

DEVELOPPEMENT DES MARQUES DE CREATION : une équation complexe

JEROME HELFFER

CONSULTANT EN DEVELOPPEMENT

*Symposium – 2009
Management et financement des marques de création émergentes*

PLAN

- Caractéristiques du secteur
- Process de création de valeur
- Un management spécifique
- Le modèle économique
 - Le processus créatif
 - La production
 - La distribution
 - La communication
- Pilotage opérationnel et financier
- Financement
- Le tandem création - management

AVANT PROPOS

- Réussir une entreprise de mode créateur aujourd'hui, c'est d'abord bien se connaître, ensuite bien appréhender les spécificités de cet environnement.
- La réussite d'une marque s'appuie sur l'équilibre fragile du tandem création – management.
- Les trois premières saisons sont souvent trompeuses ; les problèmes arrivent en général après.
- Une marque peut se brûler une fois mais pas deux, alors un créateur avertit en valant deux.....

Caractéristiques du secteur ⁽¹⁾

Des forces qui s'opposent constamment

- Un contexte de plus en plus concurrentiel...
- Un grand écart permanent entre une vision artistique et une réalité industrielle, une visibilité et un développement international...
- La mode est la vente d'une création « industrielle », un puzzle complexe où toutes les pièces doivent s'emboîter pour que l'ensemble fonctionne.
- Dans la mode, la force d'un projet est souvent égal à son point le plus faible.

Caractéristiques du secteur (2)

Un Puzzle complexe

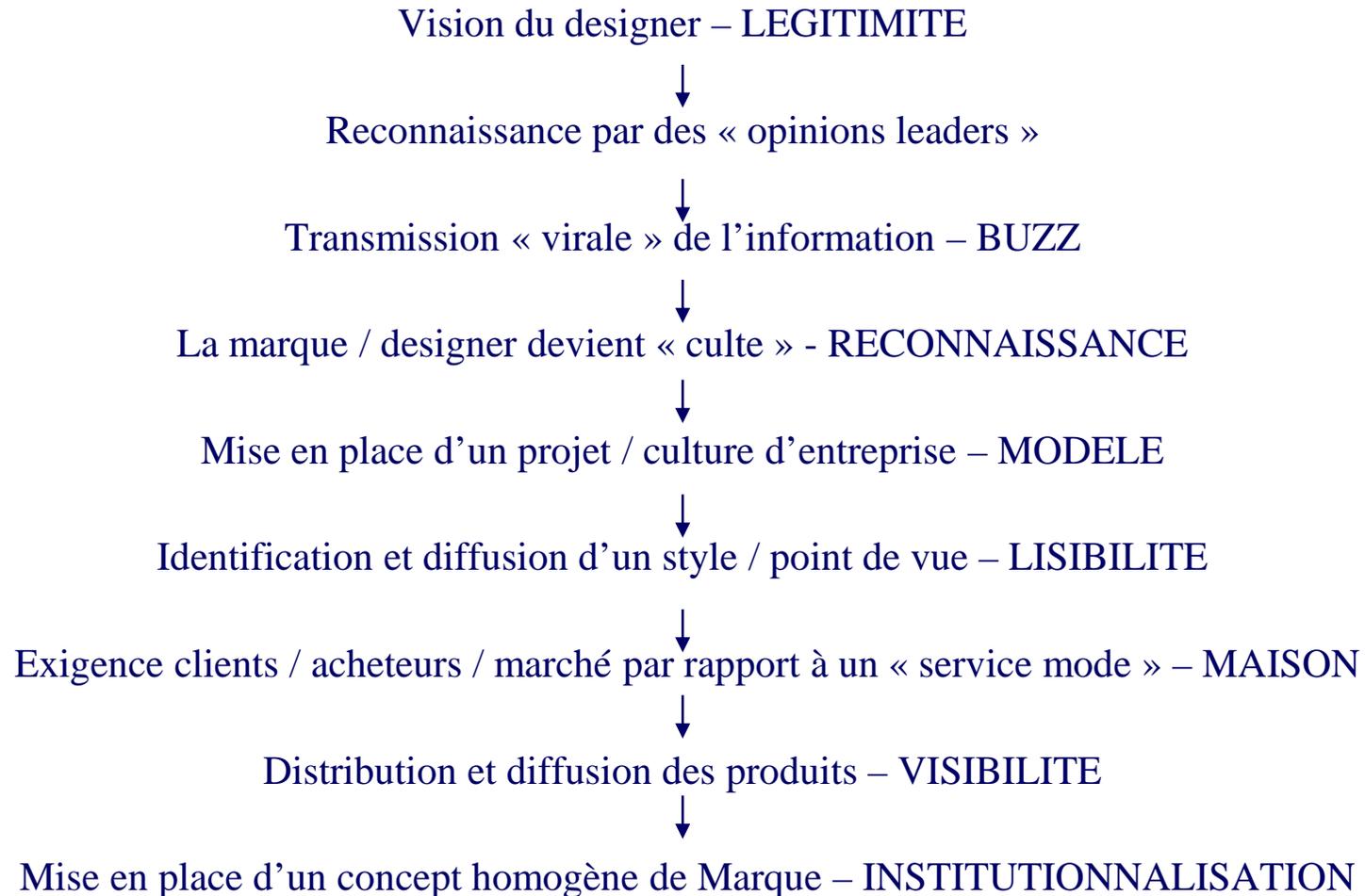
- Des activités très « cycliques » et « superposables » (collection, ventes, production)
- Un secteur très consommateur de cash les 5 premières années
- Des déséquilibres structurels entre la partie créative et industrielle (cycle d'exploitation très long) et la mise en œuvre commerciale (période très courte)
- Nécessité d'un développement international versus carences en structuration, organisation, systèmes d'information, logistique & gestion analytique...
- Des besoins juridiques et financiers spécifiques (protection industrielle, montage, contrats de distributions, licences ...)
- Difficultés de réussir chaque nouvelle collection
- Vulnérabilité : aux conditions climatiques, au prix des matières premières , au variation de change...

