

# Template Business Plan Mode

2018 — 2019

**MAD**

BRUSSELS  
FASHION AND DESIGN  
PLATFORM

## Avant-propos

Faire un business plan est une étape indispensable lors de l'élaboration d'un projet quel que soit le secteur d'activité. En ce qui concerne le secteur de la mode, la concurrence est tellement élevée, qu'elle constitue une importante barrière à l'entrée. Le business plan est un outil utilisé pour détailler les critères d'un projet de manière à utiliser ses forces pour surpasser ces barrières.

Ce **template de business plan – mode** reprend des étapes clés à suivre pour élaborer le business plan d'un projet dans le secteur de la mode. Il peut être intéressant d'y ajouter une touche personnelle dans la manière de rédiger ou dans la mise en page puisqu'il s'agit d'un secteur créatif. Ceci permettra également d'attirer l'attention des lecteurs et d'annoncer le contexte du projet.

En général, un business plan est constitué de deux parties. La première étant une description qualitative du projet, avec les différentes étapes essentielles pour souligner l'importance du contenu stratégique, unique et innovant. La deuxième partie justifie la rentabilité du projet grâce au plan financier.

Afin de pouvoir vous aider dans cette démarche, n'hésitez pas à consulter notre starters guide – mode, disponible via <https://mad.brussels/fr/a-propos/telechargements>.

Veuillez noter que ce template n'est pas exhaustif et que de nombreuses autres possibilités peuvent être envisageables.

<b>Partie Descriptive</b>	<b>3</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>Le projet et ses fondateurs</b>	<b>4</b>
La marque	4
Les principaux associés	5
L'histoire et son contexte	5
<b>L'opportunité</b>	<b>6</b>
Le produit	6
La cible	7
Le marché et la concurrence	8
<b>Le plan d'action</b>	<b>10</b>
Production	10
Distribution	11
Marketing	11
Organisation	12
<b>Partie Financière</b>	<b>13</b>
<b>Le plan financier</b>	<b>14</b>
Les outils financiers	14
<b>Les objectifs</b>	<b>15</b>

# Partie Descriptive

## Executive Summary

L'Executive Summary est la première chose que les investisseurs, les proches, ou encore, les collaborateurs vont lire à propos du projet, ce qui rend cette étape d'autant plus importante. En effet, l'une des choses les plus difficiles sera de convaincre les éventuels investisseurs qui aideront à financer le projet. Cette étape vise à le promouvoir auprès de ces personnes. En pratique, l'Executive Summary doit être écrit en maximum deux pages et doit contenir brièvement les informations clés.

Pour ce faire, il faut souligner les aspects importants qui font de lui, une solution innovante pour le marché. Voici quelques points qui doivent être abordés lors de l'élaboration de l'Executive Summary :

- Quel est le problème auquel il faut répondre ?
- Quel est le service/produit offert ? En précisant les spécialités, avantages que le projet possède et qui lui donne une valeur ajoutée (brevet, technologie...) ?
- Quelle est la cible ?
- Quelles sont les valeurs ajoutées de ce projet ?
- Quelle est la concurrence et comment s'en différencier ?
- Qui sont les entrepreneurs et pourquoi cette équipe est la plus apte à mener à bien ce projet ?
- Quelle est la situation actuelle du projet ?
- Comment les lecteurs du business plan peuvent contribuer à l'amélioration du projet ?

## Le projet et ses fondateurs

### La marque

La marque doit refléter l'histoire de l'entreprise, ses concepts et ses valeurs. Il faut élaborer son identité et la rendre unique pour créer de la loyauté chez les consommateurs ou attirer des potentiels investisseurs.

Identité de la marque :

- Sa signature

Ce sont les critères qui font qu'elle se démarque du marché. Il faut donc parler de son logo, du concept, du packaging, des couleurs choisies, de la typographie. Ensuite, il faut expliquer comment cette signature sera identifiée sur les produits.

- Son storytelling

C'est l'histoire racontée au travers de la marque. Une fois l'identité visuelle créée, il faut penser au caractère émotionnel de la marque, ce qui inspirera les clients.

Le storytelling est un élément qui intéresse les personnes externes au projet et qui peuvent contribuer à valoriser la marque (la presse, les acheteurs, les clients...). Ainsi, l'exposer clairement dans son business plan permettra à ces personnes d'avoir une meilleure vision sur l'image que la marque veut faire circuler.

