



Note pédagogique

CAS HYLLA PENDERIE PARTAGEE :
Les dessous de l'échec d'une aventure entrepreneuriale

Auteur : Amine CHELLY
Année de création : 2018



Sommaire

1. Les objectifs pédagogiques du cas.....	3
2. Le résumé et la problématique.....	3
3. Le canevas d'analyse.....	4
4. Les suggestions d'animation.....	14
5. Pour en savoir plus.....	16

CAS HYLLA PENDERIE PARTAGEE :

Les dessous de l'échec d'une aventure entrepreneuriale

Mots clés : processus entrepreneurial, opportunité d'affaires, échec entrepreneurial, business model, économie circulaire

1. Les objectifs pédagogiques du cas

Ce cas d'entrepreneuriat offre une approche originale puisqu'il traite d'une problématique souvent occultée qui est l'échec entrepreneurial. Interdisciplinaire, il est conçu autour du processus de la création de Hylla Penderie partagée par les deux co-fondatrices Céline Zimmermann et Amandine Valcares.

L'étude de cas vise à amener les apprenants à comprendre et analyser, a posteriori, pourquoi l'aventure entrepreneuriale d'Hylla penderie partagée, qui semblait bien partie, s'est soldée par un échec.

Avec ce cas les apprenants prennent conscience que réussir la création d'une entreprise n'est pas chose aisée, surtout pour des jeunes femmes à peine sorties de leur école.

Les objectifs détaillés du cas sont les suivants :

1. Sensibiliser à la notion d'opportunités d'affaires et sa différence avec l'idée
2. Sensibiliser à l'importance de bien comprendre la demande d'un marché avant de se lancer en affaires
3. Sensibiliser aux problématiques de la création d'entreprise par des jeunes et par des femmes
4. Maîtriser les outils de l'analyse stratégique d'un secteur d'activité
5. Comprendre le processus d'une campagne de financement participatif
6. Réfléchir à un business model innovant et cohérent grâce à l'approche du Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2011)
7. Comprendre et discuter les raisons qui amènent à un échec entrepreneurial

Les apprenants peuvent rechercher des informations complémentaires sur le business model canevas en visitant le site www.businessmodelgeneration.com

2. Le résumé et la problématique

Céline ZIMMERMANN est une jeune femme de 21 ans passionnée par la mode et le développement durable. Militante et engagée, elle aime cependant changer de look et porter des vêtements différents à chaque sortie. Pour les besoins de sa licence professionnelle, elle doit réaliser une étude comparative sur la France et l'Allemagne. Elle tombe un soir sur un documentaire sur la chaine ARTE qui présente un certain nombre d'initiatives en Allemagne qui sont très engagés dans l'économie circulaire et notamment le concept d'une penderie partagée, Kleiderei, à Hambourg qui propose la location de vêtements vintage et de seconde main au lieu de la vente.

Céline est séduite par le concept et décide d'aller faire son stage de fin d'études en Allemagne à Hambourg pour être au plus près des fondatrices de Kleiderei. Elle fait la connaissance

d'Amandine VALCARES qui fait elle aussi son stage de fin d'études dans la même entreprise que Céline et est, elle aussi, passionnée de développement durable et de communication.

Céline propose très vite à Amandine de lancer le même concept de penderie partagée à Paris. Les deux jeunes entrepreneures se disent oui tout de suite et entament très vite le travail sur leur projet.

L'acceptation de leurs dossiers pour le statut national d'étudiant entrepreneur ainsi que la sélection à l'incubateur de PEPITE PON, leur donnent des ailes. Les deux jeunes filles exposent même leurs produits dans un lieu dédié aux initiatives de l'économie collaborative. Les femmes sont ravies de l'existence de cette enseigne et félicitent les deux fondatrices pour leur audace. Les filles réussissent même à avoir plus de 8000 euros dans une campagne de crowdfunding. Cependant, les objectifs financiers de Céline et Amandine ne seront jamais atteints en 2017. Les deux filles décident alors de mettre fin à leur aventure après plus de 2 ans d'existence et 3 ans de travail sur le projet.

Vous êtes consultant et des repreneurs potentiels font appel à vos services pour décider de la reprise ou non de Hylla penderie. Les questions suivantes vous aideront à donner votre réponse :

Question 1 : D'après vous, la création de Hylla penderie partagée était-elle une réelle opportunité d'affaires ou une simple bonne idée ?

Question 2 : Faites une analyse de la branche d'activité de Hylla penderie partagée.

- **Question 3 :** Identifiez le Business Model de Hylla.
- **Question 4 :** Quelles sont à votre avis les raisons qui ont fait que Hylla penderie échoue ? Si vous étiez à la tête de l'entreprise, quelles décisions auriez-vous prises pour éviter l'échec ?

