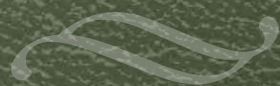

La boîte à outils de la Création d'entreprise - Edition 2022



**Catherine Léger-Jarniou
Georges Kalousis**

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA **CRÉATION D'ENTREPRISE**

Catherine Léger-Jarniou
Georges Kalousis

Édition 2022

67 **outils**
clés en main

DUNOD

Crédits iconographiques

Avant-Propos, Dossier 1, Dossier 3, Outils 3, 5, 6, 7, 16, 22, 24, 28 : © Yves Tremblay ;
Dossier 2 : © ProSymbols, US – The Noun Project ; Outils 1, 13, 17, 19, 20, 25, 27 :
© Priyanka - The Noun Project ; Outil 2 : © Shower by Smalllike from the Noun Project –
Outil 12 : © buffaloboy – Shutterstock ; Outil 13 : © Darko 1981 – Shutterstock ; Outil 30 :
© Vectors Point – The Noun Project ; Outil 31 : © ImageFlow – Shutterstock ; Outil 33 :
© Sailor Johnny – Shutterstock

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements	d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
	

© Dunod, 2022
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-083376-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

**Des outils
classés par
dossiers
thématiques**



**Une présentation
visuelle de chaque outil**



**Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir**



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

Méga Boîte à outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bélorgey,
N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

Petite Boîte à outils

Génération de Leads

P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn

J. Pibourret

Management à distance

S. Levillain

Podcast

V. Béjot

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, Ph. Petit

Auditeur financier, 2^e éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilmint

Chef de projet, 3^e éd.

J. Maes, F. Debois

Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohnen-Chahri

Commercial, 3^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Comptabilité, 3^e éd.

B. Bachy

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise, 2021

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

CSE

A.-L. Smaguine

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden

Freelance

S. Moran

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Librairie

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Management, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Marketing, 3^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, Ph. Gastaud

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Qualité, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

Analyse des données

C. Coron

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métais

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Design management

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Écrire pour le Web

M. Gani

Écrits professionnels

V. Le Broussois

Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bélorgey

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Gamification

A. Duarte, S. Bru

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Cahn

Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management à distance

S. Levillain

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Marketing vidéo

T. Gasio

Micro-entrepreneur, 2^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Organisation, 3^e éd.

B. Pommeret

Orthographe

A. Ponsonnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Santé - Sécurité - Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Réseaux sociaux, 4^e éd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

SEO

B. Thiers

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Stratégie, 3^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

S. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Améliorer sa mémoire

X. Delengaigne, C. Maitre, F. Masucci

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vasey

Préface

Entreprendre, c'est apprendre à cheminer avec l'incertitude.

Il faut être, a priori, un peu fou pour créer son entreprise et sortir de la « norme » qu'est le salariat (85 % des Français sont salariés). Encore plus, depuis qu'une météorite nommée Covid-19 a percuté notre quotidien et bouleversé en profondeur nos habitudes, nos modes d'interactions avec les autres et les modèles économiques de nos entreprises.

L'incertitude est, encore plus qu'avant, notre compagnon de route permanent. Mais, cela ne décourage pas les créateurs d'entreprises : par choix ou par contrainte, environ 1 million de Français vont se mettre à leur compte chaque année. Les 2/3 sous le régime de l'auto-entrepreneur.

Ce livre n'est pas tombé par hasard entre vos mains. Vous envisagez ou avez déjà décidé de créer votre entreprise.

Pour mettre toutes les chances de succès de votre côté, il est donc essentiel de vous préparer avec soin, de baliser les étapes de la création d'entreprise, d'identifier puis de maîtriser les méthodes les plus pertinentes.

J'aime beaucoup la collection « Boîtes à outils » de Dunod. Notamment ce livre consacré à la création d'entreprise, conçu comme une véritable boîte à outils, avec des dossiers regroupant les outils essentiels. Les entrées sont multiples : vous tirez autant de profit d'une lecture linéaire et exhaustive que d'un usage ciblé.

Je connais les auteurs de ce livre depuis des années. Notamment Catherine Léger-Jarniou qui anime avec talent conférences et webinars pour notre Salon SME dédié aux freelances, créateurs et dirigeants d'entreprises.

Vous trouverez dans ce livre (presque) toutes les réponses aux multiples questions que vous vous posez. Pour chaque outil, vous accédez à l'essentiel, sous forme de méthodes, schémas, conseils ou check-lists. Par exemple :

- Réfléchir et poser son *business model* est indispensable. Un dossier (le n° 3) y est consacré.
- Votre ambition est de devenir un artisan respecté ou de changer le monde avec une « licorne » : dans chaque cas, un outil éclairera vos premiers pas.
- Vous hésitez sur le statut juridique le plus adapté : le dossier 6 décrit et compare les statuts.
- Vous vous demandez si votre entreprise est éligible au Crédit Impôt Innovation ? La réponse est page 154.
- Vous souhaitez élaborer votre budget prévisionnel : le dossier 8 et ses 10 outils vous guideront.

Bref, à vous qui allez vous engager sur la route parfois chaotique mais toujours passionnante de l'entrepreneuriat, ce livre sera votre compagnon indispensable pour vous préparer et apprendre à cheminer avec l'incertitude.

Alain Bosetti
Président du Salon SME
www.salonsme.com
www.salonsme-online.com

Avant-propos

“

Dans le domaine des idées, tout dépend de l'enthousiasme. Dans le monde du réel, tout repose sur la persévérance.

Goethe

Les créations d'entreprises ont encore progressé de 4 % en 2020, après une augmentation record de 18 % en 2019, et malgré la crise et la pandémie. Cette augmentation est tirée par les micro-entreprises (+ 9 %), alors que les entreprises individuelles classiques régressent (- 13 %) et que les sociétés restent stables. Certains secteurs sont en forte hausse comme les transports et entreposage, le commerce et les activités immobilières.

Mais au-delà des chiffres et des opportunités de marché, la démarche doit toujours être professionnelle et le recours à ces outils tout à fait nécessaire, quel que soit le type de création envisagé.

La création, du rêve à la réalité

La création d'entreprise est une véritable « aventure ». Elle demande de l'enthousiasme mais aussi du réalisme et une *démarche de construction professionnelle* pour transformer une **idée** en **projet**, puis en **entreprise**.

Le processus de création d'une nouvelle entreprise se matérialise par un document, appelé business plan (BP), qui sera une aide à la réflexion et à la décision du créateur tout au long de ce processus. La construction repose sur un **équilibre entre les aspects stratégiques et marketing** d'un côté et **les aspects organisationnels et financiers** de l'autre. Un business plan gagnant se fonde sur un *business model* (modèle économique) concret et précis, une *organisation* bien définie et des *moyens* financiers suffisants pour atteindre les objectifs envisagés. Enfin et avant tout, *l'adéquation homme-projet ou femme-projet* doit être au rendez-vous.

Dès que l'entreprise est créée, tout reste à faire et la pérennité exige les mêmes caractéristiques de modèle économique, d'organisation et de financement, sans oublier l'évolution du rôle du créateur, qui passe de porteur de projet à entrepreneur. Commencer dès le départ à réfléchir au **développement** des premières années est indispensable.

Quel que soit le secteur d'activité choisi, on constate que les entreprises qui démarrent avec des salariés, des capitaux propres suffisants et un modèle économique solide fondé sur une étude de marché sérieuse ont plus de chance de succès que les autres.

Le créateur doit rester maître de la construction de ce document, même s'il est recommandé de se faire aider par des spécialistes pour compléter son savoir-faire.

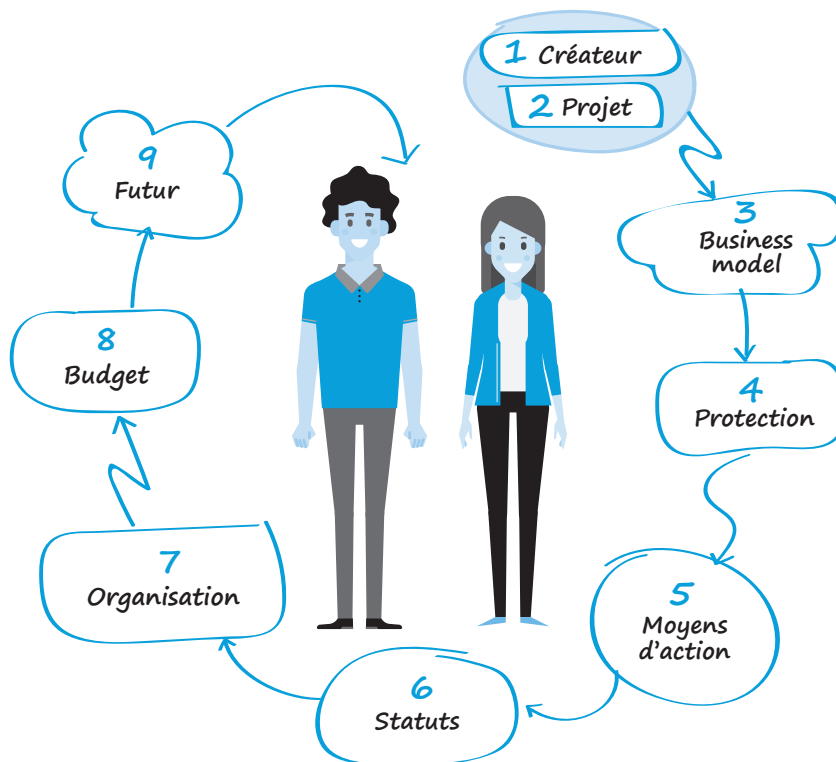
Construire un projet cohérent

Les outils présentés interagissent (même s'ils font partie de dossiers distincts) car ils participent tous d'un même objectif : la création d'une nouvelle entreprise et donc d'un business plan. Il s'agit là d'un **processus** qui nécessite des allers et retours salutaires entre les différents outils. Cependant, pour plus de clarté, les outils ont été classés en neuf dossiers qui correspondent aux neuf étapes de ce processus.

Cette Boîte à outils permet de consulter directement un outil précis pour clarifier ou actualiser ses connaissances ou de faire une lecture linéaire pour une construction pas-à-pas. La **cohérence du projet** et donc du business plan est la clé n° 1 du succès !

L'édition 2022

Cette édition, entièrement actualisée, tient compte des nouveautés environnementales, législatives et fiscales.



Sommaire

	Préface	5
	Avant-propos	6
DOSSIER INTRODUCTIF	RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN	10
	• <i>Outil 1</i> La construction du business plan	12
	• <i>Outil 2</i> La rédaction du business plan	14
	• <i>Outil 3</i> La présentation orale du business plan	18
	• <i>Outil 4</i> Les points de vigilance	22
DOSSIER 1	PENSER L'ADÉQUATION HOMME-PROJET	24
	• <i>Outil 5</i> Se connaître	26
	• <i>Outil 6</i> Trouver les bonnes idées	28
	• <i>Outil 7</i> S'entourer	32
	• <i>Outil 8</i> L'équipe	34
DOSSIER 2	CLARIFIER SON PROJET	36
	• <i>Outil 9</i> Le périmètre du projet	38
	• <i>Outil 10</i> Les projets de services	40
	• <i>Outil 11</i> Les projets de commerce	42
	• <i>Outil 12</i> Les projets e-business	44
	• <i>Outil 13</i> Les projets de start-up	46
	• <i>Outil 14</i> Les projets industriels	48
	• <i>Outil 15</i> Les projets artisanaux	50
	• <i>Outil 16</i> Les projets de l'économie sociale et solidaire	52
DOSSIER 3	CONSTRUIRE SON BUSINESS MODEL	54
	• <i>Outil 17</i> Le Minimum Viable Product (MVP)	56
	• <i>Outil 18</i> L'analyse du marché actuel	60
	• <i>Outil 19</i> L'analyse de la concurrence actuelle	64
	• <i>Outil 20</i> Le premier positionnement	66
	• <i>Outil 21</i> Les enquêtes de validation	68
	• <i>Outil 22</i> Le business model	72
	• <i>Outil 23</i> L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel	76
DOSSIER 4	ASSURER SA PROTECTION	78
	• <i>Outil 24</i> La marque	80
	• <i>Outil 25</i> Les dessins et modèles	84
	• <i>Outil 26</i> Le logo	86
	• <i>Outil 27</i> Le nom	88
	• <i>Outil 28</i> Les inventions	90
	• <i>Outil 29</i> Les œuvres littéraires et les logiciels	94

DOSSIER 5	CHOISIR LES MOYENS D'ACTION	96
	• <i>Outil 30</i> Le matériel et outillage de production	98
	• <i>Outil 31</i> Les moyens et équipements de gestion	100
	• <i>Outil 32</i> Les achats de marchandises et de matières premières	102
	• <i>Outil 33</i> Les moyens marketing	104
	• <i>Outil 34</i> La communication	108
	• <i>Outil 35</i> Les moyens humains	110
	• <i>Outil 36</i> Le personnel et les moyens commerciaux	112
	• <i>Outil 37</i> Les locaux	114
	• <i>Outil 38</i> L'agencement des locaux	116
	• <i>Outil 39</i> Les tiers-lieux	118
	• <i>Outil 40</i> Le rétroplanning	120
DOSSIER 6	SÉLECTIONNER LE STATUT JURIDIQUE	122
	• <i>Outil 41</i> La SARL et l'EURL	124
	• <i>Outil 42</i> La SA, SAS et SASU	126
	• <i>Outil 43</i> Le pacte d'actionnaires/associés	128
	• <i>Outil 44</i> Le régime du micro-entrepreneur	132
	• <i>Outil 45</i> L'EIRL	134
DOSSIER 7	S'ORGANISER AVANT LE DÉMARRAGE	136
	• <i>Outil 46</i> Les formalités de création	138
	• <i>Outil 47</i> Les assurances	140
	• <i>Outil 48</i> Les premières démarches	142
	• <i>Outil 49</i> Les aides : conseil et accompagnement	144
	• <i>Outil 50</i> Les aides financières et fiscales	146
	• <i>Outil 51</i> Les régimes particuliers (JEI et JEU)	148
	• <i>Outil 52</i> Les régimes spéciaux ACRE, ARCE et NACRE	150
	• <i>Outil 53</i> Le Crédit Impôt Recherche	152
	• <i>Outil 54</i> Le Crédit Impôt Innovation	154
DOSSIER 8	CALCULER LE BUDGET PRÉVISIONNEL	156
	• <i>Outil 55</i> Le plan d'investissement	158
	• <i>Outil 56</i> Les sources de financement	160
	• <i>Outil 57</i> Les amortissements	162
	• <i>Outil 58</i> Les charges externes	164
	• <i>Outil 59</i> Le tableau de trésorerie	166
	• <i>Outil 60</i> Le financement de la trésorerie	170
	• <i>Outil 61</i> Le plan de financement	172
	• <i>Outil 62</i> Le bilan	176
	• <i>Outil 63</i> Le compte de résultat	180
	• <i>Outil 64</i> Le seuil de rentabilité	184
DOSSIER 9	PENSER LE FUTUR	186
	• <i>Outil 65</i> Les outils du développement	188
	• <i>Outil 66</i> Les réseaux	190
	• <i>Outil 67</i> Le développement à l'international	192
	Bibliographie, sitographie	194
	Glossaire	198

INTRODUCTIF

DOSSIER

RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN

“

Il faut faire aujourd'hui
ce que tout le monde fera demain.

Jean Cocteau

LES ÉTAPES DE L'ÉLABORATION DU BUSINESS PLAN

1	Évaluer ses compétences en regard du projet envisagé. Adopter une démarche <i>lean start-up</i> pour définir son projet et l'adapter au marché au plus vite
2	Clarifier son projet et en définir le périmètre (B to C, B to B) en fonction des spécificités de chaque type d'activités
3	Le business model est le cœur du business plan : le construire de manière sérieuse et solide et se concentrer sur la valeur de son offre pour affronter la concurrence et répondre aux attentes des clients
4	Protéger ses actifs est indispensable pour perdurer et éventuellement revendre son entreprise
5	Sélectionner l'ensemble des moyens d'action essentiels pour faire vivre le projet et atteindre les objectifs de chiffre d'affaires estimés à l'étape 3
6	Choisir le statut juridique le plus adapté au projet et à ses ambitions
7	S'organiser et identifier les démarches nécessaires avant le lancement ainsi que les aides éventuelles dont on peut bénéficier.
8	Traduire en termes financiers le business model
9	Envisager le futur de son projet pour entraîner l'adhésion de ses partenaires qui détestent s'engager dans un projet sans grand avenir

La création d'une nouvelle entreprise se concrétise par la construction d'un **business plan** ou plan d'affaires.

Un document et deux objectifs

Il s'agit d'un document complet qui présente la nouvelle entreprise et ses fondements, basé sur des « preuves » qui rendent le projet réalisable. Ce document vise deux objectifs : le pilotage du projet et sa communication. Ce document est d'abord un **outil de pilotage** pour le créateur et son équipe, qui permet de construire son projet. Ensuite, une fois le projet bien avancé, il deviendra un **outil de communication** auprès de tiers (associés, investisseurs, banquiers) que le créateur souhaite voir s'engager dans le projet.

Un processus de création itératif

La création d'une entreprise est une belle aventure qui verra se transformer une idée en projet puis en entreprise. Le second avantage de l'écriture

du business plan tient dans son **processus de construction** : prendre le temps nécessaire même s'il faut aller globalement vite, faire des allers et retours, amender certains points. Cette construction itérative est bénéfique au projet. Un business plan ne peut s'écrire trop vite.

Bien évidemment, pendant la construction du projet, il est possible d'avancer sur différents éléments à la fois : l'analyse du marché et la recherche de documentation sur le matériel de production par exemple, ou la recherche d'informations sur les concurrents et la recherche de locaux. Cependant, une certaine logique dans la construction doit être suivie pour « ne pas mettre la charrue avant les bœufs », ce qui est une erreur trop fréquente.

Aussi, il est recommandé de suivre les étapes présentées, car l'avancée ou les décisions prises dans une étape auront des répercussions sur l'étape suivante. Enfin, la présentation écrite du document business plan est codifiée, ainsi que sa présentation orale ou *pitch*.

Les outils

1	La construction du business plan	12
2	La rédaction du business plan	14
3	La présentation orale du business plan	18
4	Les points de vigilance	22



La construction du business plan

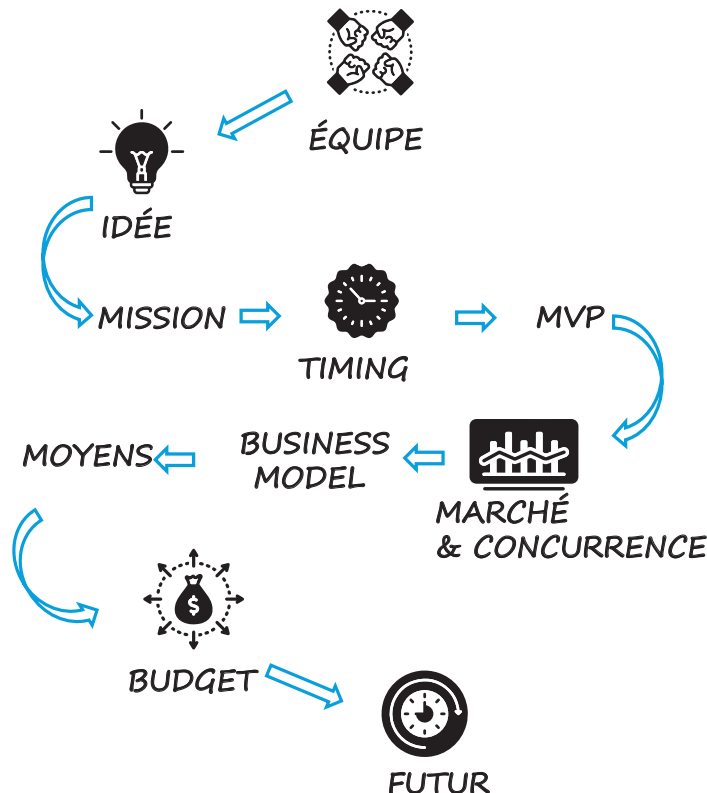
“

Le business plan se construit avec le temps pour définir une offre solide et cohérente.

En quelques mots

Le **business plan** est un document écrit, synthétique et prospectif qui présente le projet et prouve sa viabilité et sa création de valeur. Il est complet et retrace **l'histoire d'une idée qui se transforme en projet d'entreprise**. De ce fait, il compte deux parties liées ; une partie stratégique (l'histoire du projet et des créateurs, le projet et sa technologie, le business model, les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs et les aspects juridiques) et une partie chiffrée qui traduit ce projet en termes financiers. Il démarre par un *executive summary* et se termine par les perspectives d'avenir.

PROCESSUS DE CONSTRUCTION





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Quel que soit le projet de création envisagé, un business plan est nécessaire.

C'est un **document complet** (20/30 pages) qui présente le projet et sa traduction financière, avec les quatre objectifs suivants :

- Expliquer le contenu du projet, son origine et ses perspectives d'avenir.
- Prouver la viabilité (« *proof of concept* ») et la rentabilité du projet.
- Séduire les futurs partenaires (associés, premiers salariés, investisseurs, banquiers, fournisseurs et clients) avec une offre originale et qui correspond à un marché spécifique.
- Les convaincre de participer au projet parce qu'ils y trouveront un avantage (financier ou autre).

Contexte

Le business plan a deux types de destinataires et donc deux missions.

- C'est un **outil de pilotage** dans le sens où il aide le créateur et ses associés à clarifier leurs idées au fur et à mesure de l'avancement de la construction du projet. Le business plan est important en tant que document final mais il l'est surtout en tant que processus de construction qui permet de prendre du recul sur son idée. C'est la feuille de route du créateur.
- C'est aussi un **outil de communication** qui permettra ensuite, dès que le projet sera bien avancé, de dialoguer avec les potentiels partenaires de la future entreprise comme les fournisseurs, les banques et donc de « vendre » le projet pour obtenir en échange des approvisionnements spécifiques, des fonds ou autre.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Bien identifier ses motivations et compétences.
2. Définir le produit ou service de la future entreprise.
3. Concrétiser cette première offre par un *Minimum Viable Product* et le tester auprès des

early adopters, qui sont des futurs clients mais aussi des experts du secteur.

4. Analyser le marché actuel et la concurrence actuelle pour comprendre si cette nouvelle offre pourra trouver une place.

5. Définir le business model (que vendre ? à qui ? avec quel avantage concurrentiel ?) et **la stratégie marketing**.

6. Déterminer les moyens d'action nécessaires pour le démarrage de l'activité (besoins en matériels, locaux et personnel) et **le statut juridique**.

7. Traduire ces éléments en termes financiers pour estimer les capitaux initiaux nécessaires, la viabilité et la rentabilité de l'entreprise.

8. Imaginer le futur (les perspectives d'avenir du projet et les futurs business models).

Méthodologie et conseils

- Le business plan doit être réalisé en priorité par le créateur et ses associés. Néanmoins, il est recommandé de prendre conseil et se faire aider par des experts.
- Il est essentiel, pour la cohérence du dossier, d'organiser un dialogue permanent entre les éléments stratégiques et marketing d'une part, et les éléments financiers, d'autre part. La cohérence du business plan sera un élément très étudié par les partenaires potentiels.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prendre du temps pour construire son business plan permet de prendre le recul nécessaire par rapport à ses idées de départ et de ne pas s'enliser dans ses certitudes.
- ✓ Le business plan devient le « contrat » entre les premiers partenaires.
- ✓ Apporter des preuves en citant des sources fiables et récentes.
- ✓ Privilégier le démarrage avec des partenaires, c'est plus simple et plus rapide.

La rédaction du business plan

“

Se mettre à la place du lecteur pour écrire et présenter un business plan séduisant.

En quelques mots

La **rédaction** doit être soignée et le document écrit en langage clair et simple pour être compris par l'ensemble des partenaires. À partir du business plan de pilotage pour le créateur (aussi appelé business plan de référence), préparer au fur et à mesure plusieurs versions qui seront destinées aux différents partenaires et développeront les éléments susceptibles de les intéresser. Après la rédaction, la **présentation orale du business plan** sera également déterminante pour intéresser les futurs partenaires.

LE BUSINESS PLAN TYPE

Projet «ToutouBo»



Présenté par...
© 2020



Executive summary

Le/les créateur(s)

Le projet

La technologie et la protection

Le business model

Les moyens d'action

Les éléments juridiques

La structure du capital

Le budget prévisionnel

Le futur

Annexes



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

À tout moment, le créateur doit être capable de parler de son projet. Le **passage systématique par l'écrit** permet de clarifier ses idées et prendre du recul pour apporter des réponses aux questions qui jalonnent sa construction. Ensuite, il devra **présenter** un document clair, précis et convaincant pour que les futurs partenaires soient capables, en étudiant seuls le document, de comprendre et d'analyser le projet avant de s'engager. Il se décline en autant de versions que de futurs partenaires.

Contexte

La rédaction est relativement codifiée car le lecteur attend de lire une « histoire », fluide et cohérente. Elle contient des informations sur le créateur, son offre, son modèle économique et la manière de le protéger, les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, les résultats financiers et les perspectives d'avenir. Elle doit mettre en valeur les avantages concurrentiels du projet et le démarquer de la concurrence. Vingt à trente pages suffisent (sans compter les annexes). La rédaction s'enrichit au fur et à mesure de la construction du projet et s'écrit en faisant des allers-retours dès qu'une nouvelle information est détectée.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Écrire le business plan de départ le plus vite possible même si les premières versions restent simples, courtes et incomplètes, pour clarifier ses idées.

2. Enrichir ce business plan toutes les semaines en fonction de l'avancement du projet et de l'évolution du marché (arrivée d'un concurrent par exemple). Numéroter chaque version.

3. Au bout de 3, 6 ou 8 mois selon les projets, le business plan de référence commence à être complet et peut être adapté pour être diffusé aux partenaires. Attention à ne pas le présenter trop précocement, notamment aux partenaires financiers, car ils attendent une proposition bien précise.

4. Chaque partenaire souhaite avoir plus de détails sur certains points (un fournisseur sur le volume et la saisonnalité des achats, un banquier sur le niveau de trésorerie, etc.). Utiliser la fonction « copier-coller » pour **créer des versions différentes**. Les

enregistrer avec date, numéro de version et destinataire (exemple : V7 Banquier C).

5. Anticiper les questions de chaque type de partenaire et détailler ces points.

6. Préparer une présentation orale claire (sous format PowerPoint ou autre) qui reprend les éléments essentiels du *business plan* (Outil 3).

Méthodologie et conseils

- Soignez l'*executive summary*, c'est LA page cruciale qui doit donner envie de lire et étudier le dossier. Chaque élément déterminant de votre projet doit y trouver sa place.
- Utilisez le présent pour indiquer que le projet est viable et réel.
- Soignez également le dernier paragraphe « Le futur » en présentant toutes les perspectives d'avenir du projet pour faire rêver les partenaires et les convaincre.
- « Jouez cartes sur table » en affichant la réalité de la situation du projet. Quels seront les éventuels difficultés et risques ? Quels seront les moyens de les surmonter ?
- Les annexes comprennent un ensemble de preuves supplémentaires non négligeables (accord d'un client, attestations, plans, etc.).
- Ne perdez pas de temps pour construire la partie financière, utilisez un logiciel spécialisé et simple à utiliser.
- Un graphique ou un tableau sont plus parlants que 2-3 pages de texte.
- Bannissez tout jargon.
- La présentation visuelle compte :
 - ne dépassez pas 3 niveaux de police de caractères pour faciliter la lecture ;
 - utilisez la couleur mais sans en abuser.