### Les principaux associés

Dans cette section, il sera question de discuter des différents membres de l'équipe qui contribuent au bon développement du projet. Il est alors important de justifier que cette équipe a toutes les qualités indispensables pour mener à bien le projet. Il faut pointer davantage les forces de chaque membre ainsi que la force de cohésion.

Pour ce faire, il faut établir une fiche par membre en mentionnant les informations pertinentes comme les formations, les diplômes, les expériences passées dans le secteur. Parler également des objectifs et des motivations de chacun pour souligner leurs implications.

Exemple de fiche qui peut être réalisée pour chaque membre de l'équipe :

- Coordonnées
- Formations/Diplômes
- Expériences
- Objectifs pour le projet
- Motivations personnelles

### L'histoire et son contexte

Cette partie va exposer l'histoire de la marque ainsi que le contexte dans lequel elle a été créée. Les points suivants aideront à exposer brièvement le contexte de création de l'entreprise :

- Comment les différents associés se sont rencontrés ?
- Comment l'idée de la marque a vu le jour ?
- Quelles en sont les valeurs ?
- Si l'entreprise existe déjà, comment le projet a-t-il évolué ? Quelles ont été les différentes étapes de sa création et quelle est sa situation actuelle ?
- Dans quel environnement l'entreprise va croître ? Quels sont les différentes autorisations nécessaires à sa création ?

## L'opportunité

Après avoir trouvé la marque et les valeurs qu'elle inspire, il faut analyser les éventuelles opportunités de marché dans lequel la start-up peut s'intégrer. Pour cela, il faudra définir son produit, sa clientèle cible, les marchés déjà existants dans le secteur et enfin, la concurrence.

### Le produit

Pour commencer cette analyse, il faut parler de l'offre que l'entreprise va proposer sur le marché.

- Quel est le service ou produit offert ?
- A quel problème répond-il ?
- Quels matériaux et services vont être utilisés pour l'élaborer ?
- Quels sont les pièces emblématiques ?
- Dans le cas de plusieurs offres, comment sont-elles connectées ? Parler de la gamme de produit, de collections.
- De quelle manière a-t-il une vision sociale, durable, innovante ou créative ?
- Faut-il des brevets pour être protégé d'une éventuelle imitation ?
- Quel canal de distribution va être utilisé ?
  - B2B
  - B2C
  - C2C

Si l'offre est considérée comme une innovation, il faut la justifier comme telle et donner un maximum d'arguments qui rendront le projet crédible. C'est l'occasion de vendre ses qualités et d'exposer ses forces et ses signes distinctifs par rapport à la concurrence. Bien sûr, il ne faut pas ignorer les points négatif du projet, ils ont aussi une place dans le business plan. Une autre manière de le rendre crédible et concret est de les expliquer en proposant des solutions.

Au-delà du produit en lui-même, il faut également détailler les différents services qui l'entourent et qui ajoutent une valeur ajoutée à l'offre proposée :

- Le service après-vente
- L'e-shop
- Le concept des magasins

Pour finir, il faut donner le prix ou la tranche de prix des produits, si nécessaire, le justifier par la qualité.

C'est important de garder un fil conducteur tout au long du business plan, en utilisant le concept et l'identité de la marque pour inspirer les lecteurs.

### La cible

Dans cette partie, il faudra définir le profil type du consommateur à qui l'entreprise décide d'adresser son offre. Ce sont ces personnes qui doivent être inspirées lorsqu'elles rentreront en contact avec la marque. Il faut veiller à rester cohérent d'une étape à l'autre du business plan. Les consommateurs ciblés doivent donc avoir des critères qui sont compatibles avec les envies de la marque.

L'objectif ici est donc d'identifier son « persona » qui nécessite de définir quelques critères clés sur le consommateur type qui aura envie d'utiliser la marque. Au plus l'entreprise connaît les habitudes et envies de sa cible, au mieux il sera facile de l'atteindre.

Voici les critères qui aideront à définir le persona :

- La cible est-elle masculine, féminine, mixte ?
- Quelle est sa personnalité et son comportement d'achat ?
- De quelle génération vient-elle ?
- Quelles sont ses centres d'intérêt ?
- Quelles sont ses médias utilisés ?
- Quelle est sa situation financière, quel est son pouvoir d'achat ?
- Quelles sont ses habitudes de consommation ?
- Quelle est sa culture ?
- Quelle est sa situation géographique ?