Le cas Hylla se propose de traiter principalement la problématique de l'échec d'une création d'entreprise par des jeunes entrepreneures. L'analyse permettra aux apprenants de discuter les différentes pistes qui ont menées Hylla au dépôt de bilan :

1. Une piste entrepreneuriale : Les concepts mobilisés ici sont en lien avec le processus entrepreneurial et les différents facteurs qui l'influencent à savoir les connaissances antérieures, les expériences passées, les motivations, les réseaux personnels, la personnalité des entrepreneurs et l'environnement dans lequel ils ont évolué.
2. Une piste stratégique : les concepts mobilisés ici sont en lien avec les choix stratégiques opérés par les entrepreneures, leur analyse des forces en présence dans leur branche d'activité ainsi que le business model choisi.

3. Le canevas d'analyse

Nous proposons ici des éléments de réponse aux questions posées aux apprenants. Nous mettons en évidence les points sur lesquels il nous paraît important d'insister :

Question 1 : D'après vous, la création de Hylla penderie partagée était-elle une réelle opportunité d'affaires ou une simple bonne idée ?

En entrepreneuriat, le concept d'opportunité d'affaires est très important et il est à distinguer d'une idée. Shane et Venkataraman (2000), par exemple, affirment qu'on ne peut parler d'entrepreneuriat sans parler des opportunités d'affaires. D'après Timmons (1994), une opportunité d'affaires est plus qu'une simple idée. Cette dernière a quatre qualités :

- La durabilité : L'idée doit être viable dans le temps et ne doit pas répondre à un phénomène de mode, sinon elle n'aura pas le statut d'une opportunité d'affaires.

- L'attractivité : L'idée est dite attractive lorsqu'il existe des clients potentiels qui seraient a priori d'accord pour acheter le produit et/ou le service proposés par l'entreprise.

- Le timing : L'idée du lancement de l'entreprise intervient au bon moment eu égard à la situation du secteur d'activité de la future entreprise ainsi qu'à la situation économique des clients potentiels. Le lancement doit avoir lieu dans la « fenêtre d'opportunité », concept introduit par Timmons (1994) qui se situe, d'après lui, dans les premières phases du cycle de vie d'un marché et notamment au début de la phase de croissance. La fenêtre d'opportunité n'est pas toujours au même endroit, tout dépend du secteur d'activité et surtout de l'idée des porteurs du projet.

- La création de valeur pour le client ou l'utilisateur final : Le produit et/ou le service porté par l'idée de création doit créer de la valeur pour le client. Cette valeur n'est pas forcément financière.

L'idée Céline Zimmermann et Amandine Valcares était de lancer en France un concept de location de vêtements vintage et de seconde main via une penderie partagée appelée Hylla.

Fixer une échelle de mesure pour chaque critère : la note de 1 correspond à une faible intensité, la note de 5 correspond à une forte correspondance.

Voici la situation pour Hylla, penderie partagée :

Durable : 4,5/5

Pour monsieur et madame tout le monde, se vêtir fait partie des besoins les plus basiques, physiologiques. La nécessité de trouver des vêtements à son goût est un besoin chez toute personne. Le vêtement fait partie prenante de notre personnalité et le restera pour toujours. La durabilité de l'idée tient donc à son lien étroit avec le secteur d'activité choisi par les deux fondatrices : le prêt-à-porter

Conclusion : La durabilité de l'idée est donc assurée.

Attractive : 2,5/5

Changer de style sans se ruiner, changer de vêtements sans faire exploser sa garde-robe, trouver l'article que personne n'a, participer au respect de l'environnement en évitant le gaspillage vestimentaire semblent être très attractif comme propositions pour les clients de Hylla qui seraient d'accord pour essayer le service et y succomber. En revanche, le fait de savoir que le vêtement proposé a été déjà porté par quelqu'un d'autres voire plusieurs personnes avant diminuent fortement l'attractivité de l'idée.

Conclusion : L'attractivité de Hylla pour les femmes est modérée.

Timing (Lancée au bon moment) : 1/5

Le moment de lancer Hylla, penderie partagée en France est très tôt. Le marché français n'est pas encore mature et les femmes françaises ne sont pas encore prêtes à l'idée de louer des vêtements de tous les jours même si ces derniers étaient lavés et désinfectés. Les critères économique (location pas chère par rapport à l'achat) et écologique (éviter le gaspillage vestimentaire) ne sont pas suffisamment développés chez les consommatrices françaises en 2016-2017.

Conclusion : mauvais timing.