Suite outil 2 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Un business plan clair est un business plan vendeur.**
- ✓ **Garder la maîtrise de la rédaction de son business plan tout au long du processus.**
- ✓ **Réactualiser le business plan systématiquement car les concurrents ne restent pas sans réaction, les clients sont volatils et leurs comportements perturbés.**

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?****L'executive summary est la clé du succès pour communiquer sur son projet**

C'est un résumé stratégique d'une page (ou deux maximum) qui reprend les fondamentaux du projet. Tout lecteur du business plan commence par cette page pour comprendre l'enjeu et la portée du projet. Il ne prend que quelques minutes pour se faire un avis :

- négatif s'il a lu récemment des business plans similaires ou connaît des business plans similaires qui se sont traduits par des échecs ;
- positif s'il pense avoir découvert une pépite ! Dans ce cas il lit rapidement le business plan entier et prend rendez-vous avec le porteur pour approfondir sa proposition si son avis positif est confirmé ;
- mitigé, ce qui est le cas le plus fréquent, s'il pense que ce projet pourrait devenir intéressant. Il lira l'ensemble du document pour se forger un avis définitif de rejet ou de poursuite de la discussion.

L'executive summary s'écrit et se réécrit avec minutie, chaque mot compte ! Chaque rubrique (et notamment les plus cruciales) du BP doit faire l'objet d'un paragraphe de quelques lignes. Pour aider à la mémorisation, indiquer le nom de votre entreprise au début de chaque paragraphe. Le faire relire par les associés mais aussi par des proches de confiance est indispensable pour valider sa clarté et sa cohérence.

La rédaction doit être professionnelle et concise pour mettre en avant les avantages du projet (usage nouveau, première grosse commande déjà acquise, technologie protégée, partenariat de production bouclé, demande de participation financière aux partenaires, etc.).

L'elevator pitch

Pour s'entraîner à écrire une page « de rêve », on peut utiliser la méthode de l'*elevator pitch* qui

consiste à être convaincant le temps d'un trajet en ascenseur, soit 2 minutes. Tous les points essentiels du projet doivent être abordés avec emphase et l'interlocuteur doit comprendre et être séduit par le projet. Il est recommandé de rédiger une phrase courte sur chaque élément déterminant du projet sans oublier de terminer par ce que rapportera le projet aux partenaires et ce qu'il leur est demandé en contrepartie.

L'accord de confidentialité

Il est recommandé, voire indispensable, de faire signer un **accord de confidentialité** avant de remettre un exemplaire du business plan ou de le présenter oralement à de futurs partenaires et investisseurs. Un tel accord n'est pas une garantie totale mais est dissuasif.

Pour **garder l'entière confidentialité** sur son projet, deux techniques peuvent être utilisées :

- écrire en se mettant à la place du lecteur : dès que l'information est suffisante pour qu'il puisse prendre une décision par rapport au projet, stopper l'écriture. De plus amples renseignements pourront être communiqués lors de la présentation orale ;
- écrire uniquement les arguments sur le « à quoi ça sert » et jamais sur le « comment ça marche » qui sera protégé ou gardé secret.

L'accord exposera et listera, de façon aussi exhaustive que possible, les informations définies comme confidentielles par le créateur et le sort qui devra leur être réservé ainsi que la durée de la confidentialité.

Se faire aider par un avocat spécialisé est important.



Exemple

Accord de confidentialité

Cet accord de confidentialité est conclu entre :

NOM : PRÉNOM :

FONCTION : SOCIÉTÉ :

N° RCS :

ADRESSE DE LA SOCIÉTÉ :

nommé si après **partie A**

Et

NOM : PRÉNOM :

FONCTION : SOCIÉTÉ :

N° RCS :

ADRESSE DE LA SOCIÉTÉ :

nommé si après **partie B**

Il a été préalablement exposé ce qui suit :

La **partie A** souhaite présenter à la **partie B** son projet de création d'entreprise en vue d'une participation financière/technologique (ou autre) de la **partie B**.

Dans ce cadre, la **partie A** sera amenée à fournir des informations confidentielles à la **partie B**.

Sont considérées comme informations confidentielles (ci-après les informations) toutes les informations concernant le projet, qui pourraient être transmises de quelque manière que ce soit et par quelque moyen que ce soit, à l'exception de celles connues du public, sans violation des présentes.

La **partie B** reconnaît que ces informations présentent un caractère confidentiel et s'engage en conséquence :

- à en conserver le caractère confidentiel, à ne pas les divulguer ou laisser divulguer à des tiers, de quelque manière que ce soit, et à prendre toutes précautions et mesures nécessaires à cet effet ;
- à ne communiquer les informations qu'aux conseils indispensables à l'élaboration d'une éventuelle offre ;
- à porter à leur connaissance le présent engagement et à leur en faire signer une copie de cet accord.

Si la **partie B** décidait de ne pas donner suite à ce projet, elle s'engage à restituer l'ensemble des informations et à n'en garder aucune copie, que ce soit sous format numérique ou physique.

Les obligations et engagements décrits aux termes des présentes porteront sur une durée de (x) mois, sauf stipulation contraire, à compter de la date de la signature des présentes.

Les présentes sont soumises aux règles de droit français. Tout litige portant sur la teneur ou l'exécution des présentes sera de la compétence des tribunaux de la cour d'appel de (ville).

Fait à (ville) le (date) en deux exemplaires.

La partie A

La partie B

La présentation orale du business plan

“

*Ce qui se conçoit bien,
s'énonce clairement.*

Boileau

En quelques mots

Une fois le business plan lu et analysé par les futurs partenaires, ils vous inviteront à le **présenter oralement** s'il a retenu leur attention. Cette étape est déterminante car tout se joue en 15 minutes de présentation suivie de questions-réponses. Soit le projet sera jugé intéressant et la discussion continuera pour envisager un partenariat, un financement, soit il sera rejeté.

PRÉSENTATION EN 15 MINUTES





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se démarquer de tous les projets similaires en mettant en avant la force de l'équipe et tous les points forts et avantages concurrentiels du projet pour emporter l'adhésion et l'appui des partenaires sollicités. Il est encore plus important de se démarquer lors de sessions de présentations de business plan où les participants (ou le jury) entendent une dizaine de présentations à la suite.

Contexte

La présentation orale doit contenir des informations cruciales et déterminantes sur le créateur et l'équipe, le modèle économique, les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, les résultats financiers et les perspectives d'avenir ; ainsi que le retour envisagé pour les partenaires (dividendes, part du capital, notoriété, etc.).

La présentation est codifiée, elle dure 15 minutes. Ce temps très court pour aborder tous les points déterminants du projet doit être très préparé en amont : chaque mot compte, le rythme, l'intonation et bien entendu le *timing*.

À la suite de cette présentation ininterrompue, tout un flot de questions sera posé au créateur pour préciser ou justifier certains éléments de la présentation.

3. S'entraîner et répéter, en utilisant la méthode de l'*elevator pitch* pour aboutir au bon timing. Tous les points essentiels du projet doivent être abordés sans stress, avec emphase et l'interlocuteur doit comprendre et être séduit par ce projet pour y participer.

4. Conclure la présentation avec une demande claire adressée aux partenaires (financement, conseils, hébergement, approvisionnement) sans oublier la contrepartie proposée.

5. Anticiper les questions que chaque type de partenaire pourrait poser après la présentation et les préparer oralement mais aussi sur des slides.

Méthodologie et conseils

- Une présentation visuelle est indispensable : PowerPoint, Keynote, Google Slides, Prezi...
- Préparer et distribuer une copie des slides à vos interlocuteurs pour les aider à suivre la présentation et à prendre des notes.
- 1 slide = 1 minute de présentation.
- Ne pas surcharger les slides : peu de mots mais des dessins et des tableaux qui sont plus faciles à comprendre.
- Présenter son projet à des concours peut être un excellent entraînement notamment pour roder son *timing*, sa gestuelle, apprendre à gérer son stress et se faire une idée des questions qui pourront vous être posées.



COMMENT L'UTILISER ?

Suite outil 3 →

Étapes

1. Préparez une présentation orale claire qui reprend les éléments essentiels et déterminants du business plan en temps limité (15 minutes) et organiser le rythme de la présentation. Il est impossible de tout dire en 15 minutes, la sélection doit être draconienne. N'oubliez pas que vos interlocuteurs ont la plupart du temps lu votre BP, ils souhaitent approfondir votre projet.

2. Démarrer la présentation par une question, une anecdote ou une mise en situation (*storytelling*) pour capter l'attention. Une petite vidéo d'une minute maximum est possible, à condition de ne pas avoir de souci technique.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Soyez le plus naturel possible et posez votre voix.**
- ✓ **Une bonne présentation orale est fluide et compréhensible. Plusieurs répétitions s'imposent !**
- ✓ **Reposez-vous la veille afin d'être en forme pour la présentation et pour répondre à toutes les questions.**

La présentation orale du business plan



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Participer à des concours

La participation à un concours peut donner un sérieux coup de pouce au projet. En dehors de la dotation officielle (financière, prestations de service, accompagnement), c'est une belle occasion de présenter son business plan et d'avoir des retours, de rencontrer des entrepreneurs et des professionnels.

Les 5 grands avantages

- **Préciser son business model.** La rédaction et l'envoi de son business plan pour une date butoir puis la préparation de la présentation permettent d'affiner sa vision. Si la création se déroule en équipe, la préparation de la présentation en équipe la fédère.
- **Échanger.** À l'issue de certaines présentations, vous aurez la possibilité d'échanger avec d'autres futurs entrepreneurs, mais aussi des professionnels et des experts qui pourront vous donner quelques conseils supplémentaires.
- **Se rassurer.** Être sélectionné pour venir présenter son projet rassure. À l'inverse, on ne gagne pas à chaque fois, mais les opportunités sont nombreuses !
- **Faire évoluer son business plan et prendre du recul.** Les questions qui vous seront posées à l'issue des présentations vous aideront à préciser votre offre et votre avantage concurrentiel et à améliorer votre BP.
- **Remporter une récompense.** Être sélectionné et ensuite être lauréat d'un concours est tout d'abord une reconnaissance de l'écosystème et donc une sorte de label. Il est important de le signaler dans d'autres dossiers, sur tous ses documents et sur son site Internet. Les concours communiquent

beaucoup et cela donne aussi une couverture médiatique du projet. Les concours offrent des prix financiers, mais aussi des livres ou encore des expertises de professionnels (heures de conseil ou d'accompagnement d'avocats, juristes, comptables, ingénieurs...), un hébergement gratuit pendant une durée limitée dans un incubateur.

Pitch : les 5 erreurs à éviter

L'objectif est de convaincre et de séduire ses futurs partenaires ou des jurys de concours et les faux pas sont courants.

1. Ne pas être naturel

Surjouer, être trop sûr de soi ou, à l'inverse, trop timide ne sont pas les bonnes postures. Donc, répétez de nombreuses fois pour être naturel !

2. Faire trop long et trop compliqué

Évitez de jargonner, d'utiliser trop de chiffres et les digressions qui perdent votre auditoire.

3. Présenter des slides inesthétiques

Pas de slides trop remplies et tristes. Pas plus de trois idées et vingt mots maximum par slide, et 1 slide par minute.

4. Donner des informations inutiles

Concentrez votre présentation sur les éléments essentiels qui feront la différence. Soyez concret !

5. Ne pas assez répéter

Le jour de la présentation, vous serez stressé, c'est normal ! Votre présentation doit venir naturellement et pour cela, une seule solution : répétez ! Répétez tant que vous n'êtes pas satisfait de l'image que vous donnez dans la glace. Soignez votre gestuelle, votre regard, la tonalité de votre voix et entraînez-vous à regarder toutes les personnes présentes.



Exercices

Lancez-vous !

1. Ciselez votre pitch

Au fur et à mesure de l'avancement de votre projet et à chaque étape importante :

- Rédigez un pitch de votre projet pour une présentation en 1 minute.
- Recommencez l'exercice en 2 minutes.
- Et encore en 5 minutes.

2. Construisez vos slides de présentation

- Préparez les titres des 15 slides de la présentation idéale de votre projet.
- Retenez 3 idées par slide.
- Ensuite, rédigez le texte de chaque slide.

3. Participez à 3 concours

La liste des concours est très longue ! On en recense environ 600 en France. Ils peuvent cibler une population (les jeunes de moins de tel âge, les femmes, etc.), un secteur (transports, télécoms, etc.), une région ou une thématique (les *smartcities*, le déplacement urbain, etc.).

- Repérez les concours les plus adaptés à votre projet.
- Renseignez-vous sur le format demandé et les exigences requises (concours réservés aux projets avant création, projets créés (avoir un Kbis), etc.) ainsi que sur les dates d'envoi des dossiers.
- Découvrez qui est à l'origine du concours (organismes, région, entreprise, État, etc.) et l'objectif affiché pour orienter votre présentation.
- Avec réalisme, choisissez les trois concours qui vous semblent les plus adaptés à votre projet et commencez la rédaction du dossier en l'adaptant au type de concours et en mettant en avant les données qui vont les intéresser en priorité.

Les points de vigilance

“

Le diable se cache dans les détails.

En quelques mots

Avant de se lancer dans le processus de **création**, il est intéressant de prendre un peu de recul sur certains éléments qui sont particulièrement importants pour la réussite du projet et qui sont parfois négligés. Certains éléments pourront être contournés et rectifiés alors que d'autres seront de véritables obstacles à la réussite de la création et à son développement.

ATTENTION À...

	Cas	Effet
Clients	Solvabilité	Risque pour la trésorerie
	Service public	Délais de paiement très longs
	Grandes surfaces	Délais de paiement longs
		Prix négociés au plus bas
	Internet	Frais de commissions cartes bancaires
		Frais de transport
		Assistance téléphonique
		Assurances pour le transport
	Hors Communauté européenne	Risques liés au taux de change
		Difficulté à contrôler la solvabilité
Risque de fermeture des frontières		
Délais de transport		
Traduction de la documentation		
Client très important en volume et CA	Risque pour la trésorerie et la pérennité	
Fournisseurs	Pérennité du fournisseur	Manque de matières premières ou de marchandises
	Hors Communauté européenne	Risques liés au taux de change
		Difficulté à contrôler la qualité
		Risque de fermeture des frontières
		Frais et délais de dédouanement
		Délais et coût de transport
Assurances	Mal ou pas assuré	Perte du CA
		Arrêt d'exploitation
		Faillite
Personnel	Démision	Perte de compétences



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avec une idée de création en tête, le porteur de projet (et son équipe) est toujours pressé de voir la réalisation de cette idée et de tout faire tout de suite ou dans le désordre. Or, un peu de méthode et de maîtrise du timing sont de bons conseillers, même si bien sûr il faut tout mettre en œuvre pour être prêt le jour J. Néanmoins, il faut éviter de « mettre la charrue avant les bœufs » (choisir son statut juridique en premier, définir un prix avant de l'avoir validé auprès des futurs clients, etc.).

Contexte

La période est particulièrement troublée, les clients sont perturbés dans leurs pratiques, les concurrents réajustent leur stratégie au jour le jour et les contraintes réglementaires évoluent sans cesse. Ne pas négliger les spécificités de chaque secteur et de chaque type de projet (Dossier 2). Un peu de recul est donc bien nécessaire pour « ne pas confondre vitesse et précipitation ».



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Les points de vigilance concernant :

1. La stratégie : bien identifier la date idéale de lancement (*just in time*) par rapport aux offres concurrentes et la spécificité du projet pour établir un rétroplanning de toutes les grandes étapes (Outil 40), sans oublier de se protéger (Dossiers 4, 5 et 7).

2. L'organisation : bien s'entourer et se faire aider tout en gardant la décision (Dossier 1) ; afin de choisir le statut juridique le plus adapté à sa situation (Dossier 6).

3. Le business model : concrétiser au plus vite son offre par un MVP, le tester et le valider auprès d'experts et de futurs clients pour être certain qu'elle atteindra bien sa cible et pouvoir estimer précisément les ventes (Dossier 3).

4. Le plan financier (Dossier 8), étudier les cas qui ont une incidence sur la trésorerie mensuelle et le résultat de l'entreprise :

- Différencier ventes et encaissements. Les délais de paiement des clients sont différents (service public 90 jours en moyenne, grandes surfaces 60 jours, particuliers au comptant).
- Ne pas négliger les frais annexes des ventes (commissions des plateformes de vente, commissions d'encaissement, frais de transport) et les frais liés au bon déroulement de l'activité (charges externes).
- Vérifier la solvabilité des clients (sur www.infogreffe.fr).
- Prendre en compte l'évolution du taux de change si vous vendez ou achetez à l'étranger.
- Contracter une bonne assurance pour perte d'exploitation qui couvre tous vos besoins.

5. Le capital de démarrage : bien différencier les capitaux nécessaires au bon démarrage de l'activité et le capital social juridiquement nécessaire ; prêter attention à la composition du capital social pour conserver la majorité (Outil 56).

6. Pour démarrer vite et bien, limiter l'ampleur de son projet tout en imaginant le futur (Dossier 9).

Méthodologie et conseils

- Lister les éléments importants et vitaux pour son projet sur lesquels une attention particulière devra être portée (voir tableau page précédente).
- Hiérarchiser ces éléments et les vérifier en permanence.
- Conserver tous les éléments qui prouvent la faisabilité et la viabilité de votre projet.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Un plan B est toujours une sage précaution.**
- ✓ **Prendre une marge dans le timing général, car les délais ne sont pas toujours respectés.**
- ✓ **Éviter, voire refuser, les demandes de caution personnelle pour certains emprunts.**

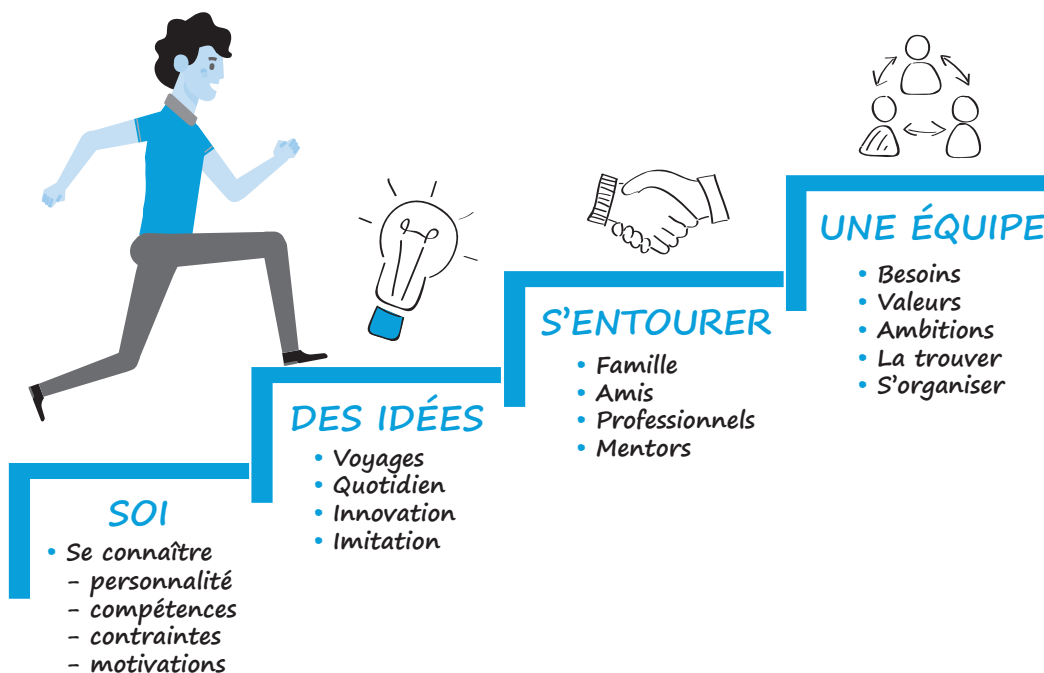
1

DOSSIER

PENSER L'ADÉQUATION HOMME-PROJET “

Connais-toi toi-même.

Socrate



Première étape de la construction du business plan, réfléchir à ses compétences et à ses ambitions et s'entourer. Créer une entreprise ne se résume pas à une aventure économique ; c'est également une **aventure humaine** !

Se connaître avant de se lancer

Pour augmenter ses chances de réussite, il est tout à fait crucial, même si cela peut paraître *a priori* dérangentant, de faire son propre **bilan personnel** ou auto-bilan.

Ce n'est pas simple. Pour le réaliser sereinement, il est bon de prendre du temps et du recul et de le faire en toute honnêteté pour soi seulement. D'autant que, hors micro-entrepreneurs, seules 7 % des entreprises ont des salariés au moment de leur création.

Si la création se fait en équipe, il est possible — après que chaque membre de l'équipe aura fait son auto-bilan — de demander à un autre membre de l'équipe quels sont les points forts et faibles du premier. Et ainsi de suite pour chaque membre de l'équipe, pour entamer une discussion sincère.

Les avantages de cette étape

Ce bilan permet :

- de bien se connaître (**points forts, points faibles**) avant de se lancer et d'être au clair avec ses **valeurs** et ses **ambitions** vis-à-vis de la nouvelle entreprise. Chaque créateur ambitionne des choses

différentes pour lui et son entourage et recherche de ce fait une création en solo ou bien en équipe. Chaque formule est différente et aura des conditions de réalisation également différentes ;

- d'évaluer ses **compétences, motivations et contraintes** en se posant les questions : « qu'est-ce que j'ai envie de faire ? », « qu'est-ce que je ne sais pas faire ? », « qu'est-ce que je n'ai pas envie de faire ? » globalement tout d'abord mais aussi en fonction du type de projet souhaité.

Par exemple, un cadre d'entreprise pense souvent qu'il connaît toutes les ficelles de son métier et du secteur dans lequel il désire maintenant se lancer. C'est vrai pour une part. Mais les habitudes sont parfois mauvaises conseillères et il est impératif de vérifier ses compétences par rapport à un secteur qui évolue ou par rapport à des pratiques différentes émanant de nouveaux concurrents. Il est bon de se comporter, à ce niveau, comme un débutant qui découvre !

Une cohérence homme-projet

On parle souvent d'équipe : elle comprend le créateur, mais aussi son entourage et les premiers membres de l'équipe de départ. C'est tout cet ensemble qui est regroupé dans le vocable « homme » qui sera évalué par rapport au projet. La **cohérence homme-projet** est toujours analysée par les partenaires. Aussi, ils liront avec beaucoup d'attention ce paragraphe dans le business plan.

Les outils

5	Se connaître	26
6	Trouver les bonnes idées	28
7	S'entourer	32
8	L'équipe	34



Se connaître

“

Se connaître pour bien décider et s'entourer.

En quelques mots

La réussite d'une création d'entreprise repose principalement sur la personnalité et les compétences du ou des créateurs. Avant de travailler sur la faisabilité du projet, il est indispensable de réfléchir en termes de cohérence homme-projet. Chaque créateur est différent et certains veulent entreprendre seuls. Mais gérer une entreprise requiert des compétences multiples et complémentaires et donc nécessite une équipe. Aussi, il convient de bien **se connaître** pour chercher à **s'allier, externaliser ou embaucher** des compétences qu'on ne possède pas.

S'AUTO-ÉVALUER

Quelles sont mes compétences & expériences ?

Techniques, Commerciales, Marketing, Stratégiques, Juridiques, Financières, Managériales

Comment décrire ma personnalité ?

Attitude par rapport aux responsabilités, Passions, Valeurs/croyances, Relation au temps, Résistance physique

Quelles sont mes motivations ?

Liberté, Revenu, Opportunité, Nécessité, Réalisation de soi, Statut, Développement personnel

Quelles sont mes contraintes personnelles ?

Niveau de revenu, Familiales, Situation professionnelle actuelle, Age, Santé

Quelles sont les contraintes du projet ?

Techniques, Réglementaires, Financières, Protection

Quels sont mes objectifs ?

Assurer mon emploi, créer des emplois, croître, transmettre, revendre



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un projet se forme à partir de l'histoire d'un porteur d'idées. Avant de se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise, il est essentiel de faire un **bilan** sur ses qualités, objectifs et compétences sans oublier de se demander ce que signifie devenir entrepreneur pour soi et sa famille.

Contexte

Un business plan repose en premier lieu sur la qualité des hommes et des femmes qui composent l'équipe restreinte de départ : le ou les créateurs, les associés, les premiers salariés ; sans oublier la famille qui est souvent le premier soutien et doit l'être pour la réussite du créateur. Pour preuve, les investisseurs jugent en premier lieu la qualité, les compétences et la **cohérence du créateur et de l'équipe avec le projet** avant de s'engager à le financer.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Évaluer ses motivations en tant que créateur : veut-on créer en solo ou en équipe, pour soi ou pour transmettre, pour avoir un revenu ou pour créer une grande affaire ?

2. Évaluer ses contraintes personnelles : rapport au temps, sa situation familiale, son entourage, sa santé, son revenu minimum vital, etc.

3. Réaliser un bilan de ses compétences individuelles et de ses lacunes : que sait-on faire ? Que veut-on faire ? Que pourra-t-on faire en termes de compétences techniques, commerciales, juridiques, financières et stratégiques ? Prendre en compte sa formation académique, mais aussi informelle (colloques, séminaires), ses activités professionnelles et ses activités associatives, culturelles et sportives.

4. Évaluer les écarts et les possibilités de les résorber (embauche, association, sous-traitance) pour réussir.

Méthodologie et conseils

- Parler de son bilan avec son entourage pour obtenir son avis et son soutien. Réaliser ce test seul et demander à une personne de son entourage de le réaliser pour vous. La discussion sera instructive.
- De nombreux tests existent (test MACE de la CCI, test d'Hermann). En réaliser plusieurs et les confronter aide à faire son bilan personnel.
- Ne rien oublier : **toute expérience est un « plus »** pour le projet. Ne pas sous-estimer les activités réalisées dès le plus jeune âge ou dans un cadre bénévole ou associatif qui vous ont apporté des connaissances dans un domaine (la pratique d'un sport par exemple, l'accompagnement d'enfants l'été, etc.) ou des qualités humaines (capacité d'encadrement, leadership). Les jeunes créateurs peuvent ainsi lever le handicap de leur âge en montrant qu'ils ont déjà été très actifs.
- Pour ceux qui ne se sentent pas tout à fait prêts à devenir entrepreneur, des alternatives existent :
 - Pour tester son idée sur le marché réel, commencer avec le régime micro-entrepreneur peut être une solution.
 - Pour ceux qui ne souhaitent pas prendre trop de risques, entrer dans un réseau de franchise peut aussi être une solution.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prendre du temps pour réaliser ce bilan avec lucidité et honnêteté avant de foncer sur l'aspect faisabilité commerciale et financière du projet.
- ✓ Vérifier la cohérence homme-projet. Évaluer les écarts, estimer s'ils sont contournables et en chercher les moyens pour les diminuer.
- ✓ Bien se connaître évitera bien des problèmes dans le futur.

Trouver les bonnes idées

“

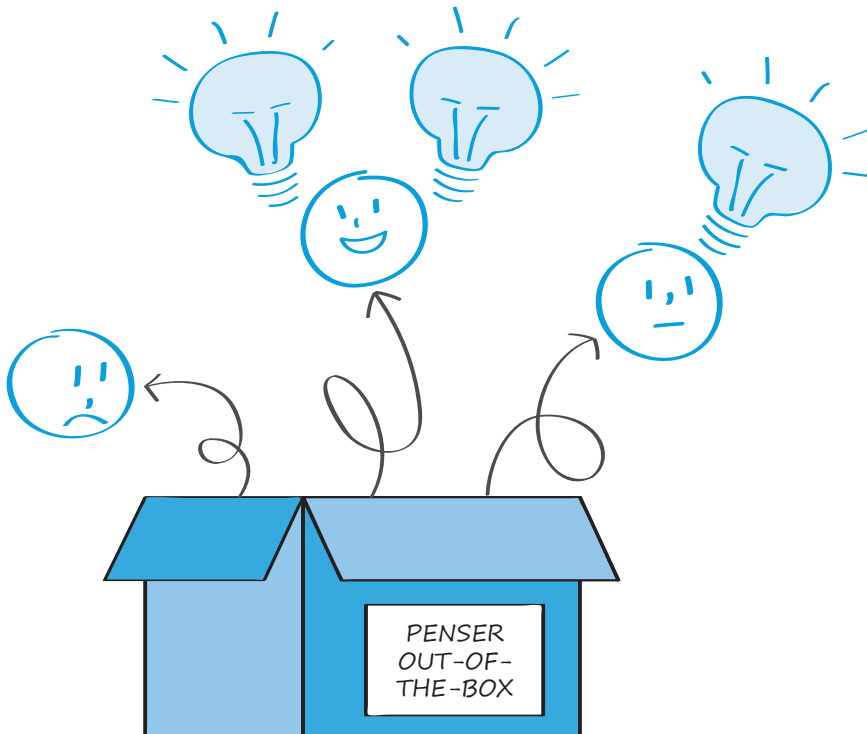
Avoir des idées créatives et innovantes ne nous empêche pas d'être en quête d'idées opportunistes.

