

***A paraître dans *Entreprendre & Innover****

Numéro thématique # 53

L'Entrepreneuriat au service de la Durabilité : Les nouveaux modèles d'affaires comme leviers d'action  
pour atteindre ses objectifs sociaux et environnementaux

Éditeurs : Robert Sheldon, Florian Lüdeke-Freund, Sophie Reboud, Xavier Lesage

**Repenser des modèles d'affaires durables autour de  
ressources naturelles oubliées : leçons de la filière chanvre  
textile**

Julia Parigot  
Institut Supérieur de Gestion  
147 avenue Victor Hugo  
75116 Paris, France  
julia.parigot@isg.fr

Guillaume Carton  
emlyon business school  
23 avenue Guy de Collongue  
69130 Écully, France  
carton@em-lyon.com

# **Repenser des modèles d'affaires durables autour de ressources naturelles oubliées : leçons de la filière chanvre textile**

## **Résumé :**

L'industrie textile est décriée pour ses pratiques polluantes. Pour lutter contre ce fléau, des entrepreneurs au service de la durabilité cherchent à remplacer la fibre de coton jugée polluante par la fibre de chanvre, jugée plus écologique mais non génératrice de valeur. Pour cela, ils recréent la filière chanvre à usage textile, aujourd'hui quasiment disparue en France. Pour comprendre comment elle se construit, nous étudions comment la coopérative VirgoCoop a réintroduit le chanvre textile en Occitanie. Placée à la périphérie de la filière, la coopérative l'active en cherchant à valoriser la nouvelle ressource naturelle, puis en recréant la filière du chanvre à usage textile en réunissant les acteurs et compétences nécessaires. Nous montrons que cette transformation a des impacts sur les acteurs de la filière qui doivent créer de nouveaux modèles d'affaires durables.

**Mots clés :** entrepreneuriat au service de la durabilité, ressource ordinaire, ressource naturelle, filière textile chanvre, activation de filière, entrepreneuriat collectif.

## **Points clés :**

- Dans un contexte de crise écologique, des ressources naturelles perçues comme non créatrices de valeur peuvent se révéler des alternatives durables.
- Les entrepreneurs au service de la durabilité agissent au niveau des filières industrielles.
- C'est en étant positionnés à la périphérie des filières que les entrepreneurs au service de la durabilité les activent.
- La construction de nouvelles filières impacte le modèle d'affaires de l'ensemble des acteurs de la filière.

## **Repenser des modèles d'affaires durables autour de ressources naturelles oubliées : leçons de la filière chanvre textile**

L'industrie textile est aujourd'hui décriée pour ses nombreuses pratiques polluantes : modèles de surconsommation de l'*ultra fast fashion* et de la *fast fashion* ; techniques de teinture qui polluent les rivières ; culture intensive du coton qui requiert une importante quantité d'eau, d'insecticides et d'herbicides ; etc. Pour y faire face, différents discours émergent sur la manière dont l'industrie textile doit évoluer pour être plus durable. En particulier, un discours se concentre sur la nécessité de cesser d'exploiter les matières ou fibres jugées trop néfastes pour l'environnement en les remplaçant par d'autres, plus vertueuses.

Le coton est particulièrement visé par ces critiques et certains entrepreneurs tentent de trouver une alternative durable et économiquement viable, comme c'est le cas pour VirgoCoop en Occitanie, LCBio en Normandie et la SCOP ABC dans la région PACA qui cherchent tous les trois à remplacer le coton stigmatisé par la fibre de chanvre<sup>1</sup>. Ils sont qualifiés d'*entrepreneurs au service de la durabilité* en ce sens qu'ils réagissent à une défaillance du marché à l'origine de risques sociaux ou environnementaux (ici l'utilisation massive du coton et ses conséquences sur l'environnement) afin de la transformer en opportunités d'affaires à même de réduire les impacts négatifs de l'activité économique<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ministère de la Culture (2020). Les savoir-faire du chanvre textile, *Fiche d'inventaire du patrimoine culturel immatériel*. 28 pages.

