

Switcher SA

Etude de cas

HEC Lausanne, e-Business 2007

WHEN FASHION MEANS RESPECT

Boris Fritscher, Mateo Ruggia, Tomas Stastny, Ulysse Rosselet,
Alessio Zolesi

Table des matières

Switcher – étude de cas.....	1
Résumé	4
Introduction générale	5
Présentation de Switcher SA.....	5
Business Model	8
Introduction	9
Perspective financière	9
Revenus	9
Coûts.....	9
Perspective Client.....	10
Proposition de valeur	10
Canaux	12
Relation client.....	13
Clients cibles.....	14
Perspective activités	16
Configuration de valeur	16
Partenaires	17
Perspective ressources.....	20
Compétences clés.....	20
Analyse.....	21
Diagrammes	22
Switcher SA : Business Model	22
Value Configuration	23
Analyse SWOT	24
Architecture d'entreprise.....	27
Introduction	28
Portefeuille d'applications	28
Applications Transactionnelles.....	28
Applications Informationnelles.....	29
Applications Stratégiques	30
Infrastructure IT	32
Application Infrastructure	32
Communication Services	32
Data Management	33
IT Management.....	33
Security & Risk Management.....	33
Architecture & Standards.....	33
IT R&D	34
Channel Management	34
Remarques et conclusion.....	34
Diagrammes	35

Switcher SA : Business Model, application portfolio and IT infrastructure	35
Switcher SA : schéma Archimate	37
Lien entre architecture et business model	39
Evolution de l'infrastructure	46
Environment assessment	47
Introduction	48
Perspective de Marché	48
Nouvelles technologies textiles	49
Perspective des Acteurs	51
Concurrents	51
Fournisseurs	52
Gouvernements et organes de régulation	52
Consommateurs finaux	52
Perspectives pour le futur	52
Scénario 1	53
Scénario 2	54
Scénario 3	55
Conclusion générale	56
Bibliographie	57

Résumé

L'entreprise Switcher SA, fondée en Suisse en 1981 sous le nom de Mabrouc SA, propose à ses clients des vêtements aux coupes simples et aux teintes originales dont la particularité réside dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En effet – depuis la culture du coton jusqu'à la vente des vêtements – tous les acteurs participant à la chaîne de valeur respectent des standards éthiques, sociaux et environnementaux exemplaires. Ces partenariats solides et durables ainsi qu'une gestion experte de la coordination des fournisseurs et distributeurs permettent à Switcher de proposer ses vêtements à un prix abordable, ciblant ainsi les familles et les consommateurs sensibles aux questions éthiques.

Switcher arrive à rationaliser les coûts importants générés par le contrôle des conditions de production – dont l'ensemble est sous-traité en Inde, Chine, Portugal, Turquie – grâce à une infrastructure très spécialisée, qui comprend des systèmes de mesure de la conformité couplés à des systèmes d'incitation/correction assurant le pilotage des relations avec les fournisseurs. Les régions dans lesquels ces derniers sont implantés bénéficient de projets de développement allant de la création d'écoles à la mise en place de systèmes d'irrigation. Les outils de planification facilitent aussi ces relations en répartissant l'approvisionnement sur les différents fournisseurs afin d'éviter les pics de production tout en assurant aux distributeurs indépendant un réassortiment au lendemain.

Les composants d'architecture IT qui permettent à Switcher de réaliser ces processus sont majoritairement le résultat de développements internes comme le progiciel de gestion intégré Kookaburra qui assure, entre autres, les fonctions de planification, approvisionnement, stockage et logistique ou l'application web Respect-Inside Compliance Website qui permet un suivi quotidien de la conformité des fournisseurs.

Les perspectives d'évolution de Switcher dépendent principalement de la sensibilité des consommateurs aux questions éthiques et environnementales. En effet, si ces derniers deviennent plus sensibles à ces questions, les concurrents de Switcher vont certainement investir son marché et l'entreprise devra utiliser son expérience et son avantage du premier entrant afin de défendre sa position. Si la conscience éthique et environnementale décline, Switcher devra chercher d'autres opportunités d'affaire et peut-être modifier sa proposition de valeur. Enfin, si l'attention se porte vers des technologies intégrées (*smartwear*), Switcher devra acquérir ces nouveaux savoirs.

Introduction générale

Une entreprise est constituée par un nombre de personnes qui travaillent ensemble à un but commun pour créer de la valeur ajoutée en appliquant des processus définis dans le savoir-faire de l'organisation. Cependant, il ne faut pas non plus négliger le fait qu'une entreprise n'est pas un acteur isolé, mais participe parmi la multitude qui constitue l'environnement économique.

C'est à travers plusieurs modèles différents d'analyses vus au cours d'e-business que nous avons étudié l'entreprise moderne et dynamique Switcher SA.

Ce rapport est structuré en trois parties, les deux premières dédiées principalement à l'entreprise dans son périmètre intérieur commençant par une analyse du Business Model de Switcher SA pour identifier les processus clé qui apportent la valeur ajoutée aux produits et services proposés par l'entreprise, suivie par une modélisation de l'architecture de l'entreprise – qui permet à Switcher de soutenir les processus identifiés et réaliser effectivement sa proposition de valeur – en termes d'infrastructure IT et des applications qui l'utilisent. La troisième et dernière partie ouvre le champ de notre étude vers le périmètre externe de l'entreprise, c'est-à-dire son environnement. Celui-ci inclut les technologies émergentes, les concurrents, les législations ainsi que les autres facteurs influençant le fonctionnement de l'entreprise.

Les deux premières parties analysent donc la proposition de valeur de Switcher et les moyens mis en œuvre pour la réaliser. Puis, la dernière partie place l'entreprise dans son contexte économique, face aux évolutions probables de celui-ci.

Pour des raisons de cohérence, nous avons choisi de placer les diagrammes relatifs aux différentes parties à la fin de chacun de celles-ci.

Présentation de Switcher SA

Une vision et une mission pour Switcher :

« Devenir le premier groupe textile suisse, performant et rentable, à créer en permanence à l'échelle mondiale les conditions nécessaires pour produire et distribuer de manière durable des textiles et accessoires. »¹

Economic success is meaningless without contribution to human rights and preservation of nature.

Robin Cornelius, CEO Switcher SA

¹ <http://www.switcher.ch/francais/a-propos-de-switcher/philosophie/vision-et-mission.php>

C'est en 1981 que Robin Cornelius, étudiant à l'université de Lausanne, fonde la société MABROUC SA (plus tard devenue Switcher SA), proposant des polos aux couleurs variés et sans inscriptions. Quelques années plus tard, la société invente le « Switcher Colour System© » qui garantit à ses revendeurs un réapprovisionnement avec exactement les mêmes teintes année après année.

Au milieu des années quatre-vingts, la société installe un pavillon destiné au stock permanent au Mont-sur-Lausanne, une première dans le domaine du textile.

Les années nonante sont marquées par une rapide ascension de la mondialisation et la délocalisation des activités manufacturières vers les pays en voie de développement, entraînant ainsi des conditions de travail de plus en plus difficiles.

A cette époque, Switcher a une prise de conscience sociale et écologique et s'engage à travailler avec des compagnies respectueuses de l'environnement qui offrent à ses employés des conditions de travail honorables, en Suisse comme à l'étranger. De cette façon, l'entreprise vaudoise veut désormais « offrir au consommateur final un produit qu'il peut acheter en toute confiance sans se soucier, ni se poser de questions sur les conditions de production »².



Panneaux solaires sur le toit de Switcher au Mont-sur-Lausanne.

A cette fin, chaque fournisseur est soumis à une appréciation de la part du département « environnement et relations sociales », qui lui attribue un certain score selon ses caractéristiques, permettant ainsi d'identifier son niveau de réponse aux exigences de l'entreprise helvétique. La société sera ainsi capable de faire pression, en excluant le boycott, grâce à son pouvoir d'achat, sur les entreprises jugées « mauvaises » pour qu'elles améliorent leurs conditions de travail.

En interne aussi les progrès ne manquent pas. Beaucoup d'efforts sont entrepris, jour après jour, pour assurer une qualité du travail toujours meilleure et une politique d'entreprise respectueuse de l'environnement.

Le recyclage des cartons sur le site de Le Mont-sur-Lausanne en est un exemple. Tous les transports de marchandises du fournisseur aux halles de stockage puis aux distributeurs sont effectués dans des boîtes en carton. Ces dernières sont achetées

² <http://www.switcher.ch/francais/a-propos-de-switcher/developpement-durable/switcher-et-le-developpement-durable.php>

chez Model Emballages SA à Moudon, certifiée pour sa production à l'avant-garde et respectueuse de l'environnement. Switcher stocke ses produits dans les cartons d'origine des fournisseurs, qui, une fois devenus inutilisables, sont acheminés vers un centre de recyclage. L'entreprise recommande également à ses distributeurs leur réutilisation ou leur remise dans le circuit du recyclage.

L'installation d'une centrale photovoltaïque sur le toit de l'entreprise est un autre grand succès qui démontre l'engagement écologique de Switcher. La société Edisun Power AG a installé une surface de 610 m² de panneaux solaires, constituant ainsi la plus importante source d'électricité solaire des Services Industriels de la ville de Lausanne.

L'entreprise assure aussi à ses collaborateurs des nombreux avantages sociaux. Ils peuvent notamment bénéficier d'horaires de travail flexibles, de possibilités de formation, ainsi que d'un congé maternité de 4 mois complété par une possibilité de réinsertion professionnelle à temps partiel après l'accouchement³.

Aujourd'hui Switcher est toujours installé au Mont-sur-Lausanne et occupe plus de 10'000 m² de locaux partagés entre bureaux et halles de stockage. Actuellement, la marque à la baleine jaune emploie une centaine de personnes en Suisse où elle compte plus de 850 points de vente, confondus entre boutiques de mode et distributeurs professionnels. Parmi sa clientèle, environ 110'000 personnes sont affiliées au programme de fidélité *Switcher Friends* et bénéficient régulièrement de promotions spéciales sur les produits.

Le concept produit n'a pas changé depuis la naissance de la société: des vêtements colorés aux motifs simples et à la mode, destinés aux personnes de toute âge, pour toute activité et disponibles en toutes les tailles. D'excellente qualité, respectueux des conditions de production sociales et environnementales et proposés à des prix familiaux, ces produits témoignent de la philosophie Switcher : « un prix juste pour une qualité supérieure à la moyenne ».

La collection est déclinée en 5 « mondes » (Basic, Sport, Outdoor, Fashion et Junior) auxquels correspondent des modèles, matières et coloris différents, adaptés aux conditions du monde.



³ <http://www.switcher.ch/francais/a-propos-de-switcher/philosophie/une-marque-pour-la-famille.php>

Partie I : Business Model

Introduction

Dans le cadre de cette partie, nous allons établir le modèle d'affaire de Switcher. Cet outil nous permettra dans une prochaine étape d'établir les liens entre la stratégie et l'organisation IT de l'entreprise.

Afin de mieux cerner le contexte dans lequel opère Switcher, nous avons également procédé à une analyse forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT) complémentaire qui se trouve en annexe de cette partie. Certains points ressortant recouvrent bien le business model et d'autres apparaissent également dans les scénarios développés dans la troisième partie (environnement), cependant tous les éléments du SWOT n'ont pas été intégrés dans nos analyses par manque de temps.

Perspective financière

Revenus

Switcher est essentiellement un commerçant de vêtements, sa seule source de revenu provient de leur vente.

La vaste gamme de produit de la société s'étend des T-shirts aux accessoires en passant par la chemise et les vêtements de sport. Sous certaines conditions, il est possible de réaliser des impressions personnalisées.

Les produits Switcher s'adressent aussi bien aux particuliers, consommateurs privés ou organisations, qu'aux revendeurs/imprimeurs.

Coûts

Coûts de développement des vêtements : une personne basée en Suisse est chargée de suivre et d'imaginer les tendances. Elle élabore ensuite les modèles en collaboration avec les fournisseurs chargés de la confection des produits.

Coûts des produits : ces coûts comprennent les matériaux, la main d'œuvre, les autres coûts de confections et les coûts de distribution nécessaires à la fabrication et à la vente des vêtements Switcher.

Coûts de coordination et de logistique : la gestion de la chaîne d'approvisionnement, constituée de partenaires indépendants et internationaux, en amont comme en aval, engendre des coûts non négligeables.

Coûts de contrôle : le respect de codes de conduites tels que celui de la Campagne Clean Clothes (CCC) implique un suivi serré des fournisseurs. En 2002 et pour l'Inde, trois personnes sur place et une en Suisse ne s'occupaient que de cela⁴. Ces coûts importants soutiennent l'avantage concurrentiel de Switcher en lui garantissant un respect exemplaire de ses engagements humains et environnementaux.