Esther Jonhson

En quelques mots

Identifier la bonne idée n'est pas simple ni automatique car une idée n'est pas bonne en soi. On peut dire qu'une idée est bonne quand elle atteint sa cible. Les **sources d'inspiration** sont nombreuses. Des techniques existent pour trouver des idées, les **trier**, les **évaluer** et les **améliorer** afin qu'elles répondent aux attentes des clients ciblés.

CHERCHER L'INSPIRATION





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Créer une entreprise revient à offrir des produits, des services, un usage ou des concepts qui apportent un avantage compétitif à une cible de clients par rapport aux offres déjà présentes sur le marché.

Adopter une attitude ouverte et créative permet de trouver cet avantage. S'entraîner pour trouver des idées passe par des techniques à pratiquer seul ou en équipe. Ensuite, prendre du recul en se mettant à la place du client aide à apporter cette différence attendue.

Contexte

Tout projet d'entreprise part d'une idée qui se transforme en projet puis en entreprise. Une idée ne deviendra une occasion d'affaires que si elle apporte quelque chose (du nouveau, un nouvel usage, une différence de prix...) aux clients visés. Une bonne idée est celle qui rencontre son marché. D'ailleurs, ce sont souvent les idées jugées simples *a posteriori* qui sont les meilleures !

sont utilisables. Les critères les plus fréquents sont la facilité d'accès et/ou la rapidité d'accès au marché, la faisabilité technique, la possibilité de protection, le niveau de concurrence, la monétisation du projet, la scalabilité et le niveau de rentabilité.

4. Améliorer l'idée retenue : la retravailler pour qu'elle corresponde à l'attente des clients visés.

Méthodologie

- Faire une veille nationale et internationale pour suivre les nouvelles tendances. Flairer ces tendances lourdes dans la presse, la presse spécialisée, les newsletters et les blogs mais aussi sur les salons professionnels. Consulter également « Les grandes tendances de l'innovation » de Bpifrance, le site du Credoc, le site de l'Observatoire Cetelem, notamment la newsletter de l'œil, ou les sites d'agences de conseil comme Nelly Rody Lab, etc.
- Pour ceux qui manquent d'idées, consulter les sites hellobiz.fr ou rudebaguette.com pour le numérique par exemple, ou wedemain.fr et consocollaborative.com pour les projets de l'économie sociale et solidaire.



COMMENT L'UTILISER ?

Etapes

1. Trouver des idées. Les sources d'inspiration sont nombreuses : l'observation, l'étonnement, la curiosité, un manque dans sa vie quotidienne ou professionnelle, le benchmark, la copie ou l'amélioration de quelque chose qui existe déjà, une nouvelle façon de consommer, un produit, service ou concept étranger inconnu en France, une innovation technologique ou la sérendipité (trouver quelque chose par hasard ou en cherchant autre chose, comme l'exemple bien connu de la tarte tatin).

2. Utiliser des techniques de créativité pour accroître sa production d'idées.

3. Évaluer ces idées, en pensant « avantage clients ». Les trier et les évaluer une à une. Des grilles simples ou pondérées en fonction de l'importance que l'on souhaite donner à certains critères

Suite outil 6 →

Avant de se lancer

- ✓ **Éviter la myopie** : « mon idée est bonne ! » mais la confronter en permanence à la réalité, et ce, le plus tôt possible.
- ✓ **« Penser avantage client »** oblige à offrir une innovation (incrémentale ou de rupture) à la cible visée.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Accroître sa production d'idées

Pour **accroître sa production d'idées**, on peut recourir aux **techniques de créativité** comme les matrices de découverte, les techniques associatives, le brainstorming ou le *mindmapping*.

Toutes ces techniques reposent sur les mêmes principes :

- **Produire le maximum d'idées en un temps court**, sans aucune censure.
- **Évaluer ces idées** en fonction de certains critères comme la rapidité d'accès au marché, la faisabilité technique, la facilité d'accès au marché, la possibilité de protection, le niveau de concurrence, la monétisation du projet et sa scalabilité et/ou la rentabilité financière.
- **Retenir une idée et l'améliorer**. La retravailler pour qu'elle corresponde à l'attente des clients.

Le brainstorming

L'objectif de la séance est **de susciter le maximum d'idées nouvelles** et rechercher les combinaisons entre les idées émises. Ce travail se réalise en groupe de 5 à 7 personnes autour d'un animateur, et peut durer de 1 à 3 heures en fonction du sujet abordé.

1^{er} temps : présentation de la séance et de l'objet de la séance.

Le sujet précis n'est pas dévoilé afin d'éviter tout biais.

2^e temps : « délire » d'idées.

L'animateur veille à la répartition de la parole

- **incubation** de l'idée à travailler suite à la présentation du thème de travail ;
- **illumination**, période de grande production d'idées ;
- **vérification** de la compréhension des idées et de leurs combinaisons possibles ;
- **formulation** des idées émises.

3^e temps : reformulation par l'animateur

- **évaluation** de chaque idée et discussion sur leur faisabilité et leur combinaison ;
- **sélection** et abandon de certaines idées ;
- **hiérarchisation** des idées pour aboutir à trois idées maximum.

Pour atteindre un bon résultat, quelques règles de fonctionnement sont à respecter :

- toute critique, commentaire négatif, censure ou autocensure sont interdits ;
- l'extravagance et l'exubérance sont recommandées ;
- la quantité d'idées produites est primordiale ;
- les participants doivent systématiquement rechercher des améliorations et des combinaisons pour initier de nouvelles idées.

L'animateur fera un rapport de synthèse. La séance peut être enregistrée.

Conseils

Le créateur peut être l'animateur à la condition de rester neutre par rapport à son projet d'entreprise, ce qui est très difficile !

Le mindmapping ou carte heuristique

Version papier du brainstorming, réalisé en groupe de 5 à 7 personnes, qui vise la représentation visuelle d'un objet ou d'un concept sous forme d'arborescence, supposée refléter le fonctionnement de la pensée. Cela permet également d'obtenir une représentation dès la fin de la séance.



Exercices

> À partir de votre idée de départ, précisez ou non, utilisez plusieurs techniques pour élargir votre champ de vision et être plus créatif. Vous pouvez réaliser ces exercices seuls ou à plusieurs.

1. Réaliser une veille française sur les produits ou services similaires à votre idée.

- Sont-ils nombreux ?
- Qui les propose ?
- Quels sont leurs avantages concurrentiels ?
- Quels sont leurs manques/défauts ?
- Qu'apportez-vous de différent ou comment vous différencier ?

2. Réaliser une veille internationale sur les produits ou services similaires à votre idée.

- Sont-ils nombreux ?
- Qui les propose ?
- Quels sont leurs avantages concurrentiels ?
- Quels sont leurs manques/défauts ?
- Qu'apportez-vous de différent ou comment vous différencier ?

3. Si vous êtes seul sur votre projet, à partir de votre idée de départ déjà enrichie par ces deux premiers exercices, utilisez une méthode de créativité au choix pour l'affiner :

- Méthode **STRETCH**. Substituer, agir sur la **T**aille, **R**enverser/**R**éarranger, **É**liminer, **T**ransformer, **C**ombiner/**C**opier, rendre **H**étérogène ou **H**omogène.
- **Chapeaux de Bono**. La méthode des 6 chapeaux est basée sur 6 modes de pensée différents représentés par des chapeaux de couleur différente portés par les participants : blanc : la neutralité ; jaune : l'optimisme ; vert : la créativité ; noir : le pessimisme ; rouge : l'émotion ; bleu : l'organisation.

4. Si vous avez une petite équipe de départ, travaillez votre idée enrichie par un brainstorming ou un mindmapping

- Lister toutes les idées fortes
- Choisir un mode de sélection et de discussion
- Enrichir l'idée finale avec une dernière discussion
- Imaginez toutes les applications/usages de cette idée et les moyens de la mettre en œuvre efficacement.

“

Tout seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin.

En quelques mots

S'entourer signifie se faire aider, soutenir, conseiller par des personnes différentes, plus ou moins proches de soi. **Un créateur ne peut pas tout faire** (vendre, produire et comptabiliser) ! Il doit s'entourer pour réussir.

FAIRE APPEL AUX MEILLEURS





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Sortir de son isolement et confronter et enrichir ses premières idées pour les valider et les améliorer. Par ailleurs, trouver du soutien, du réconfort auprès de son entourage immédiat et des conseils auprès de professionnels. On peut éventuellement trouver des compétences pour étoffer l'équipe de départ et du financement auprès de ses proches et amis.

Contexte

Un créateur, surtout inexpérimenté, court le danger de s'enfermer dans son idée et ses certitudes s'il ne s'ouvre pas à la critique. Toute idée est *a priori* critiquable et sujette à améliorations ! Les premiers accompagnateurs des créateurs sont leur famille et leurs amis. Leur soutien est indispensable pour affronter les moments difficiles.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Parler de son projet** à sa famille et à ses amis proches pour avoir leur soutien psychologique, leurs avis et leurs conseils. Cela permet de prendre du recul et de trouver des solutions nouvelles pour son projet.
- 2. Élargir ce cercle** aux relations professionnelles, aux alumni, etc. pour enrichir et faire évoluer ses idées ou projet de départ,
- 3. Rechercher des conseils de mentors** (spécialistes d'un domaine, chefs d'entreprise) avec une idée plus précise de création ; même si elle évolue nécessairement au fur et à mesure du processus de création. Les mentors aideront justement à faire progresser le projet.
- 4. Faire appel à des experts spécialisés** sur des points précis pour gagner en compétences et en temps.
- 5.** Quand le projet sera construit, se tourner vers des **investisseurs** en les choisissant pour leurs spécificités et leurs valeurs.

Méthodologie et conseils

- La théorie des « liens forts » et des « liens faibles » nous informe que les « liens faibles » (les plus éloignés de notre entourage habituel) sont plus efficaces et apportent plus que les « liens forts » (notre entourage proche) ; ils sont donc aussi importants à rechercher et entretenir.
- Ne pas divulguer trop de détails de son projet à ce stade : parler du « à quoi ça sert » et jamais du « comment ça marche ».
- Poser les bonnes questions aux bonnes personnes : parler financement à un banquier, approvisionnement et délais à un fournisseur, perspectives de marché à un journaliste, usage à un blogger, etc.
- Se renseigner sur toutes les catégories de réseaux d'aides et de conseils disponibles et leurs caractéristiques pour frapper à la bonne porte et trouver les plus adaptés à ses attentes et à son projet (gratuites ou payantes, avant/pendant/après la création, types d'activités, etc. Voir Outils 49 et 50).
- Prendre des notes sur tous les conseils et avis et, une fois seul et en prenant du recul, hiérarchiser ces commentaires et décider en fonction de vos compétences et aspirations (et celles de votre équipe).

Avant de vous lancer...

- ✓ **Un mentor se choisit sur les compétences mais aussi et surtout par affinité.**
- ✓ **Se lancer requiert de s'entourer de personnes compétentes qui ne font pas forcément partie de la famille ou des amis, sauf s'ils apportent les compétences recherchées.**

L'équipe

“

Seul, je suis bon. Avec mon équipe je suis imbattable.

Colonel Hannibal Smith

En quelques mots

Une équipe existe à partir de deux personnes. Certains projets requièrent des compétences multiples et complémentaires et nécessitent donc une équipe, même limitée au départ. Le créateur ne peut pas être l'homme à tout faire, sauf s'il souhaite vraiment créer en solo. Au-delà des conseils et de l'externalisation de certaines tâches (comptabilité, rédaction des contrats, etc.), **s'associer et/ou embaucher** les premiers membres de l'équipe devient rapidement indispensable.

S'ÉVALUER EN TANT QU'ÉQUIPE

1. Qui sommes-nous ?	2. Que veut-on faire ?	3. Que ne veut-on pas faire ?
4. Quelles sont nos valeurs ?	5. Quelles sont nos compétences majeures ?	6. Quelle est notre synergie ?
7. Quels sont nos besoins et nos manques ?	8. Quels sont les rôles déterminants ?	9. Quelle est notre organisation de départ ?



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pallier le manque de compétences du créateur : une seule personne ne peut savoir tout faire ! Certaines tâches peuvent être externalisées mais d'autres sont cruciales pour le succès de l'entreprise. Il est préférable de les posséder soi-même en tant que créateur ou de les adjoindre *via* l'équipe de départ (un cuisinier pour un restaurant, des ingénieurs pour un projet technologique). La constitution de l'équipe devra se penser dès les premiers moments du processus de création.

Contexte

Un business plan repose en premier lieu sur la qualité des hommes et des femmes qui composent l'équipe restreinte de départ : le ou les créateurs, les associés, les premiers salariés ; sans oublier la famille qui est le premier soutien notamment pour les créateurs en solo. Pour preuve, les investisseurs jugent en premier lieu la **cohérence homme-projet** avant de s'engager à financer un projet. Il ne suffit pas de présenter un projet pérenne et rentable si l'équipe n'est pas capable de gérer toutes les situations. La cohérence et la complémentarité de l'équipe sont à mettre en avant.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Établir** des fiches de poste (*job description*) nécessaires au bon démarrage de l'entreprise.
2. À partir du **bilan personnel réalisé**, se poser la question suivante : en tant que créateur, quel poste suis-je à même d'occuper ?
3. Si la **création en solo** est confirmée, (pour des raisons personnelles ou objectives), le *job description* permettra d'externaliser les compétences manquantes. Ne pas externaliser les *core competencies*, c'est-à-dire le cœur de métier qui fera la différence par rapport à la concurrence.
4. Si la création requiert une **équipe**, rechercher ces compétences : annonces ? salon ? réseaux ? incubateurs ? famille ? amis ? Tous les candidats

au poste d'équipier doivent aussi se soumettre au même **bilan** et en discuter avant de se lancer pour être certains de construire ensemble le même projet (ambitions personnelles, vision pour le projet, idée de développement, etc.).

5. Embaucher les premiers membres de la première équipe et établir les contrats. Se faire aider pour la rédaction des contrats, notamment dans le cas de projets complexes.

6. Organiser la vie et le travail de cette première équipe rapprochée.

Méthodologie et conseils

- Préparer par écrit de manière détaillée le travail attendu de chaque membre de l'équipe pour être opérationnel au plus vite. En discuter pendant le recrutement. Ne pas oublier les méthodes de *reporting* pour organiser au mieux la délégation.
- **Une équipe se construit sur un intérêt commun**, un projet commun, des objectifs clairs et une vision partagée. Évaluer ce qu'on sait faire d'une part et ce qu'on veut faire d'autre part permet de démarrer sur de bonnes bases. Tous les membres de l'équipe de départ doivent en faire autant, ce qui permet de s'associer ou de travailler avec des objectifs à court et moyen termes clairs et connus. Lors des entretiens d'embauche, les futurs salariés passent des tests de personnalité et de motivation. Dans le cadre d'une création, la problématique est la même ; la seule différence vient du fait qu'on les réalise seul et pour soi. Mais leur importance est au moins aussi grande.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Bien définir les compétences nécessaires et ne pas faire de concessions vis-à-vis de la famille, des amis et des connaissances.**
- ✓ **Être transparent sur la rémunération et les avantages offerts aux membres de l'équipe.**

2

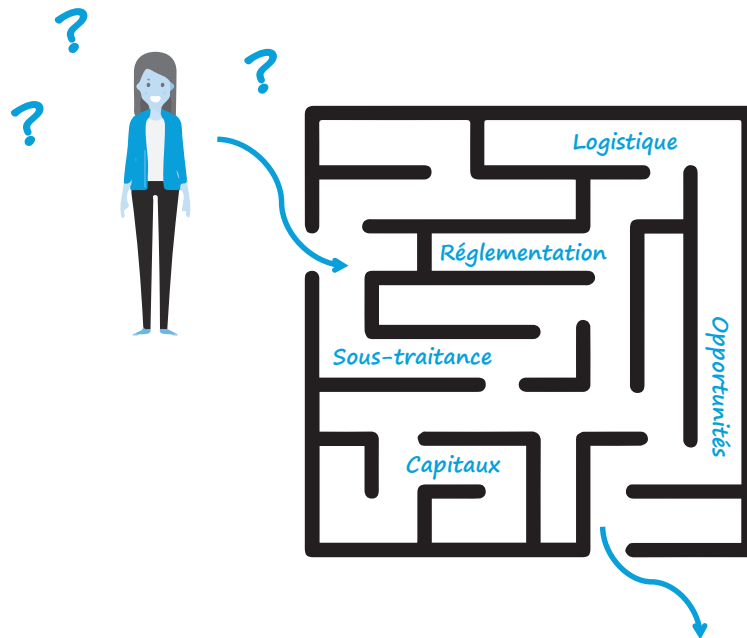
DOSSIER

CLARIFIER SON PROJET

“

Il y a de nombreuses mauvaises raisons de créer son entreprise. Mais il en existe une seule, bonne et légitime : changer le monde !

Phil Libin, PdG d'Evernote



Seconde étape de la construction du business plan, définir son projet avec précision est une nécessité pour pouvoir se concentrer ensuite entièrement sur son métier. Définir son projet consiste à **délimiter son périmètre** et à comprendre **les spécificités propres à chaque type de projet**.

Délimiter un périmètre

Le **périmètre** du projet dépend de la place qu'on vise dans la chaîne actuelle du business : Veut-on être producteur et vendeur ? Seulement vendeur ? Distributeur ? Fournisseur ? Intermédiaire ? Physiquement présent (boutique, bureau) ? Être sur Internet ? ou les deux ? En un mot, quelle activité souhaite-t-on avoir pour satisfaire ses futurs clients en lien avec ce que l'on sait faire et ce que l'on veut faire ?

De plus, pour démarrer dans de bonnes conditions, une jeune entreprise ne peut pas tout faire, aussi il est important de se **concentrer sur son cœur de métier** et/ou ce qu'elle sait le mieux faire : « *Be focused* » ! Le reste est à **sous-traiter** ou **déléguer**.

Enfin, définir son périmètre consiste aussi à **choisir le type de clients** : décider si on s'adresse à des particuliers (B to C), à des entreprises (B to B), à des institutions (B to G) ou si le projet est plus compliqué (B to B to C).

Comprendre les spécificités de chaque type de projet

Chaque type de projet présente des **caractéristiques, avantages et contraintes** à prendre en compte. Certains sont structurels (modalités d'approvisionnement, logistique, etc.) ; d'autres plus conjoncturels (évolution des attentes des clients, modification de la donne concurrentielle, conditions de paiement, transport, moyens de communication, etc.) et d'autres encore d'ordre réglementaire. La réglementation évolue souvent ce qui peut perturber la réalisation d'un projet. Les anticiper est indispensable pour éviter des désagréments, gagner du temps et mettre toutes les chances de son côté. Les clients et leurs comportements sont un paramètre important à bien étudier. Se fier à des données et sources fiables et actualisées.

Les outils

9	Le périmètre du projet	38
10	Les projets de services	40
11	Les projets de commerce	42
12	Les projets e-business	44
13	Les projets de start-up	46
14	Les projets industriels	48
15	Les projets artisanaux	50
16	Les projets de l'économie sociale et solidaire	52



Le périmètre du projet

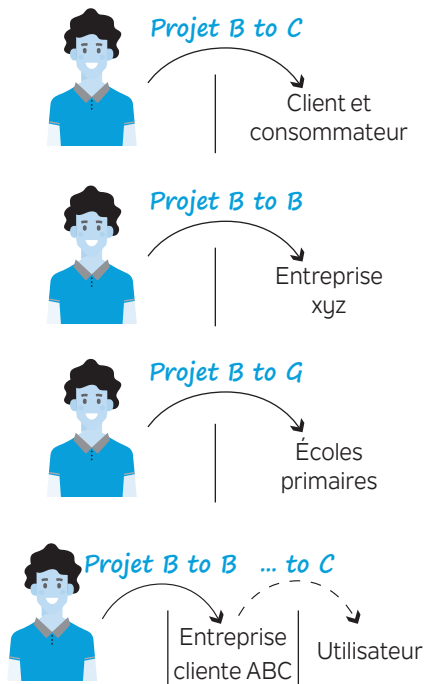
En quelques mots

“
Se concentrer sur
une offre destinée
à une cible précise :
un couple produit/
marché.”

Délimiter précisément son projet vise à en définir le **périmètre**, c'est-à-dire son positionnement dans la chaîne valeur du secteur d'activité par rapport aux offres existantes et aux types de clientèle visée :

- des clients particuliers ou B to C (*Business to Consumer*) ;
- des entreprises pour leur propre utilisation ou B to B (*Business to Business*) ;
- des entreprises qui intégreront votre offre dans la leur à destination de particuliers ou B to B to C (*Business to Business to Consumer*) ;
- des institutions ou B to G (*Business to Government*).

VENDE À QUI ?



1 étude de marché à réaliser grand-public (**B to C**)
(ex. : commerce de vêtements, pressing, cours particuliers, immobilier)

1 étude de marché à réaliser en **B to B**
(ex. : nettoyage de linge pour les hôtels)

1 étude de marché à réaliser en **B to G**
(ex. : nettoyage de linge pour les internats)

2 études de marché à réaliser :
– 1 en **B to C** pour convaincre l'entreprise cliente abc qu'un marché existe
– 1 en **B to B** classique
(ex. : applications de jeux pour mobiles destinés à un public final d'adolescents, mais vendus à des constructeurs de téléphones ou à des opérateurs de téléphonie)

Définir le périmètre du projet permet de concevoir et d'organiser l'étude de marché à réaliser pour construire son *business model*.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un même projet peut s'envisager pour des clients différents qui attendent des avantages compétitifs spécifiques. Par exemple, les services à la personne peuvent se décliner en offre à domicile ou hors domicile, pour personnes seules ou en groupes, de tranches d'âge différentes, à mobilité totale ou réduite, etc. Une nouvelle entreprise doit choisir de ne viser au démarrage qu'une **cible de clients** avec une **seule offre** (ce qu'on appelle un couple produit-marché) par manque de moyens, de temps et par souci de crédibilité.

Contexte

Un projet viable est un projet centré sur une activité précise qui apporte à une cible de clients une **valeur ajoutée**, c'est-à-dire un **avantage compétitif** :

- Décisif, en apportant une vraie différence.
- Défendable, en le protégeant par exemple.
- Durable, pour avoir le temps de le rentabiliser avant d'innover à nouveau et/ou d'être concurrencé.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir son périmètre d'activité commence par identifier la place souhaitée dans la chaîne d'activité du secteur pour se centrer sur le **cœur de métier** (*core business*) de l'entreprise (achat, production et vente à des distributeurs ; achat et vente sans transformation sur Internet, etc.). Au démarrage, il est important de se centrer sur cette offre pour satisfaire les clients.

2. Identifier ses clients : particuliers ou entreprises, et même des niches de clients et se centrer sur les avantages compétitifs à leur apporter pour les transformer en proposition de valeur cohérente.

3. Travailler cette relation, appelée **couple produit-marché**.

Méthodologie et conseils

- **Définir sa cible** au démarrage et s'y concentrer, tout en pensant à l'élargir au fur et à mesure de

l'exploitation de l'entreprise : il est important de démarrer « petit » et centré (*focused*) pour réussir mais d'avoir de grandes ambitions pour les années futures !

• **Déterminer son périmètre** permet également d'organiser l'étude de marché à réaliser pour définir le business model du projet :

- si le projet est B to B, B to C ou B to G, on aura un seul type de client et donc une seule étude de marché à réaliser auprès de cette clientèle ;
- si le projet est B to B to C, on aura un client (B to B) et un utilisateur final (B to C) : deux études de marché seront nécessaires en commençant par étudier les utilisateurs (B to C) dans le but d'apporter des preuves au client (B to B) qu'il existe bel et bien un marché pour votre offre et le convaincre d'acheter votre produit ou service ;

• Le choix du périmètre de démarrage est crucial car il donnera une image à l'entreprise (innovante, sérieuse, de qualité, etc.) et cette image perdurera.

• Pour démarrer une activité, éviter les marchés B to G pour des raisons d'accessibilité (fonctionnement par appels d'offres) et de délais de paiement trop importants qui créent des problèmes de trésorerie, même si ces marchés sont nombreux (écoles et universités, collectivités locales, ministères, hôpitaux, prisons, etc.) et intéressants. Les envisager pour les années futures.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Déterminer le périmètre de son projet permet d'avoir les idées claires sur l'activité de la nouvelle entreprise à bâtir, ce qui permettra de communiquer simplement sur le projet.**
- ✓ **Ne pas simplement reproduire ce qui existe mais toujours rechercher des avantages compétitifs à offrir à ses clients pour se différencier de la concurrence. En clair, garder une logique client en permanence est une des clés de la réussite !**

Les projets de services

“

Soigner le personnel en contact et la qualité de la prestation.

En quelques mots

Les **projets de services** comprennent des activités très variées : conseiller, aider, faire des travaux, faciliter la vie ou sécuriser par exemple pour des marchés de particuliers, d'entreprises ou d'institutions. Les services peuvent être technologiques ou non. C'est une activité qui ne demande pas d'énormes capitaux pour démarrer mais est **fondée sur un savoir-faire** ou **un diplôme** (comptable, consultant, métiers paramédicaux). L'approche marketing est importante pour s'assurer une bonne compréhension des attentes des clients, au-delà du handicap de l'intangibilité des services et leur apporter la qualité souhaitée.

LES CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS DE SERVICE

- ☒ **Intangibilité** : Le client imagine le résultat mais le service n'est pas palpable.
- ☒ **Hétérogénéité** : La qualité du service dépend de la relation entre le personnel en contact et le client.
- ☒ **Co-production du service avec les clients** : Le client souhaite de plus en plus participer au résultat.
- ☒ **Accomplissement en temps réel** : Pour réduire les délais, il faut être proche du client physiquement ou réagir 24/24h.
- ☒ **Pas de transfert de propriété** : Le client utilise mais ne devient pas propriétaire.
- ☒ **Pas de stockage possible** : La production du service est réalisée en temps réel.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les services présentent des caractéristiques propres car ils reposent sur l'**usage** et non la propriété. Ils sont **intangibles**, produits au moment de la consommation, non stockables, périssables et hétérogènes. De plus, les clients souhaitent souvent participer à leur production et la relation est directe entre le client et le personnel en contact (vendeurs).

Contexte

Les services marchands et non-marchands (comme la santé et l'éducation) représentent les 3/4 de l'activité en France (source Insee), ce qui explique leur grande diversité (agences de communication, agences de voyages, services informatiques, gardiennage et sécurité, entretien, services à la personne, etc.). Ils peuvent se décliner pour tous les types de clients B to C, B to B ou B to G. Le secteur des services est très dynamique en termes de création d'entreprises car les investissements sont plus faibles que dans d'autres secteurs et le démarrage peut être de ce fait rapide.

quelle forme (abonnement, paiement à l'acte, etc.) ? Comment les fidéliser ?

5. Organiser l'entreprise autour du contrôle qualité pour garantir le niveau du service et la relation clients. La formation est indispensable pour les vendeurs et le personnel en contact, véritables interfaces entre l'entreprise et les clients.