Crée de la valeur pour le client et/ou l'utilisateur final : 4,5/5

Les jeunes femmes et toutes les femmes qui aiment la mode sont les clientes de Hylla, penderie partagée. Plusieurs propositions de valeur sont présentes dans l'idée à savoir :

- Refaire sa garde-robe sans se ruiner en passant par la location de vêtements ou lieu de les acheter
- Trouver des vêtements vintage à des prix bas que certaines clientes n'auraient jamais acheté car n'osent pas changer de style au prix fort
- Respecter l'environnement et participer à l'économie circulaire en évitant le gaspillage vestimentaire
- Socialiser avec d'autres clientes dans le showroom de Hylla et échanger sur les valeurs du partage et de l'économie circulaire

Conclusion : création de valeur très importante

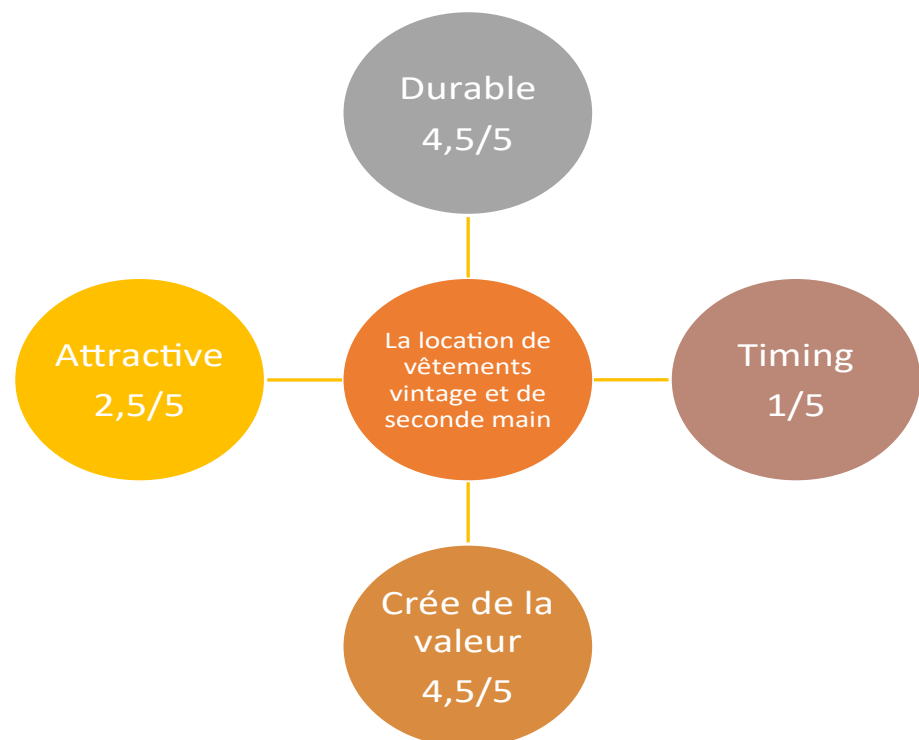


Figure 2 : Hylla penderie partagée, plus une bonne idée qu'une réelle opportunité d'affaires

Il apparaît au final que l'idée de Hylla penderie partagée est plus une bonne idée qu'une réelle opportunité d'affaires. Cette conclusion est l'une des raisons qui ont amenée Hylla penderie partagée à l'échec. Le critère du timing et de la fenêtre d'opportunité n'est donc pas bon et les filles ont peut-être lancé leur entreprise quelques années trop tôt.

Question 2 : Réaliser une analyse de la branche d'activité de Hylla, penderie partagée

Le secteur d'activité à analyser est a priori celui de la location de vêtements puisqu'il s'agit du concept d'Hylla. Cependant, il est intéressant pour l'animateur de demander aux apprenants de réaliser une analyse du secteur d'activité du prêt-à-porter féminin en y intégrant le concept de la location dans la mesure où le business model de Hylla penderie partagée tend à pivoter

✓ Les produits de substitution (8/10) :

Même si la location de vêtements est plus avantageuse financièrement pour la consommatrice, cette dernière peut préférer l'achat à l'emprunt. La volonté de posséder exclusivement le vêtement constitue une menace au principe de location. Pour convaincre la cliente, il est donc important de mettre en avant les avantages apportés par la location de vêtements face à l'achat classique.

✓ Les fournisseurs : ils sont de deux types

▪ Un pouvoir de négociation modéré des déposants particuliers (5/10)

L'entreprise approvisionne en partie ses stocks comme un dépôt-vente classique. Les femmes souhaitant vendre des vêtements qu'elles ne portent plus, les déposent au showroom pour qu'HYLLA les mette en location et vente. Ces déposants particuliers ont un pouvoir de négociation relativement faible. Le déposant et l'entreprise déterminent ensemble la valeur du vêtement, en fonction de critères de sélection préétablis (qualité du vêtement, taille, allure, originalité).