Perspective Client

Proposition de valeur

La proposition de valeur de Switcher est principalement articulée autour de l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale.

Cela implique que « les conditions dans lesquelles le produit est fabriqué et vendu sont au moins aussi importantes à long terme que le produit lui-même. ».

« Le respect de la personne humaine et de l'environnement, est au cœur de cette démarche éthique et responsable. »

Cette conception *win-win* étendue à tous les partenaires est donc la pierre angulaire de la culture Switcher.

La valeur apportée par Switcher, dans le monde du textile, n'est donc pas celle d'un produit technologique ou différencié par des caractéristiques propres au vêtement. Au contraire, le produit est standard mais c'est la supervision du processus d'élaboration, de la production du coton à la vente, qui constitue la véritable différenciation.

Ces observations permettent de distinguer les caractéristiques suivantes, axées autour de cette démarche éthique (résumée par Switcher comme l'achat intelligent) :

⁴ *Le Temps* du 17 décembre 2002, « Migros, Veillon et Switcher dévoilent les conditions de travail d'ouvrières indiennes »

Responsabilité socio-écologique : dans un souci d'équité, Switcher garantit aux fournisseurs des prix corrects, s'ils acceptent les conditions de Switcher et garantissent le respect des standards fixés. A cette fin, les conditions de production —tant sur le plan économique que social—sont contrôlées par Switcher au sein des principaux fournisseurs. En matière de traçabilité, les produits sont à l'avant-garde grâce au programme *respect inside*. Chaque produit porte un



Etiquettes Respect-inside

« code ADN » qui permet d'obtenir toutes les informations concernant la fabrication du produit : origine du coton, filature, teinture, confection, etc. Les matériaux sont issus de l'agriculture biologique et durable certifiée. Enfin, engagée depuis plus de 25 ans, Switcher peut être vue comme une organisation motrice auprès des organisations non gouvernementales impliquées dans l'établissement de normes équitables et écologiques telles que Max Havelaar, Helvetas ou le WWF.

Qualité, simplicité et prix abordable : la création et le choix de teintes originales ainsi que les qualités fonctionnelles et de confort des vêtements font l'objet d'une attention particulière. La pérennité des couleurs et des fibres employées ainsi qu'une fabrication soignée assurent aux consommateurs des vêtements durables et exempts de défauts. Stratégiquement positionnés en milieu de gamme, Switcher pratique des prix modérés, offrant ainsi aux familles une alternative aux vêtements de marques de distributeurs.

Implications des clients

Le client lui-même est intégré dans ce cycle grâce la communication de la culture d'entreprise et la sensibilisation au recyclage :

«[...]offrir au consommateur final un produit qu'il peut acheter en toute confiance, avec la garantie du respect des normes en matière d'impacts sociaux et environnementaux tout au long du cycle de vie du produit. Cela s'applique tout au long de la chaîne d'approvisionnement, des pays de production au consommateur final et même au recyclage du vêtement. »



Problème lié

La valeur immatérielle d'un produit équitable n'est pas toujours comprise par le consommateur. C'est pourquoi Switcher essaie de favoriser cette prise de conscience —origine du besoin pour de tels produits— par exemple lors de *road-shows*.

Commentaire

Cette proposition de valeur et l'organisation de Switcher en fait une entreprise au service des « consommacteurs », ces individus qui ne sont plus d'accord de consommer n'importe quel produit sur la base de son prix ou de son look. Ils veulent du socio éthique. Switcher est certainement une marque de référence pour ce groupe.

L'engagement de Switcher pour une production économiquement, socialement et environnementalement responsable lui permet de remporter l'adhésion d'

On remarque que l'engagement durable de Switcher lui permet de répondre naturellement aux attentes d'un nouveau genre de consommateurs — alterconsommateurs ou consommacteurs —qui représenteraient 15 à 25% de la population⁵ et qui « arbitrent leurs achats en fonction d'une certaine éthique et du respect de l'environnement.»⁶

Canaux

Switcher distribue ses produits par les canaux suivants:

Les points de vente Switcher « retail » (boutiques mode)

Un réseau de plus de 540 points de vente où chaque magasin exprime les valeurs de la marque. Ce réseau couvre plus de 50% du marché de l'entreprise. Les magasins sont classés par rapport à leur taille : corners (petit), shop (moyen) et stores (grand). Cette classification permet au client de déterminer le type d'assortiment disponible.

Réseau de vente solution textile

Switcher dispose d'un réseau afin de satisfaire la réalisation de projets de personnalisation textiles pour les clubs et entreprises avec une spécialisation dans l'impression, sérigraphie et la broderie de logo d'entreprise, de clubs ou d'autres besoins en matière d'identification. Les techniques les plus modernes dans le domaine sont utilisées.

⁵ *Le Monde* du 14 juillet 2004, « La distribution est désespérée face aux alterconsommateurs »

⁶ *ibid*

Ce réseau offre aussi, au travers de partenaires, des productions spéciales directement réalisées par Switcher pour fournir aux clients des collections de t-shirt, polo, vestes et casquettes suivant leurs désirs.

Internet

Magasin en ligne: <http://www.switcher.ch/on-line-shop/>.

Tous les articles se trouvent sur le magasin en ligne. Le visiteur peut aisément visionner et sélectionner les produits, la taille et la couleur désirée. Les commandes sont possibles sans inscription. Par contre, l'inscription donne droit à des réductions.

Plateforme *business to business* (B2B): <http://www.switcher.biz/>.

Ce site permet d'extraire des descriptions, des prix et notamment des photographies des vêtements que les entreprises peuvent intégrer dans leur offre personnalisée.

Relation client

Switcher friends

Ce service de fidélisation des clients offre des avantages (réduction, exclusivités, paiements sur factures, etc.) à ses membres autant dans les magasins physiques que sur le magasin en ligne.

Sponsoring

La mission de parrainage de Switcher vise uniquement des projets allant dans le sens de sa philosophie, qui reflètent ses valeurs et contribuent à son renforcement. La firme lausannoise sponsorise ainsi toutes sortes d'événement qu'ils soient sportifs, culturels, de loisirs ou des projets sociaux pour autant qu'ils privilégient des valeurs comme la famille, la solidarité, l'environnement ou le bien-être.

Lors des ces manifestations, un assortiment de produits Switcher est disponible sur place.

Fondation Switcher

Créée en 2004, cette fondation « a pour but d'organiser et de soutenir en Suisse et à l'étranger des projets concrets liés au respect du développement durable notamment dans les domaines de l'enfance, l'éducation, la formation, l'environnement et l'amélioration des conditions de vie en général. »

Switcher concrétise ainsi sa philosophie et assoit la cohérence de son message. Des projets tels que le soutien apportés aux pêcheurs indiens suite au Tsunami du 26 décembre 2004 ont des retombées positives en terme d'image de marque et facilitent l'identification du public aux valeurs de l'entreprise.

Clients cibles

Les acheteurs reconnaissent l'engagement de Switcher et valorisent ses produits responsables au rapport qualité prix intéressant. Ses clients cibles ont une conscience écologique, morale et éthique. Avec l'assortiment des « 5 mondes » et les différents services de transformation, l'entreprise s'adresse autant à la clientèle privée que professionnelle.

Caractéristiques générales du consommateur type :

- De 25 à 55 ans
- Personnes mariées
- Familles, de taille moyenne (2 enfants env.)
- Grands logements (100 m² et plus; 5-6 pièces)
- Classe socio-professionnelle moyenne
- Régions périphériques et rurales
- Zones villas

Notons que Switcher semble toucher des groupes différents en Suisse romande et en Suisse alémanique. Les premiers étant de classes de revenu plutôt supérieures habitant des zones périurbaines riches alors que les seconds sont de classes moyennes à inférieures et habitent des zones rurales et traditionnelles, ou des régions touristiques.

Les clients peuvent être regroupés ainsi:

Les familles

Avec ses habits hauts en couleur et en qualité, les familles sont la cible initiale de Switcher. De plus, avec son engagement contre le travail des enfants et la promotion de l'environnement, l'entreprise est un modèle de continuité et d'engagement pour le développement durable.

Les consommateurs ou alterconsommateurs

A ne pas confondre avec les altermondialistes, ces consommateurs « cherchent à s'affranchir de la consommation de masse » [et] « arbitrent leurs achats en fonction d'une certaine éthique et du respect de l'environnement »⁷. Switcher a su anticiper l'émergence de ces consommateurs issus des catégories socioprofessionnelles à fort pouvoir d'achat et qui représenteraient 15 à 20% de la population⁸.

⁷ *Le Monde* du 14 juillet 2004, « La distribution est désespérée face aux alterconsommateurs »

⁸ enquête réalisée par le cabinet d'études quantitatives Théma à partir d'un questionnaire portant sur 10 000 personnes représentatives de la population française.

Les clubs et les entreprises

Avec son offre de personnalisation étendue, Switcher vise les organisations de toutes tailles (clubs de sport, entreprises et associations diverses) afin de leur fournir des vêtements de qualité auxquels ils peuvent ajouter leurs couleurs et logos. Les entreprises bénéficient aussi de l'image de responsabilité de Switcher.

Manifestations

Avec la même idée que pour les entreprises, Switcher peut fournir des habits aux couleurs de différentes manifestations et satisfaisant leurs besoins.



Perspective activités

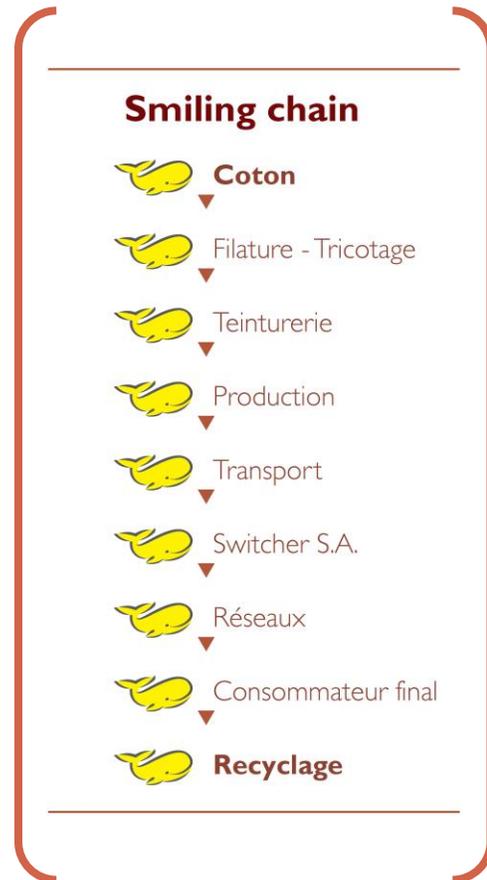
Configuration de valeur

Chaque étape ajoute de la « valeur » si elle se déroule de manière contrôlée et conforme aux standards éthiques et environnementaux. Pour cela, l'entreprise doit disposer d'une importante gestion des contrôles, certifications, etc. Cette supervision est possible grâce à la présence d'un délégué Switcher auprès de chaque fournisseur, responsable de la bonne coordination. Switcher présente cette intégration verticale du contrôle sous le concept de « smiling chain » que nous avons choisi de restructurer afin de mettre en évidence les activités et la contribution de Switcher aux différentes étapes de la chaîne de valeur des produits.

Nous en dégageons cinq activités qui permettent à Switcher de délivrer sa proposition de valeur :

Contrôle : Les fournisseurs core-business doivent nommer un responsable de la conformité sociale (Social Compliance Officer, SCO) à plein temps. Cet employé introduit quotidiennement les données concernant les conditions sociales et environnementales de son entreprise dans le système Respect-inside Compliance Website – grâce à un questionnaire élaboré. Ces mesures de conformité sont consolidées et supervisées en Suisse par le *Head of Compliance and Integrity*. Ces informations permettent à Switcher de garantir le respect des standards de traçabilité et de ses produits. Sans ce système de mesure de la conformité, Switcher serait dans l'incapacité de contrôler et de certifier au consommateur final que son produit respecte réellement les standards environnementaux et éthiques revendiqués par la marque. Sans cette activité, Switcher ne pourrait pas assurer sa proposition de valeur.

Incitations : Les informations de conformité collectées dans l'activité contrôle doivent donner lieu à un feedback de la part de Switcher afin d'orienter le comportement des fournisseurs core-business. La fondation Switcher permet à l'entreprise de conduire des projets de développement destinés aux familles et aux régions des fournisseurs core-business. Switcher apporte aussi son conseil et son expertise en matière de management afin que ses fournisseurs puissent se



concentrer sur le cœur de métier avec un maximum d'efficacité. Lorsque l'entreprise constate qu'un fournisseur ne respecte pas certaines règles, Switcher lui suggère les mesures de correction à mettre en place afin de régulariser sa situation. Si, à terme, un fournisseur ne remplit pas ses engagements, Switcher rompt ce contrat.