Méthodologie et conseils

- Garder toujours à l'esprit qu'un service est intangible et donc crée une certaine appréhension chez les clients, que ce soit l'achat d'un voyage ou un passage chez le coiffeur. Le sérieux, la qualité, la ponctualité et l'amabilité sont des gages de réussite.
- Proposer une offre qui se décline « à la carte », avec plusieurs services et donc plusieurs prix, pour satisfaire tous les clients de la cible visée (exemple : les services de déménagement).
- Se positionner en offrant une meilleure qualité que les concurrents ou un usage différent.
- Le calcul du coût du service doit être très précis, même s'il est plus compliqué à réaliser que pour un produit.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier et évaluer ses propres capacités dans le domaine visé (savoir-faire, diplômes et expérience).

2. Comprendre le secteur dans lequel se lancer : la demande des clients actuels, le niveau de concurrence et les prix pratiqués, les modalités de production du service (sous-traitance ou non) et les modalités de contrôle de la qualité.

3. Imaginer de nouveaux services ou améliorer des services existants, en s'inspirant de son activité professionnelle, de manques dans sa vie quotidienne, en faisant une veille internationale ou en « copiant » des services existants dans d'autres pays tout en les améliorant.

4. Identifier ses futurs clients et leurs attentes : Quelle est leur demande en termes d'usage ? Quel est le niveau d'innovation ou d'amélioration attendu ? Quel prix sont-ils prêts à payer et sous

Avant de vous lancer...

- ✓ On peut démarrer rapidement et facilement une activité de services avec peu de moyens (physiques et financiers). Les risques sont limités (rapidité de facturation et de paiement des clients). On peut même utiliser ses propres moyens (son domicile, son ordinateur).
- ✓ Les coûts de main-d'œuvre sont en revanche souvent élevés si l'on veut s'assurer du personnel de qualité.
- ✓ Certains services B to C sont subventionnés par l'État via les chèques emploi services.
- ✓ Baisser les prix en offrant la même chose que les concurrents est très dangereux en termes d'image mais surtout sur le plan financier !

Les projets de commerce

“

L'emplacement est la clé du succès dans une activité commerciale.

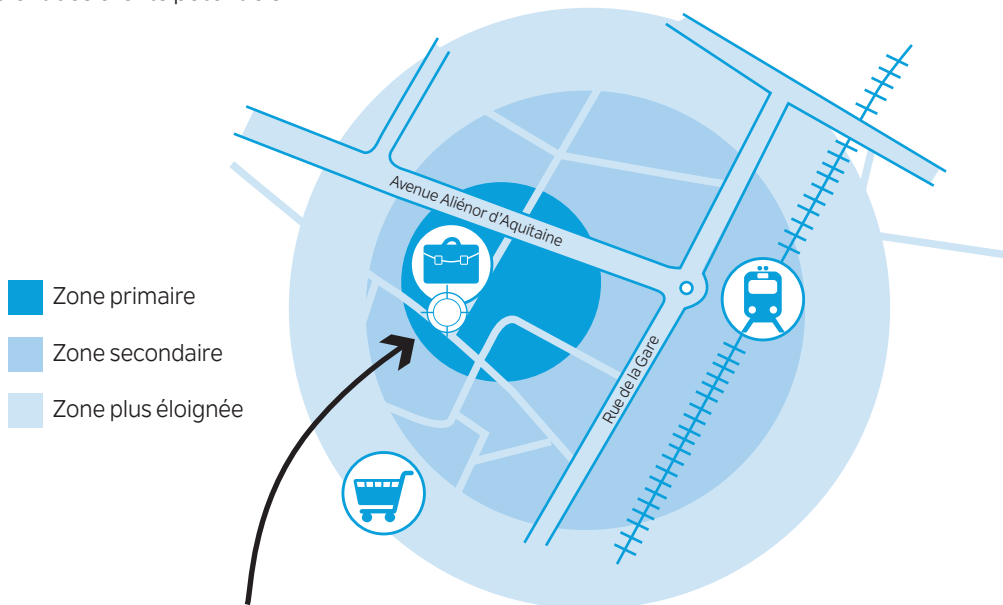
En quelques mots

L'ouverture d'un **commerce** nécessite de lourds investissements. Le commerçant doit acheter un fonds de commerce existant ou louer un point de vente (droit au bail ou pas de porte), et le plus souvent acheter au comptant la première marchandise. En revanche, si l'opération est une réussite, il vendra ensuite au comptant des marchandises achetées à crédit.

Un projet de commerce ne se limite pas forcément à l'ouverture d'un point de vente, il peut devenir multicanal (commerce plus Internet, etc.).

ÉTUDIER SA ZONE DE CHALANDISE

La zone de chalandise est un espace géographique autour du point de vente où vivent, travaillent et circulent des clients potentiels.



Ouverture, à 2 minutes du collège, d'une librairie-papeterie



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les facteurs clés de succès sur lesquels doivent se porter tous les efforts tiennent principalement à l'**emplacement**, au bon choix de la marchandise, à la qualité de la relation avec les fournisseurs (prix, qualité et délai). Le **personnel** est également un élément essentiel car c'est lui qui est en contact avec les clients.

Contexte

Un commerce réussit d'abord en fonction de son implantation géographique. Aussi, l'étude commerciale préalable de la zone de chalandise doit être particulièrement soignée par rapport au lieu d'implantation car 2/3 des échecs sont dus à des ventes insuffisantes, donc à un manque de clientèle dans la zone de chalandise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier et évaluer ses propres capacités dans le domaine (compétences et expériences).

2. Déterminer son offre et la différencier des offres concurrentes existantes en proposant des avantages compétitifs aux clients tels que des horaires d'ouverture différents, un bon approvisionnement ou un personnel compétent et aimable.

3. Trouver un bon emplacement, adapté du point de vue de la réglementation au type de commerce visé :

- Déterminer la zone de chalandise :
 - la zone primaire : temps de parcours de 3 mn à pied ou en voiture ;
 - la zone secondaire : temps de parcours inférieur à 10 mn ;
 - la zone plus éloignée : qui attire des clients grâce à un pôle d'attraction, comme un centre commercial, un centre historique, un restaurant gastronomique.
- Préciser les éléments perturbateurs ou favorisants tels qu'une grande avenue circulante à traverser, un carrefour dangereux ou une ligne de chemin de fer.

- Situer les concurrents sur cette zone.
- Observer sur place les flux de clientèle sur plusieurs jours et à des heures différentes et les interroger.
- Évaluer le potentiel commercial de la zone.

4. Bien choisir son personnel car l'accueil et le service sont déterminants (personnel en contact).

5. Soigner l'aménagement et la signalétique du point de vente, en cohérence avec l'offre proposée et les attentes des clients.

6. Définir sa stratégie en termes d'image et de communication, ainsi que les prix pratiqués.

7. Organiser l'entreprise autour des fonctions achat et vente.

Méthodologie et conseils

- Se munir d'un plan de la ville et observer sur place les flux de trafic. Une étude papier n'est pas suffisante.
- Repérer les zones qui sont en cours d'aménagement ou qui vont l'être pour être le premier (nouvelle zone piétonne, nouveaux logements).
- Préférer un emplacement facile d'accès, bien visible et avec un parking si besoin et surtout au cœur d'une zone de chalandise active plutôt que dans une zone isolée.

Avant de vous lancer...

- ✓ Si l'étude d'implantation est réaliste, la trésorerie sera positive dès les premiers mois étant donné que les clients paient comptant.
- ✓ Évaluer la meilleure solution entre rechercher un local pour s'installer (droit au bail ou pas de porte) ou acheter un fonds de commerce existant. Dans tous les cas, minimiser ses frais de structure.
- ✓ Adapter l'architecture et l'aménagement du point de vente en fonction du type de produits vendus et du positionnement souhaité (luxe / low cost).
- ✓ Un excellent acheteur qui négocie prix et délais est une clé de la réussite.

Les projets e-business

“

Le site Internet et la logistique doivent être irréprochables.

En quelques mots

L'**e-business** est une forme particulière d'entreprise commerciale. La première différence réside dans la faiblesse des moyens mis en œuvre (pas de point de vente, peu de stocks) pour un accès à une clientèle sans frontières et en temps réel. La seconde différence tient au fait que l'e-business est un business où la vitesse est le premier argument. On peut se créer très vite, tester son modèle économique très vite également mais rater sa cible tout aussi vite. Il faut donc partir vite sans être certain de tous les choix ; le business model évoluera et se façonnera avec le temps.

LES PLUS CLIENTS DU E-BUSINESS



PRINCIPES DU E-BUSINESS



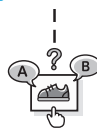
Pratique



Choix



Évite la foule



Comparaison



Facile



Discret



Prix



24h/24



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Prendre conscience des particularités et des contraintes des projets e-business ainsi que des caractéristiques des business models pour ces activités, notamment la **rapidité d'accès aux clients** dans le monde entier et la nécessité d'avoir un site Internet irréprochable. L'e-réputation se construit patiemment mais peut être détruite en un instant.

Contexte

Le secteur s'organise autour de la Fédération e-commerce et vente à distance, la Fevad.

Le e-commerce a réalisé 112 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020 (+ 8,5 %) et a conquis 1,5 million d'acheteurs supplémentaires. Les 41,6 millions de cyberacheteurs ont réalisé 1,8 milliard de transactions (+ 5,8 %).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier et évaluer ses propres capacités dans le domaine (compétences et expériences).

2. Déterminer son offre et la différencier des offres concurrentes existantes : par la profondeur de son catalogue, les prix pratiqués, la logistique ou la mise en relation. Pensez « usage » pour les clients visés avec l'acronyme ATAWAD : *anytime, anywhere, any device*.

3. Définir sa stratégie en termes d'image et de communication, de prix pratiqués et de service après-vente. La communication est un poste de dépenses incontournable, bien le maîtriser est obligatoire.

4. Construire et maintenir un site Internet, de préférence multilingue, simple à utiliser et sécurisé pour les paiements.

5. Choisir l'hébergement le plus fiable pour la région car le site doit travailler 24 heures sur 24.

6. Négocier avec sa banque ou un tiers de confiance (PayPal) un contrat qui assure un paiement sécurisé pour les clients et la nouvelle entreprise, à moindre coût.

7. Organiser l'entreprise autour des acheteurs et du back-office (informatique et logistique).

8. Se faire connaître (référencer), ce qui peut être coûteux, et actualiser le site en permanence.

Méthodologie et conseils

- Dans le cadre de projets e-business de services, l'expérience et les diplômes du ou des créateurs rassurent les futurs clients.
- Un descriptif clair des produits et services ainsi que des photos aident le client dans son choix. Le site doit être irréprochable et actualisé en permanence pour fidéliser les clients.
- Les business models évoluent vite (low cost, groupement, abonnement, freemium, package, appât et hameçon, etc.). Il est préférable de démarrer vite et d'ajuster en permanence le business model en fonction des retours clients et de la concurrence. Le délai pour atteindre les clients est immédiat.
- Offrir aux clients un service de qualité nécessite souvent l'externalisation de la logistique (stockage et livraison), qui est un métier bien différent et que d'autres entreprises feront mieux, car c'est leur cœur de métier.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Observer ce qui se pratique, notamment à l'étranger. Adopter une posture « agile ».**
- ✓ **Se mettre à la place des cyberconsommateurs qui changent vite d'habitudes et souhaitent des sites interactifs et faciles d'utilisation.**
- ✓ **Se mettre en conformité avec la loi RGPD.**

“

Démarrer vite, être agile et grandir vite pour attirer les capitaux.

Les projets de start-up

En quelques mots

Une **start-up** est une jeune entreprise innovante dans le secteur des nouvelles technologies le plus souvent. Sa création est risquée car elle vise une niche de marché et repose sur des technologies coûteuses. Elle est souvent *international born* et créée en équipe. Son modèle économique est particulier : il repose sur la vitesse, l'adaptation permanente au marché et nécessite d'importants capitaux pour démarrer et croître, d'où le recours à des financements extérieurs pour démarrer mais aussi se développer et pour protéger et valoriser l'entreprise.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES



Investissements importants



Projets en équipe



Centrés sur l'usage



Développement rapide



Business model complexe



Projet risqué



POURQUOI L'UTILISER ?

Créer une start-up vise à produire et mettre sur le marché des produits et des services nouveaux qui apportent une innovation forte, voire de rupture, en B to B ou B to C. L'avantage compétitif décisif repose sur l'aspect technologique ou l'usage de cette technologie. On parle de projet Agritech, Fintech, Edtech, Foodtech, Techcare, etc.

Contexte

Le risque d'échec est supérieur à celui des entreprises traditionnelles du fait du manque de visibilité sur le développement et l'évolution dans un environnement technologique très mouvant. La période de lancement est plus ou moins longue pour développer un produit, tester une idée, valider une technologie ou un modèle économique et trouver les financements. Les levées de fonds sont indispensables. C'est un secteur où la copie est active, notamment venant de pays où la protection industrielle est faible, d'où le grand besoin de protection.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Identifier et évaluer les capacités de l'équipe** dans le domaine visé. Un ingénieur ou un chercheur doit absolument porter le projet ou être leader dans l'équipe de départ. **S'entourer très tôt de compétences** et de talents complémentaires (commercial, etc.) pour être efficace et donner un signal rassurant à l'écosystème. Tout faire ensuite pour garder cette équipe et cet esprit agile et flexible.
- 2. Définir le produit ou service** et le procédé de fabrication autour de son avantage compétitif et de son usage.
- 3. Étudier l'acceptation de l'idée** du produit ou service nouveau par le marché (étude de marché).
- 4. Se protéger** le plus tôt possible, au niveau international et dans des zones géographiquement sensibles (brevet).
- 5. Ne pas disperser ses forces** : rester concentré sur son idée et sur l'innovation (1/4 des start-ups disparaît la première année). Externaliser tout le reste pour rester « *focused* ».

6. Se faire aider et profiter de toutes les facilités (incubateurs, accélérateurs, aides, etc.).

7. Croître vite et penser au futur : croissance continue, vente totale ou partielle de l'entreprise. Se poser la question de garder le contrôle entier ou de perdre une partie de son indépendance en contrepartie d'un apport financier extérieur.

Méthodologie et conseils

- **Démarrer vite** en mode *lean start-up* pour construire une première offre qui sera améliorée ensuite après les premiers retours clients.
- Intégrer une structure (incubateur, accélérateur, etc.) pour se faire épauler et challenger dans la construction.
- Réseauter (monde réel et virtuel) pour éviter le syndrome de l'isolement et rester dans la course technologique.
- Se préparer à **parler finance** et rentabilité au-delà de la technique pour susciter l'intérêt des financeurs. S'entourer de conseils spécialisés pour approcher et négocier avec les financeurs.
- Multiplier les sources de financement (voir Outil 56). Plusieurs levées de fonds successives sont souvent nécessaires. Un pacte d'actionnaire est un outil incontournable (voir Outil 43). Les flux de trésorerie disponibles sont négatifs les premiers temps. Penser au Fonds national d'amorçage (FNA) destiné à financer les premiers pas (BPI France).

Avant de vous lancer...

- ✓ **Ne jamais communiquer en public, lors d'un colloque par exemple, les détails techniques du projet avant toute démarche de protection industrielle, sinon le projet devient public et donc non protégeable.**
- ✓ **Obtenir un label via un concours reconnu fait gagner du temps et, de la crédibilité en plus des moyens financiers (concours iLab).**

Les projets industriels

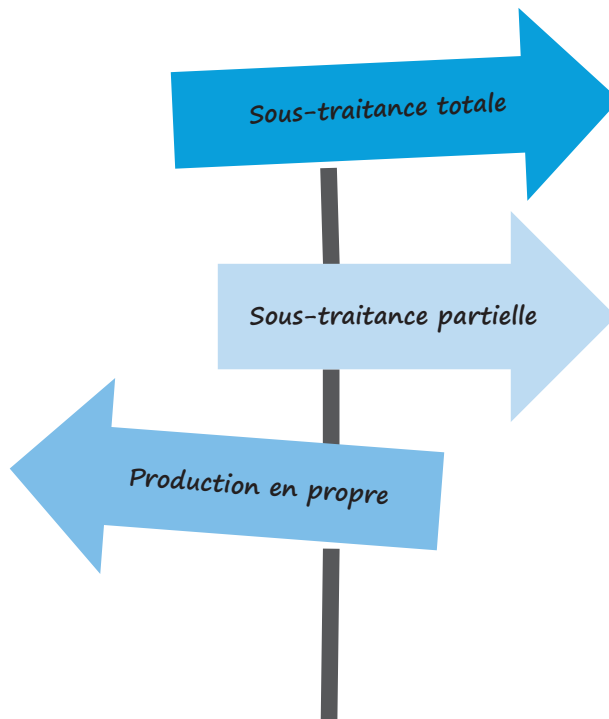
“

Il ne suffit pas de produire, il faut aussi s'organiser et vendre.

En quelques mots

Un **projet industriel** est un projet qui demande un délai important entre l'idée et sa concrétisation en fonction du degré de complexité de la fabrication. La production peut être réalisée en propre (avec un délai pour l'achat ou la location des locaux, l'achat des machines et des matières premières, l'embauche et la formation du personnel) ou bien être sous-traitée totalement ou partiellement. À cela s'ajoute le délai de distribution des produits finis. Pendant ce délai, le créateur doit financer la vie courante de l'entreprise car aucune vente n'est réalisée.

PRODUIRE OU SOUS-TRAITER





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un projet industriel consiste à créer une entreprise qui va produire en propre ou sous-traiter et mettre sur le marché des produits qui répondent aux attentes des clients individuels, des entreprises mais aussi des institutions. Plusieurs compétences sont nécessaires pour gérer tous ces aspects, au-delà de la technique.

Contexte

L'industrie représente toujours environ 5 % des créations d'entreprises chaque année. Ce sont des projets financièrement lourds et longs à monter ce qui explique en partie cette stabilité. En revanche, ce sont des créations qui génèrent des emplois.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Identifier et évaluer ses capacités** dans le domaine (compétences et expériences).
- 2. Définir le produit** ou les produits et le procédé de fabrication. Vérifier que la solution de production en propre est plus opportune que le recours à la sous-traitance (entière ou partielle).
- 3. Étudier l'acceptation de l'idée** du produit par le marché (MVP, puis étude de marché). Un prototype est recommandé ici.
- 4. Adapter le produit** après les remontées des premiers clients potentiels.
- 5. Réfléchir à la stratégie de protection.**
- 6. Chercher des fournisseurs** de matières premières et de machines en prenant la précaution d'en retenir plusieurs pour assurer la qualité et les prix d'achat. Ne jamais « mettre tous ses œufs dans le même panier ».
- 7. Organiser l'entreprise** autour du back-office (production et contrôle qualité), de la vente et du service après-vente.

Méthodologie et conseils

- Les investissements de démarrage sont importants ; diversifier les modes de financement si possible (achat, location et crédit-bail).
- En revanche, ces investissements sont tangibles et les banques peuvent être sollicitées.
- Ayant un intérêt pour écouler leurs produits, les fournisseurs peuvent accorder des délais ou des facilités de paiement ou entrer dans le capital.
- Les clients B to B peuvent régler plus rapidement s'ils sont persuadés de l'intérêt de cette nouvelle production.
- La gestion des stocks est importante. Arbitrer entre la quantité optimale de stocks de matières premières à détenir pour assurer la production sans rupture et la qualité optimale de produits finis pour satisfaire la demande, sans toutefois immobiliser trop de capitaux.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Ce type de projet suscite l'intérêt des banquiers, les prêts sont garantis sur les immobilisations corporelles.**
- ✓ **Les collectivités locales apportent leur soutien à ces projets car elles ont le souci de l'emploi dans leur zone (aides financières, prêts ou mise à disposition de locaux, etc.).**
- ✓ **Chercher l'implantation du lieu de production en étudiant les aides locales et les moyens logistiques disponibles pour l'acheminement des matières premières et des produits finis.**
- ✓ **Ne pas oublier qu'une entreprise de production est une entreprise et qu'il faut des acheteurs, des vendeurs et un gestionnaire dans l'équipe. Les former avant le démarrage de la production.**
- ✓ **Trouver les meilleurs moyens de financement pendant le délai entre les achats de machines et matières premières et la vente de produits finis.**

Les projets artisanaux

“

La première entreprise de France avec 1,7 million d'entreprises.

En quelques mots

Une entreprise est dite **artisanale** lorsqu'elle exerce une activité manuelle et économiquement indépendante répertoriée dans la nomenclature d'activités du Répertoire des métiers. Les commerces n'entrent pas dans le cadre des entreprises artisanales. Ces activités sont exercées sur les marchés B to B, B to C ou B to G. Le créateur peut obtenir la qualité d'artisan ou de maître artisan sous certaines conditions de diplômes et de durée d'activité. Les artisans doivent enregistrer leur entreprise au Répertoire des métiers et ne pas employer plus de 10 salariés (hors apprentis).

LA RÉGLEMENTATION DES MÉTIERS DE L'ARTISANAT

Métiers

Alimentation (boulangerie, pâtisserie, boucherie, etc.), bâtiment, fabrication, métiers des services, entretien de véhicules et de machines, construction, entretien, soins esthétiques à la personne, réalisation de prothèses dentaires, etc.

Statut

EURL, SASU ou EURL si l'artisan est seul ; SARL, SAS ou SA s'il a des associés.

Situation sociale

Inscription obligatoire au régime des travailleurs non salariés. Affiliation à la CPAM

Réglementation

Réglementation de la qualification professionnelle par le décret n°96-246 du 2 avril 1998 et l'article 16 de la loi n°96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat.

Diplôme exigé

Diplôme (CAP, BEP ou supérieur) ou titre équivalent homologué (RNCP) ou justifier d'une expérience professionnelle de 3 ans dans un métier de l'artisanat

Situation fiscale

Imposition au titre de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC).



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les projets artisanaux sont régis par la Chambre des métiers via le Répertoire des métiers. Une réglementation spécifique s'applique pour chaque catégorie de métier en matière de formation, de diplôme, de conditions d'installation, etc.).

Contexte

C'est la plus grande entreprise de France soit 1,7 million d'entreprises qui réalisent 300 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec 3,1 millions d'actifs. On identifie 4 grandes familles d'activité qui sont le bâtiment, les services, la production et l'alimentation.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Vérifier que l'activité exercée relève bien de l'artisanat.

2. Se renseigner à la Chambre des métiers car chaque profession artisanale a ses propres spécificités (ex. taxis, armuriers, opticiens, etc.).

3. S'immatriculer au Répertoire des métiers tenu par la Chambre des métiers et de l'artisanat.

4. Suivre une formation recommandée ou obligatoire. Le stage de préparation à l'installation assuré par les chambres des métiers et de l'artisanat est désormais facultatif (loi PACTE), mais toujours très conseillé.

5. Les titres d'artisan et de maître artisan sont des labels de qualité reconnus par les clients :

- La qualité d'**artisan** est reconnue aux personnes physiques qui justifient d'un CAP, BEP ou d'un titre homologué équivalent dans le métier exercé ou de trois années d'immatriculation dans le métier.
- La qualité de **maître artisan** est reconnue aux personnes physiques immatriculées au Répertoire des métiers, titulaires du brevet de maîtrise dans le métier exercé ou un métier connexe, après 2 ans de pratique professionnelle.
- La qualité d'**artisan d'art** est reconnue de droit aux personnes physiques qui exercent les métiers de l'artisanat d'art (liste fixée par l'arrêté du 12 décembre 2003), s'ils justifient d'un CAP, d'un

diplôme ou d'un titre de niveau équivalent (ou supérieur) délivré pour le métier considéré, ou bien d'une durée d'immatriculation de six ans au Répertoire des métiers dans le métier d'art considéré.

- La qualité de **maître artisan en métier d'art** suit la même procédure que celle de maître artisan.

Méthodologie et conseils

- Certaines aides spécifiques existent, par exemple à Paris via l'association Paris Initiatives Entreprises ou d'autres qui compensent quasiment le coût de l'apprenti la première année.
- Les professionnels ont formé plusieurs syndicats pour défendre les intérêts des artisans. Se renseigner et adhérer à un syndicat permet de rompre la solitude et de se tenir informé.
 - La CAPEB : la confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment,
 - La CNAMS : la confédération nationale de l'artisanat, des métiers et des services,
 - La CGAD : la confédération générale de l'alimentation en détail,
 - L'Union des Entreprises de Proximité (U2P) regroupe 2,8 millions d'artisans, commerçants et professions libérales pour mieux les représenter.
- Mettre en avant sa qualité d'artisan est un vrai « plus » pour les clients qui recherchent de la qualité et du savoir-faire.
- Une particularité existe pour les salons de coiffure qui doivent être sous le contrôle effectif et permanent d'une personne qualifiée titulaire du BP ou brevet de maîtrise de la coiffure.
- Bien suivre les évolutions légales chaque année.

Avant de vous lancer...

- ✓ **L'apprentissage est un contrat de travail qui assure une formation en alternance au sein d'une entreprise artisanale sous la responsabilité d'un maître d'apprentissage et en centre de formation d'apprentis (CFA).**
- ✓ **Au titre des deux premières années d'exercice, l'artisan bénéficie d'un régime spécial pour ses cotisations sociales.**

“

*Les idées ne sont
pas faites pour être
pensées mais pour être
vécues*

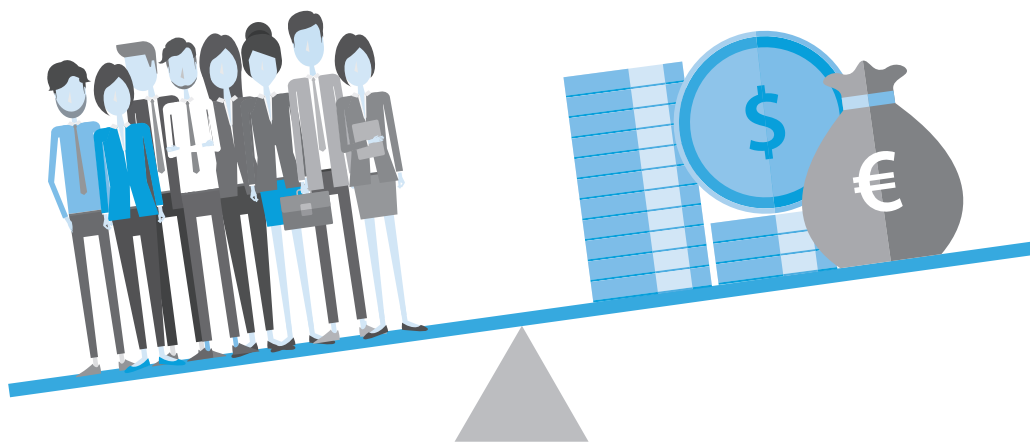
André Malraux

Les projets de l'économie sociale et solidaire

En quelques mots

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire entreprennent différemment en plaçant **l'humain au cœur de leurs préoccupations** ; que les projets relèvent de l'économie marchande ou non-marchande. La loi du 31 juillet 2014 a permis une reconnaissance explicite de ce modèle d'entrepreneuriat qui connaît une forte croissance ces dernières années. Certaines peuvent même être reconnues **entreprises solidaires d'utilité sociale**.

L'HUMAIN AU CENTRE DU PROJET





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Certains créateurs souhaitent donner un sens différent à leur nouvelle entreprise en plaçant l'humain au centre de leur activité avec une finalité dirigée vers l'intérêt général. Les activités relevant de l'économie solidaire sont particulièrement centrées sur les initiatives de développement local, de réinsertion et de lutte contre l'exclusion. M. Yunus rappelle les deux principes du *social business* : il n'y a ni pertes ni profits et l'entreprise répond à un problème social.

Contexte

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec ses 225 000 établissements, représente 10 % du PIB français avec 2,3 millions de salariés et 22 millions de bénévoles. De fait, il est très vaste puisqu'il recouvre des activités sociales et des activités solidaires où l'aspect humain est encore plus privilégié.