<sup>2</sup> Dean, T., McCullen J. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22, 50–76

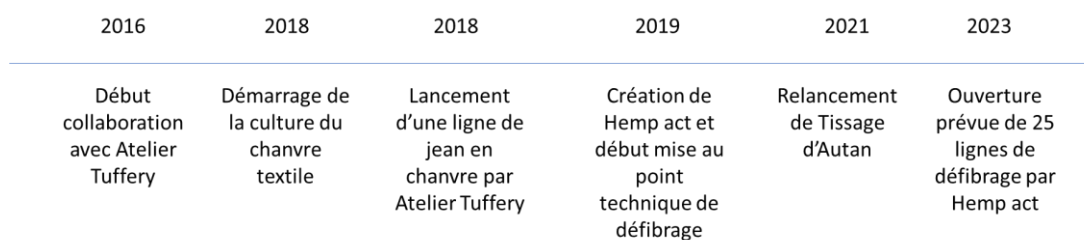
L'objectif de cet article est d'étudier comment ces entrepreneurs s'emparent du problème de gestion des ressources naturelles pour l'industrie textile dans le but de « conserver, restaurer et/ou distribuer de manière plus juste une ressource naturelle ou sociale via la commercialisation de nouveaux produits ou services »<sup>3</sup>. Prenant le cas des entrepreneurs qui mettent en avant l'utilisation de la fibre de chanvre pour remplacer le coton, **nous nous demandons alors comment se développe la filière du chanvre textile. Pour cela nous nous concentrons sur la coopérative occitane VirgoCoop qui joue le rôle d'activateur de filière pour développer l'usage du chanvre textile afin de répondre aux préoccupations environnementales.**

Pour réaliser cet article, nous avons mené une étude basée sur des données documentaires. Nous avons démarré notre recherche en collectant les articles de presse mentionnant d'abord VirgoCoop puis avons élargi aux principaux acteurs de la filière chanvre textile partenaires évoqués dans ces articles, collectant ainsi environ 150 articles. Nous avons ensuite étendu notre recherche aux sites web et rapports d'activités des différents acteurs ainsi que sur les nombreux supports de communication que ces derniers ont développé à destination du public afin d'expliquer leur démarche, tels que des livres blancs. L'ensemble de ces documents constitue un corpus d'environ 200 pages. Des supports vidéo ont également été collectés (reportages ou mini-série explicative). Ayant compris le rôle central qu'occupait VirgoCoop dans la reconstruction de la filière, nous avons ensuite centré notre analyse sur la coopérative et sur ses interactions avec l'ensemble des acteurs de la filière. Pour cela, nous avons retracé chronologiquement les événements principaux marquants

---

<sup>3</sup> Sheldon R., Lüdeke-Freund F., Reboud S., Lesage X. (2021). Appel à contribution : L'Entrepreneuriat au service de la Durabilité. *Entreprendre & Innover*

des points d'étapes signifiants de la reconstruction de la filière : début de partenariats, démarrage de nouvelles activités, etc. (voir la frise chronologique 1 ci-après).



**Figure 1 : Frise chronologique des principales actions de VirgoCoop**

Nous montrons que le développement de la filière chanvre textile est complexe. La fibre de chanvre à usage textile a longtemps été délaissée car elle est considérée comme une ressource ordinaire, c'est-à-dire une ressource qui ne crée pas un avantage stratégique permettant à l'organisation qui la possède de se démarquer de ses concurrents ni d'offrir un niveau de qualité jugé comme suffisant aux yeux des consommateurs<sup>4</sup>. Elle s'oppose à une ressource stratégique, comme le coton, qui crée de la valeur car reste peu chère à exploiter et offre un niveau de qualité offrant un avantage compétitif à l'organisation qui l'utilise. Face au coton plus rentable, le chanvre textile a ainsi été délaissé et sa filière est aujourd'hui au point mort.

Pour activer la filière du chanvre textile, VirgoCoop doit transformer la fibre en opportunité d'affaires en lui redonnant une valeur. En coordonnant tous les acteurs de la filière de l'amont vers l'aval, depuis les producteurs de chanvre jusqu'aux marques de vêtement<sup>5</sup>, elle relance l'exploitation du chanvre textile. Nous cherchons donc à

<sup>4</sup> Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, (5), 43-63.

<sup>5</sup> Bertucelli, S. (2015). La filière du chanvre industriel, éléments de compréhension macroéconomiques. *OCL*, 22(6), D602.

comprendre comment la coopérative procède. Ensuite, nous étudions les conséquences de cette reconstruction de filière sur ses acteurs qui doivent revoir leurs modèles d'affaires<sup>6</sup>.