Coordination : La bonne gestion des contacts d'affaire avec les fournisseurs core-business et entre ces derniers nécessite une importante activité de coordination. Celle-ci est nécessaire pour assurer un rythme de production régulier et une gestion optimale de la force de travail. Switcher organise la planification de la production dans le temps et l'espace avec ses fournisseurs de façon à lisser ses commandes.

Stockage et logistique : Switcher reçoit les produits dans sa halle de stockage du Mont-Sur-Lausanne. Les produits sont stockés chez Switcher qui préfère assurer un réassortiment au lendemain de ses distributeurs. Switcher doit donc assurer une importante activité de logistique autant pour le transport des produits des fournisseurs vers ses halles de stockage que pour l'approvisionnement des réseaux de distribution.

Sensibilisation : Si en amont, il est possible d'imposer et gérer la philosophie Switcher, cela devient plus dur en aval une fois que le produit a quitté Switcher.

Il est donc dans l'intérêt de Switcher de former ses consommateurs à travers ses points de ventes, ainsi que des *Road Shows* :

« Nous éprouvons encore de la difficulté à faire passer le message conceptuel et éthique de Switcher au consommateur final. La formation et le rôle renforcé à ce propos des représentants et la formation des vendeurs est une priorité. Le programme Road Shows doit y répondre. »

Partenaires

Fournisseurs

« La stratégie de Switcher consiste à développer des partenariats durables avec ses fournisseurs core-business, en Inde, Chine, Turquie, Tunisie, Roumanie et Portugal. »

Ces fournisseurs réalisent toute la fabrication des vêtements Switcher. Ils interviennent dans toutes les étapes de la fabrication des habits, depuis la culture du coton jusqu'à l'exportation des vêtements.

Du fait que Switcher se refuse à entrer dans une guerre des prix, ses fournisseurs n'ont pas à se soucier de la concurrence, mais une relation basée sur la confiance

réci-proque et sur un partenariat moral doit être entretenue. Ses fournisseurs ont aussi la possibilité de devenir des revendeurs de la marque. Switcher s'assure que ses partenaires respectent son code de conduite et les principales conventions de l'OIT.

Si l'entreprise atteint et respecte le code de conduite, Switcher propose, au travers de sa fondation, de financer des projets communautaires sociaux. L'entreprise concrétise de cette façon sa philosophie *win-win*.

En signant le code de conduite, les fournisseurs s'engagent à faire signer leurs propres partenaires.

Réseau « all included »

Switcher offre à l'ensemble de ses revendeurs un système de service complet, dénommé *All Included*, qui permet à l'entreprise d'assurer une image de marque uniforme.

Switcher met gratuitement à disposition de ses revendeurs du réseau *All Included* l'ensemble des supports pour les marchandises. Ceux-ci doivent en échange équiper leur magasin (décoration, meubles, cabines d'essayage, etc.), assumer les frais de transformation et de construction, prendre en charge les assurances nécessaires. De plus, les revendeurs sont en charge des commandes de réapprovisionnement et de la gestion des présentoirs afin que ceux-ci soient remplis au moins à 80% en permanence.

Partenaires industriels

Près de 400 distributeurs, il s'agit essentiellement d'entreprises de transformation (impression, broderie). Ces dernières sont généralement membre du réseau Switcher Net. Pour faire partie de ce réseau, les providers doivent dépasser un chiffre d'affaire annuel seuil. En fonction de leur CA, ils obtiennent des prestations différenciées. Switcher offre par exemple la mise à disposition gratuite de certaines collections, une livraison entre 48 et 72 heures, droits d'utilisation du logo *SwitcherNet*, etc. En échange, les partenaires s'engagent à garantir la qualité de la transformation du textile, fournir une offre détaillée de tous les frais accessoires, d'envoyer des échantillons sur demande, de connaître l'assortiment Switcher, etc.

Organisations non-gouvernementales

Switcher travaille en étroite collaboration avec des ONGs pour le contrôle de la mise en œuvre du code de conduite, du commerce équitable et de la production biologique équitable.

Ces organisations permettent à Switcher de certifier le sérieux de sa démarche et offre des structures dans lesquelles l'entreprise peut développer ses projets de développement durables. Les liens se font donc surtout en amont de la chaîne de

valeur, par exemple pour certifier les conditions de culture du coton ou les conditions de travail dans l'industrie textile.

En voici quelques exemples :

- **ISCOM et «Fair Wear Foundation»**
Mise en œuvre du code de conduit des fournisseurs
- **Max Havelaar**
Commerce équitable
- **Helvetas**
Production bio équitable. Amélioration de la qualité de vie des employés de la chaîne d'approvisionnement (« smiling chain »)
- **« Respect-Inside »**
Grâce à ce service web, les clients ont désormais la possibilité de reconstituer toute la chaîne de fabrication de leur produit. Switcher offre ainsi au consommateur une transparence totale de sa chaîne d'approvisionnement.



Perspective ressources

Compétences clés

Les principales ressources de Switcher se trouvent dans sa capacité à établir et maintenir une relation de confiance autant avec ses clients qu'avec ses fournisseurs.

L'entreprise est active dans le commerce équitable et respecte certaines valeurs depuis plus de 25 ans. Ceci lui donne un avantage par rapport aux concurrents qui souhaiteraient adopter une stratégie similaire. Elle possède des relations et un réseau bien établi avec ses fournisseurs qui lui permet d'offrir des produits de qualité au meilleur prix tout en respectant certaines règles éthiques.

Afin de garantir le maintien de ses certifications, Switcher doit suivre l'évolution des normes des différents labels et s'y conformer. Cette capacité d'adaptation est le résultat de l'expérience acquise tout au long de son existence.

Une compétence clé de Switcher est indéniablement celle du sourcing. En effet, comme le concède Oumie Yanssané, gérante d'une boutique de textile équitable interrogée par le journal La Croix :

« la difficulté pour nos entreprises, c'est le «sourcing» éthique : le fait d'aller chercher les produits les plus compétitifs, en respectant en même temps des critères éthiques et environnementaux. On essaie d'aller sur place, de lancer des audits et on fait aussi confiance aux ONG locales. » Cette recherche a un coût qui se répercute sur les prix de vente.⁹

Cette préoccupation majeure a été résolue par Switcher grâce à sa capacité à créer des relations avec ses fournisseurs core-business qui assurent le respect des engagements éthiques et environnementaux. Ceci est rendu possible par la capacité de mettre en place des systèmes de mesure et d'incitation qui poussent les fournisseurs à adopter les valeurs de développement de Switcher et leur permet de se consacrer à leur cœur de métier pour délivrer un produit efficient en termes de coûts et efficace en termes d'impact socio-environnemental.

Les compétences de logistique et de planification sont aussi un des fondements de la réussite de Switcher, qui limite les effets d'amplification en amont de la chaîne d'approvisionnement (*bullwhip effect*) en assurant une demande constante aux fournisseurs. Ceci est rendu possible grâce à une répartition internationale des sous-traitants et une gestion pro-active de l'approvisionnement du réseau de distribution. Cette gestion efficiente de la chaîne d'approvisionnement, en amont

⁹ La Croix, no. 37690 Economie et entreprises, lundi, 5 mars 2007, « Dossier. Le textile développe sa fibre équitable. »

comme en aval, permet à Switcher de vendre ses produits à un prix inférieur à la majorité de ses concurrents (dans le secteur des textiles éthiques).

Analyse

Pour réaliser effectivement sa proposition de valeur, Switcher doit assurer un contrôle constant et fiable de ses partenaires afin de garantir l'équilibre économique, social et environnemental de ses produits. Il n'est donc pas souhaitable de réduire le coût de cette activité stratégique.

Etant donné le positionnement en milieu de gamme et s'adressant en premier lieu aux familles, Switcher doit vendre ses produits à des prix modérés pour représenter une alternative durable aux yeux des familles par rapport aux marques nationales et marques de distributeurs. Pour ces raisons, Switcher doit avoir une gestion très efficace des coûts d'approvisionnement et de logistique qui lui permette d'absorber le coût de la différenciation et générer une marge bénéficiaire prévue entre 3 et 5% pour 2007¹⁰.

Pour assurer des coûts de production minimaux et donc un approvisionnement au meilleur prix, Switcher a concentré ses pôles de production afin de générer des économies d'échelle et des améliorations de qualité. Verticalisation qui facilite aussi le suivi social¹¹.

D'autre part, l'entrée de Christian Wanner (patron et co-fondateur de Le Shop) au conseil d'administration témoigne de l'importance de la gestion des coûts de logistique.

¹⁰ *Le Temps* du 13 septembre 2007, «Je garderai le contrôle de Switcher»

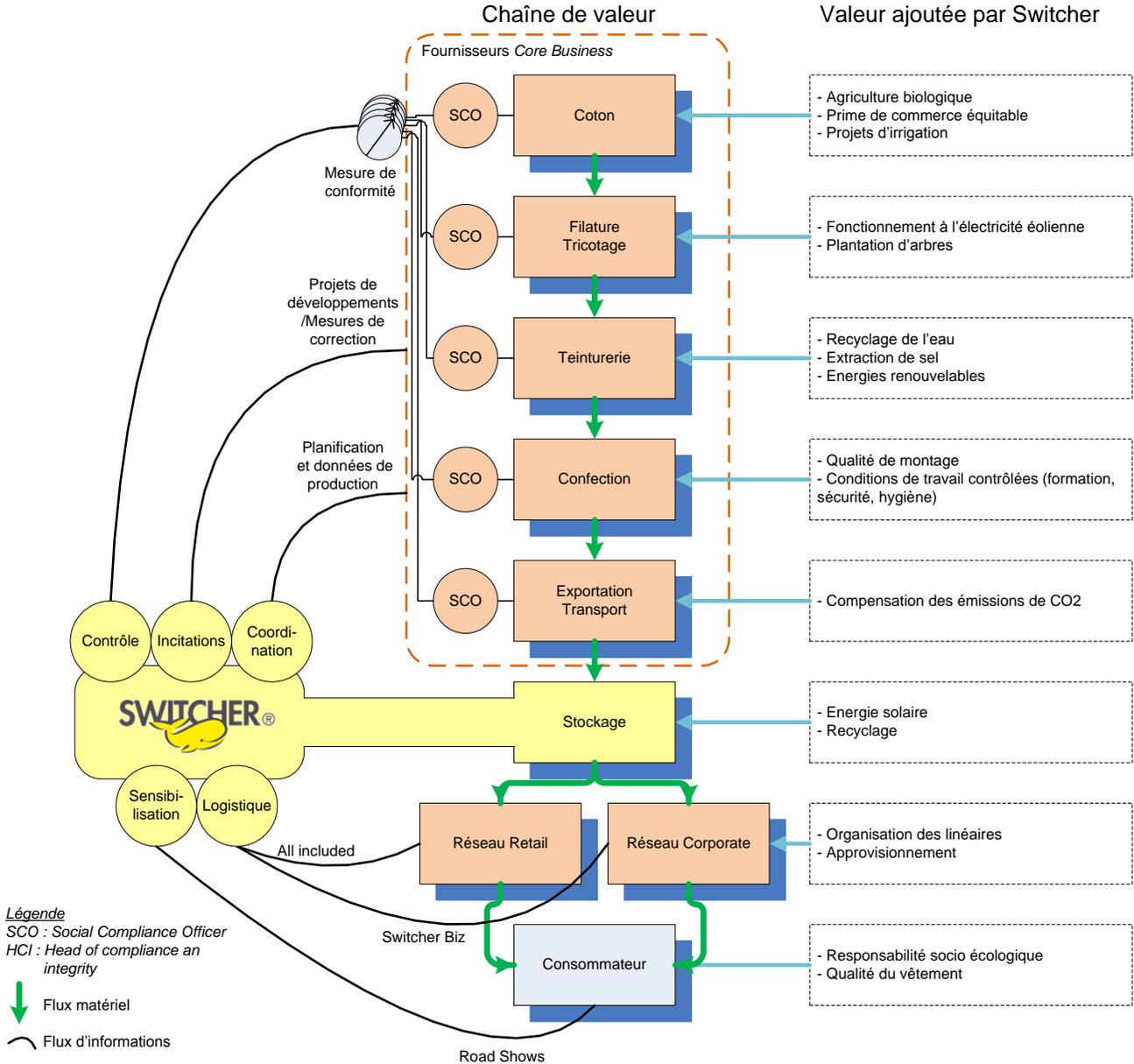
¹¹ *Le Temps* du 17 décembre 2002, « Migros, Veillon et Switcher dévoilent les conditions de travail d'ouvrières indiennes »