Elle se retrouve dans tous les secteurs ; certains assez habituels comme l'action sociale (accueil de jeunes enfants, de handicapés), les sports et loisirs (clubs de sports), les arts et spectacles (troupes et clubs), l'enseignement (écoles de théâtre, etc.), mais aussi et largement dans les activités financières et l'assurance (banques coopératives, crédit, mutuelles), le commerce (circuit court), l'agriculture (biologique), l'énergie (renouvelable), etc.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Imaginer son activité autour de certaines spécificités :

- **La finalité** : la recherche du profit n'est pas une fin en soi. Ces entreprises créent une valeur économique afin de créer une valeur sociale,
- **La gouvernance** : elle est démocratique et définie dans les statuts qui prévoient la participation des associés, salariés et des parties prenantes à la vie et aux décisions de l'organisation, autour du principe « un homme = une voix ».

- **La lucrativité** : limitée et consacrée au développement de l'activité pour être au service d'une communauté locale.

2. Choisir son statut juridique (société ou association) selon sa forme : les sociétés coopératives de production (SCOP), les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), les associations à but non lucratif (loi de 1901), les fondations (acte juridique), les sociétés commerciales d'utilité sociale (SARL, SAS, SA plus l'agrément ESUS), les entreprises solidaires (agrément ESUS).

3. Rédiger ses statuts et organiser sa gouvernance.

Méthodologie et conseils

- Pour démarrer et tester son activité de production, un créateur peut être abrité, sous conditions, par une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE).
- L'association Avise est un centre de ressources et d'ingénierie pour les entreprises de l'économie sociale. www.avise.org
- Ce secteur a développé des modes de financement spécifiques tels que le financement solidaire (France Active) et les micro-crédits.
- Le capital pour démarrer en société est variable et le montant plus faible que pour les sociétés commerciales classiques.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Se renseigner sur les particularités de chaque catégorie d'entreprise sociale et solidaire car les avantages et obligations sont différents selon les cas.**
- ✓ **Les collectivités locales sont des parties prenantes à solliciter et à mobiliser pour ces projets.**

3

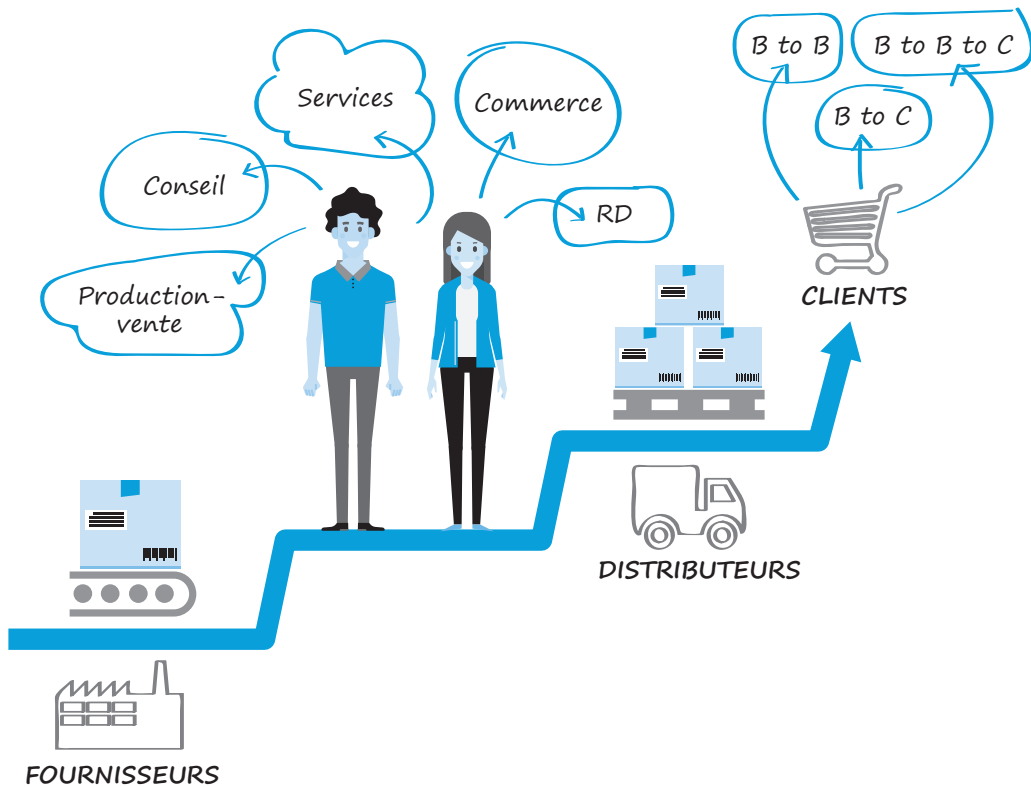
DOSSIER

CONSTRUIRE SON BUSINESS MODEL

“

La règle d'or dans toutes les entreprises est :
mettez-vous à la place de votre client.

Orison Swett Marden



Troisième étape de la construction du business plan, le business model ou **modèle économique** en est le « cœur ». Sa construction passe par un outil, l'étude de marché, qui est une aide à la décision.

Une étude de marché proche du terrain

Réaliser une étude de marché est un gage de succès car cela limite les risques et permet de prendre des décisions éclairées quant au lancement. **L'étude de marché** est donc tout à fait indispensable à la poursuite de n'importe quel projet.

Attention ! Si l'étude de marché n'est pas réalisée ou mal réalisée (absence d'étude auprès des futurs clients, ce qui est malheureusement fréquent !), le projet aura de grosses difficultés à atteindre ses objectifs de ventes et les partenaires extérieurs ne s'y intéresseront pas car ils le considéreront comme construit avec légèreté.

L'étude de marché n'est pas forcément un gros travail mais sa réussite repose sur quelques **principes et méthodes** et sur du bon sens. Elle relève d'un paradoxe : être la plus complète possible tout en étant réalisée avec des moyens limités et en un minimum de temps pour être d'actualité.

Elle se réalise par **étapes successives** et permet de :

- mieux connaître les grandes tendances du marché actuel (étude documentaire marché) ;
- repérer la concurrence actuelle et les stratégies des principaux acteurs du secteur (étude documentaire concurrence) ;
- choisir son premier positionnement par rapport à la concurrence ;
- confronter ce positionnement à l'avis d'experts et aux attentes des futurs clients pour aboutir à un business model de démarrage (enquêtes de validation) ;
- quantifier la demande prévisionnelle et le chiffre d'affaires (CA) prévisionnel.

Les données collectées doivent être fiables, vérifiées et actualisées selon un principe de réalisme. Les **données macroéconomiques** (données nationales et sectorielles) doivent être croisées avec les **données microéconomiques** (locales, enquêtes).

Une étude de marché à partir d'un Minimum Viable Product (MVP)

Concrétiser son idée par un MVP oblige à sortir de sa zone de confort et délimite l'étude de marché pour la réaliser dans de bonnes conditions de délai.

Les outils

17	Le Minimum Viable Product (MVP)	56
18	L'analyse du marché actuel	60
19	L'analyse de la concurrence actuelle	64
20	Le premier positionnement	66
21	Les enquêtes de validation	68
22	Le business model	72
23	L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel	76



“

Sortir de sa zone de confort et confronter son idée à la clientèle.

Le Minimum Viable Product (MVP)

En quelques mots

Première **concrétisation** de la nouvelle offre, réalisée le plus tôt possible et à moindres frais, le MVP permet de **prendre du recul par rapport au projet**. Il sera présenté aux premiers clients les plus concernés, les *early adopters*, et à quelques experts pour recueillir leurs avis et vérifier l'existence d'un marché pour une telle offre. L'acceptation du MVP entraînera la suite de l'étude de marché. Des avis mitigés entraîneront une amélioration du projet avant de continuer et des avis négatifs l'obligation de pivoter.

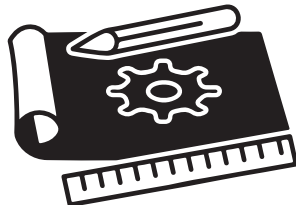
LES FORMES DE MVP



Brochure
Programme
Flyer



Vidéo
film



Maquette
Prototype
Dessin



Landing page



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Formaliser très tôt son idée en la rendant concrète permet de la clarifier et de lui donner forme, sans perdre de temps et le tout à moindres frais. Cette première proposition de valeur concrète et minimale sera confrontée aux premiers clients les plus concernés par l'offre : les *early adopters*, qui donneront leur avis et feront remonter les points positifs et les blocages. Car la clé du succès d'une nouvelle entreprise repose sur ses clients ; au-delà de toute idée géniale du créateur.

Contexte

Beaucoup d'idées sont dans la nature et peu voient réellement le jour. Pour qu'elles arrivent sur le marché, elles doivent être mises en œuvre et rencontrer une demande. La première étape de mise en œuvre passe par cette première phase de concrétisation que les premiers clients concernés et quelques experts doivent visualiser et comprendre avant de continuer la construction du projet. Le tout doit se faire rapidement et discrètement par rapport à la concurrence.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Partir de son idée de création.**
2. **Traduire concrètement cette idée** sous la forme d'un Minimum Viable Product (MVP). On parle aussi de *proof of concept* ou de « V0 ». Le principe de *lean start-up* veut qu'on aille vite et à moindre coût pour ce premier test. Aussi le MVP peut prendre différentes formes comme une brochure, une maquette, une vidéo, une landing page ou la première version d'un prototype.
3. **Confronter et tester ce MVP** auprès de la cible de clients privilégiés que sont les *early adopters* et de quelques experts.
4. **Évaluer leurs retours** et décider de :
 - continuer la construction du projet si les avis sont positifs ;

- continuer la construction du projet en intégrant les remarques et suggestions faites sur la proposition de valeur si les avis sont mitigés ;
- pivoter, c'est-à-dire changer plusieurs paramètres importants jugés essentiels pour la réussite du projet (cible, fonctionnalités, etc.) si les avis sont très mitigés, voire négatifs.

Méthodologie et conseils

- Flairer les tendances (le *green business*, les services à la personne, le retour à l'authentique, etc.) dans la presse, les salons, les sites spécialisés, les magazines, les newsletters et blogs pour ne pas rester sourd aux attentes de ses futurs clients. Pour ceux qui manquent d'idées, le site www.hellobiz.fr peut aider à trouver des idées en France et à l'étranger.
- « Penser client » pour concevoir une proposition de valeur adaptée, centrée sur son usage.
- Éviter la myopie : « mon idée est bonne ! » mais au contraire confronter son idée à la réalité du marché très tôt.

Suite outil 17 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Si les *early adopters* sont convaincus par la proposition de valeur, elle a toutes les chances de séduire ensuite la cible entière de clients potentiels. En revanche, s'ils sont mitigés ou neutres, les clients ne suivront pas.
- ✓ Concevoir une concrétisation de la proposition de valeur rapidement et à moindre coût (maquette en papier-carton, PPT, landing page, brochure, vidéo avec son smartphone).
- ✓ « Penser clients » pour que le projet leur apporte un véritable bénéfice (avantage concurrentiel) en termes d'usage, de garantie, de prix, etc. Répondre à leurs demandes en termes d'innovation (innovation incrémentale ou innovation de rupture). Les deux ont leur place sur le marché, si les clients sont au rendez-vous !

Le Minimum Viable Product (MVP)



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le design thinking pour penser le MVP

Le design thinking est une démarche qui utilise les outils et méthodes des designers pour résoudre un problème ou construire une innovation. Il permet de concilier des contraintes variées : la **désirabilité** du marché ou des acteurs, la **faisabilité** technique et organisationnelle, et la **viabilité** économique. L'expérience client domine ce mode de raisonnement (ex : les *customer journey maps* ou *experience maps*). Ce mode de raisonnement est très utile pour concrétiser ses idées et aboutir à un MVP centré sur l'usage client.

Concrètement, le travail en mode design thinking s'organise autour de trois logiques : une logique de co-création entre différentes personnes ou services pour favoriser l'intelligence collective ; une gymnastique intellectuelle alternant des phases d'intuition et d'analyse, dans une logique d'ouverture/fermeture (comme dans toute démarche de créativité) ; une importance majeure accordée à l'étude de terrain pour observer les comportements.

Les trois grandes étapes du design thinking

1. Identifier une problématique et comprendre son environnement,
2. Trouver le concept, l'idée qui permettra de la résoudre,
3. Concevoir la forme qui incarnera ce concept.

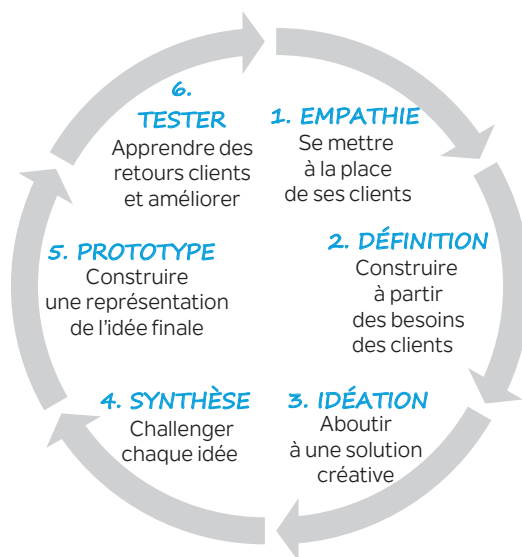
Les bénéfices du design thinking

Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui « pensent design » efficacement ? On pense bien entendu à Apple mais aussi à Decathlon.

- L'empathie avec les clients : partir de ses besoins, voire de ses frustrations, pour lui fabriquer une expérience mémorable. ;
- Une culture du prototype que l'on teste, améliore et teste encore ;
- La compréhension que le design ne s'applique pas qu'aux objets ;
- Des investissements lourds dans le design ;
- Une culture de la synthèse.

Le design thinking, étape par étape

- **Empathie** : Identifier le problème à régler.
- **Définition** : Revoir l'historique des problèmes rencontrés, collecter des exemples d'échecs, identifier les supporters, investisseurs et critiques du projet, parler au client final.
- **Idéation** : Identifier les besoins et motivations des clients finaux, générer autant d'idées que possible pour répondre à ces besoins sans les juger, brainstormer.
- **Synthèse** : revoir les objectifs, choisir les idées surprenantes, challenger les idées.
- **Prototype** : Combiner, croiser et affiner les idées, créer des brouillons/maquettes/prototypes.
- **Tester et apprendre** : Recevoir un feed-back du client final, déterminer si la solution validée répond à l'objectif de départ, identifier les sources d'amélioration.



En résumé, Le design thinking en 3 temps :

L'inspiration : le problème ou l'opportunité qui motive la recherche de solutions (étapes 1 & 2)

L'idéation : Le process de générer, développer et tester des idées (étapes 3 & 4)

L'implémentation : Le parcours qui mène du projet au marché (étapes 5 & 6).



Exercice

Aboutir à son MVP avec le design thinking

> Pour votre projet, répondez aux questions suivantes, en équipe de préférence, après avoir concrétisé votre idée en utilisant la méthode design thinking.

1. Quel est le meilleur type de MVP pour concrétiser le projet ? (flyer, landing page, maquette, etc.)

.....

2. Pour quelles raisons ?

.....

3. Comment le réaliser concrètement ? (délai, construction, etc.)

.....

4. Quels sont nos early adopters ?

.....

5. Quels sont les experts du secteur les plus inspirants ?

N° 1

N° 2

N° 3

6. Comment organiser la rencontre avec les early adopters et les experts ?

Quand ? (différentes dates)

.....

Où ? (différents lieux)

.....

Comment ? (différents formats de questionnement)

.....

7. Confronter son MVP à ces early adopters et aux experts.

.....

8. Organiser la synthèse de ces retours.

• Retours positifs

• Retours mitigés

• Retours négatifs

9. Notre décision quant à la poursuite du projet ?

• Le projet est validé, on continue.

• Le projet est partiellement validé, on retravaille quelques éléments, lesquels ?

• Le projet n'est pas validé, on va pivoter. Comment ?

“

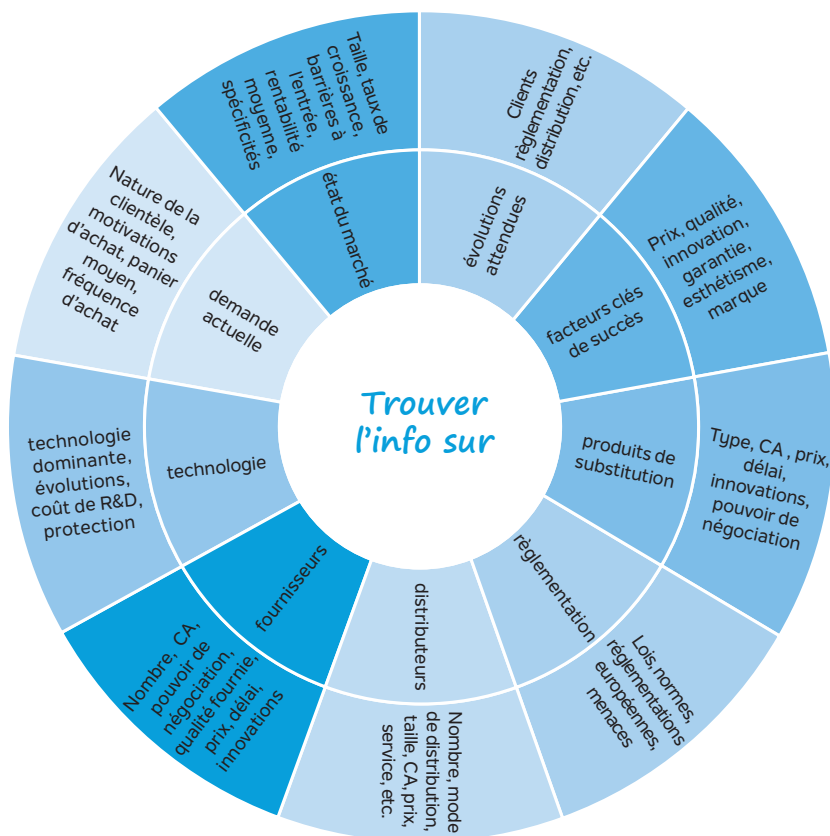
Ouvrir l'œil pour mieux comprendre le marché actuel et son devenir.

L'analyse du marché actuel

En quelques mots

L'**étude documentaire marché**, premier stade de l'étude de marché, est une démarche structurée qui étudie l'environnement, le marché et la demande actuelle des clients, la distribution, la technologie, les fournisseurs et tout aspect particulier de ce marché ; sans oublier les grandes tendances. Sa synthèse permettra de visualiser le panorama du marché et de préciser les segments de marché, pour ensuite effectuer les premiers choix stratégiques de positionnement et de conquête de marché sur la base de ses avantages concurrentiels.

L'ÉTUDE DOCUMENTAIRE MARCHÉ





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Réaliser une **photographie du marché** au sens large. Bien comprendre l'environnement et les rouages du secteur sur lequel on veut se lancer ainsi que les principaux acteurs et les règles du jeu pour les utiliser dans le cadre de sa future activité. Cette analyse permet aussi de **segmenter le marché**, c'est-à-dire gagner en finesse d'analyse avant de se lancer.

Contexte

Quelle que soit la connaissance antérieure du marché dont on dispose, une analyse du marché actuel doit être réalisée avec méthode. Les informations doivent être vérifiées par deux sources différentes et croisées. Les données récoltées doivent être actualisées car toute information se périmite vite.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Comprendre l'environnement dans lequel se situe le projet, qu'il soit réglementaire (rôle des pouvoirs publics nationaux et européens, existence de groupes de pression), technologique ou économique (rôle et pouvoir des fournisseurs et des distributeurs).

2. Identifier les grandes tendances et l'évolution du marché actuel visé : sa taille (en volume ou en valeur), les prévisions (développement, stagnation ou déclin), ses principales caractéristiques. Utiliser par exemple « Les grandes tendances de l'innovation » de Bpifrance.

3. Analyser la demande actuelle des clients qui se servent chez les concurrents : qui sont-ils (âge, sexe, comportement et fréquence d'achat en B to C et taille des entreprises, secteur d'activité, localisation géographique en B to B et en B to G) et combien sont-ils ? Quelle est leur fréquence d'achat et de renouvellement ? Quel rythme d'innovation souhaitent-ils ? Où achètent-ils ? Que recherchent-ils (facteurs clés de succès) ? Et que rechercheront-ils dans les 3 ans à venir ?

4. Réaliser une synthèse des principaux éléments sous forme d'un tableau des cinq points positifs et cinq points négatifs du marché. Cette synthèse fera partie du document business plan. Tous les autres documents qui apportent des

« preuves » (rapport d'experts, sondages effectués par des organismes professionnels, etc.) pourront servir d'annexes au business plan.

5. Segmenter le marché (voir page suivante) pour commencer à identifier son futur marché.

Méthodologie et conseils

- Pendant toute cette étape, avoir l'obsession clients, ce sont eux qui ont la clé du succès.
- ODIL, outil d'aide au diagnostic d'implantation locale conçu par l'Insee, permet de caractériser l'activité économique sur une zone géographique déterminée. <http://creation-entreprise.insee.fr>
- Faire soi-même ou faire faire cette étude est un choix. Plus le créateur s'implique dès le début, plus il maîtrisera son projet. De plus, les sources d'information sont le plus souvent très nombreuses (Insee, Xerfi, Credoc, Dossiers projecteurs BPI, etc.) et cette étude est tout à fait réalisable par le créateur.
- Utiliser des sources gratuites sûres (par exemple l'étude Kpmg annuelle sur l'hôtellerie-restauration est disponible sur leur site).
- Cette étape doit être réalisée rapidement pour obtenir une vision précieuse et précise et pour gagner en finesse d'analyse dans la construction de son projet. Le temps passé à la collecte et l'analyse de ces informations fera économiser du temps ensuite, dans la mesure où on partira sur des bases solides.

Suite outil 18 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Plus on avance dans l'étude documentaire et plus on trouve de pistes possibles de business. Savoir se limiter et arrêter les recherches est un principe fondamental, sans quoi on peut toujours rester à cette étape.**
- ✓ **Vérifier ses sources d'information, notamment celles qui sont gratuites sur Internet. Se fonder uniquement sur des sources fiables qui sont malheureusement quelquefois payantes.**
- ✓ **Être complet, précis mais rapide.**

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?****« On ne peut vendre à tous les clients » :
Segmenter le marché est nécessaire**

Les marchés sont rarement homogènes mais composés de plusieurs types de clients aux attentes hétérogènes, servies par les concurrents en place. Il est important de faire un zoom sur tous ces clients différents et leurs attentes pour créer des groupes.

En quoi cela consiste-t-il ?

On découpe la population étudiée (B to C ou B to B/B to G) à l'aide de critères repérés dans l'analyse du marché actuel et correspondant le plus souvent aux Facteurs Clés de Succès (FCS) pour obtenir des groupes de clients homogènes et significatifs qui partagent les mêmes attentes, les mêmes modes d'achat, de communication. Ces groupes homogènes forment des segments de marché.

Avantages

La visualisation des segments de marché permet au créateur de choisir le segment prioritaire pour lancer son activité, c'est-à-dire sa cible prioritaire (ou cœur de cible). Cette action de positionnement commence ici et sera confortée (ou pas) après l'analyse de la concurrence actuelle (Outil 19).

Critères de segmentation

- **B to C** : critères socio-démographiques (âge, sexe, nombre de personnes du foyer, situation familiale, revenu, niveau d'éducation, etc.) ; géographiques ; comportementaux (occasion d'achat, fréquence, fidélité à la marque, attitude face à l'innovation) ; facteurs clés de succès (FCS).
- **Pour les internautes** : temps passé sur le site, comportement en ligne, occasion d'achat, fidélité à la marque, montant des commandes, FCS, etc.
- *Remarque* : Pour affiner l'étude des clients, il est recommandé de créer des **personas** qui

représentent des clients virtuels « caractéristiques » avec des habitudes, modes de consommation et attentes bien spécifiques. On peut ainsi leur dédier des produits ou services particuliers.

- **B to B** : secteur d'activité (code NAF), taille de l'entreprise (TPE, PME, ETI, GE), localisation géographique, niveau technologique/degré d'innovation, indépendance des capitaux, date de création, entreprise familiale, indépendance dans la décision d'achat, etc.

- **B to G** : secteur d'activité, implantation géographique, taille, modalités d'achat (appels d'offres), acceptation des innovations, etc.

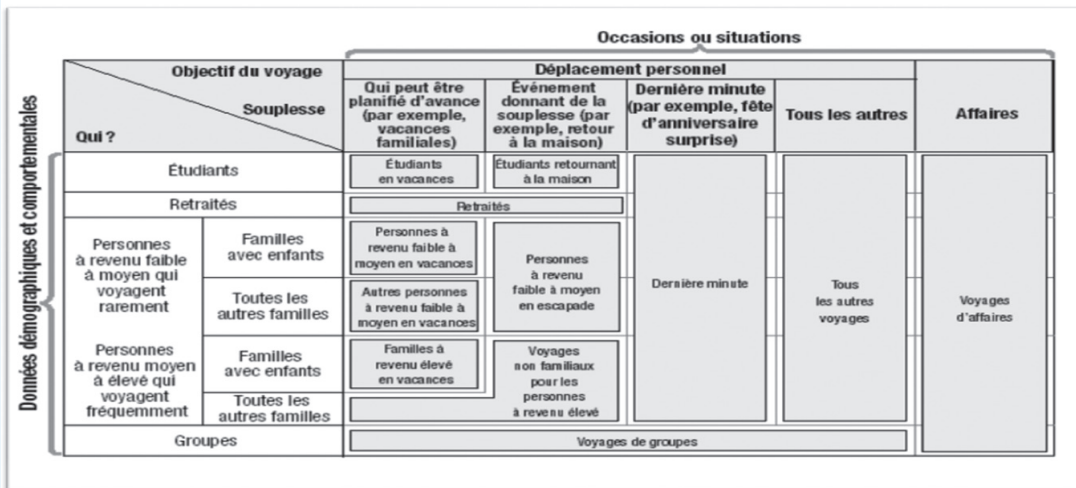
Deux écueils à éviter :

- Identifier des segments trop larges où les attentes des clients sont encore trop diverses et où il sera difficile de fournir une proposition de valeur cohérente,
- Identifier des segments trop étroits, et donc trop nombreux, qui correspondent à des niches de clientèle très étroites et souvent peu ou pas assez rentables. Le segment doit donc être pertinent, mesurable et rentable.



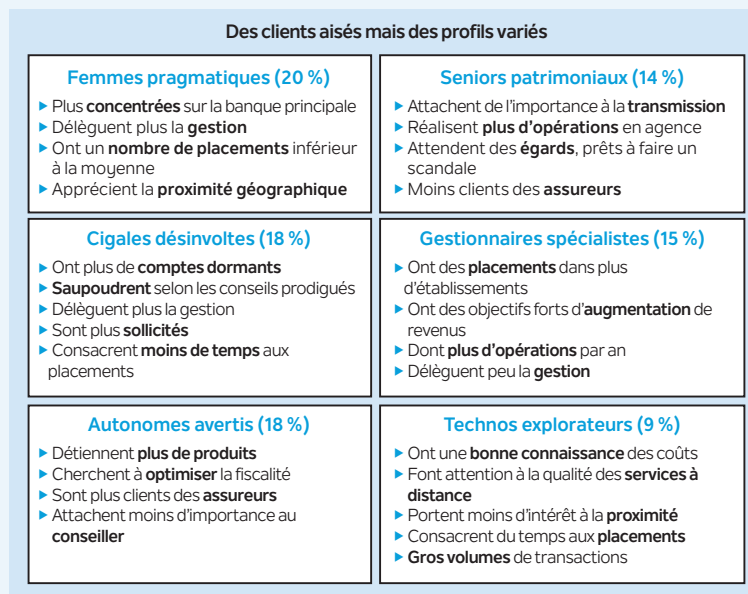
Exemple 1 : PRICELINE.COM

Lorsqu'on combine ces variables, Priceline.com crée un cadre de marché et identifie les segments faciles à atteindre et qui présentent des comportements différents en ce qui concerne l'achat de billets et la planification de vacances.



