



**HAL**  
open science

## Stratégie : quel business-model d'Internet conviendrait le mieux à une start-up ?

Estelle I

► **To cite this version:**

Estelle I. Stratégie : quel business-model d'Internet conviendrait le mieux à une start-up ?. Gestion et management. 2015. dumas-01270650

**HAL Id: dumas-01270650**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270650>**

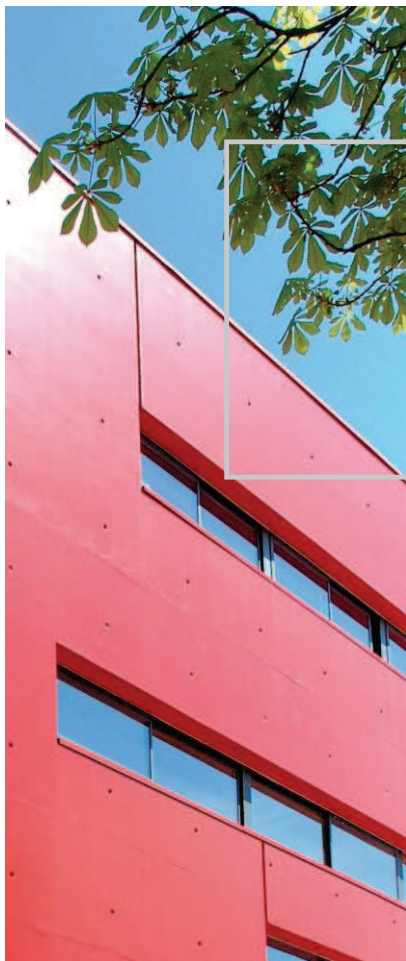
Submitted on 8 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

## Stratégie

**Quel business-model d'Internet  
conviendrait le mieux à une start-up ?**



Présenté par :

Estelle I

Nom de l'entreprise :

ModeLab

Tuteur entreprise :

Fabrice JONAS

Tuteur universitaire :

Bérangère DESCHAMPS

**Master 1 Management en Formation Initiale  
Spécialité Entrepreneurat et conseil aux PME  
2014-2015**



**upmf**  
Grenoble  
Université Pierre-Mendès-France  
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# RESUME

---

Aujourd'hui, le marché de la mode s'allie au marché de la technologie pour devenir la FashionTech. Devenir une référence sur ce marché est le but de ModeLab. Etant actuellement un magazine sur Internet au contenu gratuit, trouver son business-model devient une priorité car son marché évolue rapidement. A travers une étude complète du projet, nous pouvons identifier les éléments-clés qui constitueront la base de son modèle d'affaires. Puis un examen des business-model d'Internet existants nous permettra de déterminer le modèle le plus en adéquation avec notre projet.

Mots-clés : Start-up ; Business-Model ; FashionTech

Today, the fashion market is combining with the technology market to become FashionTech. To become a reference on this market is the purpose of ModeLab. Being currently a magazine on the Internet with free content, to find its business-model is becomes a priority because this market quickly evolves. Thought a complete study of the project, we can identify the key-elements which will constitute the basis of its business-model. Then an examination of the existing businesses-model of the Internet will allow us to determine the model in adequacy with our project.

Keywords : Start-up , Business-Model ; FashionTech

# SOMMAIRE

---

RESUME.....	5
SOMMAIRE DES FIGURES .....	7
REMERCIEMENTS .....	8
INTRODUCTION .....	9
I. Etat des lieux du projet et de son marché .....	11
A. La naissance du projet.....	11
B. Le concept .....	12
1. Qu'est-ce que la FashionTech ? .....	12
2. Pourquoi créer un webzine dédié à ce sujet ? .....	14
C. Dans quel environnement va se développer l'entreprise ? .....	16
1. Analyse du macro-environnement .....	16
2. Analyse du micro environnement.....	19
D. Les facteurs clés de ModeLab .....	21
1. Les ressources phares.....	21
2. Les partenaires-clés .....	23
II. Les perspectives de développement .....	24
A. Choisir le bon positionnement .....	24
1. L'intérêt d'avoir un BM.....	24
2. Les particularités du digital.....	25
3. Benchmarking : quelles sont les bonnes pratiques ? .....	27
B. Propositions de modèles économiques pour ModeLab .....	29
1. La publicité et l'affiliation .....	29
2. La vente de conseils.....	30
3. Freemium .....	31
CONCLUSION.....	33
ANNEXE N°1 : LES BM CLASSIQUES .....	34
ANNEXE N°2: MODELAB.....	36
ANNEXE N°3 : PROTOTYPE DU CAHIER DE TENDANCES .....	37
ANNEXE N°4 : MODELE CANVAS .....	38
BIBLIOGRAPHIE .....	39

# SOMMAIRE DES FIGURES

---

Figure 1 : Historique du projet .....	11
Figure 2 : La FashionTech .....	14
Figure 3 : Explication du logo .....	15
Figure 4 : Tableau du modèle PESTEL de la FashionTech en France en 2015 .....	17
Figure 5 : Le lean Start-up .....	21
Figure 6 : Les partenaires-clés de ModeLab .....	23
Figure 7 : Tableau des différents BM sur Internet .....	25
Figure 8 : Capture d'écran du site NellyRodiLab.....	27
Figure 9 : Capture d'écran du BM de Maddyness.....	28
Figure 10 : Capture d'écran du BM de BonneGueule.fr.....	28

# INTRODUCTION

---

Dans les années 1990, avec l'émergence d'Internet de nouveaux types d'entreprises sont apparues. Ce fut le lancement des premières start-ups. Le célèbre entrepreneur Steve Blank<sup>1</sup> les définit comme « une organisation formée pour rechercher un modèle d'affaires reproductible et évolutive ». Mais les start-ups étaient (et le sont encore) complexes du fait des nouveautés technologiques, de la multitude de relations et d'acteurs qu'elles lient et du vocabulaire particulier employé. Difficile alors pour les investisseurs de s'engager dans de telles affaires. Il a alors été demandé aux porteurs de projet de rendre plus compréhensible leurs affaires via une modélisation.

Le modèle d'affaires ou business-model (plus tard BM dans le texte) est défini<sup>2</sup> comme : « Les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires. ».

Pour le webzine ModeLab, un magazine uniquement présent sur Internet (*Cf Annexe n°2*), qui souhaiterait se développer, il convient de pouvoir expliquer son idée pour la partager, faire adhérer un public et définir une stratégie de développement. Pour cela, le projet doit être représenté sous une forme compréhensible de tous. Etant actuellement en phase ante-crédation, c'est le moment de faire un état des lieux des ressources existantes et celles manquantes et de pouvoir formaliser l'offre via un business-model.

Aujourd'hui, l'utilisation d'Internet s'est démocratisée et le numérique envahit le quotidien. Pour les entreprises, cette problématique s'appelle la transformation digitale. Ce processus implique une rupture à la fois organisationnelle et culturelle pour s'adapter aux nouvelles

---

<sup>1</sup> Steve Blank, « What's a start-up ? First principles. », <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

<sup>2</sup> Xavier Lecocq *et al.*, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review* 2006/4 (N° 123), p. 96-109.

attentes des consommateurs. Cette transformation digitale modifie alors les business-model traditionnels. Ainsi **quel business-model d'Internet conviendrait le mieux à une start-up ?**

Afin de répondre à cette question, nous allons illustrer ce cas avec la start-up ModeLab. Dans un premier temps nous allons dresser un état des lieux du projet et de son marché : qu'est-ce que ModeLab ? A quelle phase de développement est le projet ? Comment se porte le marché correspondant ? Puis, à partir des ressources-clés, nous allons déterminer les perspectives de développement notamment à travers la recherche d'un modèle économique.



## I. Etat des lieux du projet et de son marché

Tout d'abord, nous allons dresser un inventaire du projet et comment l'entreprise peut se démarquer sur son marché.