Symposium – 2009

Management et financement des marques de création émergentes

Process de création de valeur

Immatériel versus tangible...



Symposium – 24 novembre 2008

Management et financement des marques de création émergentes

Un management spécifique

- Parce que la mode est une vision artistique qui doit se transformer en projet d'entreprise,
- Parce que cette culture de l'éphémère doit exister dans la durée,
- Parce qu'elle nécessite une remise en cause permanente à l'intérieur d'une ligne directrice très claire

Savoir créer et équilibrer les collections, les présenter, les commercialiser , maîtriser les sources d'approvisionnement, le travail de sous traitants , assurer les livraisons et articuler la communication exige une forme de management à la fois très spécifique et très professionnelle.

Et ce d'autant que le « copier-coller » ne peut fonctionner.

Le modèle économique

Pas de création sans projet d'entreprise

- Nécessité de déterminer l'identité créative permettant la légitimité du produit
- Importance de choisir le bon modèle économique
 - Être en adéquation avec le produit et ses coûts de développement.
 - Apporter de la valeur ajoutée et de la complémentarité
 - Répartir et équilibrer des risques
- Maximiser et imbriquer les éléments du puzzle: création, distribution, production, communication
- Respecter les « timings » de développement

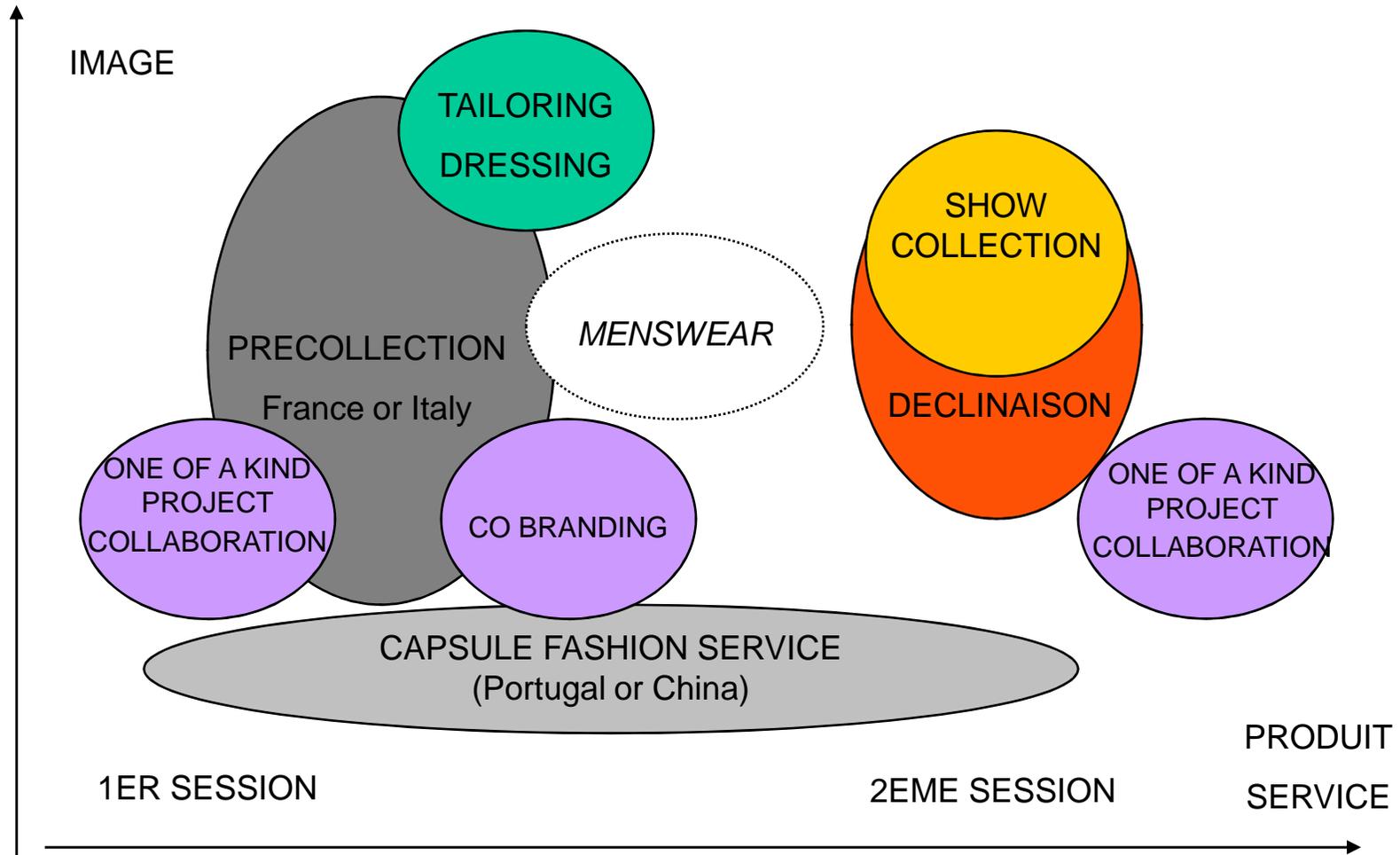
Le processus créatif ⁽¹⁾

Point de vue & plan de collection

- Nécessité d’avoir un point de vue – une histoire qui permette d’inscrire une histoire dans la durée:
 - Quelle est mon identité (expérience, référence, code, style...)?
 - Pourquoi et comment mon histoire va-t-elle faire la différence (points forts, valeur ajoutée, potentiel de différenciation)?
- Le plan de collection : un lien fondamental avec commercial & production
 - Maximiser les idées créatives: Image, thématique, signature, best seller, déclinaisons... matières
 - Verticaliser les collections: rapport Pre-collection /collection défilé/service ou diffusion (importance du rapport qualité-prix-style)
 - Harmoniser mix prix / produit et mix production
- Importance d’accompagner et de baliser le processus créatif:
 - Debriefing commercial, analyse des marges par catégories, nb d’ouvertures modèle / matière, mix industriel...

Le processus créatif ⁽¹⁾

Structurer un plan de collection



Symposium – 2009

Management et financement des marques de création émergentes

Modèle industriel

Optimiser les marges, répartir les risques, minimiser les besoins de financement

- La production en direct :
 - Des marges importantes : 50% à 65% de façon normative
 - Un besoin en fonds de roulement très conséquent
 - Une organisation et des anticipations fondamentales (contrôle des marges)
 - Structuration : forte

- La licence de fabrication :
 - Difficile à obtenir lorsque la société est au début de sa phase de croissance
 - Des revenus faibles : de 20 à 30% et 8 à 10% lorsque celle-ci inclut une licence de distribution
 - Adaptée à certains produits dont les coûts de développements sont importants (parfum, chaussures, lingerie ...)
 - Structuration : faible

