est plutôt positif (le magasin n'a notamment pas perdu d'argent la première année). En revanche, l'ouverture de la deuxième boutique à Rennes en octobre 2009 ne semble pas suivre le même chemin : la personne en charge de l'aménagement du magasin est un professionnel du secteur qui a repris les méthodes d'autres grandes chaînes de mode, ce qui ne semble pas convenir au modèle d'Ideo. Cette expérience montre qu'Ideo ne peut pas se rapprocher des boutiques standardisées : à Nantes, le magasin fait partie d'une association écologique, organise des apéritifs verts, etc... A partir du moment où l'on se veut une marque un peu différente, il faut prendre en compte les spécificités de chaque ville et proposer une expérience d'achat moins standardisée.

L'ouverture de boutiques a aussi montré la difficulté à communiquer sur tous les aspects de la marque en éveillant l'intérêt des clients : il y a un point de rupture délicat entre la communication et l'ennui. Ainsi, à Rennes, le message n'est pas passé.

- Le financement

Jusqu'à maintenant, l'entreprise n'a pas eu à faire à des financeurs classiques mais à des personnes sensibilisées à la problématique (type NEF). L'ouverture de boutiques nécessite un investissement lourd, que les structures alternatives (comme les cigales) ne peuvent pas soutenir. Depuis 2007, Ideo a levé 1 M€ de fonds pour soutenir son expansion.



La société a démarré avec 45 000€ d'investissement. Rachel Liu estime qu'avec un financement initial de 500 000€, l'entreprise aurait gagné trois ans...

## 2.2. La concurrence

- L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché

Le marché du vêtement écologique et équitable est devenu concurrentiel et attrayant (de nombreuses entreprises arrivent chaque année) :

- de nombreuses petites marques coexistent : Ideo est la marque la plus importante et son CA est de 1,5M€
- le marché est saturé : on comptait 100 marques différentes au dernier salon exposant.

Une autre caractéristique de ce marché est l'arrivée récente de gros acteurs (H&M etc...) qui lancent chacun une ligne « bio ». Rachel Liu ne considère cependant pas ces grandes chaînes comme des concurrents directs : le cœur de clientèle d'Ideo est attaché à la marque et achète en grande partie par conviction des valeurs défendues par l'entreprise.

- La problématique du pionnier

La société fait parler d'elle dans le milieu de la mode, notamment grâce aux salons et à l'ouverture sur les acheteurs internationaux. Dès les débuts de l'entreprise, Rachel Liu ne voulait pas être la marque bio et équitable car il n'y a alors aucune barrière à l'entrée pour de nouveaux arrivants. Mais Ideo connaît comme beaucoup de précurseurs le problème du pionnier : ils sont considérés comme bio et équitable et ont du mal à sortir des boutiques de produits biologiques car on considère que leurs produits ne correspondent pas aux boutiques branchées...

## 2.3. L'évolution de cette branche

- Evolution du bio

La filière du vêtement écologique et éthique pourrait suivre l'évolution de l'alimentation biologique qui a bénéficié des crises (comme celle de la vache folle) mais aussi d'une

augmentation de l'attractivité des magasins (meilleure présentation des produits etc.). L'ouverture de boutiques correspond à cette envie d'augmenter l'attractivité et la visibilité de la marque.

- La structuration du secteur

L'entreprise a déjà tenté de fusionner avec des petites marques, mais ce sont souvent des entreprises créées à la force du poignet par des personnes qui ont du mal à « abandonner » leur société. C'est un marché naissant où chacun croit qu'il va exploser (équivalent aux débuts des start-up Internet, où tout le monde pense être le nouveau Microsoft). La plupart des marques qui se créent depuis quelque temps n'existeront probablement plus dans quelques années...

### **3. Conclusion**

L'intervention de Rachel Liu a été très appréciée par les étudiants de la Majeure Alternative Management. D'une part, il est toujours intéressant d'avoir le retour d'un « ancien », qui a une expérience terrain sur une problématique que nous étudions. D'autre part, l'expérience entrepreneuriale de Rachel Liu a suscité de nombreuses questions sur les difficultés qu'elle a pu rencontrer, les idées qui lui ont permis de développer son entreprise, et la gestion au jour le jour d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire.

Sources : intervention Rachel Liu, [www.ideocollection.com](http://www.ideocollection.com)