Diagrammes

Switcher SA : Business Model

Perspective financière	<p>Revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vente de vêtements (privés, professionnels, manifestations) 		<p>Coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fabrication des vêtements • Gestion des certifications et des standards de qualité • Coordination des partenaires • Gestion des marques
Perspective client	<p>Proposition de valeur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect individu / écologie • « L'achat intelligent » • Original et facile à vivre • Excellente qualité • Prix familiale • Equitable / Ethique • Traçabilité • Collaboration avec les ONG 	<p>Canaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boutique Mode • Réseau de vente solution textile (impression, broderie, etc.) • Internet <p>Relation client</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidélisation Switcher friends • Sponsoring d'événements 	<p>Clients cibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familles • Clubs • Entreprises • Manifestations • Acheteur sensible au développement durable
Perspective activités	<p>Value configuration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordination • Contrôle • Sensibilisation • Développement durable • Logistique et distribution 		<p>Partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revendeurs (shop) • Partenaires industriels (imprimeurs) • Fournisseurs • Organismes de certification
Perspective ressources	<p>Capacités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du réseau de fournisseurs • Gestion du réseau de distributeurs • Création de relations de confiance • Connaissance des normes • Intégration des données 		

Value Configuration



Analyse SWOT

UTILE	NEFASTE
<p><u>FORCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte image de marque : notoriété 86.5% auprès de la population suisse • Leader du marché : 80% de part de marché dans l'industrie de l'impression et de la broderie en Suisse • Un positionnement très attractif : « better value » pour un excellent rapport qualité/prix • Efficience: compétences de logistique et de planification, PPE, know-how • Normes de certification • Attestation des plusieurs standard 	<p><u>FAIBLESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marges très reduites • Gestion éthique du consommateur • Entreprise de petite taille par rapport à ses concurrents étrangers • Succès fortement associé à l'image de son fondateur : arme à double tranchant • Chiffre d'affaires assez stagnante
<p><u>OPPORTUNITÉS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Union Européenne: les producteurs textiles sont en train de sortir du business • Exportation du concept de commerce équitable • Expansion hors-frontières • Internet : développement du commerce en ligne (B2C & B2B) 	<p><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chine • Autres pays de l'Extrême Orient • Manque de créativité • Crise du textile globale • Hausse des coûts des matières premières • Hausse des coûts de l'énergie

Forces

- Forte image de marque : Switcher est une « marque bien positionnée et reconnue ». Selon une étude de l'Institut MIS-Trend, elle serait connue par plus du 80% de la population suisse. Avec la combinaison des facteurs pratiques avec les valeurs affectives, elle possède un véritable capital-sympathie.¹²
- Efficience : grâce à son PPE (Property, Plant, Equipment) à la pointe de la technologie, à ses employées bien formées et à son know-how développée dans ce marché, Switcher est une entreprise hautement efficiente. Cela

¹² <http://www.switcher.com/francais/a-propos-de-switcher/philosophie/marque-bien-positionnee.php>

résulte en des processus de production fluente et en un produit de bonne qualité.

- Normes et certifications : Switcher est attesté par Oko Tex Standard 100 (ce signet est garant du respect des valeurs limites des plusieurs polluants)¹³, UV Standard (Norme internationale pour les UV), Iso 9001, *Respect Inside (ce label de comportement d'entreprise permet à tout consommateur de suivre son produit à la trace)¹⁴. Cela reflète l'image transparente de la société, qui est certifié en plus par les comptes consolidés qui sont publiés selon IFRS, les normes comptables internationales. Switcher, en étant une entreprise privée et non cotée, n'a pas l'obligation de publier selon ces normes. Toutefois, elle a choisi ce référentiel comptable car il permet de donner une image fidèle de la société, selon le principe « true and fair ».
- Standard de commerce équitable : Switcher est fortement orienté vers un commerce équitable. Elle mène par ailleurs des audits sociaux en vue de classer ses fournisseurs dans quatre catégories : selon le degré de conformité des conditions sociales et environnementales du fournisseur avec le code de conduite de Switcher. Pour exemple, la firme refuse de traiter avec les fournisseurs se classant dans la catégorie la plus mauvaise.¹⁵

Faiblesses

- Marges : le rapport qualité/prix et l'engagement social réduisent les marges. Cela pourrait poser des problèmes dans le cas d'une mauvaise conjoncture économique, comme pour exemple lors d'une forte hausse du prix des matières premières.
- Gestion éthique du consommateur: comme déjà évoqué, la proposition de valeur d'un produit équitable n'est pas toujours comprise par le consommateur.
- Succès fortement associé à l'image de son fondateur : Robin Cornelius est le cœur de Switcher et les deux sont indissolubles. Tout va bien dans la firme jusqu'à quand Cornelius est là, toutefois une crise managériale ou un scandale personnel pourraient nuire à l'image de Switcher.
- Chiffre d'affaires: pour la période 2001-2005 le CA de la firme n'a progressé que de 3% environ chaque année. Cela reflète bien le difficile moment du secteur, au moins en ce qui concerne les entreprises européennes : il apparaît que la croissance de la firme est lente et difficile.¹⁶

¹³ <http://www.switcher.com/francais/a-propos-de-switcher/normes-et-certifications-switcher/oeko-tex-100.php>

¹⁴ <http://www.switcher.com/francais/a-propos-de-switcher/normes-et-certifications-switcher/respect-inside.php>

¹⁵ <http://www.switcher.com/francais/a-propos-de-switcher/developpement-durable/audits-sociaux-et-classification-des-fournisseurs.php>

¹⁶ <http://www.switcher.com/francais/a-propos-de-switcher/questions-frequentes/questions-frequentes.php>

Opportunités

- Union Européenne: face aux énormes difficultés du secteur, les producteurs textiles européens sont en train de désinvestir, voire sortir du business. Switcher a donc la possibilité de gagner de parts de marché qui pourraient se libérer à cause de cela.
- Exportation du concept de commerce équitable : la croissance énoncée au point précédent pourrait être substituée surtout par le commerce équitable. En étant très dure de concurrencer sur le plan coûts/prix, Switcher a la possibilité de se différencier en mettant l'accent sur son engagement social.
- Internet : le commerce en ligne jouant un rôle de plus en plus important, Switcher pourrait miser sur une offre de service en ligne toujours à la pointe de la technologie. Une défaillance dans cette offre pourrait par ailleurs nuire fortement à la santé de l'entreprise.

Menaces

- Chine et autres pays de l'Extrême Orient : avec la libéralisation de quotas d'importation, depuis 2005 on assiste à une croissance continue d'importation de produits textiles (finis et non finis) depuis la Chine et autres pays limitrophes. Ils peuvent notamment compter sur une grande disponibilité de matières premières et d'une main d'œuvre à bas prix. Comme déjà discuté, cela a donné lieu à une crise qui a touché aussi bien les petits producteurs que les grands groupes. Switcher doit donc continuer à surveiller l'évolution de l'offre de ses pays et éventuellement se défendre, afin de garder sa part de marché.

Partie II : Architecture d'entreprise

Introduction

Après avoir élaboré le business model, nous allons étudier maintenant l'architecture d'entreprise de Switcher. Pour ce faire, nous nous intéresserons à son portefeuille d'applications puis à l'infrastructure IT qui le supporte.

Les applications sont le lien entre le business et l'IT. Elles supportent les processus de gestion des opérations, de gestion des clients et de l'innovation. En premier, nous retrouvons les applications transactionnelles. Celles-ci regroupent tout ce qui est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise pour opérer ses activités *core business*. Ensuite viennent les applications informationnelles qui constituent un support d'aide à la décision et de coordination. Finalement, les applications stratégiques soutiennent la création et le maintien de l'avantage concurrentiel de l'organisation.

L'infrastructure IT est l'ensemble des composants physiques et logiciels sur lesquels sont déployées les applications. D'après Weill (2002), à la base de cette structure de soutien se trouvent les composants IT comme les ordinateurs, les systèmes d'exploitation ou les serveurs de base de données. L'infrastructure IT humaine – constituée par la connaissance, les capacités et l'expérience du département IT – permet de lier et combiner ces composants pour élaborer les services business. Leur agrégation forme les services IT partagés que les utilisateurs comprennent et exploitent pour la conduite des affaires. Par exemple, les consommateurs et les partenaires sont reliés par les services de gestion des canaux, alors que la sécurité est soutenue par les services de gestion du risque et de la sécurité. Les applications standards et partagées émergent de ces trois niveaux et assurent les besoins business de l'organisation.

Dans une première partie, nous allons décrire les différentes applications du portefeuille de Switcher pour ensuite décrire l'infrastructure IT correspondante.

Portefeuille d'applications

Applications Transactionnelles

Gestion des opérations

Kookaburra, cet ERP développé spécifiquement par Switcher assure les applications suivantes :

- Logistique : Switcher a développé son propre système logistique car le module SAP ne correspondait pas au domaine du textile. Ils ont préféré une solution interne car ceci permet une réaction beaucoup plus rapide et permet une plus grande adaptabilité.
- Gestion du stock : A ses débuts l'entreprise, l'entreprise a décidée de conserver un stock important de vêtements sur son site du Mont-sur-Lausanne. A l'époque, cette innovation constituait un mouvement stratégique dans le monde du textile en matière de disponibilité du

textile. Aujourd'hui cette caractéristique ne constitue plus ce même avantage concurrentiel, mais reste un point clé dans la gestion des opérations.

- Picking : Le contrôle du contenu des paquets est assuré par cet ERP.
- Gestion espace : La manière dont est organisé l'espace de stockage.
- Facturation.
- Achats : Cette application permet à Switcher de planifier son approvisionnement auprès de ses multiples fournisseurs en fonction de ses prévisions de vente.

SAP :

- Finance : les données financières de l'entreprise sont traitées par un module SAP
- Comptabilité : Les écritures et les documents comptables sont enregistrés et produits par un module SAP

Magasin en ligne :

- Interagit avec SAP pour l'aspect comptabilité des transactions et Kookaburra concernant tous les aspects de catalogue, gestion du stock, picking et expédition.

Gestion des clients

Nous considérons que les clients comprennent aussi bien les consommateurs finaux que les distributeurs mode et réseau solution textile.

Kookaburra :

- Données distributeurs (réseau Switcher Net & All Included) : Toutes les informations sur l'assortiment, le réapprovisionnement et les statistiques de ventes.

Magasin en ligne :

- Le catalogue des produits est mis à disposition des consommateurs et leur permet de commander en ligne, avec ou sans inscription.

Approvisionnement :

- Les distributeurs sont reliés directement au système d'approvisionnement de Switcher au travers de deux outils qui sont des caisses enregistreuses communiquant avec Kookaburra et SAP ainsi que des appareils portables, appelés « Barreman », qui permettent de commander des articles sur une simple lecture du code barre.

Applications Informationnelles

Gestion des opérations

Agenda :

- Application sur Intranet qui permet une gestion du temps centralisée pour tous les collaborateurs.

Kookaburra :

- Mise à jour des données sur les collections et gestion du catalogue (mise à jour et archivage des articles obsolètes).
- Statistiques d'exploitation.
- Dédouanement : Centralisation de l'ensemble des documents et informations nécessaires.

Optimiso :

- Application spécialement destinée à la documentation et l'optimisation des processus ISO.

Gestion des clients

Switcher Friends :

- Ce club offre au consommateur la possibilité d'obtenir des prix préférentiels ainsi que de recevoir régulièrement des informations sur sa marque préférée.

Site web :

- Le public y trouve toutes les informations sur l'entreprise, ses projets, ses valeurs.

Magasins en ligne :

- Les consommateurs y trouvent toutes les informations sur les collections et produits.

Plateforme B2B :

- Les distributeurs ont accès à la disponibilité des produits et peuvent créer des catalogues personnalisés.

Gestion de l'innovation

Programme Respect-Inside.org :

- Permet au consommateur d'obtenir toutes les informations sur les étapes de la chaîne de production de son produit grâce à son « ADN » et de vérifier les engagements mis en avant par Switcher.

Applications Stratégiques

Gestion des opérations

Switcher Colour System :

- L'originalité et la pérennité des teintes des produits Switcher son un atout stratégique

Respect Inside Conformity Website :

- Permet l'organisation des projets de développement auprès des différents fournisseurs *core business*.

Gestion des clients

Respect-Inside.org :

- Permet à Switcher d'apporter au consommateur la preuve de la valeur ajoutée par la responsabilité éthique, sociale et environnementale

Gestion de l'innovation

Respect Inside Conformity Website :

- Cette application internet – dans laquelle les *Social Compliance officers* (SCO) des fournisseurs *core business* introduisent quotidiennement les données relatives au progrès social et environnemental – permet à Switcher de délivrer au client final un produit respectueux des standards éthiques et sociaux.