### A. La naissance du projet

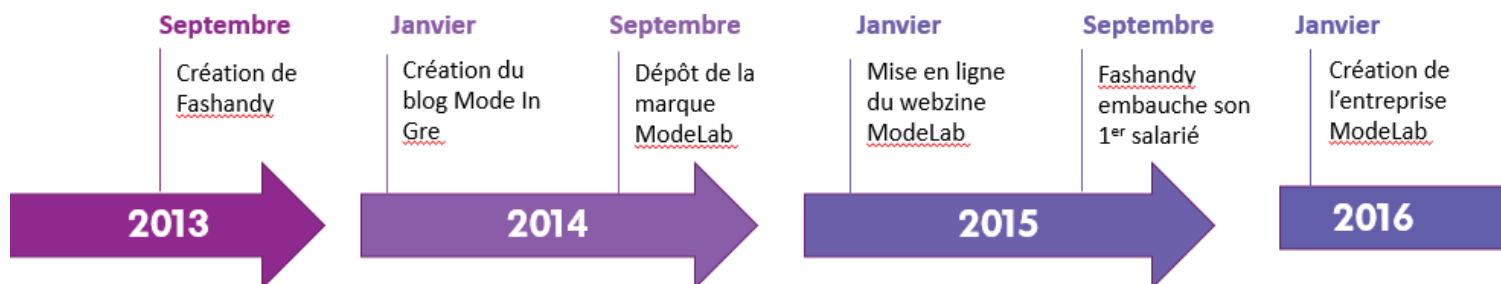


Figure 1: Historique du projet

## FASHANDY

---

Créée par **Fabrice Jonas** et **Thomas Groc de Salmiech**, Fashandy est une **agence de communication** spécialisée dans les **projets digitaux**. Elle s'appuie sur les compétences de ces deux co-fondateurs : Thomas, sur la partie web et Fabrice pour la partie communication/commerciale. Leur avantage concurrentiel est de construire une stratégie web efficace basée sur l'identité de la marque. L'agence conçoit des supports de communication (logos, flyers, brochures...), des sites Internet, des relations presse et des vidéos en collaboration avec l'entreprise « **les Bobinettes** ».

Passionnés par la **mode**, ils intègrent l'**IncubaGEM** (l'incubateur de l'école de commerce Grenoble Ecole de Management) pour le projet **Mode In Gre**. Mode In Gre est un blog qui a deux ambitions : accompagner les jeunes créateurs dans leur développement et être une agence de promotion qui valorise la mode à Grenoble avec le label Mode In Gre.

Néanmoins, le marché n'était pas suffisamment large. Un blog sur la mode à Grenoble ne pouvait pas créer assez de volume pour déboucher sur modèle d'affaire. C'est pour cela que

le projet a **pivoté** vers un segment national (ModeLab). Aujourd'hui, le site est encore visible en ligne mais il n'est quasiment plus animé.

Fashandy continue de se développer travaillant aussi bien avec des jeunes entreprises (Wikizi, le Cintre W, Watsize) que des sociétés reconnues à Grenoble (Digital Grenoble, l'Office du Tourisme, Schneider Electric). L'équipe évolue avec l'embauche de son 1<sup>er</sup> salarié.



En parallèle de Mode In Gre, Fashandy a travaillé sur des projets innovants lui permettant de découvrir un potentiel grenoblois en matière de technologie. Simultanément, la marque Apple a annoncé la sortie de sa montre connectée : l'Apple Watch. L'équipe de Fashandy a alors réalisé être à l'émergence d'un nouveau marché, la **FashionTech**<sup>3</sup>, pour lesquels ils pouvaient être témoins et précurseurs de tendances.

En Septembre 2014 la marque ModeLab, mandatée par Fashandy, est déposée à l'**INPI**. Pour les raisons citées précédemment, Mode In Gre est alors laissé de côté au profit de **ModeLab**. Le blog fut une période de tests pour l'équipe désormais prête à lancer son **webzine** sur la FashionTech.

Une fois l'idée trouvée, il faut la développer pour qu'elle devienne un projet et pouvoir définir son identité.

## B. Le concept

Mis en ligne depuis janvier 2015, ModeLab est un webzine dédié à la FashionTech.

### 1. Qu'est-ce que la FashionTech ?

Pour comprendre ce qu'est la FashionTech et comment elle est apparue, il faut connaître l'histoire de l'**industrie textile**. Le vêtement existe depuis des milliers d'années. Il a eu plusieurs fonctions comme protéger, cacher sa pudeur, sublimer le corps ou défendre une position sociale. La Révolution Industrielle (XIX<sup>ème</sup> siècle) est le premier tournant de l'industrie

---

<sup>3</sup> Mot désignant l'alliance entre la mode et l'innovation. Nous reviendrons plus en détails sur cette notion dans la partie I.B.1.

textile avec la mécanisation de la filature et du tissage. Puis les canaux de distribution se développent afin de faciliter l'accès aux vêtements avec l'apparition des grands magasins comme Printemps (1865) ou les Galeries Lafayette (1896) et des catalogues qui permettent la vente par correspondance.

Après la Seconde Guerre Mondiale, les Etats-Unis lancent avec le Plan Marshall, le « Ready-To-Wear » soit le **Prêt-à-Porter**. A l'opposé de la réalisation sur-mesure, les vêtements, des pièces finies aux tailles standardisées, sont produits en série et mis en avant à travers des publicités. Cette tendance continue à se développer et s'accroît dans les années 70 avec la société de consommation où la production et le marketing de masse sont omniprésents.

Dans les années 2000, les plus grands industriels du textile (comme H&M, Zara) décident d'optimiser leurs chaînes logistiques en créant la **Fast Fashion**. La Fast Fashion correspond à une production de masse de vêtements dans des délais fixes (environ quinze jours) et à des prix attractifs. La production est faite dans des pays à bas salaires et vendue internationalement.

Puis avec l'avènement d'Internet, les sites de **e-commerce** se sont multipliés. Les attentes des consommateurs ont changé : ils requièrent plus de transparence, font plus attention aux prix et s'attendent à avoir accès à un éventail de choix. L'industrie textile ressemble à celle que nous la connaissons aujourd'hui.

Cependant, en 2013, une catastrophe va tout chambouler. Une usine textile du Bangladesh<sup>4</sup>, 2<sup>ème</sup> pays fournisseur de textile de l'Europe, sous-traitante de nombreuses marques occidentales, s'effondre. Le **drame du Rana Plaza** a coûté la vie à plus de 1200 personnes. L'Occident prend alors « conscience » des conditions de travail dans lesquelles sont produits les vêtements.

Dans ce contexte, les consommateurs souhaitent se renseigner sur l'origine et la composition des produits, ils veulent des produits personnalisés et étant de plus en plus connectés ils s'attendent à ce que les marques textiles le soient également. L'industrie textile renouvelle ses créations mais sans apporter de véritables innovations.

---

<sup>4</sup> Audrey FOURNIER, "Le Bangladesh, l'outsider du textile", Le Monde, [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/14/le-bangladesh-l-outsider-du-textile\\_3173837\\_3234.html/](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/14/le-bangladesh-l-outsider-du-textile_3173837_3234.html/)

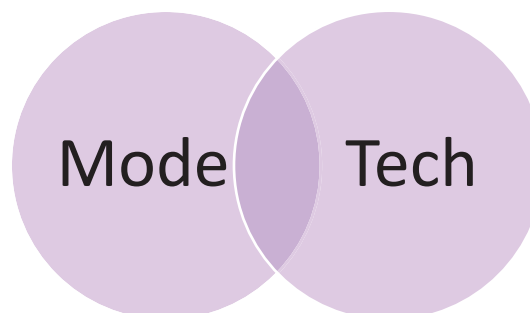
C'est alors qu'Apple annonce la sortie de sa montre connectée : l'**Apple Watch**. Apple, réputé pour lancer des innovations d'usages, se lance ici sur le marché de la mode avec un objet alliant à la fois technologie et design.

Suite à cette sortie, c'est lors de la **FashionWeek** 2014 de New York que le terme FashionTech se démocratise. Pendant les défilés : tous les spectateurs utilisent leurs smartphones, la communication se fait en direct sur les réseaux sociaux et des animations virtuelles contribuent au spectacle. Le journaliste Olivier Wicker<sup>5</sup> écrit : « Après avoir longtemps résisté, la mode se plonge un peu plus dans le bain numérique. Elle, qui a longtemps eu pour principe de snober les "followers", fait tout ou presque pour les séduire aujourd'hui. Et les deux mondes, fashion et tech, sont partis pour se rapprocher de plus en plus. ».

Dès lors, les vêtements ont de nouvelles fonctions comme la communication ou l'obtention d'informations. La FashionTech concerne l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie textile. Que ce soit dans la création, au niveau des matières premières (avec du textile à base de nourriture), dans la conception (utilisation de l'imprimante 3D), dans la distribution (les tablettes en soutien aux vendeurs), en logistique (des fils intégrés aux vêtements qui servent de trackers) etc. Le champs des possibles est élargi et offre un potentiel de renouveau pour les entreprises.

## *2. Pourquoi créer un webzine dédié à ce sujet ?*

La FashionTech c'est donc l'alliance entre la mode et la technologie. Comme l'illustre le schéma suivant :



*Figure 2: La FashionTech*

---

<sup>5</sup> Olivier WICKER, "Fashion Week New York : à la poursuite des followers", Le Nouvel Observateur, <http://obsession.nouvelobs.com/mode/20140910.OBS8693/fashion-week-new-york-a-la-poursuite-des-followers.html/>

On voit que ces deux univers sont liés mais qu'entre les deux il existe un **vacuum** : il n'y a pas de lien qui leur permettent de communiquer. La mode et la technologie sont deux industries différentes avec un langage technique particulier. Par ailleurs, c'est pour cela qu'Apple n'a pas hésité à débaucher l'ancienne directrice de Burberry<sup>6</sup> afin de parfaire sa stratégie commerciale.