L'entreprise HYLLA source également ses vêtements de manière plus directe, et pour des tarifs relativement bas auprès du Relais Val de Seine, le centre de tri dans lequel les deux co-fondatrices s'approvisionnent en vêtements et accessoires (principalement vintage) pour 4 euros HT le kilo.

▪ Un pouvoir de négociation plus fort des fournisseurs de services (8/10)

Les sociétés chargées de l'entretien d'une partie des vêtements (services de pressing et de retouche) constituent les principaux fournisseurs de services de l'entreprise. Leur pouvoir de négociation est relativement fort car l'activité de l'entreprise est partiellement dépendante de leur prestation et les coûts de transfert d'un prestataire à l'autre peuvent être élevés.

✓ Les clients (6/10) :

La location de vêtements étant une activité peu connue des Français, ils ont une vision floue des tarifs pratiqués dans le secteur. Ils n'ont aucune influence sur le prix de la location et les conditions générales de vente ; ces derniers n'étant pas négociables.

En revanche, les clientes peuvent ne pas adhérer au concept pour des raisons diverses et variées comme par exemple les produits vintages proposés qui ne plaisent pas ou encore le tarif de l'abonnement qui peut être considéré comme cher par certaines clientes

✓ Les nouveaux entrants (5/10) :

Le marché de la location de vêtements est un marché porteur et innovant, à fort potentiel de croissance. Il présente cependant un certain nombre de barrières à l'entrée ce qui limite la menace des nouveaux entrants

- Les barrières juridiques et fiscales : L'économie collaborative étant un marché en plein mouvement, l'évolution de sa régulation reste relativement imprévisible. Mais actuellement, les barrières juridiques et fiscales que l'on retrouve à l'entrée restent classiques et peu dissuasives.
- L'hégémonie des multinationales sur le marché du prêt-à-porter : elles maîtrisent les prix de vente ainsi que les canaux de distribution et de communication, et peuvent par ailleurs dégager de fortes économies d'échelle grâce aux grandes quantités qu'elles produisent.
- Les barrières psychologiques : Les consommateurs restent fidèles à leurs marques fétiches et à leur mode de consommation habituel. Face à la location de vêtements, ils peuvent faire preuve de freins psychologiques liés à l'hygiène, au sentiment de dépossession et à la peur d'abîmer le vêtement.

✓ La concurrence intra-sectorielle (8/10) :

L'environnement concurrentiel direct de l'entreprise se compose d'acteurs sur le marché de la location d'articles de mode de luxe, haut de gamme et entre particuliers. Ces acteurs se différencient en termes de positionnements. Leurs offres répondent à divers types de besoins :

- Pour la location ponctuelle : on retrouve des acteurs de la location de robes haute couture ou encore de tenues de soirée, tels que C'est ma Robe, Ma Bonne Amie, Chic by Choice, etc.
- Pour la location plus régulière : avec la possibilité d'emprunter des accessoires, des vêtements du quotidien (de créateurs) ou encore avec la location entre particuliers. Les acteurs que l'on peut retrouver sont : Sac de Luxe, L'Habibliothèque, Le Closet, Rentez-Vous, Henjoy, etc.

HYLLA a décidé de se positionner sur des prix bas avec un fort engagement social et participatif, ce qui la différencie des autres concepts. L'aspect participatif correspond à l'implication du client dans l'activité. Dans le cas d'HYLLA, les clientes participent à la constitution des stocks de l'entreprise, par leur dépôt de vêtements. Elles intègrent ainsi

une véritable communauté, qu'elles peuvent rencontrer concrètement au local d'HYLLA (Grands Voisins) et lors d'événements ponctuels : la communauté des « Hyllarantes ».

Les marques classiques de prêt-à-porter (H&M, Zara et autres boutiques indépendantes) constituent une concurrence indirecte proposant une offre différente, mais répondant au même besoin : celui de se vêtir. Les concurrents indirects sont donc les enseignes de mode pour femmes, allant de la petite boutique de créateur à la multinationale. Les entreprises qui constituent la plus grande menace sont celles proposant des prix bas et permettant ainsi aux consommatrices de renouveler leurs garde-robes régulièrement.

✓ Le rôle de l'Etat (2/10)

Le rôle de l'Etat est limité dans le secteur du prêt-à-porter. Cependant, certaines mesures visant à développer l'économie circulaire peuvent avoir indirectement des incidences positives ou négatives sur le développement des entreprises opérant dans le secteur textile.

Question 3 : Identifiez le *business model* (le modèle d'affaires) de Hylla

D'après Osterwalder et Pigneur (2011), « un *business model* (ou modèle d'affaires) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur ». Pour ces auteurs, le business model est composé de neuf blocs décrivant les quatre grandes dimensions d'une entreprise que sont les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière.