- La co-traitance : achat d'un produit fini
 - Des marges correctes : de 35 à 50%
 - Une réduction des besoins de trésorerie
 - Mise en place d'une véritable partenariat avec le fabricant
 - Structuration : moyenne

Symposium – 2009

Management et financement des marques de création émergentes

Modèle commercial

Le passage obligé par la distribution wholesale

- La distribution en direct
 - Un coût élevé au démarrage de l'entreprise (coût d'un commercial / salon)
 - Un bon contrôle de ses clients et de la représentation des collections dans les points de vente
 - Possibilité d'intégration progressive d'agents sur certaines zones
- La licence de distribution
 - Souvent liée à une licence de production... et adaptée à certaines catégories
 - Une absence de contrôle de la distribution avec le risque d'une absence de cohésion entre le positionnement des collections et la distribution
 - Les exemples japonais/italien
- Le show-room de vente « multimarques » ou les salons
 - Une solution peu coûteuse en apparence (entre 12 et 15% du chiffre d'affaires) mais souvent avec un droit d'entrée
 - Adaptée à des situations d'amorçages
 - L'incapacité pour l'entreprise d'imposer une véritable stratégie commerciale

Modèle commercial

La difficile équation du retail

- Boutique en propre
 - Vitrine pour le designer, accès direct au consommateur
 - Rentabilité forte: double marge (Wholesale + Retail)
 - Investissement lourd / risque élevé (doit au bail, vendeuses, stocks,...)

- Corners grands magasins (« shop in shop »)
 - Visibilité dans un endroit institutionnel
 - Plusieurs modèles (concession, achat ferme,...)
 - Rentabilité faible (participation de la marque aux frais de personnel, décoration et merchandising...)
 - Risque élevé (conditionnel, participation à la démarque, délai de paiement élevé...)

- Boutique ou corner avec un partenaire
 - Souvent lié à un développement international sur une zone (Japon, moyen orient, Russie...)
 - Plusieurs modèles: (Master) Licence / Franchise / Joint Venture
 - Coût faible, rentabilité moyenne, problème de contrôle

Internet

Moyen supplémentaire mais pas finalité

– WEBSTORE

- Vitrine pour le designer, accès direct au consommateur, renforce l'accessibilité et l'audience de la marque
- Rentabilité forte: double marge (Wholesale + Retail)
- Investissement plus faible

...mais même problématique que le Retail

- Encore un frein sur certaines catégories
- Difficile sans notoriété (coûts de référencement de plus en plus élevés)
- Environnement concurrentiel encore plus fort à terme
- Risque élevé lié à une problématique lourde de gestion des stocks (nb de références, retours, démarques...) et de livraison (24H)
- Importance du service client (conseil...)

La communication

Projeter la valeur intégrale du projet créatif Talent, concept, énergie...

- Réussir la phase d'amorçage « buzz »
 - Ingéniosité versus moyens
 - Trouver rapidement une visibilité « média – hors média »
- Importance de projeter sa différence en dehors du style: codes / valeurs/ histoire/modèle économique...
- Trouver des relais : lobbying institutionnel, concours, co- branding...
- Une réelle difficulté de trouver un bureau de presse accessible (minimum 2 000 € par mois)
- La difficile équation du défilé (coût minimum de l'ordre de 30 k€)
- La visibilité « media » n'implique pas pour autant une visibilité commerciale

Symposium – 2009

Management et financement des marques de création émergentes

Pilotage opérationnel et financier ⁽¹⁾

- Connaissance anticipée du chiffre d'affaires et les volumes par catégories
- Possibilité de piloter les charges en fonction de ces derniers
- Importance du travail prévisionnel pour la maîtrise des flux
- Développer des outils de communication avec les partenaires (fabricants, banquiers, partenaires financiers...)