Une fois le consommateur défini, il faudra trouver le moyen qui conduira le produit à sa cible. Pour ce faire, il existe différents canaux qui doivent être analysés et choisis en fonction de ses préférences :

- La communication : Quels supports vont être utilisés pour communiquer avec le client ? Quels arguments de vente utiliser pour leur donner envie d'acheter ?
- La distribution : Vendre dans un magasin multimarque ou de la marque ? Vendre online ? Vendre de manière exclusive ?
- Le produit : Comment adapter le produit pour répondre au mieux aux attentes des consommateurs ? Comment le rendre innovant ? Correspond-il à la culture de la cible ?

En fonction des situations géographiques et culturelles, le secteur de la mode a des normes différentes comme pour la gradation par exemple. Lorsque les choix sont faits parmi les critères précédents, il faut tenir compte de ces différences pour rester cohérent.



## Le marché et la concurrence

Maintenant que le produit et la cible sont définis, il faut se lancer dans une analyse du marché, celui dans lequel la marque s'inscrit. Cette étape est très importante pour comprendre l'environnement économique du segment et ainsi pouvoir choisir une stratégie adaptée.

L'analyse de marché sera d'autant plus crédible si des analyses qualitatives y sont annexées. Par exemple, faire des interviews de potentiels futurs clients pour comprendre un maximum leur besoin afin de les cibler davantage. Ce qui rendra le projet unique et attirant pour les consommateurs, ce sera la valeur ajoutée que le produit offrira par rapport à la concurrence.

### Analyse de marché

Dans un premier temps, il faut commencer par déterminer la portée géographique que l'entreprise veut cibler. Une fois la localisation déterminée, il faut discuter des différents points ci-dessous, pour mieux connaître le marché et ainsi utiliser la bonne stratégie de ciblage. Ces points aideront également à connaître les avantages et inconvénients du marché et ainsi savoir lequel intégrer :

- Quelles sont les caractéristiques du secteur de la mode de cette région ?
- Quelles sont les potentiels segments de croissance ?
- Qui sont les consommateurs ?
- Quelles sont les tendances et les habitudes ?
- Quel est le nombre de clients potentiels ?
- Quelle est la situation socio-politique actuelle de la région ?
- Quelles sont les futures innovations ?

Au sein de ce marché, il existe probablement plusieurs segments potentiellement rentables pour l'entreprise. Une analyse peut donc être faite pour chacun d'entre eux en discutant les points suivants :

- Leur taille avec le nombre de clients
- Les différents canaux de distribution
- Le profil des clients
- Leur pouvoir d'achat
- Leurs habitudes de consommation

Pour connaître la situation du secteur actuel, il faut aussi comprendre quels ont été les changements majeurs qui l'ont influencé :

- Les changements au niveau économique :
  - Le pouvoir d'achat a-t-il augmenté, diminué ou stagné ?
  - Le secteur est-il en croissance, en décroissance ou stable ?
  - Quelles ont été les crises économiques majeures ?
- Les changement structurel du marché :
  - Quelle est l'influence des économies de masse ?
  - Quelle est l'influence des réseaux sociaux ?
  - Quelles sont les tendances actuelles ?
  - Quel est l'importance du durable et de l'écologie ?

Enfin, il faut exposer les potentielles barrières à l'entrée pour l'entreprise :

- Les brevets
- Les contraintes financières
- Les diplômes/formations
- La concurrence
- Les réglementations

### Analyse de la concurrence

Il faut analyser la concurrence pour se préparer à utiliser une stratégie innovante qui pourra se démarquer. Il s'agit des entreprises qui proposent les mêmes offres ou des offres de substitution, qui se situent dans la même portée géographique. Le but de cette partie sera de connaître ses concurrents pour pouvoir cibler un marché non exploité mais aussi anticiper leur réaction par rapport à l'entrée de la marque.

- Qui sont les concurrents ?
- Quelle est leur situation géographique ?
- Quelle est leur stratégie ?
- Quel est leur positionnement ?
- Quels sont leur prix ?
- Quelle est leur réputation ?
- Quels sont leurs canaux de distribution ?