Les neuf blocs constitutifs d'un business model sont :

1. Les segments de clientèle (SC)
2. La proposition de valeur (PV)
3. Les canaux (CX)
4. Les relations avec les clients (RC)
5. Les flux de revenus (R€)
6. Les ressources clés (RES)
7. Les activités clés (AC)
8. Les partenaires clés (PC)
9. La structure des coûts (C€)

Selon ces critères, voici donc le business model de Hylla penderie partagée au lancement de l'affaire :

1. Les segments de clientèle

Le cœur de cible de l'entreprise sont les femmes dans une tranche d'âge allant de 20 à 35 ans. L'offre s'adresse à de jeunes actives.

Les femmes ciblées :

- Sont à la recherche de nouvelles manières de consommer,

- Ont besoin d'une véritable expérience client,
- Cherchent à s'impliquer dans leurs achats.

L'offre de l'entreprise se destine prioritairement aux femmes intéressées par une mode plus responsable et par des formes de consommation alternatives et innovantes. Cependant, le concept séduit également les consommatrices plus jeunes, comme les étudiantes ayant un plus petit budget. Et enfin, l'offre s'adresse également aux véritables shopping addicts, qui recherchent principalement dans ce concept la possibilité de changer de look au quotidien.

Hylla penderie partagée s'adresse finalement à trois principaux segments de clientèle :

- Les femmes recherchant un intérêt financier, la location revenant moins cher que l'achat
- Celles qui y voient surtout un intérêt écologique et post-matérialiste ;
- Celles qui recherchent un moyen d'assouvir leur besoin de diversité en matière de mode.

2. La proposition de valeur

La proposition de valeur de cette penderie partagée est la liberté pour les abonnées de jouer avec différents styles et d'être créatives, sans se ruiner, ni avoir le temps de se lasser. La location de vêtements prône ainsi la créativité sans coût direct, sans risque et sans le poids de la possession.

L'objectif d'HYLLA est de prouver qu'une alternative à la *fast fashion* est possible en s'inscrivant dans une optique d'économie circulaire et en promouvant par la suite le travail de créateurs engagés dans une mode plus responsable.

3. Les canaux

Le canal de distribution privilégié en premier lieu par l'entreprise est le site web. L'objectif est ainsi de toucher un marché plus grand et de proposer une offre de location non pas uniquement aux Parisiennes, mais à des clientes pouvant habiter sur l'ensemble du territoire français. Les clientes recevront donc leurs locations directement chez elle, et les retourneront à l'entreprise par voie postale ensuite.

Cependant, il est primordial que le concept de Penderie Partagée, reposant principalement sur des valeurs d'échange et de partage, ne se limite pas à un simple concept en ligne, détaché de la réalité. Il est essentiel que les clientes qui le souhaitent puissent se rencontrer, échanger, et qu'elles aient également la possibilité de toucher et d'essayer les vêtements. C'est pourquoi, en parallèle de son développement via le site Internet www.hylla.fr, l'entreprise HYLLA a choisi d'intégrer l'espace des [Grands Voisins](#) pour une durée de un an et d'y installer sa penderie partagée.

HYLLA s'est donc implantée au 82 avenue Denfert Rochereau dans le 14^{ème} arrondissement de Paris, où elle possédait un local de stockage permettant d'accueillir du public sous la forme d'un showroom. Les clientes d'HYLLA habitant en région parisienne avaient deux options :

- Sélectionner les vêtements en ligne et les recevoir par colis

- Ou venir sélectionner les vêtements sur place, dans le local HYLLA, en ayant la possibilité d'essayer et de se faire conseiller

Il faut savoir qu'à un certain moment, les deux fondatrices ont songé à louer un local commercial dans Paris pour avoir pignon sur rue. Est-ce que c'était une bonne idée ?

En matière de canaux de communication, l'entreprise possède un site web (www.hylla.fr) qui est devenu officiellement un site e-commerce fin février 2017. Il recensait les articles composant la collection HYLLA et permettait aux clientes de se créer un compte en ligne.

Plutôt que d'employer les moyens de publicité classiques, coûteux et peu en accord avec la vision de l'entreprise, l'inbound marketing et la communication virale ont été privilégiés par les deux jeunes entrepreneures. Une forte présence sur les réseaux sociaux, la création d'un blog pour améliorer le référencement du site sur les moteurs de recherche et une interaction régulière avec les clientes et prospects permettaient de renforcer et d'agrandir la communauté, et cela à moindre coût.