- Transcrire en chiffres les choix opérés (collection, production, distribution, communication ...):
 - Business Plan analytique
 - Plan de trésorerie
 - Plan de financement

- Mettre en place un système d'information interne performant pour le contrôle des coûts et des marges

Pilotage opérationnel et financier (3)

Exemples de marges en fonction du modèle économique retenu

en k€	Année 1			Année 2		
	Prod en direct	Co-traitance	Licence	Prod en direct	Co-traitance	Licence
Schéma industriel						
Ventes Hiver	200	200	200	400	400	400
Ventes Eté	300	300	300	500	500	500
TOTAL	500	500	500	900	900	900
Marge	250	175	50	450	315	90
<i>Taux de marge</i>	<i>50%</i>	<i>35%</i>	<i>10%</i>	<i>50%</i>	<i>35%</i>	<i>10%</i>
Frais de Collection	105	95	-	120	110	-
Frais de show-room	30	30	-	40	40	-
Frais défilés	40	40	40	50	50	50
Presse	15	15	15	20	20	20
Marge après coûts directs	60	-5	-5	220	95	20
BFR du cycle industriel en k€	135	45	0	180	70	0
BFR en % du CA	27%	9%	0%	20%	8%	0%
BFR en jours de CA	97,2	32,4	0	72	28	0

Symposium – 2009

Management et financement des marques de création émergentes

La problématique du financement

- Un secteur très capitalistique au démarrage
Une étude de l'IFM a montré les besoins de financement suivants :
 - Pour atteindre 800 k€ de CA : 500 k€
 - Pour atteindre 3 000 k€ de CA : 800 k€ supplémentaires
 - Pour atteindre 15 000 k€ de CA : 1 500 k€ supplémentaires.
- Une image très mitigée auprès des banques:
 - attirance pour les réussites exponentielles, la rentabilité et les valorisations
 - aversion aux risques spécifiques : dépendance au créateur, actifs « immatériel », sous capitalisation, créance en souffrance, incident de paiement, financement du cycle, échappement de valeur...
- Découvert, crédits de campagne et le capital investissement sont des recours souvent quasi inaccessibles pour le secteur de la mode, secteur qu'ils appréhendent mal.

La problématique du financement

- Amorçage ou pré-phase 1- 3ème année (2 à 6 saisons) :

Pour financer cette première partie du développement de l'entreprise, peu de moyens restent accessibles

- Subventions, Business angels (rare), Mécénats (de plus en plus rares), fonds personnels (famille, proches)
- (PCE, Concours)
- Contrat de style ou consulting pour d'autres Maisons

- Phase de développement 3ème – 8ème année:

- Nécessité de se structurer
- Importance du refinancement industriel & commercial (modèle économique)
- Une croissance importante → BFR plus conséquent (danger du succès rapide)
- Quelques fonds d'amorçage spécialisé: Mode & Finance (fr), Kultuur Invest (Bel), Colab (Nd)...
- Dettes bancaires (parfois garanties : Oseo, fonds de garantie...)
- Emergence des fonds de defiscalisation (holding ISF), Mobilisation des crédits d'impôts