(Source : Interactif)

Exemple 2 : segmentation d'une entreprise de gestion de patrimoine



“
Connaître ses
« ennemis » est déjà un
début de victoire.

L'analyse de la concurrence actuelle

En quelques mots

L'**analyse de la concurrence actuelle**, second stade de l'étude de marché, est une démarche structurée qui vise à identifier les **concurrents directs** (ceux qui proposent la même offre) et les **concurrents indirects** (ceux qui proposent une offre qui apporte une satisfaction similaire aux clients) et les causes de leur réussite ou de leurs difficultés. Cette photographie de la concurrence permettra ensuite de choisir son positionnement. Pour compléter cette étude, on peut zoomer sur certaines entreprises qui réussissent bien dans un domaine précis par un *benchmark* dans le but d'améliorer son propre fonctionnement.

CONCURRENCE DIRECTE ET INDIRECTE

Concurrents directs



Analyser : nombre, CA, avantage concurrentiel, localisation géographique, ancienneté, taux de croissance, prix, qualité, innovation, forces et faiblesses, moyens financiers, techniques et commerciaux, agressivité commerciale

Concurrents indirects



Apportent une satisfaction similaire aux clients mais peuvent venir d'autres secteurs d'activité. Analyser en plus le mode de fonctionnement de leur secteur d'origine

Focus sur certains concurrents exemplaires



Benchmark pour identifier de nouvelles pratiques à mettre en œuvre : délais de livraison, innovation, satisfaction client, etc.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Repérer le **niveau de concurrence globale** directe et indirecte et analyser la stratégie des principaux concurrents pour se positionner par rapport à eux. Cette connaissance du panorama concurrentiel vous permettra d'apporter à vos futurs clients un avantage compétitif certain, tout en évitant d'affronter directement la concurrence. Ces informations serviront ensuite pour l'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel.

Contexte

Cette phase de l'étude requiert une minutie particulière. D'ailleurs, les partenaires extérieurs du projet étudieront avec beaucoup d'attention cette partie sur la concurrence qui doit apporter des **preuves** qu'il existe de la place pour la future entreprise au milieu de celles qui existent déjà. Partez avec une certitude : il existe toujours un certain niveau de concurrence et c'est mieux, cela évite « d'ouvrir » un marché. En revanche, trop de concurrence ferme le marché.

Les sources d'information sont nombreuses comme par exemple les rapports annuels, les brochures, les publicités ou les articles de presse, les fiches et analyses sectorielles et aussi les commentaires sur des blogs reconnus.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Repérer les concurrents directs et rechercher des informations sur les principaux (selon la liste ci-contre).

2. Identifier les concurrents indirects (au niveau mondial si possible) et collecter le plus d'informations possible sur les principaux. Ils sont évidemment plus difficiles à identifier que les concurrents directs ; la méthode est de partir des clients et de leur satisfaction, donc de l'usage. Par exemple, les concurrents indirects des producteurs de BD pour enfants sont les offreurs d'autres types de livres pour enfants du même âge, de jeux de société, de

films voire les activités de plein air qui occupent le même temps pour un budget équivalent.

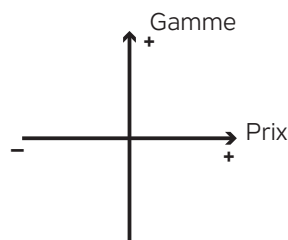
3. Établir une synthèse, sous la forme d'un tableau des cinq points positifs et négatifs qui permettra de dégager un premier avis sur les chances de réussite *a priori* de la nouvelle entreprise.

4. De plus, étudier quelques concurrents en faisant un *benchmark* pour mieux comprendre leur mode de fonctionnement performant et s'en inspirer.

5. Sélectionner une entreprise réputée excellente pour une de ses pratiques (la logistique, le service après-vente, le design) et chercher à en comprendre toutes les ficelles. Prendre comme étalon une entreprise d'un secteur différent peut être excellent.

Méthodologie et conseils

- Une présentation graphique des concurrents directs sous la forme d'une carte stratégique est un « plus » dans le business plan. Utiliser deux axes comme la gamme de produits ou services et le niveau technologique ou la gamme et les prix.



Avant de vous lancer...

- ✓ **Ne pas sous-estimer la concurrence, elle peut réagir très vite et brutalement face à un nouvel entrant.**
- ✓ **Ne jamais imaginer qu'il n'existe pas de concurrence indirecte (sauf pour quelques projets de haute technologie). Les partenaires extérieurs auront de gros doutes sur le sérieux du projet dans ce cas !**
- ✓ **Vérifier ses sources d'information. N'utiliser que des sources fiables. Ne pas se fier aux rumeurs et aux croyances.**

Le premier positionnement

“

Positionner revient à installer une différence dans l'esprit des clients.

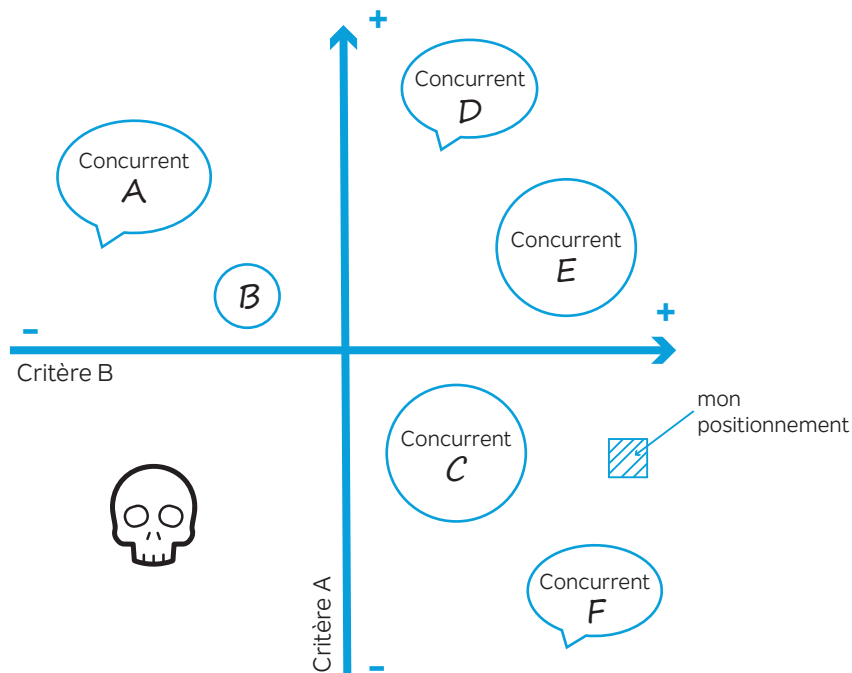
Ph. Kotler

En quelques mots

Le **premier positionnement** est le premier choix fait *a priori* par le créateur qui croise les avantages concurrentiels de sa proposition de valeur avec sa future clientèle, tout en se démarquant des concurrents. La visualisation de ce positionnement se fait via un outil, **la matrice de positionnement**, qui se construit à partir de deux variables déterminantes pour les clients, identifiées lors de l'étude du marché et confirmées par l'étude de la concurrence.

VISUALISER SON POSITIONNEMENT AIDE À LE PRÉCISER

1. Choisir les critères déterminants pour les clients visés (Facteurs clés de succès)
2. Positionner les concurrents sur la matrice
3. La taille de la bulle correspond à leur poids dans le secteur
4. Choisir son futur positionnement





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Prendre la **première décision** de positionnement et de ciblage de la future clientèle, en fonction de ce qu'on veut et ce qu'on sait faire, mais aussi de l'offre des concurrents. Garder toujours « l'obsession clients » permet de ne jamais oublier les avantages concurrentiels à leur offrir par rapport à ceux déjà offerts par la concurrence installée.

La définition de ce premier positionnement est importante en termes de conséquences quant à l'étude terrain qui va suivre et à l'image donnée aux premiers clients. Bien viser du premier coup fait gagner du temps !

Contexte

Troisième phase de l'étude de marché, après avoir 1. récolté et analysé des informations sur l'environnement, le marché et la concurrence, 2. segmenté le marché, elle permet de faire les premiers choix en termes de couple produit-marché. Ces choix devront ensuite être validés par des experts et les futurs clients pour devenir définitifs et ainsi se décliner dans le business model de lancement de la nouvelle entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Partir des deux synthèses réalisées lors de l'étude documentaire, par exemple les cinq éléments positifs et cinq éléments négatifs du marché actuel et de la concurrence actuelle et de la mise en évidence des segments de marché.

2. À partir de ce qu'on sait faire et ce qu'on veut faire, **choisir sa cible** et **décider du premier positionnement** qui deviendra le premier couple produit-marché (ou le *core business*).

- Les résultats de l'analyse du marché et de la concurrence actuels sont parfois si évidents que le choix est simple et évident.
- Si ce n'est pas le cas, et par mesure de prudence, visualiser la position des concurrents et celle de votre future entreprise sur une matrice de

positionnement, à partir des FCS mis en avant par les clients.

3. Ce choix se fait en réfléchissant aux **chances de succès** de la nouvelle entreprise dans cet espace concurrentiel à 4 cadrans. Un cadran déjà servi par les concurrents ne signifie pas qu'il faille s'en détourner, car un avantage compétitif nouveau peut faire la différence. À l'inverse, un cadran sans concurrents est *a priori* suspect car peut-être sans clients, et on doit s'interroger.

4. Traduire ce positionnement en : vendre quoi ? à qui ? où ? quand ? comment ? combien ? avec quelles conditions de paiement ? comment se différencier ? Tous ces éléments permettent d'aboutir à la première définition du business model qu'il conviendra de tester.

Méthodologie et conseils

- La visualisation des positions des concurrents et donc de l'espace libre pour la nouvelle entreprise aide à prendre du recul pour décider de son futur positionnement possible par rapport à ces acteurs déjà installés.
- Le premier positionnement ne deviendra définitif qu'après les retours des experts et des clients. Au départ, viser un seul couple-marché (deux au plus) est raisonnable pour des raisons de moyens et de temps limités mais aussi de légitimité.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Un positionnement clair permet de communiquer facilement sur le projet.**
- ✓ **La définition du premier positionnement en termes de couple produit-marché est la première décision essentielle dans le processus de création.**
- ✓ **Tout en démarrant avec un seul couple produit-marché, envisager les développements futurs qui se retrouveront d'ailleurs dans la partie « Futur » du document business plan.**

“

Un expert est une personne impliquée et active dans le secteur d'activité considéré.

Les enquêtes de validation

En quelques mots

Les **enquêtes de validation** représentent la **phase terrain** de l'étude de marché. Il s'agit d'organiser la rencontre de l'offre et du premier positionnement envisagé avec un petit nombre d'experts identifiés dans les étapes précédentes et avec de futurs clients, en vue de valider la proposition de valeur et donc le projet. Ces enquêtes utilisent des techniques qualitatives (entretiens individuels ou collectifs) et quantitatives (sondages).

CHOISIR SON ENQUÊTE

	Entretien	Sondage	Autres méthodes
Objectifs	Recueillir les avis d'experts et de clients	Vérifier et quantifier ces avis	• Sondage en ligne
Modalités	Individuel/Collectif Face à face/Skype/Vidéos/ Téléphone	Individuel Face à face / Téléphone	• Sondage sur les réseaux sociaux • Forums et blogs
Outils	Guide d'entretien	Questionnaire	• Observation sur lieux de vente • Réunions de consommateurs
Questions	Semi-ouvertes	Fermées (réponse oui/non) et à choix multiple (classement, choix de plusieurs réponses dans une liste)	• Boutique éphémère



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Confronter et vérifier l'**acceptation du premier positionnement** envisagé par des experts d'une part et par de futurs clients d'autre part avant de se lancer : acceptation totale, acceptation avec améliorations à prévoir ou rejet du projet. Les données récoltées à ce niveau serviront également pour ensuite estimer le chiffre d'affaires prévisionnel.

Contexte

Quatrième phase de l'étude de marché, **les enquêtes sont capitales** pour la suite du projet. La réponse des experts d'abord et des clients ensuite permettra de finaliser les choix stratégiques de l'entreprise en termes de couple produit-marché, de prix, de distribution et de communication ; et donc de business model.

Le résultat de ces interrogations ouvre trois possibilités :

1. Acceptation totale des experts et des clients : le projet continue à se construire ;
2. Acceptation du projet par les experts et les clients avec certaines demandes additives ou modificatives, qui obligeront à retravailler le premier positionnement et à le tester à nouveau si les modifications sont importantes ;
3. Refus des clients qui n'acceptent pas le projet : il est souhaitable d'abandonner le projet au moins momentanément ou de pivoter fortement en changeant de secteur d'activité, de type de clientèle.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Décider du type d'étude à mener. Des entretiens sont indispensables pour recueillir l'avis des experts et les réactions des clients par rapport au produit ou service qu'on se prépare à leur offrir. Ensuite, selon les projets, vérifier ces informations auprès d'une population plus importante par un sondage peut être nécessaire.

2. Définir le type de population à interroger. 5 experts et 25 personnes clientes bien ciblées suffisent en général pour ces entretiens en profondeur car il s'agit d'une clientèle de niche au départ.

Si le projet est plus ambitieux, deux séries d'enquêtes (ou plus) seront nécessaires.

3. Interroger les experts en premier avec un guide d'entretien pour valider certains points (emplacement, part de marché réalisable la première année, niveau de prix acceptable et les interroger sur le projet ensuite). Leurs avis devront être intégrés dans le guide d'entretien clients.

4. Réaliser des entretiens auprès de la cible de clientèle visée avec un second guide d'entretien pour comprendre puis quantifier leurs attentes par rapport au projet (quand ? où ? combien ? à quel prix ?).

5. Vérifier éventuellement les résultats obtenus auprès des futurs clients par un sondage, bien que ce dernier ne soit pas totalement utile si l'étude documentaire et les entretiens sont riches et permettent d'estimer le chiffre d'affaires prévisionnel.

Méthodologie et conseils

- Les résultats de l'étude figureront, sous forme visuelle et résumée, dans le dossier business plan ainsi que la méthodologie d'étude (moyens, dates, lieux, type d'étude utilisé). L'étude complète sera annexée au business plan.
- Bien choisir les experts à interroger, c'est crucial !
- Les résultats des études qualitatives et quantitatives ont une durée de vie courte ! De quelques semaines en général.

Suite outil 21 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Les entretiens avec les futurs clients sont un passage obligé à ce niveau. Eux seuls ont LA réponse quant à la faisabilité du projet.
- ✓ Ne pas sous-estimer cette étude auprès des clients sous prétexte que le marché est très large et donc qu'il y a de la place pour de nombreux acteurs.
- ✓ Une technologie, même innovante, n'est pas forcément un gage de succès auprès des clients. L'usage est déterminant.
- ✓ Interroger uniquement des personnes faisant partie de la cible visée.

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?****Entretien individuel****Objectif pour l'enquête experts :**

1. Vérifier les données collectées sur le marché et la concurrence actuels.
2. Valider leur acceptation de la nouvelle offre.
3. Recueillir tous leurs commentaires et conseils.

Objectif pour l'enquête clients : comprendre leurs attentes, leurs usages, leurs manques et blocages (B to C) et leurs modes de fonctionnement (B to B et B to G).

Dans tous les cas :

- Écrire un guide d'entretien de 10/15 questions pour les experts et un second pour les clients.
- Prévoir des questions de relance (« vous m'avez dit que vous n'êtes pas très bricoleur, pouvez-vous préciser ce que vous faites vous-même ? »).
- Interroger par vagues de 30 : 5 experts et 25 futurs clients.
- Avoir une attitude de neutralité bienveillante lors des entretiens, votre propre avis ne doit pas transparaître !
- Faire une synthèse des points marquants après chaque entretien.
- Faire une synthèse globale « experts » et « clients » à la fin des entretiens ; celle-ci figurera dans le business plan.

Entretien collectif

Une alternative existe, les entretiens collectifs et les *focus groupes*, de 7 à 9 clients, nécessitent la présence d'un animateur qualifié. Ils sont intéressants sur certains sujets, mais impossibles pour d'autres trop personnels en BtoC et irréalisables en BtoB.

Sondage

Validation des résultats auprès d'une population représentative de la population cible.

- Objectif : quantifier les réponses des futurs clients.

- Écrire un questionnaire : liste de 10/15 questions permettant d'interroger de manière individuelle et standardisée la population définie.

- Questions : courtes, claires, fermées (oui/non), à choix multiples.
- Les questions à choix multiples (1 fois par semaine, entre 2 et 3 fois, etc.) doivent être exprimées très clairement.
- Le questionnaire ne doit pas être trop long.
- Il doit être séquencé avec un intérêt croissant.
- Un texte introductif est nécessaire pour expliquer le thème et la finalité du questionnaire.
- Effectuer le sondage de visu, ou en vidéo en BtoC et de visu, vidéo ou par téléphone en BtoB.

Possibilité supplémentaire : l'enquête en ligne

Les sondages par Internet sont très faciles à utiliser et permettent de vérifier très rapidement une idée, un concept, un MVP auprès d'un grand nombre de personnes, avant de se lancer véritablement dans l'étude proprement dite.

- Avantages : simplicité, économie, rapidité (1 à 2 semaines en moyenne) et interactivité possible.
- Inconvénients : centrée sur les enquêtes quantitatives (les enquêtés ne répondent pas ou très peu aux questions ouvertes qui sont ensuite difficiles à traiter) et concerne particulièrement la population des internautes.

L'ergonomie du questionnaire est importante et conditionne le nombre de réponses : le questionnaire doit être plus court pour ne pas perdre les internautes en cours d'enquête. Les outils gratuits les plus connus sont www.surveymonkey.com ou www.mon-enquete-enligne.fr.



Exemple

La conduite d'un entretien

Interroger les experts d'abord puis intégrer leurs remarques ou demandes spécifiques dans le guide clients.

Entretiens experts	Entretiens clients
1. Présentation de l'enquête et de l'enquêteur Présenter une thématique assez large pour ne pas dévoiler le sujet de l'étude (souci de confidentialité) et éviter tout biais dans les réponses. <i>Ex : projet d'un nouveau type de vélo, présenter l'enquête comme traitant de la mobilité.</i>	
2. Question introductive	
Préparer une question très large qui a trait à la profession/spécialité de l'expert. <i>Ex : Pouvez-vous de me parler de votre expérience professionnelle au sein de l'entreprise ?</i>	Préparer une question à laquelle on ne peut répondre que par oui, pour gagner la sympathie de la personne interrogée. <i>Ex : Aimez-vous les vacances ?</i>
	3. Questions qualifiantes Question qui permet de déterminer si la personne a « la qualité » pour répondre. <i>Ex : Comment vous déplacez-vous pendant vos vacances ? en ville ? faites-vous du sport ?</i>
3. Questions de mise en route Aborder les questions du plus général au particulier et valider les points essentiels de l'étude documentaire marché et l'étude concurrence réalisées. <i>Ex : taille du marché, son taux d'évolution prévu, l'importance des concurrents, les FCS ?</i>	4. Questions de mise en route Aborder les questions du plus général au particulier. <i>Ex : Mobilité quotidienne ou en vacances ou la pratique de sports ?</i>
4. Questions spécifiques Ce sont les questions centrales par rapport au projet. Tous les éléments importants pour le projet seront testés auprès de l'expert et on lui demandera de détailler son avis. <i>Ex : forme, design, couleur, garantie, solidité, encombrement, assurance ?</i>	5. Questions spécifiques Ce sont les questions centrales par rapport au projet. Elles peuvent être organisées de la manière suivante : Questions de mise en situation : <i>Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience en matière de... ?</i> Questions de rêve : <i>Imaginez que vous puissiez créer le vélo de vos rêves, comment le voyez-vous ?</i> Questions de retour à la réalité qui portent sur : <i>l'adhésion au produit ou service, l'envie de l'acheter/utiliser, le prix, la fréquence d'achat, les modalités d'achat et de paiement.</i>
5. Reformulation et remerciements Faire une synthèse orale rapide des points abordés par la personne qui sont cruciaux pour le projet ; ce qui permet de préciser ou de compléter certains points. <i>Ex : Si je résume les points principaux, vous m'avez dit que le marché du vélo ?</i>	6. Reformulation et remerciements Faire une synthèse orale rapide des points abordés par la personne qui sont cruciaux pour le projet ; ce qui permet de préciser ou de compléter certains points. <i>Ex : si je résume les points principaux, vous m'avez dit que le vélo est pour vous... ?</i>
6. Identification du répondant Préciser certaines caractéristiques qui ont été évoquées pendant l'entretien.	7. Identification du répondant Connaître certaines caractéristiques qui serviront ensuite de base de segmentation pour la synthèse. <i>Ex : âge, nombre d'enfants, type d'habitat, lieu de résidence, niveau de pratique du vélo.</i>

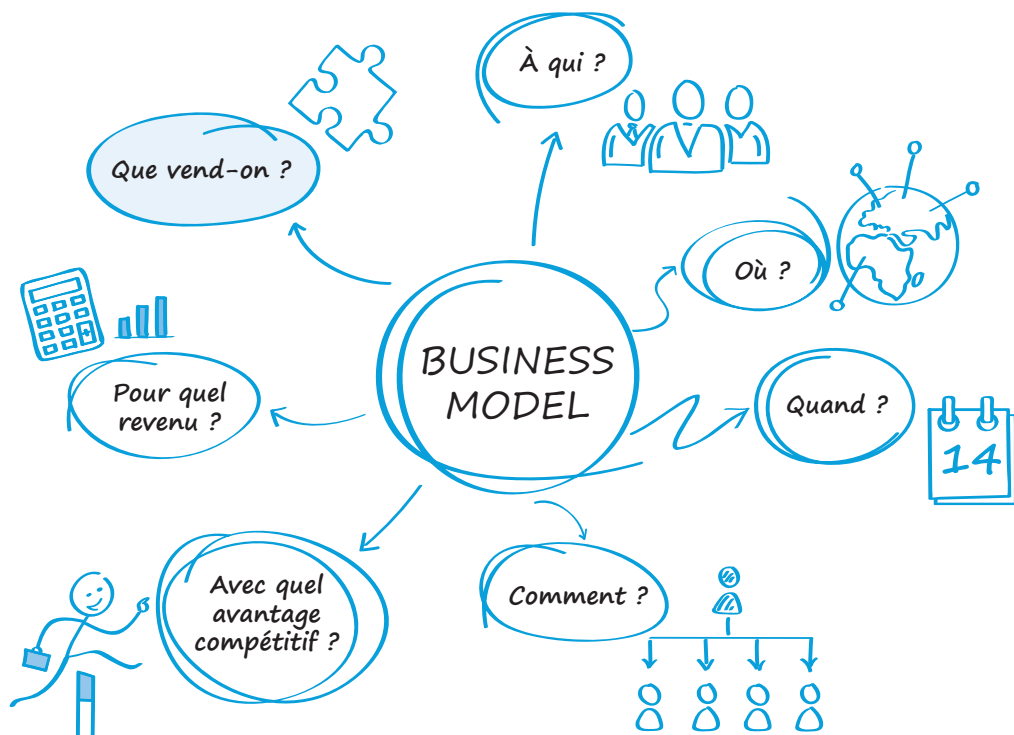
“

Le modèle économique du projet est le cœur du business plan.

En quelques mots

Le **business model** (BM) ou modèle économique traduit le mécanisme de **création de valeur** de la nouvelle entreprise qui peut s'exprimer ainsi : « Comment générer des revenus et de la rentabilité à partir de cette idée et avec les moyens envisagés ? » C'est la partie centrale du business plan qui prouve que le projet est viable et peut passer de l'état de projet à celui d'entreprise. L'ensemble des éléments constitue la trame du **pitch** de présentation orale du projet.

LE BUSINESS MODEL EN QUESTION





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Expliquer la manière dont la nouvelle entreprise va réussir et apporter de la **valeur** à l'ensemble des parties prenantes (clients, créateur, associés ou actionnaires, salariés, *business angels*, banquiers). La **proposition de valeur** doit être claire : le modèle économique doit se fonder sur un avantage concurrentiel décisif, durable et défendable. En général, les idées jugées simples sont les meilleures *a posteriori* ! Le modèle économique de départ doit être conçu rapidement. Il sera testé et évalué en vue de l'améliorer puis il évoluera dans le temps pour toucher de nouveaux clients.

Contexte

Le business plan repose sur le business model. Il doit pouvoir s'énoncer en une phrase qui exprime le QUOI (quel est le cœur de métier ?), le QUI (à quelles catégories de clients ?), le OU (dans quelle zone géographique), le QUAND (à quelle date commence-t-on ?), le COMMENT (avec quels moyens ?), et avec quels AVANTAGES CONCURRENTIELS ? en vue de générer un revenu.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Confronter les résultats** des études documentaires marché et concurrence et de l'étude terrain pour trouver les points de convergence sur lesquels bâtir le business model.
- 2. Déterminer de manière définitive le positionnement** de départ de l'entreprise par rapport aux offres concurrentes, en mettant en avant le (ou les) avantage(s) concurrentiel(s).
- 3. Imaginer les modes de création de revenu** pour la première année et les années suivantes (le modèle économique).
- 4. Écrire le business model** : sa définition doit être courte, précise et compétitive et répondre aux questions du schéma de la page ci-contre. Elle permettra également de communiquer autour du projet.

Méthodologie et conseils

- Écrire le business model en pensant aux clients, c'est-à-dire au « à quoi ça sert ? » et non au « comment ça marche ? » qui n'a pas à être dévoilé à ce stade. Offrir aux clients une valeur importante et nécessaire à leurs yeux, c'est le « plus client ». La promesse doit présenter un ou deux arguments convaincants comme le prix, le délai, le niveau de qualité, le service après-vente, l'amplitude des horaires d'ouverture d'un commerce, etc. Une nouvelle entreprise qui se proposerait d'offrir trop d'avantages à la fois ne serait pas crédible !
- S'aider d'un schéma peut aider à clarifier le business model. Par exemple, partir de la matrice canvas pour ne rien oublier et mettre en avant les interactions entre les différents éléments (www.strategyzer.com).
- Internet et les nouvelles technologies ont un impact sur les nouveaux business models, en donnant l'opportunité de créer des offres très ciblées (*one-to-one*), de toucher des micro-niches dans le monde entier, d'opter pour de nouveaux modes de tarification (à l'usage) et de nouveaux modèles financiers (mutualisation des coûts).
- Soumettre le business model à l'exercice de l'*elevator pitch*. Même si on ne cherche pas de partenaire, cet exercice est excellent. Il oblige à la concision et évite de se perdre dans des méandres techniques ou anecdotiques.

Suite outil 22 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Clarifier son business pour centrer son activité sur son « cœur de métier » (*core business*) et déléguer le reste.
- ✓ S'entraîner à des pitches de 2, 3 ou 5 minutes en visant différents publics pour se centrer sur l'essentiel et s'en servir pour communiquer sur son projet.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

On peut partir de quatre grands principes de définition du business model :

- **Centrer sa promesse sur ce qu'on sait le mieux faire et qui représente une valeur réelle pour le client.**

Zara repose sur un business model « *fast fashion* ». L'entreprise propose un grand nombre de collections, donc un renouvellement des articles fréquents, qui repose sur une proximité entre le lieu de production et de commercialisation : 15 jours suffisent pour concevoir une collection, la fabriquer et la mettre en rayon.

EasyJet ou les hôtels Formule 1 maîtrisent leur chaîne de valeur pour apporter un avantage en termes de prix. Ce business model « low cost » repose une standardisation de l'offre, des services gratuits limités (les autres étant payants), une distribution par Internet, un personnel flexible et polyvalent et un contrôle de gestion très performant.