Infrastructure IT

L'infrastructure IT est aujourd'hui, pour toute entreprise, le système nerveux de l'organisation même si les technologies de l'information ne représentent pas son *core business*. Pour cette raison, Il est essentiel que l'on puisse disposer d'un système fiable et efficient.

Dans cette section, l'analyse se penche sur l'identification des services constituant l'infrastructure IT de Switcher par rapport à ses besoins « business ». Dans la figure ci-dessous, les services les plus importants pour les entreprises jouant un rôle de coordinateur le long de la chaîne de valeur du produit, dans le quel nous situons notre cas d'étude, sont représentés tel que Weill et Vitale (2002) l'ont identifié.

Atomic e-Business Models	Application Infra.	Communication	Data Mgt.	IT Mgt.	Security	Architecture & Stds	Channel Mgt.	IT R&D	IT Education
Value Net Integrator	✓	✓	✓		★	✓	✓ ✓		

✓ ✓ = very important ✓ = important ★ = required

Nous considérons Switcher comme un intégrateur du réseau de valeur car ses activités dépassent celles d'un simple intermédiaire, comme l'illustre son rôle de coordinateur et sa forte influence sur la chaîne de valeur – par les projets mis en œuvre auprès des fournisseurs et l'engagement de Switcher auprès des consommateurs.

Application Infrastructure

Les applications principales de Switcher sont soutenues par deux ERP, l'un développé spécialement par Switcher et l'autre, une solution commerciale SAP.

Les applications sont développées grâce à un environnement WinDEV.

Communication Services

Internet reste pour Switcher, tout comme pour la plupart des entreprises d'aujourd'hui, le moyen de communication vers le monde extérieur le plus adapté pour répondre aux besoins de la firme. Leur site permet à tout navigateur d'accéder aux informations publiques tels que la présentation et description de la société et de leurs activités et engagements, le catalogue en ligne et d'autres encore. Des espaces réservés à des catégories précises d'individus, protégés par compte d'utilisateur et mot de passe, existent aussi.

Pour le moment, l'entreprise dispose de liaisons EDI avec la Migros et souhaite à terme étendre ce type de liaisons à d'autres distributeurs de grande taille.

En complément à internet, l'échange d'informations avec le monde extérieur – clients, partenaires et fournisseurs – ainsi qu'à l'intérieur du périmètre de l'entreprise est garanti par e-mail grâce aux applications Exchange et Outlook.

Une infrastructure téléphonique au sein de l'entreprise assure un deuxième canal de communication interne et permet à Switcher d'opérer le call center du magasin en ligne.

Data Management

La gestion des données et des informations informatiques est gérée en interne par le département IT. Un système de base de données DB2 déployé sur un AS/400 est accessible aux applications par une interface SQL-Server.

La plateforme Respect-Inside Conformity Website garantit la gestion distribuée des données concernant les fournisseurs *core business* disséminés en Europe et en Asie, permettant d'une part à ceux-ci d'introduire quotidiennement les données concernant leurs progrès sociaux et environnementaux et d'autre part, assurant à Switcher un accès en temps réel aux informations de ses fournisseurs.

IT Management

Le département interne de l'IT est chargé de la gestion de l'infrastructure et des projets informatiques stratégiques au sein de la société. Les responsables et collaborateurs informaticiens assurent aussi une fonction de support résumée par le *helpdesk*.

Pour ce qui concerne les services sous-traités, des SLAs sont établis et négociés avec les différents *providers* à fin de garantir le niveau et la qualité du service nécessaire pour répondre aux besoins de Switcher.

Security & Risk Management

Les accès aux applications et aux données sont contrôlés en fonction des rôles de chaque collaborateur.

Un plan de sauvegarde et de restauration des données standard minimise le risque de pertes vitales pour l'entreprise.

Architecture & Standards

La documentation interne est disponible via Kookaburra et permet une uniformisation de l'utilisation des technologies.

Switcher est entré dans une phase de transition qui, par les contraintes de la norme ISO, doit faire l'objet d'une gestion planifiée et documentée. Nous supposons qu'il en est de même pour l'infrastructure IT de l'entreprise.

L'utilisation de fichiers XML pour l'intégration des éléments de l'infrastructure témoigne de la standardisation et l'effort d'interopérabilité entrepris par Switcher.

IT R&D

Switcher développe la majorité de ses applications et services IT à l'interne. Cette solution leur permet d'implémenter en un temps relativement court les innovations technologiques nécessaires pour soutenir la vision du directeur. Le progiciel cœur de l'entreprise « Kookaburra » est le fruit principal de ces développements.

Channel Management

Switcher est attentif aux nouvelles technologies qui lui permettent de faciliter et de fluidifier les interactions avec ses partenaires.

Des caisses enregistreuses spécialement développées communiquent directement avec les systèmes logistiques de Switcher pour assurer plus efficacement le réassortiment au lendemain des magasins. Les magasins disposent aussi d'appareils portables appelés « Barreman » permettant de commander directement les produits sur lecture de leur code barre.

Le magasin en ligne permet aussi à Switcher d'exploiter un canal de vente direct, en prenant avantage de son expertise en matière de logistique.

Remarques et conclusion

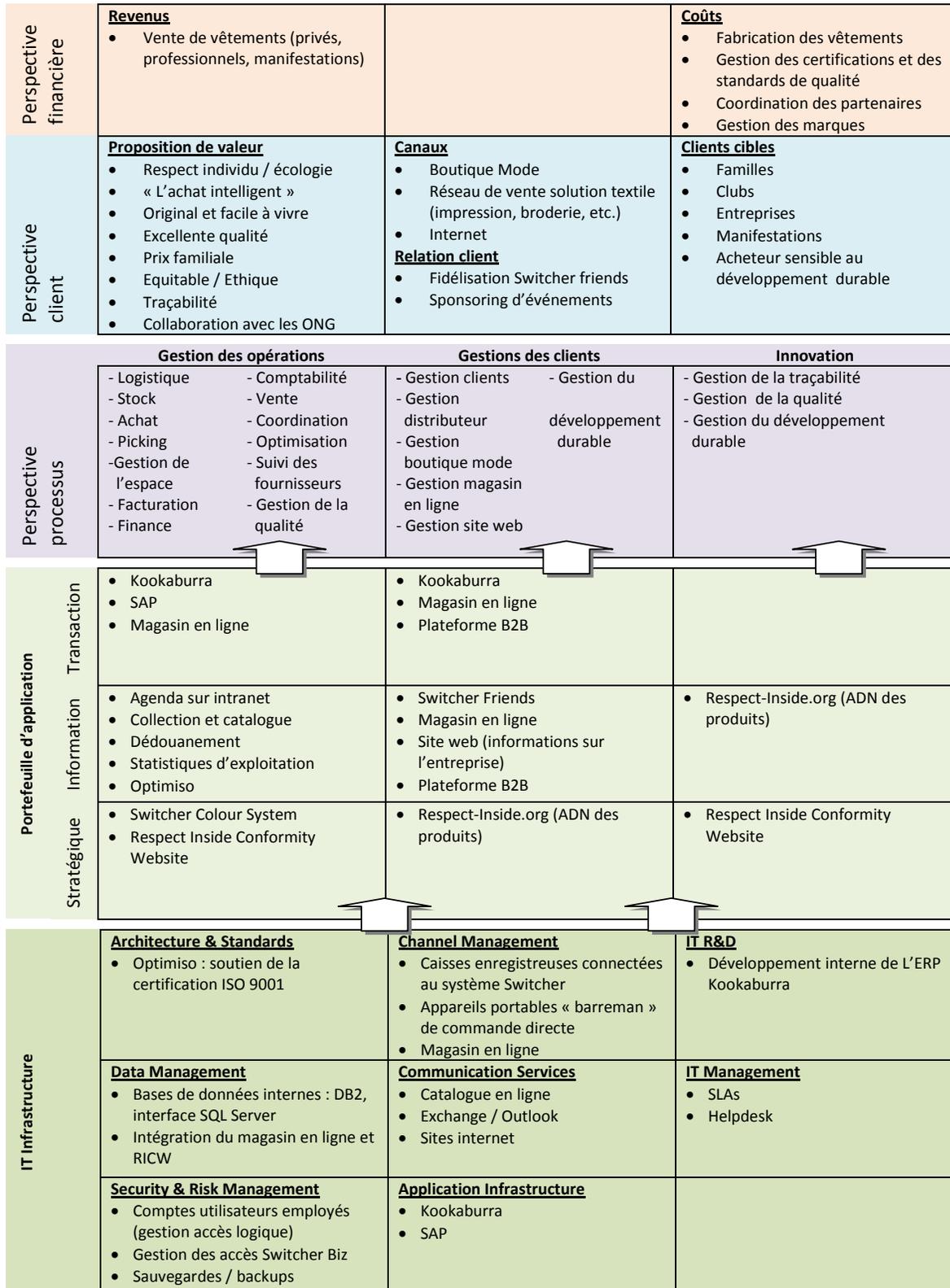
Switcher dispose d'une infrastructure IT développée, reposant sur des développements internes afin de répondre au mieux aux besoins particuliers de la logistique dans le domaine textile tout en lui assurant l'équilibre éthique, social et environnemental de la chaîne de valeur.

L'entreprise semble avoir bien intégré dans sa gestion les possibilités des nouvelles technologies. Cette adoption a certainement été encouragée par la localisation internationale des fournisseurs *core business* de Switcher tout comme par l'intensité informationnelle impliquée contrôle de conformité des fournisseurs.

La focalisation de l'attention vers des valeurs de développement durable au sein de Switcher font que l'entreprise cherche des solutions à la pointe des technologies qui offrent un plus du point de vue social, éthique ou environnemental, comme le prouve l'installation de panneaux solaires et l'utilisation de documents « pdf » à la place des documents papiers.

Diagrammes

Switcher SA : Business Model, application portfolio and IT infrastructure



Commentaires

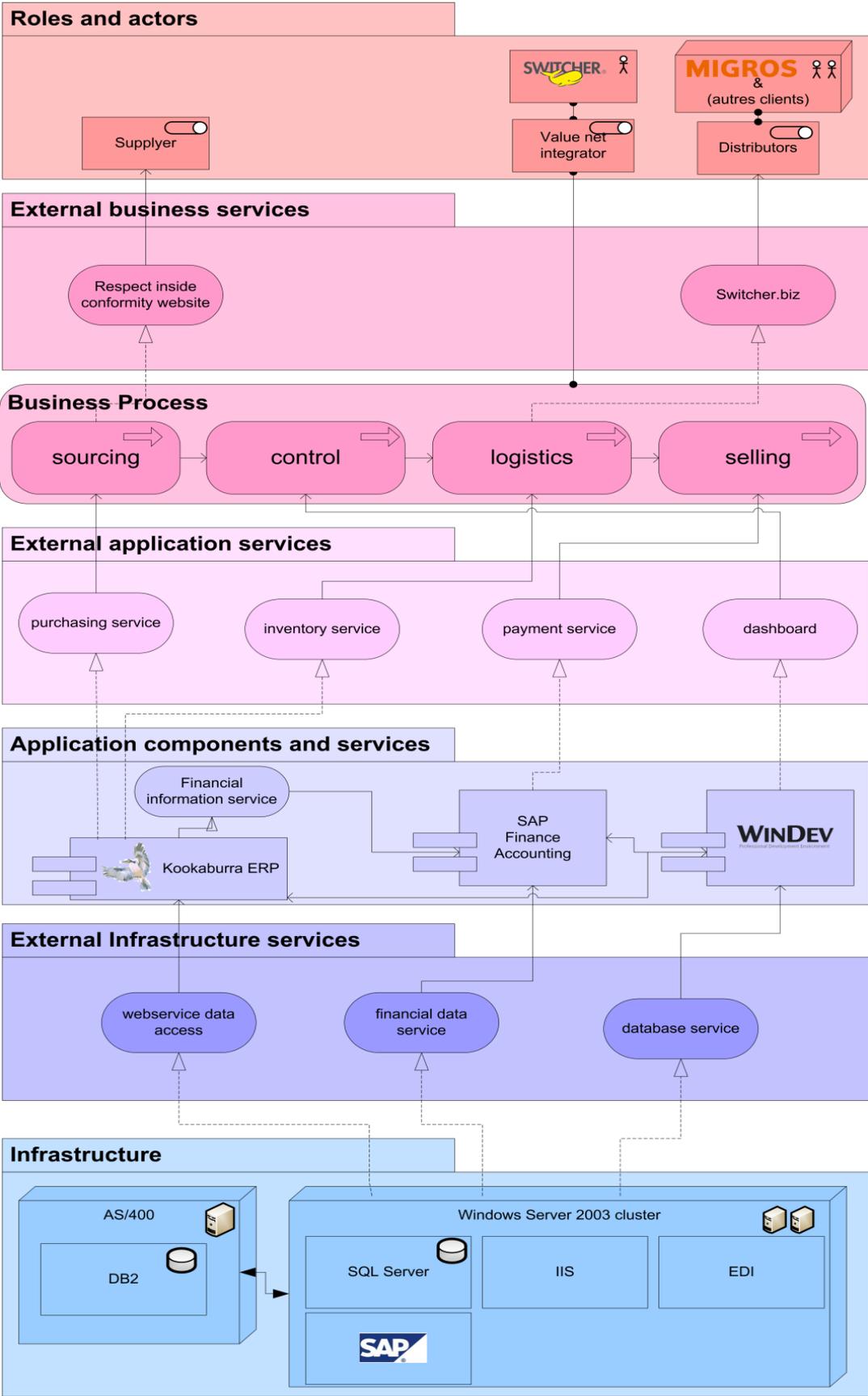
Sur ce diagramme, on voit comment les neuf catégories de services de l'infrastructure IT, comme définies par (Weill & Vitale, 2002), supportent le portefeuille d'applications de Switcher. Ce portefeuille que nous avons identifié est axé autour de deux dimensions :

- D'une part une classification concernant le domaine d'utilisation de l'application en question.
- D'autre part les trois catégories de la perspective processus du Business Model.