ModeLab a donc pour ambition de devenir témoin et accélérateur de visibilité du phénomène FashionTech :

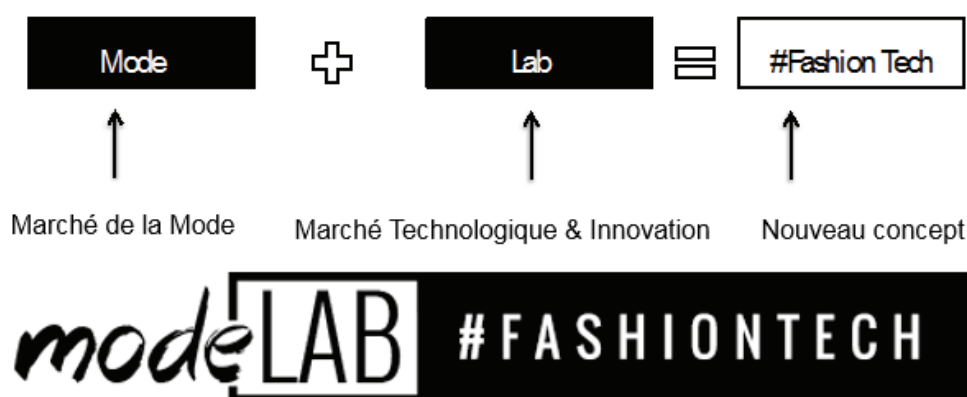


Figure 3: Explication du logo

Le webzine est avant tout un moyen d'acquérir de la **notoriété**. Il offre une visibilité pour entrer directement en contact avec des acteurs. Nous pouvons considérer que cela correspond à une étude de marché au processus inversé où il faut d'abord trouver un marché à pénétrer et qu'ensuite nous allons expérimenter plusieurs produits jusqu'à que l'adéquation se fasse et que le produit parle à son écosystème.

Le webzine est également un **outil de valorisation** de cette nouvelle mode. Son rôle est de favoriser l'émergence des entrepreneurs. Il s'adresse aussi bien aux professionnels de la mode, que ceux de la technologie et même aux particuliers.

<sup>6</sup> « L'ancienne patronne de Burberry devient le plus gros salaire chez Apple », Le Figaro, <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/01/23/32001-20150123ARTFIG00206-l-ancienne-patronne-de-burberry-devient-le-plus-gros-salaire-chez-apple.php/>

Les publications ont lieu tous les lundis pour les articles de fond et tous les jeudis pour les interviews. Les articles de fonds servent à évangéliser le sujet et les interviews à mettre en avant les acteurs de l'écosystème.

Bien que le projet n'ait que quelques mois d'existence, le test du concept a fait ses preuves. En effet, le trafic est d'environ 100 vues par jour. L'entreprise va travailler en collaboration avec la Fédération Française de Prêt-à-Porter Féminin pour sa partie Innovation et le cabinet Peclers a fait appel à ModeLab pour une problématique autour de la réputation digitale. Ces micros-victoires rassurent sur le concept, prouvent que la vision choisie est la bonne et entraînent une dynamique positive de développement.

C'est en vue de ses perspectives de développement que l'entreprise a besoin de rentabiliser son activité car actuellement, le contenu est gratuit, il n'y a ni lien d'affiliations ni publicité.

Mais pour parfaire ce projet, il faut déterminer quel produit ou service vendre ? A quelles cibles ? Pour cela il faut étudier le marché pour savoir comment il se porte et est-ce qu'il possible de s'y développer ?

C. Dans quel environnement va se développer l'entreprise ?

### *1. Analyse du macro-environnement*

Pour commencer, nous nous sommes intéressées à l'environnement macro-économique avec le modèle de Pestel qui permet de faire ressortir les différents éléments qui peuvent influencer (et contre lesquels on ne peut rien faire) le secteur visé et de dégager ses menaces et ses opportunités.

Figure 4 :Tableau du modèle PESTEL de la FashionTech en France en 2015

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Politique</b>	Le Gouvernement a lancé en 2013 34 plans pour la nouvelle France industrielle <sup>7</sup> dans le but promouvoir de nouvelles industries comme les textiles intelligents ou les objets connectés.	La FashionTech étant un marché récent, la politique qui la règlemente va apparaître au fur et à mesure du temps. On peut imaginer que la loi sur la protection des données va être durcie.
<b>Economique</b>	L’alliance entre deux univers permet la mutualisation des compétences et des ressources pour les entreprises. Elles pourront réduire leurs coûts de production.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hausse générale des matières premières.</li> <li>- Crise économique</li> <li>- Un pouvoir d’achat en baisse qui amène les consommateurs à surveiller leurs dépenses.</li> </ul>
<b>Sociodémographique</b>	<p>Importance des cyberconsommateurs : En 2014<sup>8</sup>, plus de 50% des Français utilisent quotidiennement le numérique. Ces chiffres augmentant d’années en années.</p> <p>En 2014<sup>9</sup>, 49% des internautes ont achetés des vêtements sur Internet. D’une manière générale, les ventes e-commerce et m-commerce ne cessent d’augmenter.</p>	En 2014 <sup>2</sup> , 85% des français s’avèrent prudent face à l’arrivée du numérique dans leur quotidien.

<sup>7</sup> Ministère de l’Economie, « La Nouvelle France Industrielle »

<http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/nouvelle-france-industrielle-sept-2014.pdf/>

<sup>8</sup> TNS SOFRES, « Les Français et le numérique 2011-2014 » <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-francais-et-le-numerique-2011-2014/>

<sup>9</sup> FEVAD, “Chiffres clés 2014”, [http://www.fevad.com/uploads/files/enjeux2014/Chiffres\\_Cles\\_2014.pdf](http://www.fevad.com/uploads/files/enjeux2014/Chiffres_Cles_2014.pdf)

	Les consommateurs sont à la recherche de qualité et sont plus sensibles à l'origine et la composition des produits.	
<b>Technologique</b>	Le crowdsourcing ou production participative est utilisée par toutes les entreprises qui décuplent leurs potentiels d'innovation.  La France propose de nombreuses aides à l'innovation comme le Crédit Impôt Recherche, le statut de Jeune Entreprise Innovante etc	- Capacité à déposer des brevets.
<b>Environnemental</b>	La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) prend plus d'importance dans l'industrie textile.	
<b>Légale</b>		De nombreuses lois et normes sont à respecter aussi bien dans l'industrie textile que technologique (ex : étiquetage, normes ISO...)

Comme nous pouvons le constater le marché de la FashionTech en France en 2015 est un marché porteur. De nombreux facteurs sont encourageants comme l'implication du gouvernement ou l'engouement des consommateurs. Une nouvelle entreprise a donc un intérêt à se lancer sur ce nouveau marché. Toutefois, il y a un risque d'évolution rapide en fonction des acteurs et de la réglementation.



## *2. Analyse du micro environnement*

Pour analyser le microenvironnement, nous avons appliqué les 5 forces de Porter.

### **La concurrence : Menace faible.**

ModeLab a peu de concurrents directs. Par concurrents directs, nous comprenons des webzines uniquement dédiés à la FashionTech. L'objectif est donc de conserver nos avantages concurrentiels. Mais il ne faut pas oublier que la concurrence est mondiale. Les concurrents peuvent posséder des ressources financières et humaines que ModeLab ne détient pas encore. De plus, la concurrence indirecte étant plus importante, la menace est donc à surveiller.

### **Nouveaux entrants : Menace faible.**

La FashionTech est un marché de niche donc le risque que de nouveaux entrants arrivent sur le marché est faible bien que les coûts d'entrée soient moindres. Créer un webzine peut, certes, être fait de façon simple et rapide mais écrire des articles pour l'alimenter demande plus de temps et une rigueur dans l'écriture. Il faut être technologue c'est-à-dire avoir soit une connaissance du marché de la mode ou de celui des technologies afin d'avoir des propos avec une valeur ajoutée.