## **VirgoCoop, un rôle d'activateur de la filière chanvre textile**

VirgoCoop est une coopérative créée en 2018 par quatre entrepreneurs dont l'ambition est de reconstruire la filière du chanvre textile en Occitanie. Partant du constat que la transition écologique est trop lente et que les initiatives actuelles manquent d'ampleur, les quatre entrepreneurs ont défini VirgoCoop comme un accélérateur de développement de projets écologiquement et socialement responsables<sup>7</sup>. En encourageant les acteurs de la filière chanvre textile occitane à développer des projets collectifs, les entrepreneurs à la tête de VirgoCoop incarnent le rôle d'entrepreneurs au service de la durabilité, capables de provoquer des changements environnementaux en modifiant les règles du jeu de l'ensemble de la filière<sup>8</sup>.

VirgoCoop joue un rôle d'activateur de la filière en initiant et coordonnant un projet durable<sup>9</sup>. Ce projet est le fruit d'un entrepreneuriat collectif qui se construit par adhésion des acteurs de la filière à la coopérative : en investissant dans VirgoCoop et en devenant sociétaires, ils participent à la rénovation de la filière. Ainsi, la coopérative ne fait pas directement partie de la filière qu'elle reconstruit mais reste à sa périphérie car elle ne contribue ni à la production, transformation ou distribution de la fibre.

---

<sup>6</sup> Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.

<sup>7</sup> Voir [virgocoop.fr](http://virgocoop.fr) (consulté en septembre 2022).

<sup>8</sup> Pacheco, D. F., York, J. G., Dean, T. J., & Sarasvathy, S. D. (2010). The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. *Journal of Management*, 36(4), 974-1010.

<sup>9</sup> Reboud, S., Tanguy, C., & Martin, M. (2016). Partenariats et innovation organisationnelle dans les coopératives agricoles : l'exemple des vins effervescents et des céréales. *Revue internationale PME*, 29(2), 119-144.

Cependant, VirgoCoop s'implique directement dans la filière en participant au développement de certaines activités. Pour mener à bien ce projet, les entrepreneurs repèrent d'abord une opportunité d'affaire basée sur la fibre chanvre aujourd'hui délaissée.

## **L'opportunité de la fibre de chanvre : une ressource ordinaire qui retrouve un caractère stratégique**

Alors que certaines ressources naturelles sont parfois perçues comme ordinaires, elles peuvent en réalité créer de la valeur si le contexte s'y prête. VirgoCoop saisit dans le chanvre une opportunité. La coopérative la recontextualise alors pour lui redonner une nouvelle valeur.

## **Une fibre au passé glorieux mais aujourd'hui délaissée**

L'histoire du chanvre illustre bien la relativité de la valeur conférée à une ressource naturelle en fonction du temps. Le chanvre était une ressource stratégique jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle autant dans l'industrie navale pour fabriquer les cordes et tisser les voiles de bateau que dans l'industrie textile. La résistance de la fibre participait à son caractère stratégique. En outre, sa culture était adaptée aux conditions climatiques sur le territoire. Cependant, cette fibre s'est marginalisée.

A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le processus de filage du coton s'est mécanisé, rendant le coton économiquement plus compétitif que les toiles rustiques comme le lin, le chanvre ou encore la laine et les remplace pour des usages textiles<sup>10</sup>. La culture du chanvre a ainsi fini par quasiment disparaître en France. Il faut attendre les années 1960 pour

---

<sup>10</sup> Woronoff, D. (1989). L'industrialisation de la France de 1789 à 1815 Un essai de bilan. *Revue économique*, 1047-1059.

que le chanvre réapparaisse, bénéficiant d'innovations qui lui permettent de trouver de nouveaux débouchés dans les industries de la papeterie ou du bâtiment<sup>11</sup>, mais pas encore dans le textile.

### **Régénérer la valeur du chanvre grâce à ses attributs et à sa combinaison avec d'autres ressources**

Plus récemment, à l'aune des préoccupations environnementales, un regain d'intérêt est observé pour le chanvre textile. Un discours se développe autour du fait que la fibre pourrait s'avérer plus respectueuse de l'environnement en comparaison au coton ou aux fibres synthétiques, comme le montre par exemple Atelier Tuffery, un fabricant textile, en Encadré 1. C'est sur la base de ce discours que VirgoCoop cherche à développer le chanvre textile.

- 2,1 litres d'eau permettent de produire 1 kg de fibre de chanvre contre 9,7 litres pour le coton ;
- Le chanvre ne nécessite pas de pesticides par sa résistance aux maladies et aux parasites contrairement au coton ;
- Le chanvre peut se cultiver localement en France et en Europe alors que le coton est majoritairement produit en Asie ;
- Le chanvre permet d'allonger la durée de vie des vêtements. La résistance de la toile de chanvre est évaluée comme étant 2 fois plus importante que la toile de coton ;
- 1 hectare de chanvre séquestre l'équivalent de 5 fois plus de CO<sub>2</sub> que 1 hectare de forêt équatoriale.