La matrice créée par ces deux dimensions nous aide à aligner les services de l'infrastructure IT aux processus orientés Business identifiés dans le Business Model.

Pour des descriptions détaillées de toutes les cases, il faut se référer au texte de la 2^{ème} partie du document.

Switcher SA : schéma Archimate



Switcher SA, Business Model

Commentaires

Afin de mieux analyser l'impact des processus business sur l'infrastructure IT et vice versa, nous avons également appliqué la méthode Archimate proposée par (Lankhorst, 2004). Cette méthode permet de se faire une idée transversale à travers toutes les couches du système d'information de l'entreprise séparant la vision du CEO à l'ingénieur qui maintient ses serveurs de l'infrastructure IT.

Cependant, vu la complexité et le nombre de processus que possède Switcher SA nous avons dû nous limiter à une certaine généralisation et nous focaliser uniquement sur certains processus clés.

Nous avons donc décidé d'illustrer principalement l'effort de coordination que fournit Switcher SA dans la chaîne de valeur entre ses fournisseurs et ses clients (les distributeurs).

L'interfaçage entre le processus de gestion de Switcher SA et ses partenaires se fait principalement par des sites web dédiés.

Le processus modélisé se limite donc à l'acquisition, au contrôle, et gestion des transports et stockages de ces marchandises avant de les vendre.

Les différentes applications qui sont principalement utilisées pour superviser ses opérations sont :

- soit des fonctionnalités du PGI (ERP) Kookaburra développé par Switcher SA, comme la gestion des acquisitions, de l'inventaire,...
- soit des modules SAP pour tout ce qui est finance et comptabilité.

Par le fait d'utiliser un environnement de développement avancé comme WinDev, Switcher SA profite également d'avantage comme la mise à disposition facile de tableaux de bords (dashboard) pour surveiller les métriques du Business.

Les applications accèdent aux ressources qu'elles utilisent à travers différents services web. Cet interfaçage permet d'utiliser au niveau de l'infrastructure des technologies hétérogènes et de legacy comme les AS/400 avec DB2, dans un environnement moderne de Serveur Microsoft Windows.

Au niveau de l'infrastructure, Switcher SA met également à disposition pour certains de ces partenaires, comme par exemple Migros, un accès direct à ses systèmes de gestion à travers une connexion EDI.

Lien entre architecture et business model

Nous allons analyser par quelles applications et infrastructures IT les différentes grandes activités du Business Model sont réalisées. Pour cela nous avons identifié trois cas de valeur ajoutée apportée qui nous paraissent typiques de l'utilisation de l'infrastructure et la différenciation que celle-ci permet.

Valeur ajoutée : « l'achat intelligent »

Perspective financière	<p>Revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> Vente de vêtements (privés, professionnels, manifestations) 		<p>Coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabrication des vêtements Gestion des certifications et des standards de qualité Coordination des partenaires Gestion des marques
	<p>Proposition de valeur</p> <ul style="list-style-type: none"> Respect individu / écologie « L'achat intelligent » Original et facile à vivre Excellente qualité Prix familiale Equitable / Éthique Traçabilité Collaboration avec les ONG 	<p>Canaux</p> <ul style="list-style-type: none"> Boutique Mode Réseau de vente solution textile (impression, broderie, etc.) Internet <p>Relation client</p> <ul style="list-style-type: none"> Fidélisation Switcher friends Sponsoring d'événements 	<p>Clients cibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Familles Clubs Entreprises Manifestations Acheteur sensible au développement durable
Perspective processus	<p>Gestion des opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> Logistique Stock Achat Picking Gestion de l'espace Facturation Finance 	<p>Gestions des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> Comptabilité Vente Coordination Optimisation Suivi des fournisseurs Gestion de la qualité 	<p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion de la traçabilité Gestion de la qualité Gestion du développement durable
	<p>Transaction</p> <ul style="list-style-type: none"> Kookaburra SAP Magasin en ligne 	<p>Information</p> <ul style="list-style-type: none"> Agenda sur intranet Collection et catalogue Dédouanement Statistiques d'exploitation Optimiso 	<p>Stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> Switcher Colour System Respect Inside Conformity Website
IT Infrastructure	<p>Architecture & Standards</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimiso : soutien de la certification ISO 9001 	<p>Channel Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Caisses enregistreuses connectées au système Switcher Appareils portables « barreman » de commande directe Magasin en ligne 	<p>IT R&D</p> <ul style="list-style-type: none"> Développement interne de L'ERP Kookaburra
	<p>Data Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Bases de données internes : DB2, interface SQL Server Intégration du magasin en ligne et RICW 	<p>Communication Services</p> <ul style="list-style-type: none"> Catalogue en ligne Exchange / Outlook Sites internet 	<p>IT Management</p> <ul style="list-style-type: none"> SLAs Helpdesk
	<p>Security & Risk Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Comptes utilisateurs employés (gestion accès logique) Gestion des accès Switcher Biz Sauvegardes / backups 	<p>Application Infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> Kookaburra SAP 	

Comme nous l'avons montré dans la première partie, la partie significative de la valeur ajoutée par Switcher SA est la coordination et le contrôle de sa chaîne de valeur pour fournir au consommateur final un produit certifié éthique équitable et favorable pour l'environnement. Ces activités de collecte d'information, de logistique, de gestion des stocks, de contrôle qualité et de gestion des coûts sont principalement gérées par des applications transactionnelles qui utilisent leur PGI (ERP), Kookaburra.

Ce PGI (ERP) est le résultat d'un développement interne (recherche et développement IT). Il s'agit de la force principale de ce système et en fait un outil sur mesure pour réaliser le modèle d'affaire de Switcher. Effectivement, c'est seulement grâce à la flexibilité d'un développement interne qu'ils ont pu intégrer toutes les subtilités et le savoir-faire nécessaire au traitement d'une tâche aussi spécialisée que la gestion d'une chaîne de valeur équitable et rentable dans le domaine du textile.

Les données recueillies grâce à l'outil de reporting à disposition des fournisseurs – Respect-Inside Conformity Website – sont consolidées par Kookaburra et présentées sous forme de tableau de bord au responsable de la conformité et de l'intégration.

Valeur ajoutée : Traçabilité

Perspective financière	<p>Revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> Vente de vêtements (privés, professionnels, manifestations) 		<p>Coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabrication des vêtements Gestion des certifications et des standards de qualité Coordination des partenaires Gestion des marques
	<p>Proposition de valeur</p> <ul style="list-style-type: none"> Respect individu / écologie « L'achat intelligent » Original et facile à vivre Excellente qualité Prix familiale Equitable / Ethique Traçabilité Collaboration avec les ONG 	<p>Canaux</p> <ul style="list-style-type: none"> Boutique Mode Réseau de vente solution textile (impression, broderie, etc.) Internet <p>Relation client</p> <ul style="list-style-type: none"> Fidélisation Switcher friends Sponsoring d'événements 	<p>Clients cibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Familles Clubs Entreprises Manifestations Acheteur sensible au développement durable
Perspective processus	<p>Gestion des opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> Logistique Stock Achat Picking Gestion de l'espace Facturation Finance 	<p>Gestions des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion clients Gestion distributeur Gestion boutique mode Gestion magasin en ligne Gestion site web 	<p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion de la traçabilité Gestion de la qualité Gestion du développement durable
	<p>Transaction</p> <ul style="list-style-type: none"> Kookaburra SAP Magasin en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> Kookaburra Magasin en ligne Plateforme B2B 	
Portefeuille d'application	<p>Information</p> <ul style="list-style-type: none"> Agenda sur intranet Collection et catalogue Dédouanement Statistiques d'exploitation Optimiso 	<ul style="list-style-type: none"> Switcher Friends Magasin en ligne Site web (informations sur l'entreprise) Plateforme B2B 	<ul style="list-style-type: none"> Respect-Inside.org (ADN des produits)
	<p>Stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> Switcher Colour System Respect Inside Conformity Website 	<ul style="list-style-type: none"> Respect-Inside.org (ADN des produits) 	<ul style="list-style-type: none"> Respect Inside Conformity Website
IT Infrastructure	<p>Architecture & Standards</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimiso : soutien de la certification ISO 9001 	<p>Channel Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Caisses enregistreuses connectées au système Switcher Appareils portables « barreman » de commande directe Magasin en ligne 	<p>IT R&D</p> <ul style="list-style-type: none"> Développement interne de L'ERP Kookaburra
	<p>Data Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Bases de données internes : DB2, interface SQL Server Intégration du magasin en ligne et RICW 	<p>Communication Services</p> <ul style="list-style-type: none"> Catalogue en ligne Exchange / Outlook Sites internet 	<p>IT Management</p> <ul style="list-style-type: none"> SLAs Helpdesk
	<p>Security & Risk Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Comptes utilisateurs employés (gestion accès logique) Gestion des accès Switcher Biz Sauvegardes / backups 	<p>Application Infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> Kookaburra SAP 	

Une partie de la proposition de valeur rendue possible grâce aux développements du progiciel d'entreprise Kookaburra est la traçabilité du produit depuis la culture des matières premières jusqu'à son utilisation. Cette innovation de la gestion de la traçabilité qui est fournie à travers une application portail (respect-inside.org) est possible uniquement grâce au maintien d'un système de gestion intégré au niveau de l'infrastructure IT. Cette plateforme technologique ne fournit pas seulement une valeur informative, mais également, en tout cas pour l'instant, un avantage stratégique par rapport à ses concurrents.

Valeur ajoutée : Réseau de vente

Perspective financière	<p>Revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> Vente de vêtements (privés, professionnels, manifestations) 		<p>Coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabrication des vêtements Gestion des certifications et des standards de qualité Coordination des partenaires Gestion des marques
	<p>Proposition de valeur</p> <ul style="list-style-type: none"> Respect individu / écologie « L'achat intelligent » Original et facile à vivre Excellente qualité Prix familiale Equitable / Ethique Traçabilité Collaboration avec les ONG 	<p>Canaux</p> <ul style="list-style-type: none"> Boutique Mode Réseau de vente solution textile (impression, broderie, etc.) Internet <p>Relation client</p> <ul style="list-style-type: none"> Fidélisation Switcher friends Sponsoring d'événements 	<p>Clients cibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Familles Clubs Entreprises Manifestations Acheteur sensible au développement durable
Perspective processus	<p>Gestion des opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> Logistique Stock Achat Picking Gestion de l'espace Facturation Finance 	<p>Gestions des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> Comptabilité Vente Coordination Optimisation Suivi des fournisseurs Gestion de la qualité 	<p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion clients Gestion du distributeur Gestion boutique mode Gestion magasin en ligne Gestion site web
	<p>Gestion de la traçabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion de la qualité Gestion du développement durable 		
Portefeuille d'application	<p>Transaction</p> <ul style="list-style-type: none"> Kookaburra SAP Magasin en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> Kookaburra Magasin en ligne Plateforme B2B 	
	<p>Information</p> <ul style="list-style-type: none"> Agenda sur intranet Collection et catalogue Dédouanement Statistiques d'exploitation Optimiso 	<ul style="list-style-type: none"> Switcher Friends Magasin en ligne Site web (informations sur l'entreprise) Plateforme B2B 	<ul style="list-style-type: none"> Respect-Inside.org (ADN des produits)
	<p>Stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> Switcher Colour System Respect Inside Conformity Website 	<ul style="list-style-type: none"> Respect-Inside.org (ADN des produits) 	<ul style="list-style-type: none"> Respect Inside Conformity Website
IT Infrastructure	<p>Architecture & Standards</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimiso : soutien de la certification ISO 9001 	<p>Channel Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Caisses enregistreuses connectées au système Switcher Appareils portables « barreman » de commande directe Magasin en ligne 	<p>IT R&D</p> <ul style="list-style-type: none"> Développement interne de L'ERP Kookaburra
	<p>Data Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Bases de données internes : DB2, interface SQL Server Intégration du magasin en ligne et RICW 	<p>Communication Services</p> <ul style="list-style-type: none"> Catalogue en ligne Exchange / Outlook Sites internet 	<p>IT Management</p> <ul style="list-style-type: none"> SLAs Helpdesk
	<p>Security & Risk Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Comptes utilisateurs employés (gestion accès logique) Gestion des accès Switcher Biz Sauvegardes / backups 	<p>Application Infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> Kookaburra SAP 	

Comme nous l'avons mentionné avant, la gestion d'une chaîne de valeur équitable est une opération coûteuse, il est donc important de pouvoir rationaliser les coûts. C'est ce que Switcher a réussi à faire avec son réseau de vente grâce à son infrastructure IT. Les applications qu'ils utilisent sont principalement transactionnelles et informationnelles. D'une part, il y a le magasin en ligne destiné aux clients finaux et de l'autre part une plateforme business-to-business pour la gestion du réseau de vente. Toutes les données nécessaires par les applications, catalogues de produits, états des stocks, etc. nécessitent une infrastructure IT avancée de gestion des données (Data Management). De plus grâce à une consolidation forte des données Switcher peut proposer son système appelé « barreman » qui permet au niveau de la gestion des canaux de distribution (Channel Management), une simplification de la procédure de commande de produit pour les magasins. Cette simplification permet ainsi de réduire les coûts de gestion de coordination (commandes de réassortiment) et de stockage ce qui contribue au prix abordable des produits Switcher.