### **Consommateurs : Fort pouvoir de pression.**

Les consommateurs, ici des lecteurs, sont un élément primordial du bon fonctionnement d'un webzine. Sans eux, le webzine ne peut pas survivre. Ils bénéficient du webzine gratuitement. Les lecteurs potentiels sont nombreux et surtout hétérogènes, ils peuvent être issus du milieu de la mode, de la technologie ou d'autres secteurs. Il faut donc pouvoir s'adresser de façon claire à toutes ces cibles. Ces dernières portent un intérêt pour le secteur de la FashionTech et souhaitent se documenter sur le sujet. Il est donc important de leur apporter des informations pertinentes et d'offrir une valeur ajoutée pour à terme encourager des opportunités d'affaires. A noter qu'il y a également un risque pour que certains lecteurs soient des concurrents ou qu'ils le deviennent en produisant par eux-mêmes la même offre que ModeLab.

### **Produits de substitutions : Faible menace**

Il n'existe pas beaucoup de produits de substitutions qui répondent au besoin de s'informer sur la FashionTech. Les produits existants peuvent être des reportages télévisés ou radios, des vidéos sur Internet ou des événements. Ces solutions s'avèrent souvent coûteuses à la production.

### **Fournisseurs : Pouvoir de pression à nuancer.**

Dans le cadre de cette analyse, nous pouvons considérer que les fournisseurs de ModeLab sont : Google qui régule Internet et WordPress le site hébergeur du site. Le pouvoir de négociation est à nuancer. Pour le moment, l'utilisation de ces deux services est gratuite. Cependant, Google « contraint » ModeLab en empêchant, par exemple, le contenu dupliqué ou en imposant des règles d'optimisation de son référencement. Sans un bon référencement, le site ne serait pas visible.

Grâce à cette analyse, nous comprenons que les facteurs clés de succès pour ModeLab sont : la gratuité des prestations qu'il utilise et qui lui permet une distribution gratuite ; les ressources humaines qui sont un facteur clé pour élaborer la rédaction du contenu et pour promouvoir le webzine.

Cependant, le marché de la FashionTech est en développement soit fragmenté avec de multiples acteurs qui font leur apparition. Plus le marché va vieillir et plus il sera concentré. ModeLab doit donc renforcer ses avantages concurrentiels pour devenir un acteur incontournable. Son avantage concurrentiel principal est la connaissance de son écosystème : d'une part par son expertise dans le digital et d'autre part par son implantation grenobloise qui lui permet d'être proche des industries et des technologies.

Afin de consolider les facteurs clés de succès identifiées, il faut analyser les ressources que possèdent déjà ModeLab.

## D. Les facteurs clés de ModeLab

### 1. Les ressources phares

Le 1<sup>er</sup> élément qui constitue un facteur-clé pour ModeLab est l'application du **lean start-up**. Alexandre Terseleer et Olivier Witmeur définissent<sup>10</sup> le lean start-up comme un « mouvement qui développe une méthode visant à diminuer de manière radicale le taux d'échec des jeunes entreprises. [...] Concrètement, cette nouvelle approche de la préparation d'une jeune entreprise propose de collecter systématiquement, rapidement et par itération successive un maximum de connaissances sur ses clients et leurs besoins. L'objectif est alors d'économiser ses rares ressources et l'aider à atteindre rapidement une bonne adéquation entre son produit et le marché. »

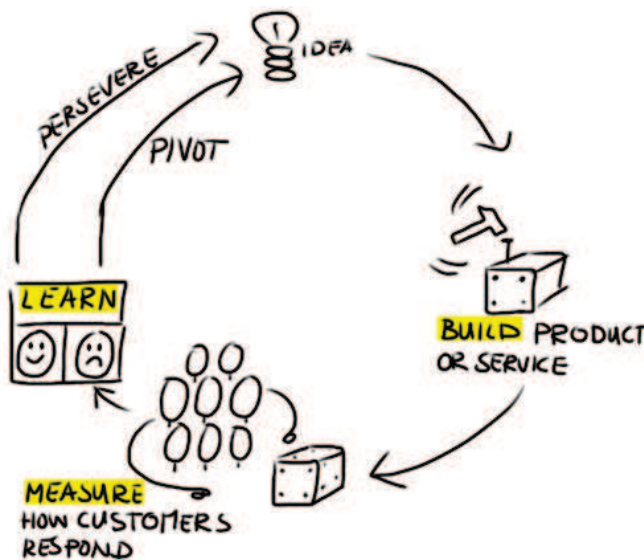


Figure 5 : Le lean Start-up

Comme l'illustre le schéma ci-contre, le lean start-up démarre à partir d'une idée qui va être construite sous forme de produit ou service. Ensuite, nous allons mesurer comment les consommateurs réagissent et par ce biais apprendre à mieux gérer les ressources et améliorer l'idée ou pivoter sur une autre idée.

Source : <http://www.freshprojects.nl/en/themes/lean-start-up>

Le passage de Mode In Gre à ModeLab démontre cette application du lean start-up. Cette rapidité et flexibilité sont des valeurs ajoutées.

Une autre ressource phare de ModeLab : l'**équipe projet**. La mise en place d'un webzine nécessite de constituer une équipe nombreuse et travaillant à temps plein. En effet, il faut des personnes en charge du contenu rédactionnel, des autres pour le développement web, pour

<sup>10</sup> Alexandre Terseleer et Olivier Witmeur, « Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ? », *Entreprendre & Innover* 2013/3 (n° 19), p. 21-28.  
DOI 10.3917/entin.019.0021

la partie graphique, un ou des commerciaux... Actuellement, l'équipe de ModeLab varie entre 5 et 7 personnes. Ce sont des personnes passionnées, qui partagent une vision commune et qui ont fait le choix de s'investir dans ce projet.

Sa troisième ressource est : les compétences en **webmarketing**, développées grâce à Mode In Gre, c'est-à-dire des techniques pour améliorer la visibilité et le trafic d'un site en utilisant Internet comme canal de prospection et de fidélisation. ModeLab analyse quotidiennement son audience et utilise des outils pour optimiser le partage des articles sur les réseaux sociaux. Grâce au net, ModeLab parvient à devenir un influenceur en étant implanté à Grenoble alors que le marché de la FashionTech en France est concentré à Paris.

Une dernière ressource est son **réseau**. Grâce à celui-ci, ModeLab a une bonne connaissance de l'écosystème grenoblois. C'est un avantage car Grenoble est une ville réputée pour ses pôles de recherche scientifique et fait partie des acteurs du numérique en France (avec Digital Grenoble). De plus, ses relations lui permettront de participer au salon TRAFFIC organisé par la Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin.

Nous constatons que les ressources manquantes pour ce projet sont :

- les **ressources matérielles** : comme dans toute start-up, ModeLab s'adapte avec les ressources à sa disposition. Par exemple, chaque membre de l'équipe amène son propre ordinateur ou autre matériel. L'équipe travaille en Open Space dans des bureaux en mutualisation avec une autre entreprise ou bien en télétravail.
- les **ressources financières** : l'activité seule du webzine ne permet pas d'être rentable. Sans cette ressource, il ne peut avoir de rémunérations des salariés, pas de paiements des charges, aucun investissement n'est possible. Cette ressource est donc à optimiser en priorité.

## 2. Les partenaires-clés



Figure 6: Les partenaires-clés de ModeLab

Bien sûr, une entreprise évolue dans un écosystème parmi lequel elle compte des partenaires-clés. Ces collaborateurs l'aident dans son développement. Pour ModeLab, nous retrouvons :

- **Fashandy** : L'équipe de Fashandy et ModeLab étant composée des mêmes personnes, les deux entités mutualisent leurs savoirs comme par exemple le développement web. Fashandy peut être un premier contact pour les prospects de ModeLab.
- **Lydie Bossuet Créations** : Ce studio de conception et réalisation graphique mutualise ses locaux avec ModeLab. De plus, l'entreprise apporte un côté artistique et mode avec Lydie Bossuet, directrice artistique.

- **Les Bobinettes** : Cette agence spécialisée dans la réalisation de vidéos aide ModeLab dans sa communication.
- **Vertical Innovation** : Ce cabinet de conseil en innovation accompagne ModeLab dans l'élaboration de sa stratégie.

Nous remarquons que toutes ces entités ont des cœurs de métier différents et donc une complémentarité à travailler ensemble.

A travers cette présentation, nous avons pu mieux cerner l'activité de ModeLab et le contexte dans lequel elle évolue. En conséquence, nous remarquons qu'une problématique ressort souvent : le manque de ressources financière alors que l'entreprise souhaite investir pour se développer. L'étape suivante est donc de définir une offre et une source de revenus.

## II. Les perspectives de développement

Aujourd'hui comme le projet suscite un engouement auprès des acteurs de la FashionTech, il convient de sortir de cette phase ante-crédation pour passer au lancement de l'entreprise.

Pour cela, il faut proposer une offre et un modèle économique viable.