**Encadré 1 : Eléments de discours développés par Atelier Tuffery sur les propriétés écologiques du chanvre<sup>12</sup>**

---

<sup>11</sup> Bertucelli, S. (2013). Le volontarisme agricole et coopératif : un moteur d'innovation. L'exemple du chanvre industriel. *OCL*, 20(4), D408.

<sup>12</sup> A partir de [www.ateliertuffery.com/infographie-10-bonnes-raisons-de-choisir-le-chanvre-pour-votre-prochain-jean](http://www.ateliertuffery.com/infographie-10-bonnes-raisons-de-choisir-le-chanvre-pour-votre-prochain-jean) (Consulté en septembre 2022)



Outre les éléments de discours développés en Encadré 1, c'est la proximité du chanvre avec les lieux de transformation et de distribution qui permettent un gain environnemental lié au faible transport. Ainsi, bien que la Chine soit le premier producteur mondial de chanvre, cela n'aurait pas de sens d'avoir recours à du chanvre chinois. D'autre part, le processus de défibrage utilisé par VirgoCoop est naturel, ce qui n'est par exemple pas le cas des industriels chinois qui utilisent un processus chimique polluant.

VirgoCoop augmente la valeur perçue du chanvre en combinant la fibre à d'autres ressources car c'est en associant des ressources entre elles pour former des bouquets de ressources qu'elles acquièrent de la valeur<sup>13</sup>. VirgoCoop associe ainsi le chanvre à la valeur du « Made in France » dans la mesure où cette dénomination devient un signal de qualité de plus en plus important auprès des consommateurs désireux d'acheter local ainsi qu'auprès d'autres partenaires clés potentiels comme les pouvoirs publics soucieux de valoriser leurs territoires. Ainsi revalorisés, les produits textiles créés à partir de chanvre, non seulement acquièrent une valeur crédible aux yeux du consommateur, mais constituent un avantage concurrentiel durable par leur dimension locale, écologique et durable. Cela permet à VirgoCoop de reconstruire la filière du chanvre textile.

---

<sup>13</sup> Penrose, E. T. (1960). The growth of the firm—a case study: the Hercules Powder Company. *Business History Review*, 34(1), 1-23.

## Reconstruire la filière du chanvre textile

A l'instar des filières d'agriculture biologique<sup>14</sup>, VirgoCoop a développé intégralement la filière chanvre textile, de l'amont à l'aval, dans l'optique de la rendre durable. Pour cela, la coopérative mobilise des acteurs sur l'ensemble de la filière dont les principales étapes sont la culture, le défibrage, le filage, le tissage, la confection et la commercialisation.

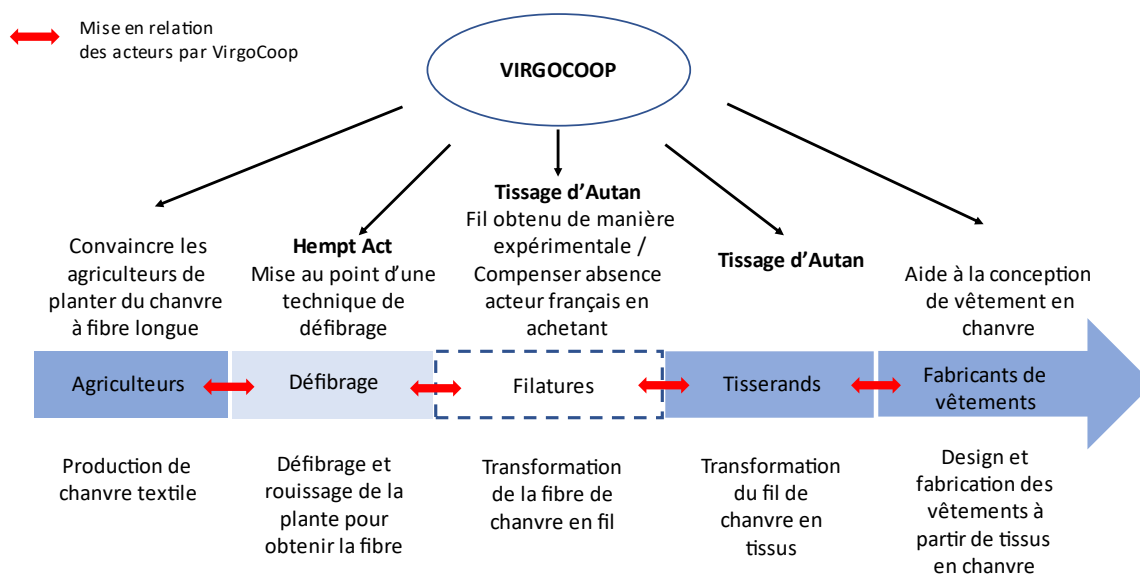
Pour reconstruire cette filière, les entrepreneurs au service de la durabilité ont besoin d'enrôler un ensemble de partenaires clés. Ces derniers ayant des logiques d'actions différentes<sup>15</sup>, il faut leur présenter une vision qui soit en accord avec leur propre logique, c'est-à-dire une traduction de la valeur que la transition vers le chanvre textile peut leur apporter. L'entrepreneur présente ainsi une valeur différente pour chaque partenaire en fonction de ses propres intérêts<sup>16</sup>, cette proposition ne jouant pas nécessairement sur le registre de la valeur environnementale créée par la filière. La Figure 2 ci-après permet de visualiser la filière du chanvre textile et les actions menées par VirgoCoop pour la créer.