- **Centrer sa promesse sur une cible de clients très identifiés ou une niche de marché (produits de beauté bio, alimentation végétane, vacances pour geeks, etc.). Les marchés de niche offrent de belles opportunités en période de crise.**

SOSmalus.eu Le n° 1 de l'assurance malus en ligne. Le message est clair ! alors que la concurrence s'organise (entreprises spécialisées et assureurs traditionnels).

Agence Studio et 2 Pièces. Cette agence est spécialisée sur les petits appartements parisiens, à la vente et à la location. Elle affiche même sa promesse « Être spécialisé c'est être efficace ».

Yariv Abehsera a créé en 1999 **Travelfactory** qui regroupe plusieurs marques, spécialisées à la fois sur les clients étudiants et sur le marché du ski. Le groupe est leader du voyage en ligne et de l'organisation de séjours en groupe.

- **Centrer sa promesse sur une valeur d'usage importante aux yeux des clients.**

Apple promet de rendre la vie plus simple et plus gaie grâce aux multiples usages de ses iPhone. En échange, le consommateur est prêt à payer le prix en conséquence.

La marque de produits surgelés **Picard** jouit d'une forte image auprès du public car, au-delà de son bon rapport qualité-prix, les magasins sont ouverts tard et cela permet d'improviser des dîners sans passer des heures à cuisiner.

- **Centrer sa promesse sur une niche de marché et utiliser la stratégie de contournement.**

Sur un marché classique et donc concurrentiel, il est déconseillé d'attaquer de front les concurrents principaux qui possèdent des moyens de réplique rapides et imposants. La stratégie de contournement et donc de niche est toujours payante.

Par ailleurs, rester prudent et vigilant en cas de projet totalement innovant ou s'il n'existe pas ou vraiment très peu de concurrence directe, la première année (ou les premiers mois) : la part de marché pourra être de 100 % de la niche de marché visée. Il faut raison garder, cette part va diminuer du fait de l'apparition probable de nouveaux concurrents.



Exercice

Perfectionnez votre business model par l'itération de pitches successifs

> Répondez aux questions suivantes :

1. *Comment générer des revenus avec votre projet en vendant :*

- QUOI ?
- À QUI ?
- OÙ ?
- QUAND ?
- COMMENT ?
- QUELS AVANTAGES COMPÉTITIFS ?

Pour vous aider à la réflexion, vous pouvez vous aider du business model canvas à retrouver sur strategyzer.com

2. *Rédigez le texte pour en faire un pitch :*

- D'une minute
- De deux minutes
- De cinq minutes.

3. *Présentez ce pitch devant vos associés, des membres de votre famille pour récolter leurs avis et commentaires.* Incitez-les à être positivement critiques : « ce n'est pas clair... », « je n'ai pas bien compris... », « que veux-tu dire par... », « c'est vraiment bien, ça donne envie... ».

4. *Prenez en compte ces avis et améliorez votre texte.*

5. *Rédigez à nouveau 3 pitches de différentes longueurs et testez-les à nouveau à destination de différentes cibles (partenaires, investisseurs, collectivités, etc.).*

Ce n'est qu'à force de répétitions et d'améliorations successives que votre texte sera parfaitement adapté à sa cible.

L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel

“

L'estimation du CA prévisionnel traduit le modèle économique de la nouvelle entreprise.

En quelques mots

L'**estimation du CA prévisionnel** est essentielle pour la première année. Il sera ensuite actualisé pour prendre en compte les trois premières années d'exploitation de l'entreprise (augmentation des ventes des clients acquis et de nouveaux clients). Pour plus de sécurité, il sera estimé de quatre manières différentes et établi selon trois scénarios.

PLUSIEURS MÉTHODES D'ESTIMATION

1. PAR LA DEMANDE

Sources d'information	Calcul
Données statistiques générales	Clients potentiels = Cible des entreprises visées (B to B ou B to G) ou des clients visés (B to C) Ex : nombre d'entreprises × % spécialité × % taille Ex : nombre de foyers × % de la région visée × % résidant en maison × % nombre d'enfants
Enquête terrain	× le % des clients intéressés par une <u>nouvelle offre de ce type</u>
Enquête terrain et avis d'experts	× le % de part de marché estimée pour <u>votre</u> nouvelle offre la première année
Enquête terrain	× le nombre de produits achetés par an
Enquête terrain	× le prix moyen accepté par ces clients
	= CA HT (BtoB) ou =CA TTC (BtoC)

2. PAR L'OFFRE : à partir des possibilités physiques (production annuelle, m² ou nombre de tables pour un restaurant, nombre de sièges pour un cinéma, nombre de jours travaillés pour un consultant).

3. PAR LE SEUIL DE RENTABILITÉ : quel chiffre d'affaires doit-on obtenir pour couvrir les charges ?

4. PAR ANALOGIE : prise en compte des CA d'entreprises comparables.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Quantifier les ventes prévisionnelles de la nouvelle entreprise au plus juste. Cette estimation n'est pas simple ; c'est la raison pour laquelle on confronte les résultats issus de différentes méthodes de calcul. De plus, on applique un principe de prudence qui fait retenir le CA le plus bas pour éviter les mauvaises surprises.

Contexte

Concrétisation monétaire du projet, l'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel représente la liaison entre l'étude de marché et le volet financier du projet. Elle permettra de valider de manière définitive la faisabilité économique du projet et donc la création de la nouvelle entreprise et d'envisager l'ampleur des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ce chiffre d'affaires.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'estimation se fait de plusieurs manières, par mesure de prudence. C'est l'estimation la plus compliquée de tout le processus de construction d'un projet.

1. La méthode descendante dite de la « chaîne des ratios », part de la demande. C'est une grande multiplication d'éléments obtenus lors des études documentaires et de l'étude terrain. Plusieurs hypothèses seront calculées en fonction de la part de marché estimée la première année.

2. La méthode ascendante part du terrain et des possibilités de la nouvelle entreprise, des limites physiques ou intellectuelles infranchissables telles que les m², le nombre de jours travaillés par an ou la production possible.

3. Le calcul du seuil de rentabilité permet de visualiser les ventes minimums à atteindre pour couvrir les charges.

4. Le calcul par analogie avec d'autres entreprises ou activités similaires permet de vérifier les premiers chiffres.

5. Ces différentes estimations sont ensuite confrontées et on prendra en compte le CA le plus bas, par **principe de prudence**. On peut même le diminuer par des **coefficients de minoration** pour se rapprocher de la réalité.

6. Pour affiner les estimations, on envisage **trois scénarios** pour visualiser les écarts et leurs conséquences en termes de moyens :

- un scénario réaliste (CA défini plus haut à partir duquel se feront ensuite tous les calculs financiers) ;
- un scénario pessimiste (si les affaires démarraient plus lentement que prévu) ;
- un scénario optimiste (si les affaires démarraient plus vite que prévu).

7. Le CA prévisionnel de la première année sera ensuite élargi aux deux années suivantes, en appliquant un coefficient d'augmentation annuel.

Méthodologie et conseils

- Faire la distinction entre les ventes réalisées TTC (en BtoC) et le CA HT à prendre en compte pour le budget. Ne pas oublier également de déduire la marge du distributeur si on ne vend pas en direct.
- Si le projet s'y prête, on peut le tester avant lancement via une boutique éphémère ou une vente test dans une ville par exemple.
- La saisonnalité des ventes et les modalités de ventes (délai de paiement) auront des répercussions sur la trésorerie. La saisonnalité de la première année est différente de celles des années suivantes.

Avant de vous lancer...

- ✓ **L'estimation du CA doit être méticuleuse et précise. De ces objectifs dépendront non seulement la décision définitive de créer l'entreprise, mais également l'ensemble des moyens à mettre en place.**
- ✓ **Utiliser et abuser de l'avis des experts à ce niveau pour préciser les calculs.**
- ✓ **La période de lancement est toujours plus longue que prévu : les premières ventes tardent, une grosse commande se fait attendre et il faut du temps pour s'installer et se faire connaître. Prévoir ce délai dans l'estimation du chiffre d'affaires.**

4

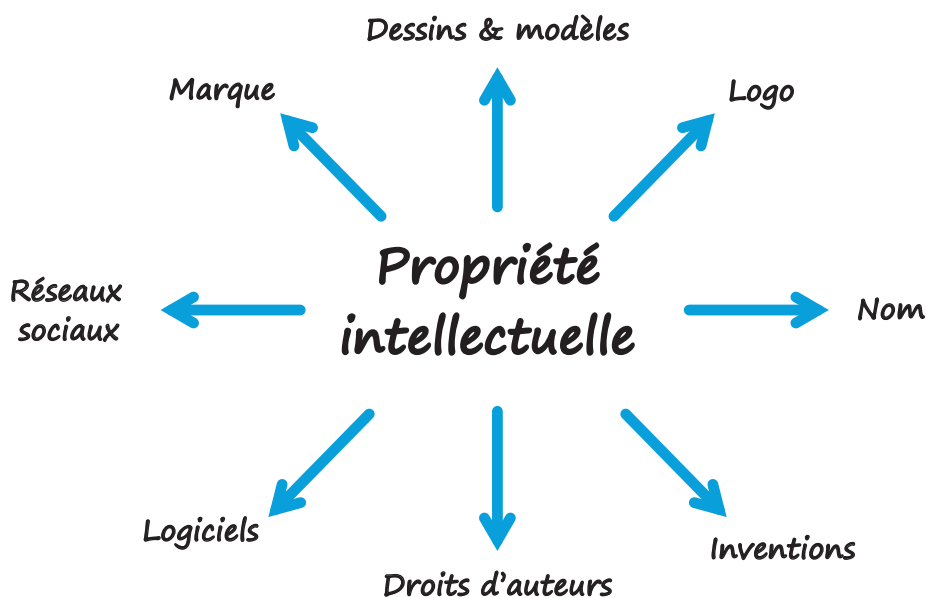
DOSSIER

ASSURER SA PROTECTION

“

La propriété est un droit antérieur à la loi, puisque la loi n'aurait pour objet que de garantir la propriété.

Frédéric Bastiat



Détenir un droit de propriété permet de faire valoir ce droit et de lutter contre la contrefaçon, qui est un fléau coûteux et concerne une entreprise sur deux en France.

Pour toutes les actions relatives à la protection en France, l'**INPI**, l'Institut de la Propriété Industrielle, est l'interlocuteur privilégié (*inpi.fr*).

La protection intellectuelle en quelques repères

La **protection intellectuelle** regroupe la **propriété industrielle (PI)** et la **propriété littéraire et artistique (PLA)**. La PI a pour objet la protection et la valorisation des créations techniques (inventions), des dessins et modèles et des signes distinctifs (marque, nom, etc.). La PLA couvre les actifs immatériels (droits d'auteur et droits voisins).

Attention : une idée ne peut pas être protégée. Seule peut l'être la forme selon laquelle elle s'exprime : invention, marque, création artistique, dessins ou modèles !

Quatrième étape de la construction du business plan, la question de la protection intellectuelle se pose et ce, quel que soit le projet ; car il s'agit du patrimoine de l'entreprise

La protection est absolument nécessaire pour tous ces éléments et ne prête à aucune discussion car son coût est faible (sauf pour le brevet) en regard des avantages retirés. En revanche, se pose la question en ce qui concerne les inventions : est-il préférable de garder le **secret** ou de les **protéger** ? La réponse dépendra des caractéristiques du secteur d'activité, de la rapidité des innovations technologiques, de la capacité de réaction des concurrents et de l'étendue de la couverture géographique envisagée et donc du coût.

Comment se matérialise la protection ?

- Les **droits de propriété industrielle** s'acquièrent en principe par un dépôt (brevets, dessins et modèles, marque) et parfois par l'**usage** dès que l'entreprise est immatriculée au Registre du commerce (nom commercial ou enseigne).
- Le **droit d'auteur** s'acquiert sans formalités, du fait même de la création de l'œuvre.
- Les **droits voisins** s'acquièrent à compter de la première interprétation, communication ou diffusion de l'œuvre.

Les outils

24	La marque	80
25	Les dessins et modèles	84
26	Le logo	86
27	Le nom	88
28	Les inventions	90
29	Les œuvres littéraires et les logiciels	94



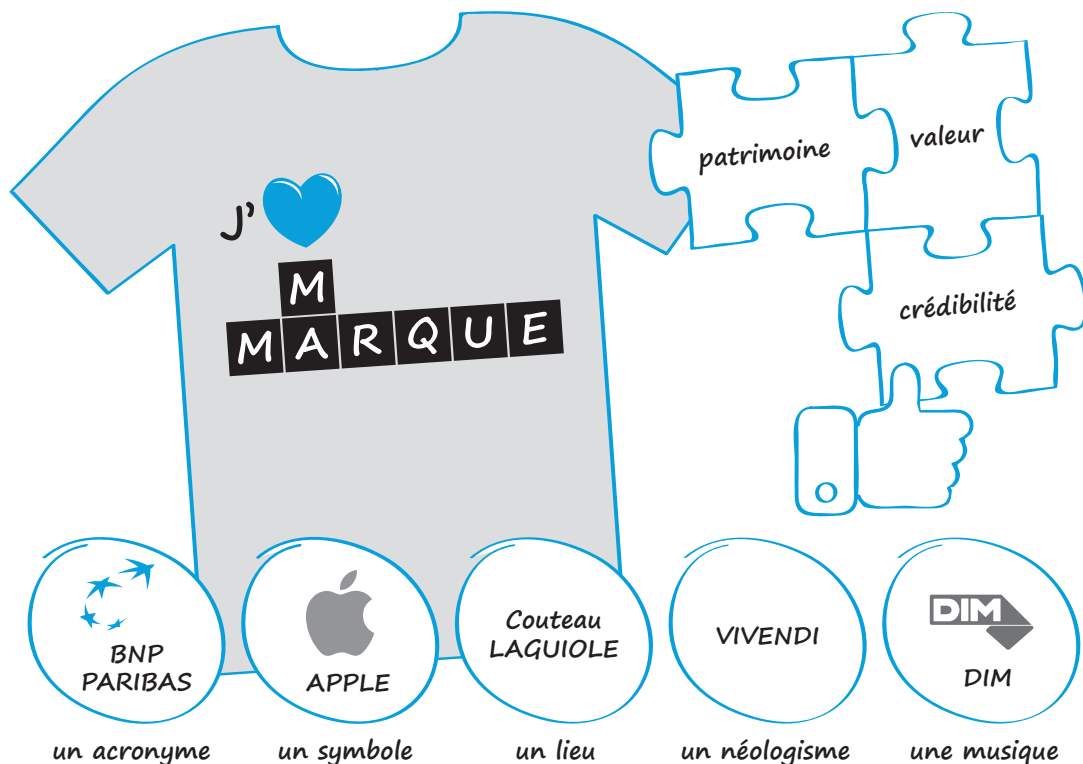
“

La marque est le premier capital de l'entreprise.

En quelques mots

La **marque** est un « signe » visuel, oral, etc. servant à distinguer précisément une entreprise et ses produits ou services de ceux de ses concurrents. Ce signal de reconnaissance permet de fidéliser les clients habituels et de conquérir de nouveaux clients et ce, à travers le monde. C'est un **capital immatériel** qu'une jeune entreprise doit travailler et protéger : les marques constituent un portefeuille important pour l'entreprise qui se valorise et se monnaie. Se protéger donne également le droit de se défendre contre la contrefaçon.

LA VALEUR D'UNE MARQUE





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se doter d'une signature qui reflète l'identité de l'entreprise. Elle sera un **signal de reconnaissance** et donc un **outil de communication** en direction des clients qui leur garantissent l'origine et la qualité du produit ou service proposé, tout en les différenciant des concurrents. La protection permet de se défendre contre les copies et contrefaçons. De plus, les marques constituent un portefeuille important pour l'entreprise, qui se valorise.

Contexte

106 115 demandes d'enregistrement de marques françaises ont été déposées en 2020, le chiffre est en augmentation depuis 3 ans consécutifs. La France se place au 6^e rang mondial du nombre de dépôts.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'entreprise qui dépose une marque détient un **droit de propriété**. Pour l'obtenir, il faut passer par plusieurs étapes, auprès de l'INPI.

1. Le choix de la marque : elle doit faire l'objet d'une attention particulière, notamment pour s'assurer de son originalité avant de la protéger (sonorité féminine/masculine, couleur, graphisme, etc.).

2. La « recherche d'antériorité » se fait à l'INPI.

3. Le choix de l'étendue de la protection : la protection peut concerner la France, l'Europe ou être étendue à l'international.

4. Le dépôt : c'est une formalité faite à l'INPI, puis l'enregistrement est publié au Bulletin officiel de la propriété industrielle (Bopi) qui permet à l'entreprise de détenir un droit de propriété.

5. La propriété : si personne n'estime que le déposant porte atteinte à ses propres droits pendant un délai de deux mois, la marque sera acceptée et son enregistrement sera publié. La protection ne s'appliquera que pour les produits et services désignés dans l'enregistrement.

6. Faire vivre cette protection et ses droits.

Méthodologie et conseils

- Pour être valable, une marque doit être :
 - représentée par un signe verbal qui peut s'écrire ou se prononcer, un signe figuratif qui s'adresse seulement à l'œil (dessin, hologramme, figure abstraite), un signe sonore, un signe complexe, constitué à la fois de plusieurs éléments verbaux et figuratifs ou la forme d'un produit ;
 - inventée (ce doit être un signe distinctif) ;
 - licite et disponible (pour ne pas porter atteinte aux droits des tiers et ne pas générer une confusion avec une marque existante ; sinon il y aurait concurrence déloyale réprimée par les juges).
- La marque communautaire permet de se protéger dans toute l'Union européenne par une protection unique.
- Le coût de la protection est faible, protéger sa marque est incontournable.
- La loi PACTE facilite la protection.

Suite outil 24 →

Avant de vous lancer

- ✓ **Le titulaire d'une marque peut interdire à toute personne de l'utiliser sur le territoire national, européen ou mondial suivant l'étendue de la protection qu'il a choisie.**
- ✓ **Les termes étrangers peuvent être déposés comme marque sans obligation de traduction. En revanche, la traduction en langue française des messages en langue étrangère accompagnant la marque est imposée (Loi Toubon de 1994).**
- ✓ **Il faut veiller à la signification de la marque, des mots et des couleurs à l'étranger.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Comment déposer

Le dépôt n'a pas vocation à protéger une marque de manière générale, mais une catégorie de produits ou services, appelée « classe de produits ».

La liste est consultable à l'INPI. Les vêtements appartiennent par exemple à la classe 25. Le coût du dépôt est calculé par classe de produits.

Le coût de la protection

	Type de dépôt	Couverture géographique	Durée	Coût
Marque communautaire INPI ou EUIPO (office de l'UE pour la PI)	Procédure unique	Union Européenne	10 ans renouvelables	190 € pour 1 classe de produits/services et 40 € par classe supplémentaire
Extension à l'international OMPI-WIPO (organisation mondiale de la PI)	1. Protection dans les pays signataires de l'accord de Madrid 2. Dans les pays hors accord de Madrid	Maximum dans 121 pays	10 ans renouvelables	653 F suisses pour une marque noir & blanc, 903 F suisses pour une marque en couleur Plus d'autres coûts selon les pays.

Se défendre contre la copie

Outre la conquête de clientèle et sa fidélisation, la marque est un titre de propriété qui permet **d'agir contre les contrefacteurs** et les pratiques déloyales. Il faut faire « vivre » une marque ; le dépôt ne suffit pas. C'est à l'entreprise propriétaire de faire la preuve de la contrefaçon auprès du Tribunal de Grande Instance.

Comment utiliser sa marque

- Exploiter sa marque au moyen d'une **licence**. C'est un contrat par lequel le propriétaire d'une marque confère à un tiers le droit d'apposer sa marque sur ses propres produits et d'en faire un usage commercial (exemple : la franchise). Il s'agit d'une sorte de location de signe distinctif,

généralement limitée géographiquement et dans le temps, exclusive ou non en échange de versement de royalties.

- Exploiter sa marque par la **cession** avec transfert de la propriété et donc de la protection du titulaire original vers le nouveau propriétaire.
- **Réserver une marque**. On peut « bloquer » une marque (« marque de réserve ») lorsqu'on la dépose mais ne l'exploite pas immédiatement. Toutefois si la marque n'est pas utilisée pendant cinq ans, elle risque la « déchéance pour non-usage ».
- **Gérer son portefeuille de marques**. Dès la création de l'entreprise, envisager ces questions : est-il préférable de donner des noms différents pour chaque produit et service, de garder une identité commune, ou d'adopter une position intermédiaire ?



Exercice

1. En équipe, utilisez une ou plusieurs méthodes de créativité, pour trouver des noms de marque à votre premier produit ou service.

.....

.....

2. Listez-les toutes sans aucune censure, sous toutes les formes (noms, lettres, dessins, etc.).

.....

.....

3. Ensuite, reprenez-les une par une, en les caractérisant : pour cela, demandez-vous si son évocation est plutôt féminine (terminaison en -a-) ou plutôt masculine (terminaison en -ar-, -or-), moderne ou classique, urbaine ou rurale, française ou mondiale, etc. et si cette évocation est cohérente avec l'image que vous voulez donner de ce produit ou service. Éliminez celles qui ne vous semblent pas cohérentes.

.....

.....

4. Faites un choix et hiérarchisez les marques restantes, individuellement, en pensant à l'avenir de la marque : a-t-elle vocation à rester française ou bien utilisée dans d'autres pays ? La signification des mots et des couleurs à l'international entrera en jeu.

.....

.....

5. Partagez vos choix et argumentez vos préférences pour en définitive ne garder que trois marques.

.....

.....

6. Vérifiez sur le site de l'INPI si ces marques sont disponibles pour la classe de produit considérée en France et en Europe et sur le site WIPO pour l'international. Certaines seront peut-être éliminées car déjà prises.

.....

.....

7. Faites votre dernier choix en pensant à l'image que vous donnez et à la pérennité de cette marque.

.....

.....

8. Il ne vous reste plus qu'à la déposer, en choisissant les pays de dépôt.

.....

.....

“

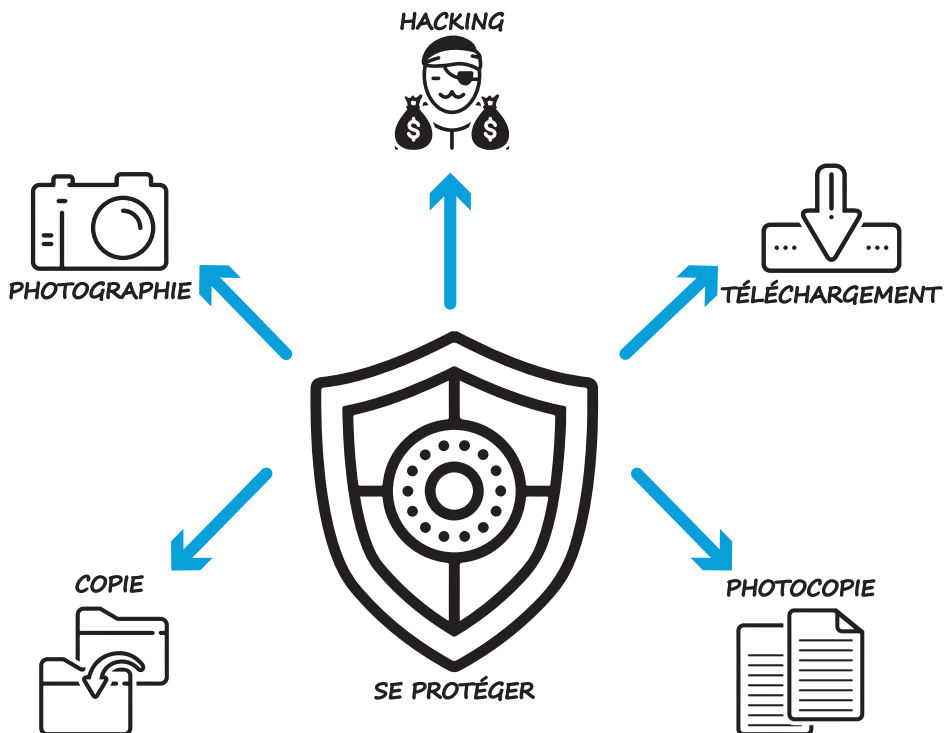
*Les dessins et modèles
sont un capital
immatériel.*

Les dessins et modèles

En quelques mots

Les **dessins et modèles** sont également un bien immatériel qui se protège. La protection des dessins et modèles s'applique à l'apparence d'un produit ou d'une partie de produit, caractérisée par des éléments visuels, tels que ses lignes, ses contours, ses couleurs, sa forme, sa texture ou ses matériaux. L'apparence peut être matérialisée par des éléments graphiques en deux dimensions (dessins) ou en trois dimensions (modèles). Le dépôt protège l'esthétique et non la fonctionnalité.

LA FORME PARLE AUX CLIENTS



Dès que les produits sont sur le marché, toute personne peut les photographier, les examiner, et donc les copier ! La protection est indispensable.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'**apparence** des produits revêt une importance stratégique : c'est un facteur de reconnaissance pour les clients. La protéger est également un moyen de valoriser ses créations auprès des clients mais aussi des partenaires et de se donner les moyens d'agir contre les contrefacteurs et les pratiques déloyales.

Contexte

Le nombre de dépôts de dessins et de modèles dans le monde est en constante augmentation. Les principaux déposants appartiennent au secteur du vêtement, du parfum et de l'automobile.

Toutes les formes de protection augmentent : les dessins et modèles communautaires et les dessins et modèles internationaux ; ce qui prouve la maturité des entrepreneurs qui considèrent que les dessins et modèles sont bien un patrimoine à protéger.



COMMENT L'UTILISER ?

Démarche

1. Le dépôt des dessins et modèles donne un **monopole d'exploitation** sur le territoire français pour une durée de 5 ans, renouvelables jusqu'à 25 ans au maximum. Pour bénéficier de la protection, les dessins ou modèles doivent être nouveaux et présenter un caractère propre, c'est-à-dire une identité visuelle qui ne prête pas à confusion.

2. Le choix de l'étendue de la protection : France, Europe ou international ?

3. Le dépôt : les formalités se font à l'INPI pour le dépôt français.

4. Le coût du dépôt est de 39 € pour 5 ans (52 € supplémentaires pour une protection directe de dix ans) plus le coût des reproductions (23 € en N&B et 47 € en couleurs). Il est possible de se protéger (arrangement de La Haye) par une seule demande à l'OMPI sur *wipo.int*.

Méthodologie et conseils

- Ici, on ne protège que l'esthétique, on ne parle pas de technique.
- L'interlocuteur est l'INPI, se faire conseiller est indispensable.
- On peut vendre, louer ou apporter des dessins et modèles dans une nouvelle société ; c'est un capital immatériel.
- Déposer au plus vite une création pour la protéger, même si le dépôt est réalisable à tout moment, à condition de ne pas avoir divulgué la création auparavant.
- Protéger ses dessins et modèles permet d'entamer les démarches pour obtenir réparation auprès des contrefacteurs. Exercer une veille active est nécessaire pour découvrir ces utilisations et se défendre.
- **Un logo** peut être déposé comme dessin et/ou comme marque.
- Depuis 2008, il est possible de se protéger dans 25 pays de la Communauté européenne et dans 70 pays par une seule demande internationale à l'OMPI (arrangement de La Haye) *wipo.int*.