Il existe un outil – l'analyse SWOT – qui permet d'exposer les forces et faiblesses d'une entreprise. Cet outil peut être utilisé pour connaître les entreprises concurrentes :

- En connaissant leurs forces, il sera possible d'anticiper leur réaction et de savoir quel marché sera difficilement intégrable
- En connaissant leurs faiblesses, il sera possible de proposer quelque chose qui pourra y remédier et ainsi cibler un nouveau marché

L'analyse SWOT peut être faite pour chaque concurrent. Ainsi il sera facile de mettre en évidence les offres innovantes du projet qui se démarquent. Mais aussi ses faiblesses qui devront donc être exposées à des solutions.

## Le plan d'action

### Production

Dans ce business plan, il faudra mettre en annexe le plan de production sur minimum 1 an et demi. Cette partie doit être réalisée avec le plan marketing en parallèle pour être au courant des événements promotionnels.

Pour faire le plan de production, il faut commencer par schématiser les différentes étapes nécessaires à la production d'un produit. En discuter les coûts et les délais et ce, pour chacune de ces étapes.

Voici les points qu'il faut aborder dans le plan de production :

- Quels sont les matériaux (matières premières, machines) nécessaires à la production de l'offre ainsi que leurs coûts ?
- Qu'est-ce que l'entreprise produit en interne ?
- Qu'est-ce que l'entreprise sous-traite ?
- Comment se passe l'organisation de la production interne ? Externe ?

Il faudra donner les informations nécessaires sur les fournisseurs avec lesquels les entrepreneurs travailleront.

- Qui sont-ils ?
- Quelle est leur localisation ?
- Quel matériel fournissent-ils ?
- Sont-ils facilement remplaçables ?

Si l'entreprise décide de collaborer avec des entreprises sous-traitantes, leurs informations doivent être mentionnées dans cette partie :

- Qui sont-ils ?
- Quelle est sa localisation ?
- Quelle est sa spécialisation ?
- Ont-elles des collaborations notables ?

## Distribution

Une fois les idées et la production en place, il faudra trouver un moyen de se faire connaître et de vendre les pièces. Pour commencer, il faut présenter la collection, comment les pièces vont être mise en relation les unes avec les autres et comment les communiquer au client. Si il y en a plusieurs, il faut les détailler en les associant aux différents segments ciblés.

Différentes questions peuvent se poser quant à la distribution :

- Où se feront les présentations des pré-collections et collections ? En précisant où elles sont exposées et pour combien de pièces.
- Quel sera le canal de distribution utilisé ?
  - Vente directe au client ou vente indirecte via magasin, grossiste,...
- Quelle sera l'organisation du stock ?
- Quels sont les éventuels magasins avec lesquels l'entreprise va collaborer ?
  - Où se trouvent il ?
  - Pourquoi les avoir choisis ?
  - Quels en sont les avantages ?
  - Et les inconvénients ?
- L'entreprise propose ou proposera-t-elle un e-shop ?
- Est-ce qu'il y a des collaborations avec des célébrités, influenceurs ?

Pour terminer, il faut parler des objectifs que l'entreprise souhaite atteindre :

- Combien de distributeurs souhaite-elle démarcher par saison ? Et de partenaires ?
- Dans combien de points de vente veut-elle être effectivement présente ?

## Marketing

Le marketing de l'entreprise est l'action par laquelle il faudra communiquer avec inspiration au client, l'offre proposée, soit les pièces de collection. Le choix du produit proposé a été fait dans le but de cibler un marché qui doit donc être apte à recevoir les informations voulues. Il faut donc utiliser les bons outils de communication. Pour ce faire, la partie « cible » ci-dessus aidera à savoir comment viser le consommateur grâce à son profil et à ses habitudes. De plus, l'image véhiculée par la marque doit être communiquée via le marketing de l'entreprise.

Une des communications pour le consommateur est le prix. Il faut proposer des prix que les consommateurs ciblés par la marque seront prêts à payer. Dans ce business plan, il faudra donc exposer les prix en fonction des pièces proposées pour avoir une vision globale des offres.

Enfin, il faut penser à la promotion de la marque :

- Comment la marque va-t-elle se faire connaître ?
- Combien coûte cette promotion ?
- Quelle est la vision de long terme ? En considérant d'éventuels changements structurels.