Evolution de l'infrastructure

Les changements sont omniprésents et de plus en plus rapides dans le monde dans lequel nous vivons. Que ce soit l'environnement externe de l'entreprise, l'apparition de nouvelles technologies ou des innovations apportées par l'entreprise elle-même, il faut sans cesse réaligner les processus business afin de maintenir l'avantage concurrentiel et l'efficacité opérationnelle donc, survivre. Ces évolutions requièrent une base flexible et agile pour pouvoir mûrir, l'infrastructure IT et les portefeuilles d'application qui les utilisent doivent donc obligatoirement évoluer à leur tour. Cependant, cela ne suffit pas. Le changement dans une structure complexe régie par des interconnexions multiples est souvent très lent et délicat. L'IT doit donc proposer des services très modulaires qui peuvent être recombinaisonnés aisément pour fournir les nouvelles applications que requiert le business dans des délais raisonnables.

On peut donc imaginer une évolution de l'architecture de Switcher vers une architecture orientée services (SOA) et considérer les processus business comme des clients internes liés par des SLA. Une telle architecture offre d'une part la modularité et de l'autre un niveau de service adapté aux besoins. Switcher, qui a déjà interfacé la plupart de son infrastructure IT par des services web ou d'autres types d'interfaces à ses systèmes legacy, est déjà sur la bonne voie. Le futur de son infrastructure est donc surtout dans la continuité de cette vision de modularisation, ainsi que l'implémentation de frameworks qui garantissent le respect des paradigmes cités, par exemple ITIL. Le respect de ces paradigmes permettra également de mieux intégrer et construire l'urbanisation du système d'information de l'entreprise.

Partie III : Environnement

Introduction

Dans cette partie nous allons présenter les différents points de l'environnement de Switcher. Tout d'abord nous identifierons quels sont les marchés et les tendances dans le domaine du textile. Ensuite nous aborderons le sujet des acteurs présents sur ces marchés ainsi que leurs rôles. A partir de ces deux points, nous pourrions établir différents scénarios concernant l'avenir de Switcher suivant les évolutions possible dans son environnement.

Perspective de Marché

Switcher se situe sur un marché de niche dans le domaine du textile. En effet, très peu, si ce n'est aucune, des grandes entreprises présentes dans le secteur textile n'offrent un produit respectant autant l'environnement et les conditions sociales des travailleurs. L'entreprise du Mont-sur-Lausanne a de ce côté un avantage car dès 1991, son fondateur a émis la volonté d'offrir aux gens un produit respectant l'environnement ainsi que les travailleurs et voyait déjà que dans l'avenir les consommateurs deviendraient de plus en plus soucieux de l'origine de leurs achats. L'évolution récente du secteur démontre la pertinence de ce positionnement. D'après un dossier du journal La croix :

[Le textile éthique connaît] une croissance exponentielle [et] « recouvre plusieurs démarches, analyse Nathalie Ruelle, professeur spécialisé sur le développement durable à l'Institut français de la mode. Il y a les sociétés qui mettent l'accent sur le respect de l'environnement, celles qui veulent d'abord aider les pays du Sud, celles qui cherchent à recycler des matières naturelles et aussi celles qui voudraient maintenir l'emploi local en Europe. » Ce nouveau secteur s'affiche dans les salons, [notamment] l'Ethical Fashion Show à Paris soutenu par le gouvernement « qui veut consolider ce nouveau secteur ». ¹⁷

Selon l'*eco-label européen* pour les textiles (la marque européenne officielle pour la certification des produits écologiques) « quatre consommateurs sur cinq seraient prêt à acheter des produits plus respectueux de l'environnement, à condition qu'ils soient certifiés par un organisme indépendant » ¹⁸.

Avec la récente conférence de Bali, malgré des résultats mitigés, la réduction de l'émission de gaz à effet de serre est un sujet très présent et à termes, des mesures allant de ce sens devront être prises. « Parties have recognized the urgency of action on climate change and have now provided the political response to what scientists have been telling us is needed. » ¹⁹

¹⁷ La Croix, no. 37690 Economie et entreprises, lundi, 5 mars 2007, « Dossier. Le textile développe sa fibre équitable. »

¹⁸ http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf/textiles/textiles_brochure_fr.pdf

¹⁹ UNFCCC Executive Secretary Yvo de Boer, http://unfccc.int/meetings/cop_13/items/4049.php

En mars 2007, Switcher a déjà lancé un programme intitulé « CO² Neutre » qui consiste en 14 produits totalement neutres pour l'environnement. L'entreprise continue ainsi à travailler dans le sens d'une production de plus en plus écologique et soucieuse de l'environnement.

Les études, menées par la *Fédération Expertise Textile* sur le marché du textile de sport, suggèrent des constats très intéressants à l'égard des comportements d'achats des consommateurs. Presque deux personnes sur trois confient « accorder beaucoup d'importance » à l'innovation dans le textile sport. Contrairement à ce qu'on pourrait le croire, pour toutes les personnes interrogées le prix n'as jamais été un critère discriminant le choix d'achat. Les résultats indiquent comme étant les facteurs clés, dans l'ordre d'importance, le look, la performance, le prix, la marque, l'entretien et enfin la composition. Il ressort encore que les consommateurs recherchent, dans le produit qu'ils achètent, les fonctionnalités suivantes : la protection climatique, le confort, la santé/hygiène, l'easy-care (l'entretien facile), l'écologie et la sécurité.

Nouvelles technologies textiles

Nanotechnologie

La nanotechnologie est la branche scientifique qui étudie la matière à l'échelle nanométrique – milliardième de mètre. Généralement cette science manipule la matière au niveau atomique et moléculaire. L'étude de ce domaine trouve application dans plusieurs disciplines et notamment aussi dans le champ du textile. En effet, l'industrie textile commence à en tirer profit en aboutissant au développement de tissus qui présentent des caractéristiques jusqu'à aujourd'hui inconnues dans ce domaine : comme par exemple des textiles émanant des substances aromatiques, protégeant contre les rayonnements électromagnétiques, tissus à étanchéité pour en citer que quelques uns.

Toutefois la nanotechnologie est loin de faire l'unanimité. A ce jour on ne connaît pas encore avec certitude leur impact sur l'environnement et l'économie, mais il est possible qu'elles changent radicalement les structures existantes.

Textiles recyclés

Dans le marché des vêtements, il existe plusieurs exemples de recyclages. Le « pile » par exemple est un tissu obtenu à partir du plastique des bouteilles en PET, ou encore l'industrie textile récupère les vieux vêtements jetés comme matière première pour la production de nouveaux tissus – c'est le cas de denim dans la production de jeans. L'intérêt dans le recyclage des tissus réside dans le fait d'épargner des matières premières : énergie, eau, colorants et substances chimiques.

Le récent communiqué d'un des meilleurs producteurs de nylon coréens affirme que la marque aurait développé un nouveau procédé de production de nylon en récupérant une large rangée de produits commerciaux – filets de pêche, vieux tissus en nylon, tapis, etc. La direction prise par l'entreprise asiatique a été poussée pour couvrir une demande accrue de tissus recyclés pour la fabrication de vêtements et dans l'espoir de faire de ce processus un succès dans l'avenir, en ligne avec la politique écologique de l'entreprise. Comparé aux processus traditionnels de fabrication de nylon à partir de la fibre vierge d'huile, le nouveau processus de recyclage consomme un sixième de l'énergie et émet un cinquième de l'anhydride carbonique. Ce nouveau tissu est notamment idéal dans la fabrication de vêtements de sport et activewear.

Fibres naturelles

L'importance des matières premières renouvelables croît constamment, comme la demande de produits dérivés des fibres naturelles, surtout végétales. Leurs utilisations recouvrent un vaste champ d'application, dont l'utilisation dans la production de textiles.

D'autre part, on constate aussi un intérêt accru de la part des consommateurs pour des matériaux naturels recyclables et non dangereux pour la santé.

Les fibres naturelles offrent à l'industrie des nouvelles opportunités. Leur caractère innovant et leur image positive ont éveillé l'intérêt d'un grand nombre d'entreprise. De plus leur utilisation ne présente pas de risques inconnus. Du moment que les fibres naturelles sont des matières premières cultivables, il est possible de conclure des contrats à long terme entre les entreprises agricoles et les industries de transformation des plantes en fibres. Dans le passé, le moindre coût des fibres synthétiques a conduit à l'oubli du développement de nouvelles technologies de traitement mécanique des fibres naturelles, mais à ce jour, on assiste à la sortie de nouveaux systèmes grâce auxquels on peut extraire les fibres directement de la tige de la plante.

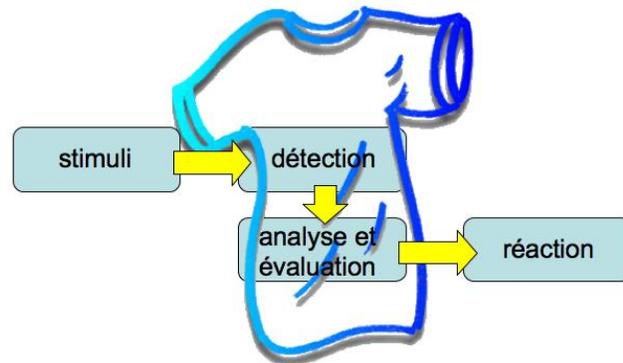
Teinture naturelle

A ce jour, il existe des techniques qui permettent la teinture naturelle des tissus. Par exemple, l'entreprise britannique *Natural Colour Cotton* qui a reçu récemment le prix pour le nouveau produit de l'année. La société, fondée en août 2006, gère actuellement une chaîne d'approvisionnement de tissus en coton teints de façon naturelle dans les teintes brun, vert et beige. Ces tissus sont ensuite transformés en vêtements sans utilisation de colorants, pesticides, chlore ou autres engrais nocifs.

Textiles "smart"

Les chercheurs développent des matériaux textiles avec des fonctionnalités toujours plus accrues et intelligentes. Le principe des *smart textiles* consiste à combiner des matériaux et structures qui réagissent aux conditions ou stimuli environnementaux, qu'ils soient mécaniques, thermiques, chimiques, électriques, magnétiques, etc.

A nos jours on peut déjà trouver sur le marché des tapis qui s'auto nettoient, des tissus qui répondent aux changements environnementaux et des microfibres anti-insomniaques. De façon générale, les *smart textiles* fonctionnent grâce à un capteur qui détecte un signal extérieur, un processeur qui analyse et évalue le signal et enfin un activateur qui agit selon la décision de l'unité centrale.



Perspective des Acteurs

Concurrents

Les concurrents directs sur le marché suisse sont peu nombreux pour Switcher. En revanche, si on considère le marché européen, de nombreuses PME sont actives dans le même secteur sur des marchés locaux, par exemple l'entreprise Ideo ou la marque Tudo Bom en France, dont les propositions de valeurs sont très proches de celles de Switcher²⁰. Dans l'optique d'une éventuelle extension européenne, Switcher devra prendre en compte ces concurrents.