### A. Choisir le bon positionnement

#### *1. L'intérêt d'avoir un BM*

Bien que certaines entreprises se développent sans business-model, il en reste un élément indispensable. En effet, le BM a plusieurs utilités :

- **Créer du sens** : en modélisant le projet, il devient compréhensible aux yeux de tous.
- **Convaincre** : le BM devient un support pour convaincre les parties prenantes, que ce soit de futures partenaires ou bien des investisseurs.
- **Imaginer** : Le simple fait d'envisager plusieurs possibilités de développement stimule la créativité et offre au porteur de projet d'estimer de nouvelles opportunités.
- **Formaliser** : La formalisation de la stratégie permet au projet de devenir concret.

- **Diagnostiquer** : établir la situation de l'entreprise pour faire ressortir ses points forts et ses points faibles.

## 2. Les particularités du digital

Les différents BM dits « classiques » (Cf Annexe n°1) ne conviennent pas forcément aux entreprises numériques. En effet, l'ère du numérique impose un nouveau type de relationnel entre les entreprises et leurs clients.

Avec le digital, il est rare que l'entreprise et le consommateur se rencontrent physiquement. Toute la relation commerciale est alors réalisée à distance. De même que, le consommateur est beaucoup plus exigeant car il s'attend à ce que l'entreprise reste accessible à tout instant, que le site soit mis à jour fréquemment pour tendre sur un renouvellement en « temps réel ». Il est également plus habitué à la gratuité. Malgré cela, des sites tels que Facebook parviennent à générer jusqu'à plus de 3 milliards<sup>11</sup> de chiffres d'affaires en 2014.

Le webzine Maddyness, référent des start-up françaises, a répertorié les différents BM efficaces sur Internet :

Figure 7: Tableau des différents BM sur Internet

Source : Etienne PORTAIS, "Comment gagner de l'argent sur Internet ?", Maddyness, <http://www.maddyness.com/dossiers/2013/03/13/business-modele-comment-gagner-de-largent-sur-internet/>

<b>Publicité</b>	<p>Ce modèle est l'un des plus utilisés.</p> <p>La publicité se fait via l'insertion de bannières, pop-up ou liens sponsorisés.</p> <p>La monétisation se fait en fonction des volumes de trafic.</p>
<b>Site marchand</b>	<p>Le site marchand peut être soit en complément d'une boutique physique ou bien être l'unique point de vente d'une enseigne.</p> <p>La monétisation se fait sur la vente des produits.</p>

<sup>11</sup> Luis IVARS, "Facebook affiche un chiffre d'affaires de 3,2 milliards de dollars au troisième trimestre 2014", L'Usine Digitale, <http://www.usine-digitale.fr/article/facebook-affiche-un-chiffre-d-affaires-de-3-2-milliards-de-dollars-au-troisieme-trimestre-2014.N294993/>

<p style="text-align: center;"><b>Affiliation</b></p>	<p>Ce partenariat se fait entre un éditeur de site et un site e-commerce qui souhaite à développer ses ventes en ligne.</p> <p>Le programme d'affiliation décrit comment se déroula la rémunération et la promotion des produits.</p> <p>Généralement, l'affiliation fonction sous forme de rémunération au clic, à l'achat ou par formulaire.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Vente de données</b></p>	<p>Suite à la récolte de données via son propre site, il est possible de vendre ses données à d'autres sites.</p> <p>Par exemple, cette méthode est souvent utilisée sur les sites de recrutement en ligne qui vendent les informations de candidats à des recruteurs.</p> <p>Cette pratique doit être mentionnée dans les conditions générales du site.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Freemium</b></p>	<p>Couplage entre Free et Premium, ce modèle propose un service limité en ligne de façon gratuite. Pour accéder à l'intégralité du service, il faut payer pour la version premium.</p> <p>L'éditeur du service a ainsi des chiffres précis sur le nombre d'utilisateurs et des services qu'ils utilisent.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Place de marché</b></p>	<p>La place de marché est une plateforme qui permet à des entreprises ou particuliers de mutualiser des ressources.</p> <p>Le site hébergeur permet à des partenaires d'avoir une visibilité et de vendre via son site en échange de commissions. Le Maître de la place de marché assure notamment la sécurisation des paiements.</p>



### 3. Benchmarking : quelles sont les bonnes pratiques ?

Avant de partir à la recherche de son propre business-model, observer ce que font les concurrents peuvent être enrichissant. Nous balayons ici 3 cas de magazine sur Internet dont les BM pourraient être appliqués à Modelab.

- Nelly Rodi

Cette agence de prospective dans les domaines de la mode, l'art de vivre et la beauté, liste les futurs concepts clés de demain et d'accompagne les entreprises dans ce développement.

Leur site Internet propose également un blog <http://www.nellyrodilab.com/> qui fonctionne sur un modèle Freemium :

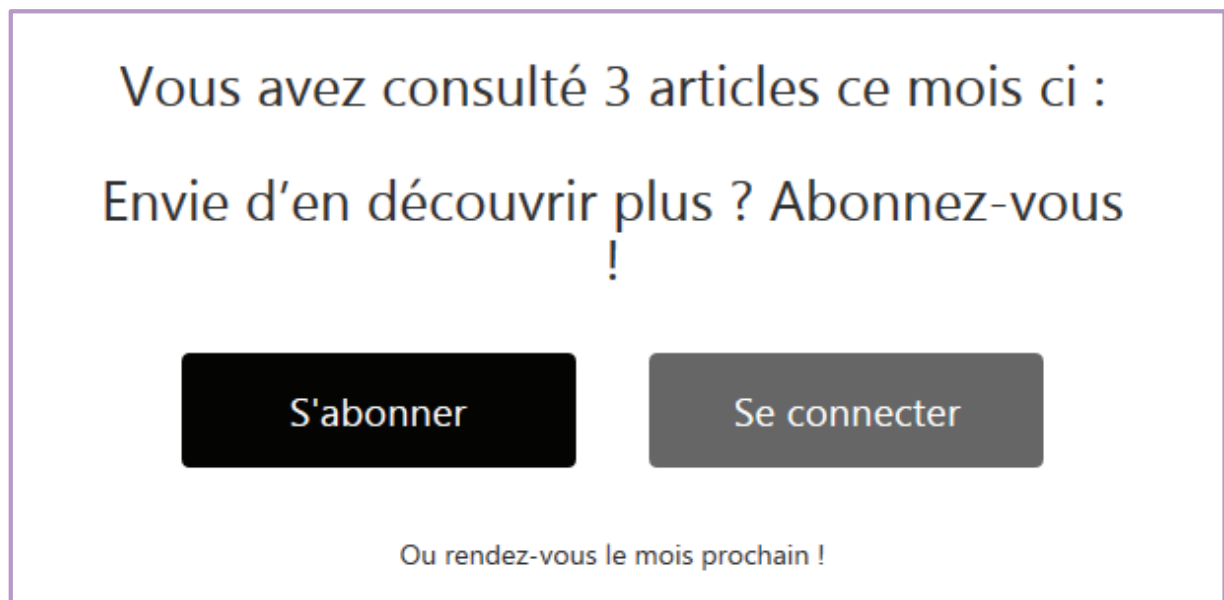
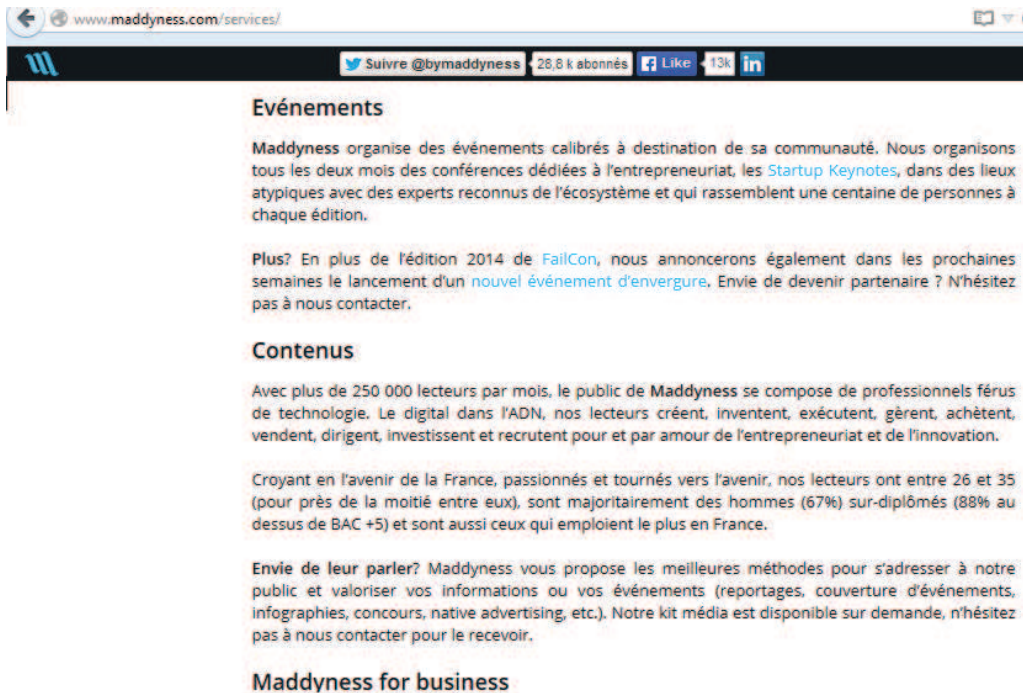


Figure 8: Capture d'écran du site NellyRodiLab

La partie Free est donc l'accès à 3 articles sur le site. La partie Premium s'élève à 200€ HT/mois pour un accès illimité. En supplément des articles, l'agence vend du conseil et également des cahiers de tendances. Elle a donc un double modèle économique avec la vente d'un produit. Son chiffre d'affaires<sup>12</sup> en 2013 s'élevait à 137 000 €.