---

<sup>14</sup> Garapin, A., & Lemarié, S. (2013). Analyse économique du développement des filières en agriculture biologique. Livrable 4 du projet de recherche AgriBio3 PEPP «Rôle de la Performance Economique des exploitations et des filières, et des Politiques Publiques, dans le développement de l'AB».

<sup>15</sup> Schieb-Bienfait, N., & Sylvander, B. (2004, June). Filière biologique et logiques d'action: éléments d'analyse des difficultés de structuration d'une filière régionale. In *Association internationale de Management stratégique*.

<sup>16</sup> Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948)*, 36, 169-208.



**Figure 2 : Processus de création de la filière chanvre textile**

En amont de la filière se trouve la culture du chanvre. VirgoCoop a réussi à multiplier par 3,5 la production de chanvre à fibre longue dans le Lot entre 2018 et 2021<sup>17</sup>, ce qui montre son rôle d'activateur sur cette étape de la filière. Pour cela, la coopérative a dû fournir des arguments économiques aux agriculteurs afin de réorienter leur production de chanvre destinée au bâtiment ou à la papeterie (chanvre à fibre courte) vers le textile (chanvre à fibre longue). Les arguments sont d'autant plus durs à fournir dans un contexte de forte spéculation du chanvre lié à l'essor du chanvre médical, qui offre un nouveau débouché. VirgoCoop a appuyé son argumentation sur l'existence d'une demande pour le chanvre textile en s'associant avec un acteur situé en aval de la filière, Atelier Tuffery, afin de montrer que des fabricants textiles sont prêts à utiliser cette fibre.

<sup>17</sup> Voir [www.virgocoop.fr](http://www.virgocoop.fr) (consulté en septembre 2022)

Une fois cultivée, la fibre de chanvre doit être transformée. La plante est coupée puis séchée à l'air libre et à la lumière afin qu'elle se décompose pour libérer la fibre. C'est l'étape de rouissage. Elle se faisait historiquement par macération dans l'eau, mais cela pollue les cours d'eau. Le rouissage à l'air libre est moins polluant mais est une méthode longue car peu mécanisée. Après le rouissage, il faut défibrer la plante. Etant donné que le savoir-faire s'est perdu, VirgoCoop a co-créé grâce à une subvention de 60 000 euros reçue par la région Occitanie l'entreprise *Hemp-Act* pour développer une méthode mécanique permettant de défibrer la plante dans sa longueur. Cette méthode est déjà opérationnelle sur des fibres de petites tailles, et la coopérative espère pouvoir l'appliquer bientôt à des fibres longues<sup>18</sup>. Cela a nécessité l'achat ou la récupération de machines agricoles existantes et leur adaptation à la fibre de chanvre<sup>19</sup>. VirgoCoop a annoncé que la machine de défibrage serait opérationnelle à grande échelle à la fin de l'année 2022. Le souhait de VirgoCoop est que les agriculteurs deviennent sociétaires d'*Hemp-Act* pour pouvoir défibrer leurs plantes. En attendant que l'entreprise soit opérationnelle sur l'ensemble de la gamme de fils, VirgoCoop approvisionne donc ses tisseurs partenaires avec des bobines de fil en provenance de Roumanie.