Au niveau des gros acteurs du secteur textile, nous pouvons identifier la tendance de certains comme la Coop en Suisse ou plus globalement H&M – qui a lancé au début de l'année 2007 une collection entièrement bio – à offrir des produits certifiés « bio » ou commerce équitable en plus de leur assortiment traditionnel. Ainsi, ils cherchent aussi à toucher une clientèle sensible à l'environnement. Les entreprises se rendent compte de l'évolution probable des clients allant dans le sens de l'écologie. Actuellement, un très faible pourcentage de leurs produits est de nature « bio », mais on peut imaginer qu'ainsi ces entreprises testent le marché et se tiennent prêtes à réagir. Grâce à leur pouvoir financier important qui leur permettrait certainement de combler rapidement leur manque d'expérience face à Switcher, ces entreprises représentent une concurrence à ne pas négliger.

²⁰ La Croix, no. 37690, Economie et entreprises, lundi, 5 mars 2007, p. 14, « Dossier. Le textile développe sa fibre équitable. »

Fournisseurs

Switcher possède un réseau de fournisseurs bien établis et qui ont déjà intégrés les technologies et les pratiques allant dans le sens du respect de l'environnement et des travailleurs. Ces derniers n'ont pas à se soucier de la concurrence, car Switcher préfère garder ses fournisseurs respectant ses attentes plutôt que de chercher le prix le plus bas. De plus grâce à la fondation Switcher, les villages avoisinant les usines bénéficient d'un soutien financier pour se développer. De meilleures conditions pour les fournisseurs sont difficilement envisageables.

Gouvernements et organes de régulation

Dans un avenir plus ou moins proche, les gouvernements adopteront les accords de Kyoto. Ceci aura pour conséquence une modification de la législation et les entreprises n'auront pas d'autre choix que de se plier à ces nouvelles exigences.

Consommateurs finaux

Les clients de Switcher sont un acteur à ne pas négliger car ce sont eux qui, au final, payent le vêtement. C'est sur leur sensibilité aux questions éthiques et environnementale que repose une majeure partie du succès de Switcher qui possède une clientèle relativement stable en Suisse, principalement composée de familles et « d'alterconsommateurs »²¹. Ce dernier groupe de consommateurs serait en croissance, selon une étude menée par Universal Comcord, filiale du groupe de publicité McCann citée par Le Monde²².

Les consommateurs des nos jours sont donc très ouverts à l'innovation aussi dans le domaine des vêtements, mais le grand enjeu pour toute marque active dans la mode et la vente de vêtements est de faire comprendre au consommateur la valeur ajoutée apportée par les nouvelles technologies textiles. Dans l'ère des nouvelles technologies de l'information et de communication, « l'innovation doit donc apprendre à mieux communiquer pour à la fois séduire et mieux se vendre »²³.

Perspectives pour le futur

Nous allons maintenant développer des scénarios basés sur les évolutions possibles du marché et des acteurs évoqués plus haut, afin de déterminer la position stratégique à adopter par Switcher dans chacun de ces cas de figure.

²¹ *Le Monde* du 14 juillet 2004, « La distribution est déséparée face aux alterconsommateurs »

²² *ibid*

²³ *Le oui des consommateurs à l'innovation*, Karine Sfar et Cécile Nomdedeu, La Fédération Expertise Textile, 2006

Le principal facteur qui va déterminer l'évolution de Switcher est la sensibilité des consommateurs aux questions éthiques et environnementales. Ce facteur influence aussi la position des concurrents dans ce marché.

Nous avons décidé de ne pas séparer la réponse de concurrents du niveau de sensibilité éthique et environnementale des consommateurs car nous considérons ces deux paramètres comme suffisamment corrélés.

Scénario 1

Sensibilisation éthique environnementale généralisée, les concurrents se mettent au textile éthique

Nous pouvons imaginer dans un premier temps, avec le réchauffement climatique, la prise de conscience des états à devoir diminuer l'émission de gaz à effet de serre et ainsi modifier les législations en pénalisant les producteurs qui ne respecteraient pas certaines normes. En même temps, le consommateur deviendrait lui aussi plus sensible à son environnement et voudrait porter plutôt des habits certifiés « correctes pour l'environnement » que des habits de marques qui n'auraient pas cette distinction. Cette pratique entrerait dans les mœurs des consommateurs à tel point que ceux qui ne porte des habits non-certifiés serait mal vus par les autres.

Switcher offre aussi un autre aspect de valeur qui est les conditions de travail des employés. C'est aussi un argument pouvant inciter le consommateur à acheter ses produits plutôt que d'autres qui ne respectent pas les droits de l'homme ou le travail des enfants.

Une telle configuration amènerait Switcher à devoir satisfaire une demande croissante de ses produits. L'entreprise aurait l'opportunité de se développer mais pour se faire devrait aussi trouver de nouveaux fournisseurs aussi compétant que ses partenaires actuels et les former pour qu'ils remplissent les nouvelles exigences légales.

Avec une telle explosion de la demande pour des vêtements dont la provenance est contrôlée et qui respectent l'environnement, nul doute que le marché de niche où se situe actuellement Switcher sera pris d'assaut. D'ailleurs nous observons déjà une tendance, bien que faible, dans ce sens. Des entreprises comme H&M ont déjà lancé des collections « bio » qui ont eu un certain succès et compte ainsi poursuivre et étoffer l'offre de tels produits. Bien qu'encore marginale, avec un tel scénario, cette pratique pourrait très bien se généraliser et envahir le marché.

Switcher possède certes un avantage concurrentiel dans ce domaine avec ses vingt ans d'expérience, mais pourrait très vite être rattrapé par des entreprises plus importantes qui ont les moyens financiers de se développer très rapidement. De plus, si toutes les entreprises se mettent à suivre cette nouvelle tendance, celle-ci

deviendrait vite un standard et ferait perdre à l'entreprise Switcher tout ce qui la différenciait jusqu'à présent. Et avec l'arrivée de tous ces concurrents sur ce marché, celui-ci deviendrait global, alors que Switcher est encore très locale.

Afin de garder un avantage, grâce à son expérience, Switcher pourrait vendre ses compétences et ses capacités en fournissant du conseil aux entreprises désirant améliorer la qualité de leur chaîne de production.

Une autre solution serait de mettre à disposition son infrastructure développée spécialement pour ce genre de besoins. C'est à dire d'offrir un service de plateforme.

Switcher pourrait encore plus se spécialiser en faisant le mouvement inverse de la délocalisation et ramener la production localement. Cette solution offrirait aux clients un autre de type de produit avec une qualité « Swiss made ».

Scénario 2

La sensibilité éthique et environnementale stagne

La majorité de la population ne se préoccupe pas de la provenance de leurs vêtements. De ce fait, les grandes marques ne s'intéressent pas à ce marché et n'y investissent donc pas.

Dans ce cas de figure, Switcher étant déjà bien établie et possédant son réseau de fournisseurs il lui faudrait continuer à entretenir ses relations avec ceux-ci et continuer à chercher les meilleures techniques pour continuer à offrir un produit toujours plus écologique et satisfaire au mieux les besoins des consommateurs actuels.

Dans le cas d'une telle situation globale, Il faudra que Switcher continue à sensibiliser les consommateurs comme elle le fait déjà et promouvoir l'idée avant de vendre le produit afin de toucher un maximum de personnes.

Si cette situation devait être plutôt locale, Switcher devrait s'étendre sur d'autres marchés où les consommateurs portent un intérêt pour la valeur ajoutée qu'offre l'entreprise. Dans cette configuration, le marché scandinave est déjà une cible pour Switcher.

Switcher pourrait se diversifier en offrant des produits de plus haut de gamme et les rendre plus luxueux. Avec ce changement de segment, Switcher pourrait cibler une autre clientèle et ainsi faire d'un produit écologique un produit de luxe. Ceci lui permettrait de dégager de plus grosses marges.

Une autre possibilité pourrait être une collaboration avec des grandes marques, pour qui ce marché, de par ça petite taille, n'a pas d'importance. Cette solution

amènerait un produit de marque et écologique qui pourrait séduire les consommateurs.

Scénario 3

Il n'y a pas d'intérêt pour les produits éthiques, la demande se porte vers les produits high-tech.

Dans ce cas de figure, les consommateurs recherchent uniquement des produits aux pointes de la technologie sans se soucier de l'environnement. Les gens étant entourés et habitués à la technologie comme internet, les téléphones portables, les lecteurs multimédia, etc. ils désirent aller encore plus loin et voir leurs habits bénéficier aussi d'avancement dans ce domaine et y intégrer de nouvelles possibilités. Donc les gens n'achètent plus que des vêtements smart-wear ou incluant de la nanotechnologie.

Ici, Switcher devrait complètement revoir ses objectifs ou cesser son activité car l'écologie et le high-tech sont difficilement compatibles.

Si l'entreprise désire se diversifier et rester dans le textile, elle devra soit développer ou acquérir les compétences nécessaires. La question est de savoir à quel prix et si ça en vaut la peine ?

Une autre option serait de développer une activité de consulting et de vendre ses connaissances dans le domaine de l'intégration de la chaîne de valeur et de la diminution des coûts.

Conclusion générale

Ces techniques et ces modèles interconnectés nous permettent d'obtenir une vue globale de l'entreprise, aussi bien du point de vue interne que de son environnement. Cette analyse fait ressortir le lien entre le business model et l'IT et permet aussi de détecter des opportunités cachées ou des sources de gaspillage.

Nous avons pu constater à travers cette étude que l'entreprise Switcher SA doit son succès à une expérience unique dans la coordination d'une chaîne de valeur éthique autant qu'à une gestion efficiente de la production, réussissant ainsi à proposer un produit garantissant des standards sociaux et environnementaux exigeants à un prix modéré. Cette observation ainsi que le prisme d'analyse adopté durant cette étude nous permet de conclure que l'entreprise dispose d'une architecture alignée à son modèle d'affaire. Toutefois, compte tenu des évolutions de son secteur d'activités, l'entreprise doit rester vigilante afin de conserver l'agilité et l'attitude résolument innovante qui fait son succès. D'ailleurs, les intentions de Switcher sont d'exploiter ce modèle d'affaire sain et efficient dans de nouveaux marchés – en l'occurrence la Scandinavie qui est une région en avance pour toutes les questions de développement durable et qui sera certainement un terrain fertile pour la philosophie et les produits Switcher.

Du point de vue de l'apprentissage académique, ce travail exigeant, avec ses livrables échelonnés et très structurés, n'a pas manqué de stimuler notre réflexion. Nous avons dû nous approprier les modèles vus en classe et sélectionner ceux offrant le meilleur angle d'analyse par rapport à l'entreprise étudiée. Nous espérons que nos choix se sont révélés pertinents et que nous avons pu dévoiler des aspects intéressants du fonctionnement de Switcher SA, tant au niveau de ses processus, de son architecture que de son environnement. Nous avons aussi apprécié le sérieux avec lequel le travail a été supervisé car les feedbacks intermédiaires nous ont permis de prendre conscience de certains points faibles et d'ajuster notre effort en conséquence.

Nous tenons également à remercier les collaborateurs de Switcher qui ont fait preuve d'ouverture et de disponibilité même lorsque nos délais étaient très courts et nos listes de questions longues.

Bibliographie

Personnes :

- Mme Huwiler, relation publiques Switcher
- Daniel Durussel, informatique Switcher

Sites internet :

- <http://unfccc.int/> : United Nations Framework Convention on Climate Change
- H&M, responsabilité de l'entreprise : http://www.hm.com/fr/responsabilitedelentreprise_responsability.nhtml
- Switcher site principal : <http://www.switcher.ch/>
- Site Respect-Inside, traçage ADN des produits : <http://www.respect-inside.org>

Documents d'entreprise :

- Switcher Rapport Social 2006
- Switcher, « Neutralisation pour le climat des produits Switcher », 6.3.2007
- L'Eco-label Européen pour les Textiles : http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf/textiles/textiles_brochure_fr.pdf

Journaux, revues :

- *La Croix*, no. 37690, Economie et entreprises, lundi, 5 mars 2007, « Dossier. Le textile développe sa fibre équitable. »
- *Le Monde* du 14 juillet 2004, « La distribution est désemparée face aux alterconsommateurs »
- *Le Temps* du 17 décembre 2002, « Migros, Veillon et Switcher dévoilent les conditions de travail d'ouvrières indiennes »
- *Le Temps* du 13 septembre 2007, « Je garderai le contrôle de Switcher »
- Karine Sfar et Cécile Nomdedeu, « Le oui des consommateurs à l'innovation », *La Fédération Expertise Textile*, 2006
- Weill and Vitale, « What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models », *MIS Quarterly Executive* Vol.1, March 2002, University Of Minnesota 2002.