<sup>12</sup> « Nelly Rodi », Société.com <http://www.societe.com/societe/nelly-rodilab-333353530.html>

- Maddynews



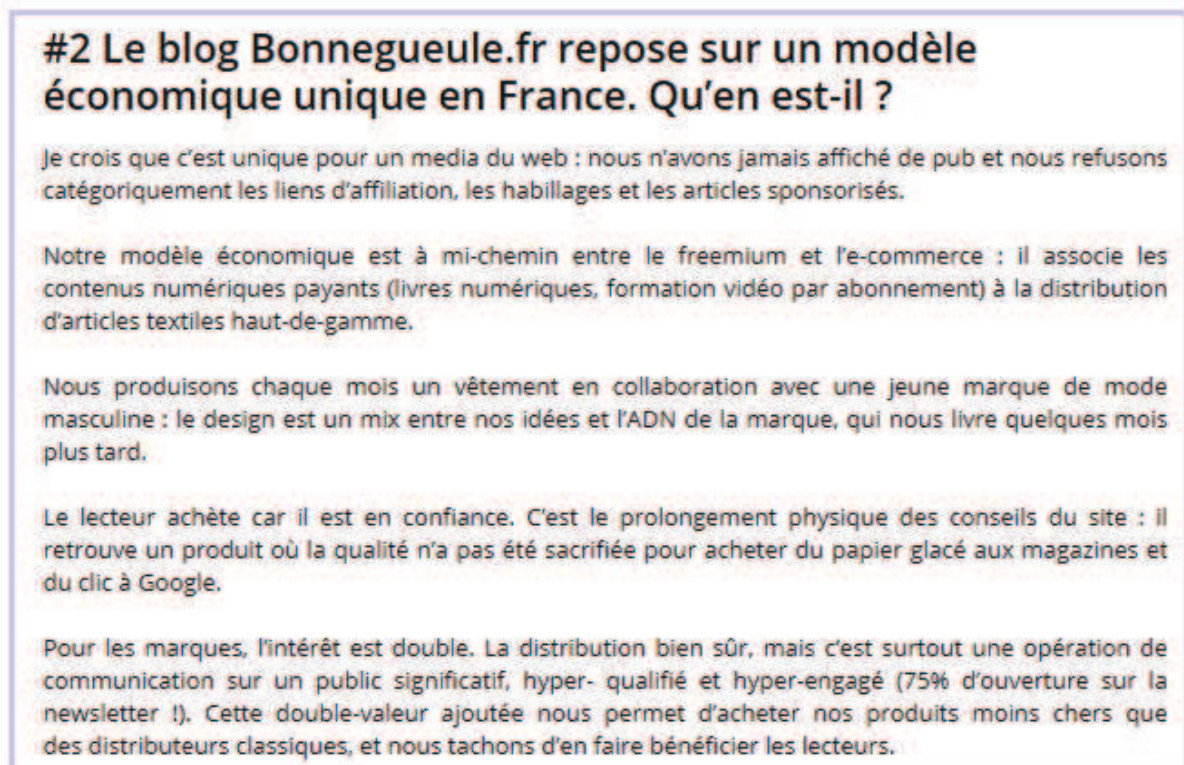
En plus d'être un webzine sur les start-ups françaises, Maddynews propose l'organisation d'événements, de la publicité et des conseils aux entreprises.

Figure 9 : Capture d'écran du BM de Maddynews

- BonneGueule.fr

Conjointement, sur le site de Maddynews nous pouvons découvrir le business-model du magazine BonneGueule.fr, spécialisé sur la mode masculine. Lors d'une interview, l'un des fondateurs raconte :

Figure 10 : Capture d'écran du BM de BonneGueule.fr



Ce BM est unique car, contrairement aux webzines et blogs, celui-ci fonctionne sans publicité. BonneGueule.fr se rémunère en faisant un mix de différents modèles économique. Leur stratégie de départ a été de former une communauté (grâce à leur blog sur la mode masculine) puis de leur proposer un produit : un guide sur la mode. Le lectorat étant la cible visée, celle-ci était déjà convaincue du concept apportant aux fondateurs une garantie sur les ventes. Par la suite, BonneGueule.fr a développé du cobranding pour créer des vêtements avant de produire une marque en nom propre et aujourd'hui d'avoir des magasins physiques.

Ce que nous pouvons relever à travers ces exemples c'est que l'idéal est d'associer différents modèles économique. Le fait de ne pas être dépendant à un seul BM assure la pérennité de l'entreprise.

## B. Propositions de modèles économiques pour ModeLab

### *1. La publicité et l'affiliation*

La mise en place de publicité et de lien d'affiliation est la solution la plus rapide à mettre en place.

L'instauration de publicité sur son site correspond à la vente d'**espace publicitaire** qui peut prendre plusieurs formats : bannière, pop-up, liens sponsorisés, des publicités mobiles...

Le système d'**affiliation** est comparable à un apporteur d'affaires. Ressemblant à une publicité, le lien d'affiliation amène à réaliser une action.

Les moyens de rémunérations fonctionnent de la manière suivante :

- Le coût par clic : une rémunération aux nombres de clics uniques.
- Le coût par mille : paiement au bout de 1 000 vues.
- Le coût par lead : quand le clic aboutit à l'inscription de la newsletter.
- Le coût par achat : le nombre de clics qui ont abouti à une vente.

Les coûts sont fixés autour de quelques centimes. Bien sûr la rentabilité dépendra du secteur d'activité : un site de jeux en ligne gagnera plus d'argent par ce biais qu'un webzine sur la FashionTech.

Cette méthode ne sollicite pas de ressources supplémentaires pour ModeLab.

Bien que ce modèle économique soit intéressant, il représente un revenu passif. La politique de ModeLab est de se différencier du marché de masse qui propose de la publicité. Au contraire, étant sur un marché de niche, avec une cible BTOB, ModeLab ne souhaite pas « polluer » son contenu. Faire de tels choix instaure plus de création de valeur.

## *2. La vente de conseils*

Comme nous avons pu le voir avec l'exemple de Maddyness, une des solutions serait de vendre un **service de conseils** et d'organisations d'évènements. Le webzine serait alors un moyen pour attirer des prospects. Le contenu du site apporte une crédibilité à ce positionnement et justifie de son expertise sur la FashionTech.

Le but serait d'accompagner d'une part, des entreprises modes qui souhaiteraient développer un produit intégrant de la technologie et d'autre part, d'aiguiller les entreprises avec un produit technologique vers des entreprises modes avec lesquelles nouer des partenariats. Cela peut être aussi un accompagnement web avec la conception d'un site internet ou encore guider les entreprises à déterminer le bon marketing mix d'un produit FashionTech.

Apporter du conseil sur ce marché est un réel besoin car, aujourd'hui, les entreprises prennent consciences des opportunités qu'offre ce marché mais sans savoir comment le pénétrer. Sans connaissance au préalable du marché, il est difficile de savoir comment se positionner ou faire la différence entre un produit gadget ou au contraire répondant à un vrai besoin. L'échec des Google Glass (les lunettes connectées) en est le meilleur exemple. Un géant comme Google n'a pas proposé de solutions à un besoin et n'a pas segmenter la bonne cible.

Pour fédérer davantage, ModeLab pourrait également organiser des évènements pour permettre aux deux univers de la FashionTech de se rencontrer. Par ailleurs, la mise en place d'un évènement pourrait être un moyen de tester ce concept. Le salon TRAFFIC (évoqué précédemment) pourrait être une première expérimentation de ce service.

Concernant les changements organisationnels, cette activité requiert du temps. Tous les partenaires-clé de ModeLab peuvent être sollicités. Il faudrait embaucher une autre personne à temps plein. La réalisation d'évènements est très coûteuse. De plus, il faut compter des coûts de communication pour promouvoir ce service.