Le véritable maillon faible de la filière reste pour le moment l'étape du filage. Les fibres occitanes sont pour le moment envoyées dans des ateliers de filature en Pologne. VirgoCoop a lancé des expérimentations pour filer le chanvre grâce à la reprise d'une filature locale : Tissages d'Autan, en s'associant avec Atelier Tuffery. Elle a pour

---

<sup>18</sup> La création de fil de chanvre propre à l'usage textile n'est possible qu'à partir de fibres longues.

<sup>19</sup> Ministère de la Culture (2020). Les savoir-faire du chanvre textile, *Fiche d'inventaire du patrimoine culturel immatériel*. 28 pages.

l'instant réussi à produire et à tisser un fil, le Mesclat, qui contient 55% de laine et 45% de chanvre.

Les fils de chanvre permettent ensuite de produire des vêtements, comme l'a fait Atelier Tuffery en produisant un jean intégralement réalisé en chanvre, grâce à une collaboration avec VirgoCoop afin de trouver un fil de chanvre suffisamment fin pour être tissé en un tissu qui pourra être travaillé de manière à être transformé en vêtement. Les motivations d'Atelier Tuffery sont multiples. Premièrement, le chanvre est une opportunité stratégique à exploiter car le directeur d'Atelier Tuffery pense qu'il faudra trouver des alternatives au coton d'ici 30 ans<sup>20</sup>. En outre, le chanvre permet à Atelier Tuffery de s'inscrire dans un écosystème plus écologique et plus local. Sur la base de ces convictions, Atelier Tuffery commercialise un modèle de jean 100% en chanvre et communique auprès de ses clients sur les bienfaits du chanvre (voir Encadré 1 précédemment présenté).

Enfin, pour vendre des vêtements en chanvre, il faut enrôler le client final qui, au-delà des arguments écologiques, recherche une valeur d'usage au vêtement qu'il achète. Pour ce faire, la majorité des marques qui produisent des vêtements en chanvre utilisent un discours basé sur les propriétés du chanvre : la fibre est thermorégulatrice, antibactérienne et plus résistante que le coton. Elle offre ainsi des vêtements qui auront une durée de vie allongée. Ces arguments sont mis en avant par Atelier Tuffery, situé en aval de la chaîne, et donc en contact direct avec les consommateurs mais pas seulement. VirgoCoop profite d'un certain écho dans les médias pour relayer ce discours.

---

<sup>20</sup> Bardonnaud, P., Descouraux, V., Géraldine Hallot, G. (2019). Un autre (blue) jean est possible, *Emission Interception*, France Inter.

## **Pérenniser la filière en proposant des modèles d'affaires durables ?**

La pérennisation de la filière chanvre textile dépend de la capacité des acteurs à adapter leurs modèles d'affaires à cette nouvelle fibre et à trouver des manières d'entériner ce nouveau fonctionnement pour ne pas s'écarter de ses principes de durabilité initiaux.

### **Inventer une nouvelle manière de créer et de capturer la valeur pour être rentable pour chaque acteur de la filière**

La création de la filière chanvre textile entraîne un changement dans le modèle d'affaires des organisations qui la rejoignent. Un modèle d'affaires représente l'interaction entre les ressources et les compétences d'une organisation, son mode d'organisation interne et externe et les propositions de valeur élaborées. Les acteurs qui optent pour la ressource chanvre pour remplacer la ressource coton voient d'une part leurs ressources et compétences évoluer mais aussi les relations entre celles-ci, leurs propositions de valeur et leur organisation interne et externe modifiées. Cela a une incidence sur les volumes et structures de revenus et de coûts. *In fine*, la soutenabilité du modèle d'affaires de l'organisation est transformée<sup>21</sup>.

Par exemple, le dirigeant d'Atelier Tuffery explique que la structure de coût liée à la fabrication d'un jean durable lui coûte 60 euros contre 4 euros s'il était fabriqué en Asie. La matière première produite au sein de la filière chanvre textile représente 30% du coût tandis que la main-d'œuvre en représente 70%. Ces contraintes sont liées à l'adoption de la ressource chanvre décrite précédemment (ainsi qu'à d'autres fibres durables qu'Atelier Tuffery intègre, tels la laine française et le coton biologique), au

---

<sup>21</sup> Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 28, 65-75.

modèle de vente directe, via une boutique située à Florac en Lozère et un site internet, mis en place pour vendre localement et conserver la main sur la distribution et à l'adoption d'un mode de la production en flux tendu en réponse à la demande permettant de réguler les approvisionnements et d'éviter le gaspillage de ressources<sup>22</sup>. Selon le dirigeant d'Atelier Tuffery, cela permet d'avoir une proposition de valeur écologique et impose implicitement l'abandon du cycle classique des collections qui se renouvellent chaque saison. La soutenabilité du modèle d'affaires ainsi construit est attendue à un horizon de 10-15 ans sous réserve d'un investissement de 15% de la marge en recherche et développement<sup>23</sup>. Le Tableau 1 ci-dessous résume les spécificités du modèle d'affaires d'Atelier Tuffery en comparaison aux acteurs de confection classiques de la filière coton textile.