4. Les relations avec les clientes

Fidélisation, transparence, confiance et implication sont les maîtres-mots de la relation client que Hylla a souhaité instaurer. Pour les deux fondatrices, il était important que les clientes se sentent intégrées à la communauté. Pour cela, elles avaient, entre autres, mis en place les outils suivants :



Abonnement sous forme de
carte cadeau



Système de parrainage



Nettoyage des vêtements et
livraison/retour compris dans le prix

5. Les flux de revenus

Céline et Amandine ont mis en place un système d'abonnement pour leurs clientes sous forme de deux plusieurs formules :

- Un abonnement mensuel à 35€ TTC par mois
1 box de 4 vêtements par mois
Livraison et nettoyage inclus

A côté de cet abonnement mensuel, une autre option est également possible pour les clientes souhaitant tout d'abord tester le principe de location, de manière plus ponctuelle :

- Une carte « one shot » à 20€ TTC
1 box de 2 vêtements pour une durée de 2 semaines
Livraison et nettoyage inclus

6. Les ressources clés

- **Le stock :**

La première ressource de l'entreprise est la collection de vêtements. Le défi a été de proposer une diversité suffisante d'articles pour attirer de nouveaux membres et satisfaire les clientes.

Le stock de vêtements provenait pour une part des achats effectués par les porteuses de projets, de leurs apports personnels et de dons, et d'autre part, des articles apportés ensuite par des déposantes et par des créateurs de mode intéressés par le concept.

▪ **Les ressources humaines :**

Concernant les ressources humaines, l'entreprise est d'abord constituée des deux porteuses de projets. Amandine Valcares se concentre sur la partie communication et marketing, pendant que Céline Zimmermann s'occupe de la gestion de l'entreprise dans son ensemble (recherche de financement, comptabilité, ressources humaines, gestion des vêtements, etc). Pour la gestion des réseaux sociaux et la rédaction de contenus pour le blog HYLLA, l'entreprise a fait appel à des stagiaires venant de formations en communication, pour des périodes de deux mois. L'objectif était ensuite d'embaucher une ou plusieurs personnes, au fil des années, pour aider l'entreprise à se développer. De manière occasionnelle, l'entreprise a fait appel à de l'aide de graphistes, de photographes et de web-développeurs.

▪ **Les ressources financières :**

Pour l'ensemble de ces ressources, ainsi que pour l'exploitation du local, le développement du site web, l'achat de matériel (pour l'entretien, le nettoyage et l'envoi des vêtements), l'entreprise a également des ressources financières. L'apport personnel des deux porteuses de projet sur l'année 2017, en plusieurs étapes, s'élevait à 8000€ (en plus des 2000€ de capital de départ et des 7000€ obtenus par le biais de la campagne de crowdfunding).

7. Les activités clés

Promouvoir la marque Hylla penderie partagé

Fidéliser la clientèle acquise et prospecter pour de nouvelles clientes

Chercher et sélectionner de nouvelles sources d'approvisionnement

8. Les partenaires clés

1. Les fournisseurs de vêtements

Les premiers "fournisseurs" de la penderie partagée sont les déposants particuliers et le centre le Relais de Chanteloup-les-Vignes (Yvelines), qui ont permis à l'entreprise HYLLA de s'approvisionner régulièrement en vêtements vintage pour des tarifs défiant toute concurrence.

2. Les fournisseurs de service

Les principaux fournisseurs de service auxquels l'entreprise a fait appel sont les prestataires assurant le nettoyage et l'entretien des vêtements ne pouvant être lavés ou retouchés en interne. Ce sont des services de pressing et de retouche situés à proximité du local commercial.

9. La structure des coûts

- Le coût d'achat des vêtements, leur entretien et les frais postaux générés par l'expédition et le retour des vêtements empruntés
- Les charges d'infrastructure
- Le site web de Hylla et les campagnes de communication payantes

Question 4 : Quelles sont à votre avis les raisons qui ont fait que Hylla penderie échoue ? Si vous étiez à la tête de l'entreprise, quelles décisions auriez-vous prises pour éviter l'échec ?

Objectifs de cette question d'ouverture : mise en situation des apprenants les poussant à présenter des préconisations et recommandations stratégiques par le biais de leur connaissance de la situation et de données fournies en annexe.

Les raisons qui ont amenées Céline et Amandine à arrêter l'expérience Hylla penderie partagée sont au nombre de 3 :

- La première raison réside dans le timing choisi par les deux fondatrices pour se lancer en France avec un concept venu des pays scandinaves (Suède en l'occurrence) et d'Allemagne. Ces pays sont très avancés par rapport à la France en matière de respect de l'environnement et d'économie circulaire. Les mentalités des femmes allemandes ou suédoises quant à la notion de location de vêtements de tous les jours sont complètement différentes. En Allemagne, Kleiderei qui s'est lancé bien avant Hylla cartonne et est encore en vie aujourd'hui. Le concept a beaucoup plu et a été rapidement adopté par les Allemandes. Ce qui n'est pas du tout le cas en France car la mentalité d'avoir ses vêtements de tous les jours à soi et de ne pas les louer est encore ancrée.