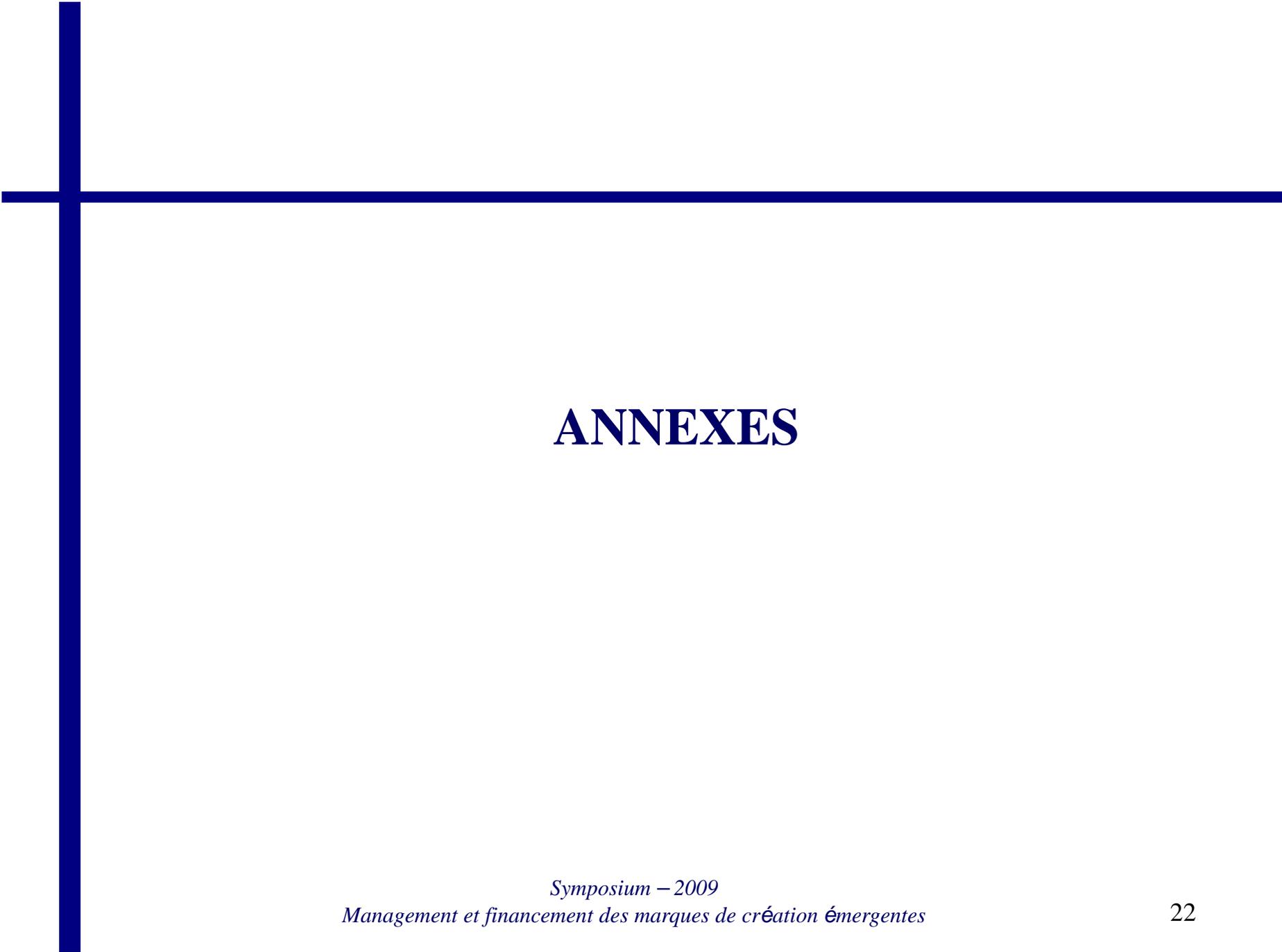
Symposium – 2009

Management et financement des marques de création émergentes

Le tandem création – management

- Un binôme fondamental qui doit avoir une vision prospective de l'entreprise, réunir créativité, connaissances technique, capacité d'organisation, maîtrise des coûts pour:
 - Construire et gérer une organisation internationale
 - Construire et mettre en œuvre une politique cohérente de développement
 - Identifier et exploiter les opportunités sur les différents marchés internationaux
- La création nourrit et donne des impulsions et en même temps doit savoir se mettre au service du projet d'entreprise
- Importance des contre – pouvoirs managériaux
- Nécessité d'un respect réciproque, d'une culture commune





ANNEXES

Exemple de SWOT

FORCES

- Cible large – tous types d’hommes.
- Identité masculine forte avec connotation de sophistication.
- Styles nouveaux intéressants – apport d’un regard neuf à la mode masculine.
- Chaussures et accessoires.
- Lignes outdoor (manteaux, cabans) bien construite.

FAIBLESSES

- Taux de revente en boutiques
- Ennoblement et teinture trop mis en valeur
- Répétition, similarité dans le style (particulièrement dans la maille)
- Pièces basiques différenciatrices manquantes.
- Uniformité de la gamme de prix, trop de même style dans la gamme de prix supérieure.
- Pas suffisamment de matières souples et légères.

OPPORTUNITES

- Remplacer des pièces mode par plus de basiques casual.
- Diversifier la ligne tee shirt dans le style et matières.
- Organiser le plan de collection selon le planning des livraisons.
- Renforcer l’offre chaussures et accessoires.
- Optimiser la maille.
- Développer davantage la pré- collection.
- Renforcer les contrastes.

MENACES

- L’étendue des prix.
- S’écloigner de l’identité de la marque.
- Ne pas maintenir une ligne directrice cohérente sachant que la clientèle masculine évolue lentement.
- Davantage de collections basées sur la construction de garde-robe à des prix plus accessibles. Besoin de se renouveler.
- Faire attention à la qualité des matières et des finitions (boutons, fermetures à glissières, galons).
- Procédé excessivement cher d’ennoblement, de teinture pas forcément nécessaire.

Symposium – 2009

*Management et Stratégie des marques de création
Les marques émergentes*