	Acteur de confection de la filière coton textile	Atelier Tuffery
Ressources et compétences	Coton	Chanvre ou chanvre et coton
Mode d'organisation interne et externe	Filière du coton, approvisionnement en toile de Jean à l'étranger	VirgoCoop et autres acteurs de la filière chanvre textile, vente directe
Propositions de valeur	Prix faible, design renouvelé chaque saison	Production à la demande
Structure de revenus et de coûts	Economies d'échelle	Coûts importants, prix élevé, volumes faibles
Soutenabilité	Importante	Pérennisation de l'activité à 10-15 ans

<sup>22</sup> <https://www.ateliertuffery.com/etre-responsable> (consulté en septembre 2022)

<sup>23</sup> *ibid.*

### **Tableau 1 : Comparaison du modèle d'affaires d'Atelier Tuffery avec les acteurs de la filière coton textile**

En ce qui concerne VirgoCoop, la soutenabilité de son modèle d'affaires dépend des apports de ses sociétaires. En effet, même si la coopérative est à but non lucratif, elle doit pouvoir financer ses activités et pour cela démontrer le bien-fondé de son projet et convaincre les acteurs de la filière de ses avantages pour qu'ils adhèrent à la coopérative. C'est au travers du concept de modèle d'affaires que VirgoCoop trouve un vocabulaire commun avec les acteurs de la filière chanvre pour les convaincre de rejoindre leur projet<sup>24</sup>.

En amont de la filière, VirgoCoop convainc les acteurs que la demande de chanvre textile est suffisante pour pérenniser les activités d'agriculture et de transformation de la fibre en tissus. Le modèle d'affaires pérenne d'Atelier Tuffery présenté précédemment est ici primordial en jouant la preuve de l'existence d'une demande pour les prochaines années. La récente actualité montre d'ailleurs que d'autres débouchés auprès d'acteurs de l'industrie textile ont été trouvés tels que Wildling shoes (marque allemande de chaussures écologiques), Saint-James (fabricant français de vêtements) ou encore Crambes (fabricant occitan de chapeaux). VirgoCoop permet également à ses sociétaires d'accéder à des partenaires clés comme *Hemp-Act* pour les agriculteurs qui souhaitent défibrer leurs plantes afin d'optimiser leur modèle d'affaires et revoir leur structure de coût.

---

<sup>24</sup> Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2010). Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle. *Management International*, 15(2), 109-124.



## Inscrire les nouveaux modèles d'affaires durables dans le temps

Afin que le modèle d'affaires durable s'inscrive dans le temps, se déploie et se diffuse au-delà de sa phase de création, l'exemple de la filière chanvre textile montre que deux mécanismes sont à l'œuvre. D'une part, la proposition de valeur est cristallisée par l'énonciation des principes directeurs du modèle d'affaires. Cela est par exemple visible par une charte qui cadre l'activité d'Atelier Tuffery et « précise les valeurs qui [...] semblent essentielles à l'accomplissement de la transition »<sup>25</sup>. Les principes directeurs contraignent les modalités de croissance possibles.

D'autre part, alors que les modèles de croissance classiques tendent à s'appuyer sur des économies d'échelles qui poussent à la globalisation des processus, on observe que les entrepreneurs au service de la durabilité choisissent de croître en gardant un principe de localité pour maintenir leur cap. Leur modèle de croissance se base ainsi sur la réplique du modèle d'affaires au niveau local plutôt que sur son extension. Il s'inscrit donc moins dans une logique de maîtrise des coûts permis par des économies d'échelle que dans une logique de créations de niches de marché où la soutenabilité est acquise par un prix de vente élevé<sup>26</sup>. Il s'appuie sur une offre écologique et locale de qualité permise par l'acquisition de connaissances et le partage de savoir-faire, comme l'a par exemple illustré le développement d'*Hemp-Act*.

---

<sup>25</sup> <https://www.ateliertuffery.com/etre-responsable> (consulté en septembre 2022)

<sup>26</sup> Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. United Kingdom: Free Press.