Le prix de la prestation variera au cas par cas sur la base d'un taux horaire par personne. Nous pouvons estimer qu'un devis sera estimé dans une fourchette de 1 000 à 5000€.

Sur du long terme, cette solution est tout à fait envisageable pour ModeLab. Sa connaissance de l'écosystème grenoblois est ici une ressource clé.

### *3. Freemium*

Le modèle économique qui serait le plus efficace serait le modèle **Freemium**. La partie gratuite serait le webzine. La partie Premium donnerait accès à des articles supplémentaires sous forme d'un cahier de tendances (*Cf Annexe n°3*).

Cette idée de cahier de tendances part d'un constat. Aujourd'hui, les cycles de vie des produits se raccourcissent alors que le développement technologique s'accélère. Ainsi, les entreprises ont besoin de savoir ce qu'il existe et de connaître la direction dans laquelle se dirige le marché qu'elles occupent. En conséquence, le produit que présente ModeLab est un cahier de tendances. Le cahier de tendances est un rapport de veille autour d'un thème. C'est l'univers de la mode qui en fut le précurseur. Aujourd'hui des sites comme BonneGueule.fr ou Maddyness proposent leur version. Ici, le but est de regrouper et d'analyser toutes les données, tous les phénomènes et les évolutions futures pour devenir des « lanceurs de tendances » sur la FashionTech.

La clientèle sera BtoB. Cela concerne toutes les entreprises, peu importe leurs secteurs d'activité, qui sont à la recherche de relais de croissance et/ou innovation.

Pour cela, en plus de ces partenaires classiques, ModeLab peut faire appel à **Dimigind**, leader sur l'e-réputation et la veille stratégique et à **Beebuzziness**, spécialisée dans la création de livres numériques. Concernant les ressources à mettre en place : il faut au moins une personne à temps plein pour la rédaction du contenu et une personne en charge de la forme (mise en page, création d'illustrations...). Il y a également des coûts de production relatifs à l'impression du cahier de tendances et sa commercialisation.

Le cahier de tendances paraîtra de façon trimestrielle. Le prix de vente sera fixé à 1 000€. La distribution se fera via le site Internet de ModeLab et à des salons professionnels comme le salon TRAFFIC, le SIDO, Who's next ...

L'avantage de ce modèle est que la partie Premium couvre l'ensemble des frais de l'entreprise (même sa partie Free). Un nombre de ventes constant lui apporte une ressource régulière. Le client particulier n'est pas délaissé pour autant car il trouve aussi son avantage en se « contentant » d'articles gratuits qui répondent à ses attentes.

# CONCLUSION

---

Comme nous avons pu le voir dans ce rapport, l'importance de trouver un business-modèle pour une start-up est déterminant dans la suite de son développement. Afin de caractériser correctement ce modèle d'affaires, il faut au préalable discerner les activités et ressources clés, quels seront les partenaires clés qui nous accompagneront et puis établir les coûts inhérents à la future activité. Grâce à ces éléments, l'entité peut construire une offre répondant aux besoins de ses clients et trouver le modèle économique avec lequel elle se rémunèrera.

Pour la start-up ModeLab, qui est un magazine gratuit dont toute l'activité se déroule via Internet, trouver un business-model est une priorité car son marché évolue rapidement. En effet, l'entreprise est sur un marché de niche : celui de la FashionTech, actuellement en phase de croissance.

Via l'analyse faite dans ce rapport, nous pouvons déterminer quel business-model d'Internet conviendrait le mieux à la start-up ModeLab. L'idéal serait de faire un mix de modèles d'affaires : en alliant à la fois le modèle Freemium et la vente de conseils. Le récapitulatif de son business-model se trouve en Annexe n°4. De plus, dans la logique du lean start-up, des modifications pourront être faites continuellement. Pour ce qui est de la mise en application, le modèle Freemium devrait être mis en place assez rapidement (courant septembre 2015) par la suite la vente de conseils se développera vers Janvier 2016.

Pour terminer, je suis personnellement convaincue par le potentiel de réussite de ModeLab. C'est un projet innovant et à ce niveau du stage (2 mois passés/4), j'ai pu être rassurée par plusieurs preuves de concept. Derrière ce projet, il y a une équipe projet motivée, réaliste et pleinement investie que j'aimerais intégrer sur du long terme.



# ANNEXE N°1 : LES BM CLASSIQUES

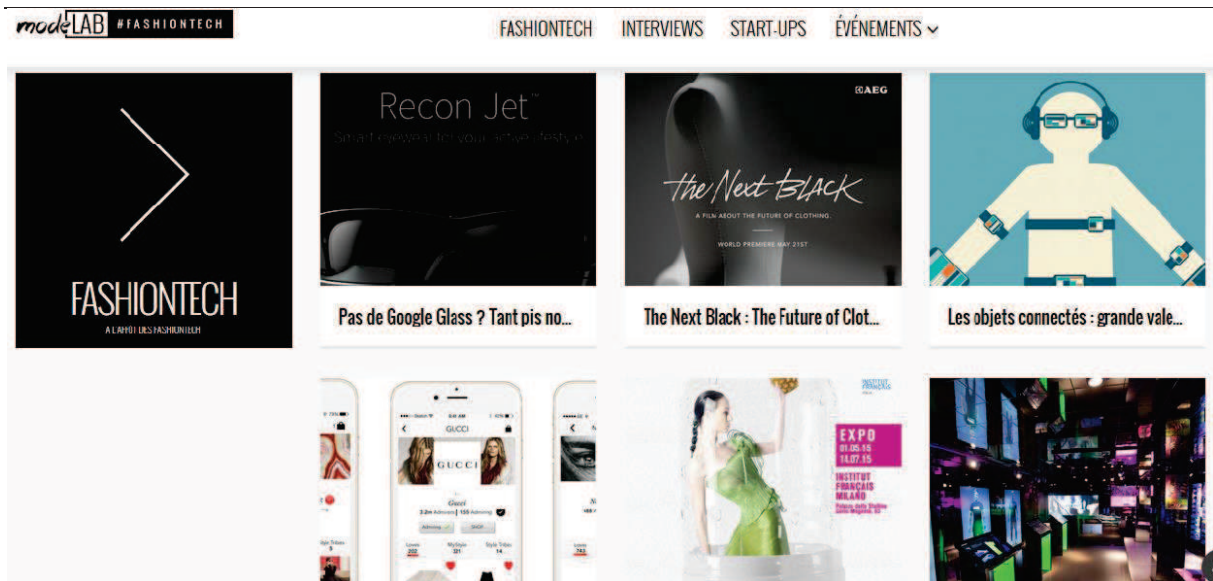
Analogie	Fonctionnement	Exemple
Groupe d'affinité	Payer des redevances à certaines organisations pour leur donner le droit de vendre exclusivement vos produits à leurs clients.	MBNA
Courtage	Réunir des acheteurs et des vendeurs et se faire rémunérer la transaction.	Century 21
Empaquetage	Proposer un lot de biens et de services ensemble.	iPod/iTunes
Mobile	Imposer des tarifs différents pour différents niveaux de service.	Sprint
Crowdsourcing	Fédérer un large groupe d'utilisateurs qui contribueront gratuitement à générer du contenu en échange de l'accès au contenu d'autres personnes.	Youtube
Désintermédiation	Supprimer les intermédiaires pour vendre en direct.	Dell
Fractionnement	Vente d'une utilisation partielle	NetJets
Freemium	Offrir des services de bases gratuitement et ensuite vendre des services premium.	LinkedIn
Leasing	Louer plutôt que de vendre. En prenant plus de marges sur des produits chers.	Voiture
Prix bas	Proposer des prix bas pour un service atténué.	IKEA
Cercle d'exploitation négatif	Les prix diminuent si le paiement s'effectue avant la livraison de l'offre.	Amazon
Pay-As-You-Go	Paiement au fur et à mesure des dépenses.	Entreprises d'électricité
Appareils/accessoires ou recharges	Offrir le produit à forte marge en dessous des coûts pour augmenter le volume des ventes du produit à faible marge.	Imprimantes et les cartouches
Appareils/accessoires ou recharges inversés	Offrir le produit à faible marge en dessous des coûts pour encourager les ventes de volumes de vente du produit à forte marge.	Kindle
Enchères inversées	Fixer un prix plafond et les participants vont enchérir pour le prix le plus bas.	Elance.com