- La deuxième raison de l'échec de Hylla réside dans le choix de son business model. En effet, les deux co-fondatrices n'ont souhaité faire que de la location via un modèle d'abonnement mensuel en proposant des vêtements vintage et de seconde main à bas prix. L'étude du marché du prêt-à-porter féminin démontre bien que les femmes dépensent de moins en moins d'argent dans les achats d'habillement ce qui valide le positionnement prix bas. En revanche, le choix du style « vintage » n'est pas du goût de toutes les clients (presque toutes !) et un choix plus large avec des pièces rares ou de créateurs aurait pu satisfaire la curiosité de ces clientes. L'option d'achat, même si à un certain moment elle a été abordée par les deux entrepreneures aurait dû être intégrée dès le démarrage pour des articles bien précis notamment de seconde main. Céline et Amandine auraient dû vulgariser le concept de location auprès de leurs clientes d'une manière douce plutôt que de l'imposer tout de suite. D'ailleurs, la réussite de leur événement de déstockage confirme ce point de vue.

- La troisième raison réside dans le choix de la stratégie de communication et de distribution. En effet, les filles ont décidé d'avoir un lieu où elles pouvaient présenter leurs produits et où leurs clientes pouvaient échanger entre elles et socialiser autour des mêmes valeurs d'économie circulaire et de respect de l'environnement. Ce choix impose d'avoir pignon sur rue. Ce qui n'était pas le cas du showroom de Hylla. Ensuite, le choix de distribuer via un lieu physique au démarrage restreint drastiquement la zone de chalandise et du coup limite forcément le chiffre d'affaires. Le choix de faire un site internet marchand était une bonne idée. En revanche, avoir un site de e.commerce sans avoir le budget de communication qui va avec était voué à l'échec. C'était la situation de Hylla qui n'avait presque pas de budget de communication et se basait sur des solutions gratuites via les réseaux sociaux qui se sont avérées largement insuffisantes.

Pour éviter l'échec de l'aventure Hylla, nous aurions pu conseiller aux co-fondatrices de pivoter très vite de business model en proposant tout de suite une offre d'achat de vêtements qui

était très rentable vu le coût d'achat des vêtements. Cette offre aurait pu constituer l'activité vache à lait de l'entreprise. L'activité de location aurait dû être proposée parcimonieusement en prenant en considération le profil des clientes et leur engagement dans le développement durable.

L'autre décision stratégique aurait été de lancer tout de suite le site de e.commerce et de consacrer un budget intéressant pour faire de la communication on et offline pour attirer les clientes vers le site internet. Ainsi, Hylla n'aurait pas uniquement les parisiennes en clientes mais celles de la France entière voire à l'international. Nous pensons que des clientes en province auraient été contentes d'avoir accès en location à des vestiaires de jeunes femmes parisiennes du fait du choix qu'il y a sur Paris en matière de mode par rapport à d'autres villes en province. Cette option n'a pas été poussée par les deux entrepreneures. Le faire aurait certainement amené plus de clientes à Hylla et très vite.

4. Les suggestions d'animation

4.1 : Utilisation du cas en mode « découverte »

(De 3 heures à deux journées selon l'effectif et le niveau d'approfondissement souhaité)

Sans préparation, le cas peut être utilisé en mode présentiel avec un traitement puis *debriefing* dans le cadre d'une séance de 3 heures (minimum).

Le *timing* peut alors se répartir en trois temps :

- 45 minutes consacrées à l'appropriation du cas par les apprenants
- 1 heure et 15 minutes consacrées à la discussion autour de sa résolution avec les sous-groupes (sous-groupes de 4 apprenants par exemple)
- 1 heure consacrée au *debriefing* par l'animateur

Sur ce type de cas, ce mode d'animation a fait ses preuves car il permet de voir sur quelles étapes du raisonnement les apprenants ont des difficultés, d'adapter les apports de l'animateur à chaque groupe, de mieux préparer la séance de synthèse en ciblant les rappels théoriques.

Lorsque le cas est animé, l'enseignant peut alterner les sessions de travail de groupe des apprenants et les sessions de mise en commun. La logique suggère de distinguer deux phases : une première consacrée à l'analyse du marché du prêt-à-porter en France ainsi que sur l'économie circulaire, et une deuxième consacrée au *business model* de Hylla penderie partagée.

Compte tenu de la richesse du cas, la discussion n'a de sens que si les apprenants ont réellement travaillé sur celui-ci. Dans le cas contraire, la discussion restera superficielle et l'animateur sera rapidement amené à donner ses propres éléments d'analyse. Les questions posées peuvent aider les apprenants à construire leur réflexion afin d'éviter cette situation.