## **Conclusion : le rôle des entrepreneurs au service de la durabilité dans la construction de filières durables**

Dans cet article, nous nous sommes concentrés sur le rôle d'entrepreneur pour la durabilité incarné par la coopérative VirgoCoop et avons décrit comment elle avait permis la reconstruction de la filière chanvre textile. Bien que nous ayons pu démontrer la faisabilité technique du processus et la pérennité économique des acteurs l'ayant rejointe, VirgoCoop reste encore aux prémices d'une transition écologique basée sur un changement de ressource naturelle : la construction de la filière chanvre textile n'est pas encore achevée et les volumes de vêtements issus de cette filière restent encore faibles. Malgré tout, l'exemple de VirgoCoop pointe certaines actions qui semblent nécessaires pour que les entrepreneurs au service de la durabilité puissent proposer une offre de valeur à la fois durable et économiquement pérenne.

En effet, alors qu'un écosystème de PME innovantes se développe dans le secteur des technologies vertes en France<sup>27</sup>, le cas du chanvre textile montre que la source de durabilité ne tient pas tant dans l'innovation technologique mais dans ce que l'on pourrait appeler le retour au « sens commun ». Pour rendre la production de textile plus verte, on a montré que VirgoCoop a puisé dans des pratiques éprouvées au cours du temps et a cherché à inscrire son action localement. La coopérative a certes dû recourir à des innovations technologiques pour reconstruire la filière du chanvre textile, mais elles ne sont pas à la source de la transition qui repose plutôt sur une refonte de nos manières de produire et de consommer. On retrouve ce type de processus dans le mouvement de l'alimentation biologique qui nécessite de construire une filière

---

<sup>27</sup> Voir par exemple les initiatives sur le site du Ministère de l'Écologie <https://www.ecologie.gouv.fr/greentech-innovation> (consulté en septembre 2022)

agricole complète<sup>28</sup> ainsi que dans l'essor des filières courtes dont le bénéfice écologique semble plus important que pour les filières longues<sup>29</sup>. L'exemple de VirgoCoop enjoint ainsi les entrepreneurs souhaitant œuvrer au service de la durabilité, non pas à concentrer leurs efforts sur des développements technologiques coûteux, mais sur des développements de filières coûteux en termes d'énergie.

L'étude de la fibre chanvre textile montre également que la valeur d'une ressource fluctue à travers l'histoire, dans l'espace où elles sont cultivées et par rapport aux bouquets de ressources qu'elles permettent de constituer. D'ailleurs, on remarque que, tout comme la ressource textile, la fleur coupée peut être valorisée en fonction de son contexte d'utilisation car il est possible de valoriser des fleurs locales plutôt que des fleurs importées afin d'éviter leur import du Kenya dans des conditions sanitaires effroyables<sup>30</sup>. Ainsi, sur la base de ces illustrations, on ne peut qu'enjoindre à développer des initiatives au service de la durabilité qui visent à remplacer des ressources à la base de filières utilisées de façon décontextualisée par des ressources plus appropriées dans leur contexte d'utilisation.

Enfin, l'exemple du chanvre textile nous montre que pour avoir un réel impact, les entrepreneurs au service de la durabilité doivent agir de manière collective afin

---

<sup>28</sup> Garapin, A., & Lemarié, S. (2013). Analyse économique du développement des filières en agriculture biologique. Livrable 4 du projet de recherche AgriBio3 PEPP « Rôle de la Performance Economique des exploitations et des filières, et des Politiques Publiques, dans le développement de l'AB ».

<sup>29</sup> Brives, H., Heinisch, C., Désolé, M., Chazoule, C., & Vandenbroucke, P. (2020). Le développement de filières locales est-il gage d'une écologisation des pratiques agricoles ? *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 11(1).

<sup>30</sup> Carton, G., & Parigot, J. (2022). Disappearing natural resources: what flowers tell us about new value chains. *Journal of Business Strategy*, 43(3).

d'activer les filières en imposant ses normes, règles et autres façons de fonctionner<sup>31</sup>. Dans le cas de VirgoCoop, la gouvernance de la filière est donc bien assurée par un acteur qui en est situé à la périphérie, mais représenté par les acteurs de la filière qui en sont sociétaires. En suivant cet exemple, redynamiser des filières locales passe donc par la redirection de subventions auprès de ce type d'acteurs le plus à même d'allouer les fonds à l'ensemble de la filière, que ce soit pour en reconstruire un maillon, financer un appareil de production partagé, développer des actions visant à enrôler de nouveaux acteurs dans la filière, etc.

---

<sup>31</sup> Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464-480.