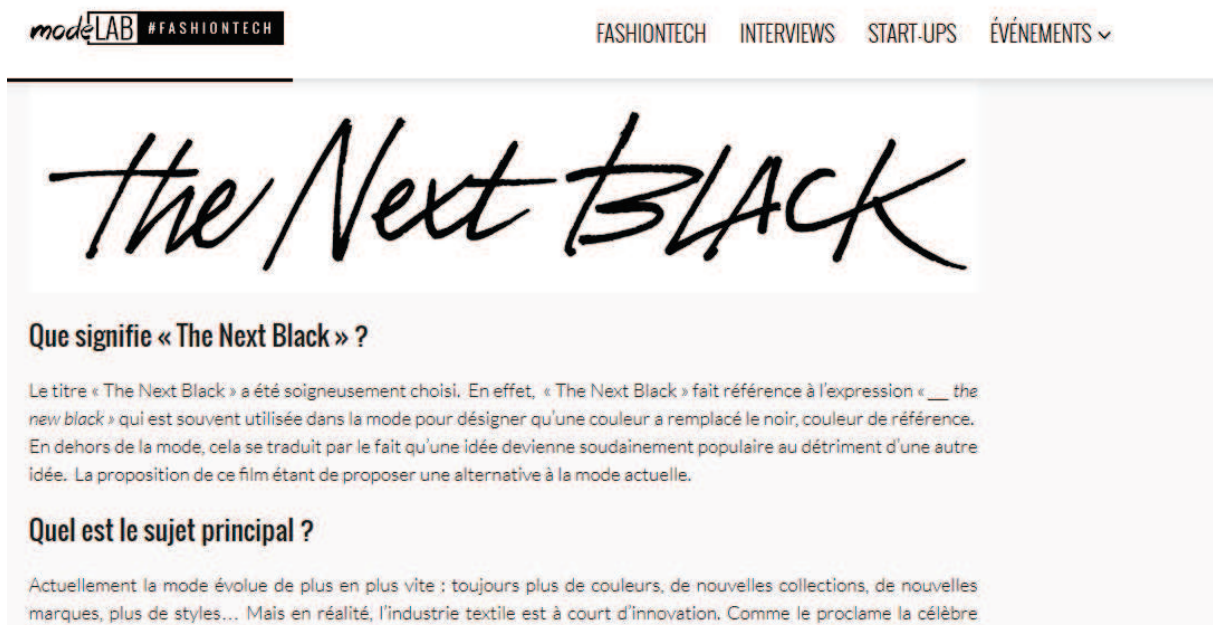
Du produit au service	Plutôt que de vendre le produit, vendre le service du produit.	Zipcar
Standardisation	Standardiser un service personnalisé pour réduire les coûts.	MinuteClinic
Abonnement	Paiement d'un abonnement pour obtenir le service.	Netflix
Communautaire	Donner accès à un réseau, facturer à la fois les cotisations et la publicité.	Angie's List

Source : Andrea Ovans, « What Is a Business-Model ? », Harvard Business Review, <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>

# ANNEXE N°2: MODELAB



Capture d'écran de page d'accueil du webzine : <http://modelab.fr>












Capture d'écran d'un article : <http://modelab.fr/the-next-black-the-future-of-clothing/>

# ANNEXE N°3 : PROTOTYPE DU CAHIER DE TENDANCES

---



# ANNEXE N°4 : MODELE CANVAS

<p><b>Key Partners</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Fashandy</u>, agence de communication spécialisée dans les projets digitaux</li> <li>- Vertical Innovation, agence de conseils en innovation</li> <li>- Les Bobinettes, agence de communication spécialisée dans la réalisation de vidéos</li> <li>- Lydie Bossuet Création, Directrice Artistique</li> <li>- <u>Digitmind</u>, outil de e-reputation et de veille stratégique</li> <li>- <u>Beebuzziness</u> pour la réalisation d'un livre numérique</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p>  <p>Notre activité principale est de la conception. Nous allons rédiger des articles et apporter une analyse sur le marché qu'est la <u>FashionTech</u>. Il y a également une partie conception graphique avec la création d'un charte graphique, des dessins etc</p>	<p><b>Value Proposition</b></p>  <p>Le produit que nous proposons est un cahier de tendances qui est une étude de marché sur la <u>FashionTech</u>. Il répond au besoin d'innovation qu'ont les entreprises.</p> <p>Nos avantages concurrentiels sont :</p> <p>notre connaissance de l'écosystème et notre réseau.</p> <p>A terme, le cahier peut être un produit d'appel pour proposer des conseils de développement.</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p>  <p>Le 1<sup>er</sup> point de contact avec les clients est le webzine. Par la suite, nous irons à leur rencontre lors de salons professionnels.</p> <p>Si des besoins de conseils se dégagent, nous deviendrons leur conseiller sur la <u>FashionTech</u>.</p>	<p><b>Customer Segments</b></p>  <p>Les clients sont des entreprises, des professionnels nationaux ou étrangers. Ce sont des entreprises déjà implantées qui sont à la recherche de relais de croissance, de relais d'innovation.</p>
<p><b>Key Resources</b></p>  <p>Les ressources dont nous avons besoin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- salariés</li> <li>- Compétences webmarketing et design</li> <li>- Utilisation de la licence de <u>Digitmind</u></li> </ul>	<p><b>Channels</b></p>  <p>Le canal de vente principal restera <u>Modelab.fr</u>. Nous pouvons aussi envisager de distribuer le cahier de tendances dans des lieux physiques comme Colette.</p>	<p><b>Revenue Streams</b></p>  <p>Le prix de vente du cahier de tendances sera de 1000€. Des abonnements à l'année seront proposés. Le prix de la prestation de service variera selon la demande.</p>	<p><b>Cost Structure</b></p>  <p>Nous avons deux types de coûts distincts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des coûts de création : études, analyses, rédaction du contenu, charte graphique</li> <li>- des coûts de production : impression de la version <u>print</u>, une version numérique</li> </ul> <p>Nos coûts principaux seront les salaires.</p>	

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Bibliographie

- Alexandre Terseleer et Olivier Witmeur, « Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ? », *Entreprendre & Innover* 2013/3 (n° 19), p. 21-28.  
DOI 10.3917/entin.019.0021
- Thierry Verstraete *et al.*, « Le business model : une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & Innover* 2012/1 (n° 13), p. 7-26. DOI 10.3917/entin.013.0007
- Xavier Lecocq *et al.*, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review* 2006/4 (N° 123), p. 96-109.

- Webographie

- Auteur inconnu, « L'ancienne patronne de Burberry devient le plus gros salaire chez Apple », Le Figaro, <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/01/23/32001-20150123ARTFIG00206-l-ancienne-patronne-de-burberry-devient-le-plus-gros-salaire-chez-apple.php/>
- Andrea OVANS, « What Is a Business-Model ? », Harvard Business Review, <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- Arnaud PERE, « #Blogging : Bonnegueule.fr explique la stratégie de monétisation de son blog », Maddynews, <http://www.maddynews.com/prospective/2013/04/04/monetisation-blog-bonnegueule/>
- Audrey FOURNIER, « Le Bangladesh, l'outsider du textile », Le Monde, [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/14/le-bangladesh-l-outsider-du-textile\\_3173837\\_3234.html/](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/14/le-bangladesh-l-outsider-du-textile_3173837_3234.html/)
- Etienne PORTAIS, « Comment gagner de l'argent sur Internet ? », Maddynews, <http://www.maddynews.com/dossiers/2013/03/13/business-modele-comment-gagner-de-largent-sur-internet/>
- Fashandy, <http://fashandy.fr/>

- FEVAD, « Chiffres clés 2014 », [http://www.fevad.com/uploads/files/enjeux2014/Chiffres\\_Cles\\_2014.pdf](http://www.fevad.com/uploads/files/enjeux2014/Chiffres_Cles_2014.pdf)
- Freshprojects, « Lean start-up », <http://www.freshprojects.nl/en/themes/lean-start-up/>
- La Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin, « Histoire(s) du Prêt-à-Porter », <http://www.pretaporter.com/files/documents/Histoire%28s%29%20du%20Pr%C3%AAt-%C3%A0-Porter%20avec%20la%20FFPAPF%20-%201929-2009.pdf>
- Larousse, <http://www.larousse.fr/>
- Ministère de l'Économie, « La Nouvelle France Industrielle » <http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/nouvelle-france-industrielle-sept-2014.pdf/>
- ModeLab, <http://modelab.fr>
- « Nelly Rodi », Société.com <http://www.societe.com/societe/nelly-rod-333353530.html>
- Olivier WICKER, « Fashion Week New York : à la poursuite des followers », Le Nouvel Observateur, <http://obsession.nouvelobs.com/mode/20140910.OBS8693/fashion-week-new-york-a-la-poursuite-des-followers.html/>
- Steve Blank, « What's a start-up ? First principles. », <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- TNS SOFRES, « Les Français et le numérique 2011-2014 » <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-francais-et-le-numerique-2011-2014/>
- Wikipédia, <https://fr.wikipedia.org>