4.2 : Utilisation du cas en mode « fil rouge »

- Donner le cas, sans les questions, 3 semaines avant le début du module. Celui-ci sera par la suite utilisé tout au long des différentes séances d'un cours de management entrepreneurial ou bien sur les business models, par exemple afin d'illustrer de manière pratique un grand nombre d'éléments conceptuels issus du cours.
- La première séance peut porter sur la naissance d'une idée d'affaires et les différentes postures qu'un entrepreneur peut avoir : recherche d'opportunité, création d'opportunité, découverte d'opportunité ou encore émergence d'opportunité ;
- La deuxième séance peut porter sur la distinction entre « idée » et « opportunité d'affaires ».
- La troisième séance peut porter sur l'analyse du marché du prêt-à-porter en France ainsi que l'économie circulaire. Étant donné qu'il y a deux marchés à analyser et à comprendre, il est important pour l'animateur du cas de bien vérifier que les apprenants ont bien saisi les spécificités du marché du prêt-à-porter féminin ainsi que son croisement avec l'économie circulaire pour donner lieu au concept de la location de vêtements.
- La quatrième séance peut porter sur l'association et la constitution d'une équipe entrepreneuriale. Le cas permet de mettre en exergue le choix des deux jeunes entrepreneures de se lancer ensemble dans l'aventure alors qu'elles ne se connaissaient pas vraiment. L'animateur peut, lors de cette séance, mettre en lumière le concept de conflit intragroupe matérialisé par les conflits cognitifs et les conflits affectifs qui peuvent être nocifs pour l'équipe entrepreneuriale. Les conflits cognitifs intragroupe peuvent être à l'origine de conflits affectifs et risquent de bloquer le processus de décision dans une entreprise.
- La cinquième séance peut porter sur le *business model* en utilisant la matrice du *business model canevas* d'Osterwalder et Pigneur (2011). L'animateur peut commencer par demander aux apprenants d'identifier le *business model* de Hylla au démarrage, puis celui vers lequel Céline et Amandine ont décidé de pivoter. Enfin, il peut leur être demandé de réfléchir sur un *business model* innovant pour Hylla dans le cas où ils reprennent l'affaire au stade où les deux jeunes entrepreneurs l'ont laissé.
- La sixième et dernière séance peut porter sur les décisions et les choix de redressement de Hylla. L'animateur peut laisser les différents groupes réfléchir à des solutions chacun dans son coin et ensuite les discuter devant toute la classe pour en sortir les meilleures options qui concerneront le nouveau business model de Hylla avec les 9 blocs.

4.3. Intégration du cas dans une séquence pédagogique

Ce cas peut très bien s'utiliser d'une manière inductive ou encore hypothético-déductive. Il peut également combiner les deux approches en même temps en réorganisant les questions.

Démarrer la résolution du cas avec la question 2 pour une approche hypothético-déductive afin de contrôler que les apprenants ont bien compris comment utiliser le modèle des 5(+1) forces de la concurrence ainsi que les enseignements qu'ils doivent en tirer.

Les questions 1 et 3 peuvent être traitées d'une manière inductive. Il est possible après lecture et analyse du cas par les apprenants de revenir sur les concepts théoriques suivants :

- La distinction entre une idée et une opportunité d'affaires.
- Le *business model* (ou modèle d'affaires)

Ce cas peut très bien être utilisé aussi dans une séquence pédagogique du type « fil rouge » dans le cadre d'un module sur l'entrepreneuriat ou la stratégie d'entreprise. Vu la richesse du cas, l'enseignant peut l'utiliser pour expliquer et approfondir chaque étape dans le processus entrepreneurial : comment une idée de création d'entreprise naît-elle dans l'esprit d'un individu ?

Cette idée est-elle une réelle opportunité d'affaires ? Comment analyser le marché sur lequel on décide de se lancer ? Que faut-il retenir de cette analyse ? Quel *business model* adopter pour réussir ? Comment convaincre des clientes d'adhérer à notre concept et faire appel à nos services ?

5. Pour en savoir plus

Etude sur le secteur du prêt-à-porter en France en 2016-2017 : <http://www.boutique-experts-comptables.com/Files/87418/AS-pret-a-porter-2016.pdf>

France Stratégie, l'économie circulaire, une voie d'avenir pour la protection de l'environnement, 2018, 26 p, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018-02-05-_economie-circulaire-avis-ok.pdf

Kirznner, I.M., *Competition and entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1973.

Osterwalder, A. et Pigneur, Y., *Business Model Nouvelle Génération*, Person, 2011, 288p, ISBN-10 2-7440-6487-4.

Shane, S. et Venkataraman, S., The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n° 1, 217-226.

Timmons, J.A., « Opportunity Recognition: The Search for Higher-Potential Ventures », In : *The Portable MBA in Entrepreneurship*, W.D. Bygrave (Ed.), 1994, p. 26-54, New York, John Wiley and Sons.