Pour avoir une vision de long terme, il faut prévoir, dans un calendrier, tous les événements intéressants pour la marque pour faire sa promotion.

### Organisation

Pour finir le plan d'action, il faut exposer clairement l'organisation de l'entreprise, ceci permettra d'avoir une vision plus claire quant à sa gestion.

Parfois, l'activité de l'entreprise nécessite une situation géographique stratégique. Dans cette partie, il faut justifier le choix de cet emplacement et y donner ses avantages en fonction de la concurrence et de la clientèle.

Au niveau de la gestion, il faut discuter des différents membres de l'équipe et de ce que l'entreprise prévoit pour le futur en fonction de sa croissance. Il faudra également parler des différentes parties prenantes de la marque et de leur coordination.

En ce qui concerne les membres de l'équipe :

- Quelles formes de contrats vont être utilisés ?
- Quelles sont les responsabilités et les tâches de chaque membre de l'équipe ? (CEO, designers, consultants, vendeurs, support marketing, presse, fournisseurs, producteurs, support légal, support créatif, etc)

# Partie Financière

Lorsque la partie descriptive est réalisée, il faut alors passer à la partie financière qui permettra de se rendre compte de la rentabilité de ses idées. Dans ce business plan, cette partie est constituée du plan financier qui est un outil utilisé pour avoir une vision jusqu'à 5 années quant à la viabilité d'un projet et de ses objectifs à long terme. Il existe plusieurs organismes spécialisés dans le secteur de la mode qui pourront aider à la réalisation du plan financier. Ceux-ci peuvent être retrouvés dans le starters guide MAD.

## Le plan financier

Une fois arrivé à cette partie, il faudra avoir une vision globale de toutes les dépenses qui devront être faites la première année d'activité de l'entreprise ainsi que les dépenses liées à son exploitation future. De ce fait, il sera facile de se rendre compte de tous les coûts relatifs au projet. Plusieurs scénarios seront alors possibles :

- Les coûts sont plus importants que les bénéfices futurs, il faudra alors y remédier en trouvant d'autres solutions ou constater que le projet n'est pas exploitable dans ces conditions.
- Les coûts sont égaux ou plus faibles que les bénéfices futurs et dans ce cas, le projet pourra éventuellement être lancé.

Les bénéfices seront alors calculés via les prévisions d'éventuelles rentrées d'argent grâce à l'activité de l'entreprise.

### Les outils financiers

Tout d'abord, le secteur de la mode fonctionne par saisonnalité, il faudra alors tenir compte des événements qui ont un impact sur la situation financière de l'entreprise lors de l'élaboration de ce plan financier. Un tableau des différents événements auxquels l'entreprise choisira de participer peut être inclus à ce moment du business plan pour justifier les chiffres présentés dans le plan financier suivant.

D'un point de vue pratique, le plan financier comporte les outils suivants :

- Un bilan
- Un compte de résultats
- Un tableau d'amortissements
- Un plan de trésorerie

De manière à optimiser les opérations enregistrées et d'avoir un plan financier réaliste et crédible, il ne faut pas hésiter à demander de l'aide à des professionnels.

Pour soutenir la cohérence et le réalisme des opérations financières présentées dans le plan financier, il faudra, dans la suite du business plan, justifier les choix et prévisions que l'entreprise aura fait quant à :

- Ses financements
- Ses ventes
- Ses coûts
- Ses bénéfices
- Ses opérations exceptionnelles
  - Des sponsors
  - Des subsides

En conclusion, il ne faut pas hésiter à donner des informations sur les chiffres utilisés dans le plan financier puisque la cohérence et la crédibilité de cette partie sont des éléments clés pour les lecteurs et futurs investisseurs de ce projet.

## Les objectifs

Parallèlement au plan financier et en fonction de l'activité de l'entreprise, il faudra se fixer des objectifs cohérents qui permettront d'atteindre le succès du projet.

Il existe des indicateurs – indicateurs de performances (KPI's, détaillés dans le starters guide MAD) – qui permettent de poursuivre ces objectifs en les quantifiant. Cette vision permet d'avoir une idée claire des besoins de ventes de l'entreprise de manière à rester viable.

Ces indicateurs devront être fixés au préalable pour les différentes étapes d'évolution de l'entreprise.