Avant de vous lancer

- ✓ **Le monopole d'exploitation confère un droit d'utilisation unique de sa création.**
- ✓ **En France, la théorie de l'unité de l'art s'applique et tout objet industriel esthétique original bénéficie d'une protection de droit d'auteur en plus de la protection des dessins et modèles. Il suffit de prouver l'antériorité de la conception, via une enveloppe Soleau par exemple.**

Le logo

“

*Le logo représente
visuellement et
symboliquement
l'entreprise.*

En quelques mots

Un **logo** est un élément figuratif, c'est-à-dire un signe visuel (dessin, emblème, hologramme, figure abstraite ou représentation) ou un monogramme (les « C » entrelacés de Cartier) utilisé pour représenter symboliquement l'entreprise. Sa forme et sa couleur sont à étudier très précisément pour envoyer un signal clair aux clients, aux concurrents et à l'ensemble des partenaires. Le logo doit se lire également à l'étranger.

LA VISUALISATION DE L'ENTREPRISE

 hachette
LIVRE

DUNOD

ARMAND COLIN



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Symboliser visuellement l'entreprise et envoyer des signaux aux clients et partenaires. Ces signaux peuvent concerner le niveau technologique, l'étendue de la représentation géographique, le dynamisme de l'équipe, l'anticonformisme, la créativité, le sérieux, etc. Ce logo se retrouvera sur tous les éléments visuels de l'entreprise : site Internet, cartes de visite, documents commerciaux, documentation, enseigne, présentations, stands, voitures, etc.

Contexte

À la création, une entreprise doit se doter d'un logo qui la représente visuellement. Ensuite, lors de tout changement important dans la vie de l'entreprise, comme une ouverture internationale pour une entreprise locale, une fusion ou un rachat d'entreprise, le logo devra être actualisé ou modifié pour symboliser la nouvelle entité. Mais un logo doit aussi être pérenne, il est conseillé de garder une certaine continuité graphique pour ne pas perturber les clients.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Créer ou faire créer son logo** par un spécialiste. Il doit représenter symboliquement l'entreprise et traduire un message particulier. Les clients traduisent ce message et attachent à l'entreprise une représentation particulière (entreprise dynamique, innovante, de tradition, etc.) La couleur renforce la représentation symbolique ; elle est recommandée et son choix est important notamment si l'on souhaite vendre à l'international.
- 2. Pour déposer son logo, l'interlocuteur privilégié est l'INPI.**
- 3. Pour être protégé,** le logo doit être nouveau et disponible.
- 4. Le logo peut être déposé comme une marque ou comme un dessin et modèle.** Ces deux options sont complémentaires. Le coût du dépôt n'étant pas très élevé, utiliser ces deux possibilités est judicieux pour se protéger au maximum.

Méthodologie et conseils

- Choisir un signe visuel compréhensible dans le monde entier dès le départ procure un gain de temps et évite une transformation coûteuse en cas d'expansion future.
- Changer de logo est possible mais peut s'avérer dangereux et troubler les clients. Ce changement devra alors être associé à un réel événement dans la vie de l'entreprise et accompagné par une campagne de communication mais aussi par la création de nouveaux éléments de communication tels que le papier à en-tête, les cartes de visite, le site Internet et les brochures. Tous ces changements ne s'improvisent pas, prennent du temps et sont coûteux. Alors bien choisir au départ s'avère judicieux.
- Protéger son logo permet de faire valoir ses droits en cas d'utilisation abusive ou de contrefaçon. Exercer une veille active est nécessaire pour découvrir ces utilisations et se défendre.
- Pour toute activité, un logo est nécessaire (association, auto-entrepreneur, etc.).
- On peut également faire appel à des écoles d'art pour obtenir la création d'un logo avec de meilleures conditions financières et plus de créativité.

Avant de vous lancer

- ✓ **Le logo est associé à une image et symbolise l'entreprise.**
- ✓ **Sa création doit être confiée à un spécialiste pour traduire la symbolique souhaitée.**
- ✓ **Sa signification doit être facilement compréhensible par l'ensemble des clients et des partenaires.**

“

*Soigner et protéger
ses noms, ils sont
les signatures de
l'entreprise.*

En quelques mots

Le terme générique « **nom** » recouvre différentes réalités qui n'ont pas la même signification : la dénomination sociale, le nom commercial, l'enseigne et le nom de domaine. Tous ces noms sont utiles et complémentaires pour identifier une entreprise et ses produits ou services en France et à l'étranger et leurs procédures de protection sont différentes.

LES DIFFÉRENTES APPELLATIONS D'UNE ENTREPRISE



Dénomination sociale

Elle identifie l'entreprise en tant que personne morale, c'est l'équivalent de son nom de famille.
Exemple : Entreprise Dupont

Nom commercial

Celui sous lequel l'entreprise sera connue du public. Il figure sur les documents commerciaux et peut être le même que la dénomination sociale.
Exemple : Dupont & fils

L'enseigne

C'est un signe visible qui permet d'identifier et de localiser une entreprise. Il est en général apposé sur la façade.



Nom de domaine

Il n'est ni une marque, ni une dénomination sociale, mais il a acquis une valeur commerciale qui permet de localiser et d'accéder aux pages Web de l'entreprise.





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Choisir un **nom commercial** permet de **se faire connaître et reconnaître** des clients pour qu'ils identifient l'activité et la nature de la prestation. Le nom commercial peut être identique ou différent de la **dénomination sociale** déposée. Choisir une **enseigne** renforce cet aspect visuel. Pour faire du e-commerce ou simplement utiliser un site Web vitrine, il faut utiliser un **nom de domaine**, qui est une adresse électronique.
- C'est également un gage de sérieux, de qualité et de régularité de la prestation dans le cas où l'entreprise exploite plusieurs établissements (franchise, développement géographique).

Contexte

Le client est confronté à un grand nombre de noms et il convient de l'aider à s'y retrouver. La permanence d'un nom, d'une enseigne, d'une couleur ou d'une forme va l'aider. Une stratégie consiste d'ailleurs à utiliser les mêmes noms pour le nom commercial, la désignation sociale et le nom de domaine ; en lien avec la forme et la couleur de l'enseigne.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. La propriété sur la dénomination sociale** s'acquiert automatiquement au moment de l'immatriculation de l'entreprise au Registre national du commerce et des sociétés.
- 2. La protection du nom commercial et de l'enseigne** naît du premier usage public, c'est-à-dire de l'utilisation sur des supports commerciaux (devis, factures, etc.).
- 3. Avant d'immatriculer le nom de la société**, il convient de vérifier qu'il est disponible pour ce type d'activités. La recherche d'antériorité se fait à l'INPI et l'immatriculation au Registre national du commerce et des sociétés. L'immatriculation se matérialise par l'attribution du numéro SIREN délivré par l'Insee et surtout la délivrance du Kbis (document officiel prouvant l'identité et l'adresse de la personne – physique

ou morale – immatriculée, son activité, ses organes de direction, administration, gestion ou contrôle, ainsi que l'existence ou non d'une procédure collective engagée à son encontre) par le greffe du Tribunal de commerce qui permet d'exercer son activité.

- 4. Réserver un nom de domaine** peut se faire en ligne. Cela permet de communiquer mondialement sur Internet. Vérifier sa disponibilité et la possibilité d'obtenir un .fr, .com, .eu, .net ou .org. Le coût est faible.

Méthodologie et conseils

- L'interlocuteur est l'INPI.
- Il est préférable d'enregistrer son nom de domaine (réservé et utilisé) sous la forme d'une marque pour le protéger dans les mêmes conditions qu'une marque.
- Il peut être astucieux de vérifier la disponibilité du futur nom de domaine avant de bloquer sa marque de manière définitive, si l'on souhaite avoir tous ses noms en cohérence
- Seule une organisation ou société peut demander un nom de domaine en .fr. En revanche, toute personne peut demander un nom de domaine en .com, .net, .eu, .org, .info. De nombreux noms de domaine apparaissent sans cesse. Pensez à réserver toutes les extensions utiles.

Avant de vous lancer

- ✓ **Le nom de domaine profite au premier qui en demande la réservation, selon le principe du « premier arrivé premier servi » ! Attention au commerce des noms de domaine en .com, .net, .eu, et autres qui sont librement attribués.**
- ✓ **La protection de la dénomination sociale a une portée nationale. La protection du nom commercial ou d'une enseigne a une portée territoriale restreinte au rayonnement de la clientèle (ville, région, pays).**
- ✓ **Veillez à la cohérence des noms avec la catégorie de produits et services, l'activité de l'entreprise et avec le positionnement choisi.**

Les inventions

“

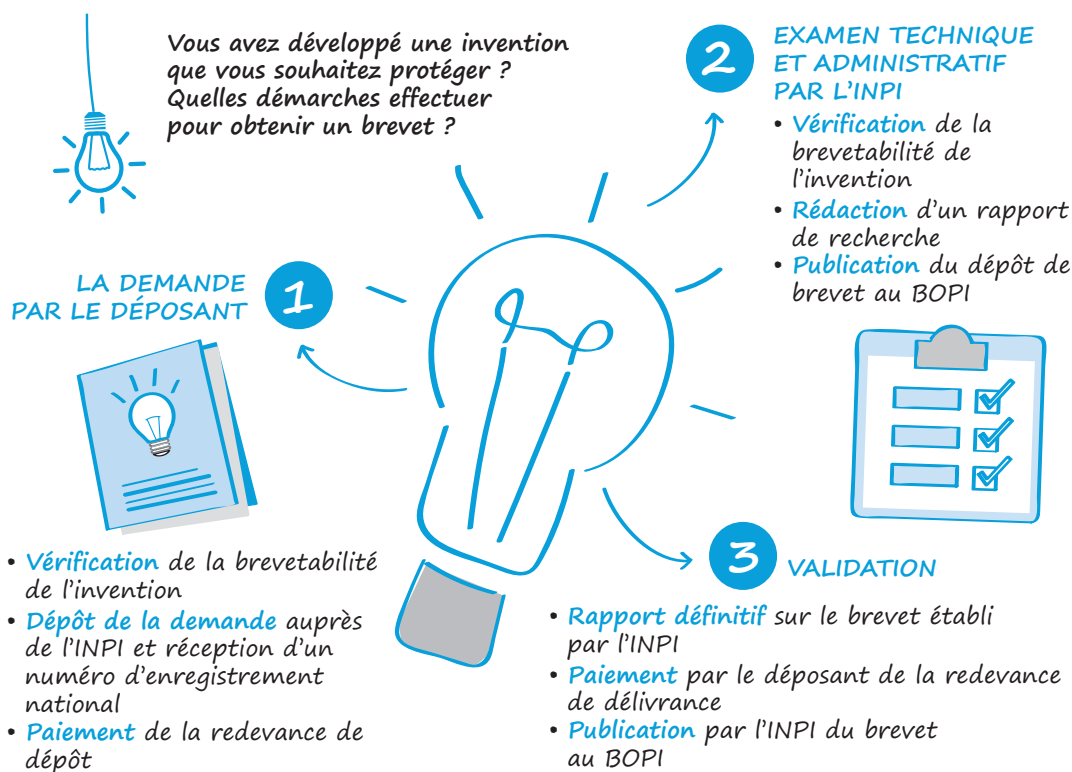
Seules les inventions brevetées ont une valeur financière.

En quelques mots

Un brevet est un titre de propriété qui protège les **inventions**. Ces inventions deviendront des innovations seulement au moment où elles rencontreront le marché.

Pour être brevetable, une invention doit être un produit, un procédé ou un dispositif qui apporte « une solution technique à un problème technique ». La combinaison d'éléments préexistants est brevetable dès lors qu'elle débouche sur une fonctionnalité nouvelle. Cette invention doit être nouvelle, licite, applicable et inventive. Une idée ou un concept ne sont pas brevetables.

LA VIE D'UN BREVET



D'après l'INPI



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Protéger ses inventions est une **arme stratégique** par rapport à la concurrence nationale et internationale et peut donner accès à des financements. Cela peut même faire partie de l'argumentaire publicitaire pour se différencier des concurrents. Se protéger permet également de faire valoir ses droits contre la copie et la contrefaçon.

Contexte

Les demandes de dépôt de brevet dans le monde ont encore augmenté de 5 % en 2020 pour atteindre 1,4 milliard. Tous les secteurs sont concernés. La France se situe au deuxième rang européen. Les TPE et PME représentent la moitié des entreprises déposantes et 25 % des brevets déposés. Les demandes peuvent concerner la France, la communauté européenne (OEB), quelques pays étrangers seulement ou l'international (via le PCT).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. La préparation. Avant toute démarche, vérifier l'état de la technique et s'assurer, avec l'appui de l'Inpi, que la solution technique est brevetable, c'est-à-dire que l'invention est bien nouvelle et n'a pas fait l'objet de divulgation antérieure, et qu'elle est susceptible d'application industrielle (www.bases-brevets.inpi.fr). Pendant cette période, garder le secret.

2. La rédaction. Les arguments de nouveauté présentés sont des « revendications » et elles doivent être écrites par des juristes.

3. Le dépôt. Dix-huit mois après le dépôt du dossier à l'Inpi, qui en examine la validité, la demande est publiée au *Bulletin officiel de la propriété industrielle* (Bopi) mais l'invention est protégée à compter de la date du dépôt. Pendant cette période de 18 mois, l'invention est toujours secrète, ce qui laisse le temps à l'entreprise de l'exploiter par rapport à ses concurrents. Ensuite, le brevet est publié et consultable.

4. L'exploitation du brevet. Le brevet est délivré pour une durée de 20 ans à compter de la date du dépôt.

5. Le renouvellement de la validité du brevet se fait chaque année par le paiement d'annuités dont le montant varie en fonction du nombre de revendications et de la zone géographique de protection. Sinon, le brevet tombe dans le domaine public.

Méthodologie et conseils

- Le brevet doit être écrit dans une logique juridique et non dans une logique scientifique. Il est conseillé de se faire aider dans la rédaction par un spécialiste. La Compagnie des conseils en propriété industrielle (cnapi.fr) regroupe ces experts.
- Attention à la rédaction des contrats de travail des chercheurs pour que le fruit de leur travail, qui débouche sur une invention, soit bien la propriété de l'entreprise qui les emploie.
- La loi PACTE facilite la protection.
- Cas particulier : les logiciels et programmes informatiques sont protégés par le droit d'auteur.

Suite outil 28 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Depuis 1973, la convention de Munich a permis la création de l'Office européen des brevets (OEB) dont la mission est de gérer les demandes de brevet européen déposées par les entreprises appartenant à un des 38 pays signataires.
- ✓ La communication sur une découverte ou une invention (une communication dans un colloque, une publication) avant de déposer entraîne l'impossibilité de déposer !
- ✓ Déposer un brevet n'est pas un gage de succès ni une garantie totale. En effet, l'entreprise déposante doit faire vivre le brevet et apporter la preuve de la contrefaçon.

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?****Brevet ou secret ?**

Il s'agit d'une véritable réponse stratégique qui dépend du contexte : secteur, type et taille des concurrents, moyens financiers.

Une autre solution est de déposer plusieurs brevets ce qui protège beaucoup plus, mais augmente le coût.

Où se protéger ?

Le coût moyen est évalué entre 3 800 et 4 600 € plus 4 750 € pour son entretien sur 20 ans hors honoraires.

La protection internationale (PCT) est beaucoup plus coûteuse et dépend du nombre de pays.

La rédaction peut également être coûteuse (de 6 000 à 8 000 € et plus).

Les PME ont une réduction de 50 % sur la plupart des redevances pour les brevets français (voir loi PACTE).

Comment se protéger autrement ?

Avant de se lancer dans une démarche de protection lourde, d'autres solutions existent :

- **L'enveloppe Soleau.** Peu coûteuse (15 €), elle est une preuve de la date d'une création ou d'une idée. Ce n'est pas un titre de propriété mais un début de preuve. Elle reste secrète à l'Inpi et chez le déposant et peut donc contenir des descriptions, schémas et formules précises. Ne jamais l'ouvrir, sauf pour faire la preuve en cas de problème, devant un tiers de confiance. Elle dure 5 ans et est renouvelable une fois.
- **Un dépôt à la SGDL (Société des gens de lettres).**
- **Un dépôt en ligne** sur un site tel que CleoSGDL, copyrightfrance, e-coffre-fort...
- **Le pli cacheté** (99 €) est une enveloppe scellée à la cire, déposée chez un tiers pouvant authentifier la date de dépôt.

Qui peut déposer ?

Une personne physique (un créateur) ou une personne morale (l'entreprise) peuvent être propriétaires. Pour l'entreprise, le brevet fait partie de son patrimoine. Si le créateur ou un membre de l'équipe de départ (un chercheur) apporte un brevet lors de la création, celui-ci doit être évalué par un expert aux apports. Il sera valorisé et considéré comme un « apport en industrie » et deviendra alors propriété de l'entreprise.

Que faire avec un brevet ?

Un brevet se cède via un contrat par lequel le cédant transfère son droit en contrepartie du versement d'un prix. Cette vente peut être totale ou partielle et concerner un brevet en vigueur ou une demande de brevet.

La licence de brevet est un contrat de louage par lequel le propriétaire autorise l'exploitation de son droit à un licencié moyennant le paiement d'une contrepartie (*royalties*). On peut concéder un brevet en vigueur ou une demande de brevet. Le taux de *royalties* moyen dans le monde est de 5,5 %, mais très variable selon les secteurs et les pays.

Quelle différence entre un brevet et un certificat d'utilité ?

Tous les deux donnent à leur propriétaire un monopole sur leur invention, mais ils présentent des différences.

- L'établissement du rapport de recherche est obligatoire pour le brevet seulement.
- Le certificat d'utilité est maintenant valable 10 ans (au lieu de 6).
- Si la demande de brevet peut être transformée en certificat d'utilité, l'inverse est impossible.



Raisons de se protéger



Brevet ou secret ?

Le brevet n'est pas indispensable à la réussite. **Coca-cola** n'a jamais déposé de brevet pour sa célèbre boisson, dit-on dans l'entreprise. Elle est copiée mais l'image et le « goût Coca » sont un excellent rempart de protection.

Le brevet est une véritable arme marketing

- L'entreprise **Nuxe**, lauréate à plusieurs reprises des Trophées de l'innovation Inpi, a pu capter une part de marché significative dans le secteur des cosmétiques face à des géants grâce à ses brevets internationaux. Elle a déjà déposé 45 brevets et communique les numéros des brevets sur les

emballages de ses produits pour valoriser son offre et se démarquer de ses concurrents.

- **Fanbrush™** est un crayon de maquillage pour supporters qui leur permet de mettre en avant les couleurs de leur équipe sportive préférée. Son créateur a mis 7 ans pour passer de l'idée à la réalisation et pour trouver un partenaire pour fabriquer son produit. Son entreprise Imalis, créée en 2004, a déposé un brevet international pour se garantir en prévision des événements sportifs mondiaux et culturels.

- « Le rasoir **Gillette Fusion** a nécessité plus de 30 innovations brevetées » et l'affiche dans ses spots publicitaires TV pour prouver son sérieux et son engagement à toujours faire mieux pour le bien-être de ses clients.

“

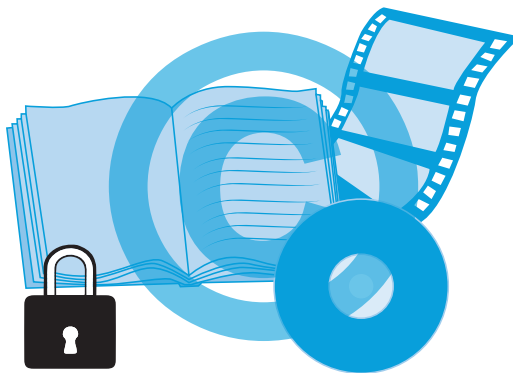
*Les œuvres peuvent
avoir une grande valeur
commerciale.*

Les œuvres littéraires et les logiciels

En quelques mots

Toute œuvre de l'esprit appartient à son auteur dès sa création, et à ses ayants droit pendant 70 ans à compter de sa mort. Les **œuvres littéraires et artistiques** sont protégées par le **droit d'auteur** sans aucune formalité dans tous les pays signataires de la Convention de Berne pour la Protection des œuvres littéraires et artistiques. Depuis la loi du 3 juillet 1985, la notion d'œuvre de l'esprit a été étendue aux logiciels qui sont également protégés par les droits d'auteur.

LE DROIT D'AUTEUR



Copyright © - Paris - 2020 – Catherine Léger-Jarniou
Copyright © - Paris - 2020 – Georges Kalousis

Cette indication nous protège et prouve notre création à cette date.
C'est gratuit et automatique.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le droit d'auteur protège les œuvres littéraires, les créations musicales, graphiques et plastiques, multimédia mais aussi les logiciels. Il concerne les artistes-interprètes, producteurs de vidéos, programmes et de phonogrammes et permet d'exploiter les œuvres et d'agir en contrefaçon.

Contexte

Dans certains projets artistiques ou littéraires, ce type de protection est déterminant. De plus, les droits d'auteur ont une **valeur commerciale** et peuvent être commercialisés et/ou appréciés financièrement dans le cas d'une augmentation de capital ou de revente de l'entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Le droit d'auteur s'acquiert sans formalités, du fait même de la création de l'œuvre. La création est donc protégée à partir du jour où elle est réalisée et ce, quelle que soit la forme d'expression (forme écrite ou orale), le genre (peinture, roman ou photographie), le mérite (talent ou génie de l'auteur), la destination (création purement artistique ou d'art appliqué) ; à condition d'être originale.

2. Le droit d'auteur sur les logiciels appartient à celui qui a pris l'initiative de le créer et de le réaliser. Le logiciel est défini comme un ensemble de programmes destinés à effectuer un traitement particulier sur un ordinateur. Son champ d'application n'est plus limité au secteur de la bureautique et de l'industrie. Le logiciel doit être original. La protection concerne son contenu.

3. On peut bénéficier de deux types de droit sur l'œuvre :

- Les **droits moraux** protègent l'auteur. Ils sont perpétuels et non cessibles. Pour les logiciels, ce droit est diminué et limité au droit du nom et au droit de divulgation.
- Les **droits patrimoniaux** permettent d'exploiter, d'interdire ou d'autoriser l'utilisation de cette œuvre et de percevoir, dans ce cas, une rémunération en contrepartie. Le droit patrimonial dure jusqu'à 70 ans après la mort de l'auteur ou

après la divulgation si l'œuvre appartient à une personne morale (société, association).

4. Le cumul entre droit d'auteur et dépôt de dessins et modèles ou droit d'auteur et dépôt de marque sont possibles.

5. En cas de vente de logiciels, l'auteur cède le droit à l'utilisation.

Méthodologie et conseils

Pour prouver la date de la création du logiciel ou faire valoir ses droits, il est conseillé de constituer des preuves par :

- un dépôt chez soi où l'auteur s'adresse à lui-même un pli recommandé avec AR et le garde scellé ;
- la remise d'un pli à un tiers de confiance, notaire ou huissier ;
- le dépôt d'une enveloppe Soleau, coût 15 € ;
- le dépôt auprès de l'Agence pour la protection des programmes (APP). Cet organisme européen permet de protéger les logiciels, les applications mobiles, les bases de données et sites web. Une cotisation est demandée avant tout dépôt payant ;
- le dépôt classique auprès de la Société Des Gens de Lettres SDGL, pour une protection de 4 ans renouvelables, coût 45 €. Elle propose également de nombreux services et des formations.

Remarque : Les logiciels peuvent être protégés par le droit d'auteur et par un brevet. Ces deux titres seront alors complémentaires, le droit d'auteur protégeant le contenu du logiciel et le brevet l'invention technique en découlant. Seule l'invention technique découlant du logiciel pourra être couverte par un brevet.

Avant de vous lancer

- ✓ **En cas de litige, l'auteur doit être en mesure d'apporter la preuve de la date à laquelle l'œuvre a été créée.**
- ✓ **La protection du logiciel ne s'étend pas aux idées qui sont à la base du logiciel. Seule la mise en forme de ces idées peut faire l'objet d'une protection.**
- ✓ **Les lois sur le droit d'auteur diffèrent dans les pays et la protection française n'est pas automatiquement reconnue ailleurs.**

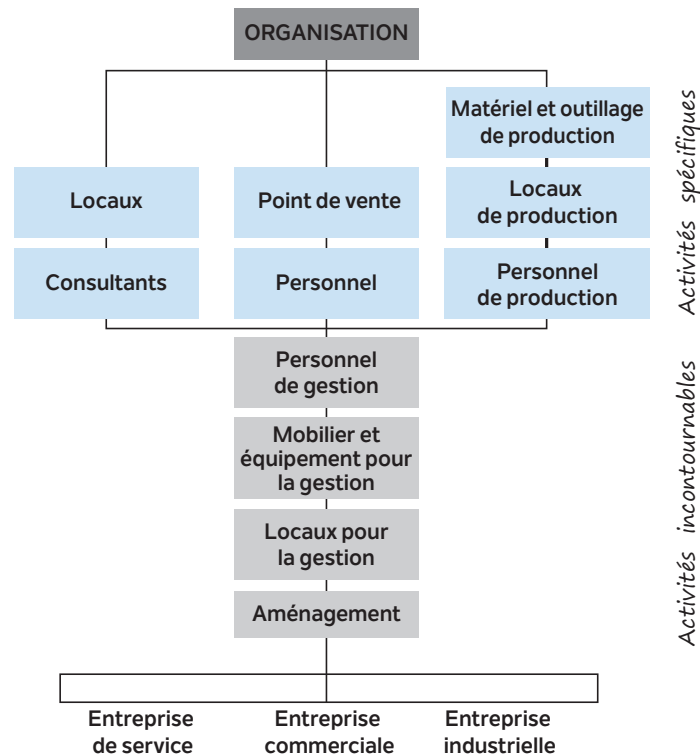
5 DOSSIER

CHOISIR LES MOYENS D'ACTION

“

Il faut avoir les moyens de ses ambitions.

Proverbe français



Cinquième étape de la construction du business plan, l'organisation des moyens à mettre en œuvre se fonde sur les résultats des études réalisées auparavant et sur le business model de lancement choisi. L'organisation des moyens est un **stade de planification et d'ordonnement** des différents éléments et moyens nécessaires pour exercer l'activité telle qu'on l'a envisagée. Ces moyens ont un coût et devront trouver un financement (voir Dossier 8). En fonction du financement trouvé, il sera sans doute nécessaire d'effectuer quelques allers et retours entre la définition du business model et la partie financière (louer des locaux au lieu de les acheter, avoir recours à la location longue durée de matériel au lieu de l'achat, faire appel au personnel intérimaire etc.). Une fois tous ces éléments cadrés, la planification de l'organisation des moyens nécessaires pourra se transformer en action pour le lancement réel de l'entreprise.

Le schéma donne les différentes étapes à suivre pour organiser tous les moyens, quel que soit le type d'entreprise envisagé. Certaines étapes sont

identiques et incontournables (la planification du personnel de gestion, le choix et l'aménagement des locaux, l'achat de mobilier et d'équipement) tandis que d'autres sont spécifiques suivant le type d'activité.

Pour les entreprises de production, le processus est plus long et plus coûteux (important besoin en capitaux).

L'impératif est d'être prêt le « Jour J »

Toute entreprise doit être prête le « **Jour J** » pour commencer la production ou la vente. La saisonnalité des ventes indiquera le moment opportun pour la création de l'entreprise. Ce n'est pas forcément le 1^{er} janvier ! Une planification du temps nécessaire avant de démarrer est obligatoire.

De plus, le créateur ne peut faire tout, tout seul. Il doit s'entourer et s'organiser, constituer une équipe. On ne travaille pas avec des amis, sauf s'ils sont compétents. Il faut déléguer et contrôler, ce qui n'est pas évident lorsqu'on est habitué à travailler seul ou au contraire dans une grande structure.

Les outils

30	Le matériel et outillage de production	98
31	Les moyens et équipements de gestion	100
32	Les achats de marchandises et de matières premières	102
33	Les moyens marketing	104
34	La communication	108
35	Les moyens humains	110
36	Le personnel et les moyens commerciaux	112
37	Les locaux	114
38	L'agencement des locaux	116
39	Les Tiers-Lieux	118
40	Le rétroplanning	120



“

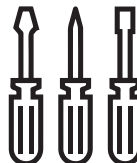
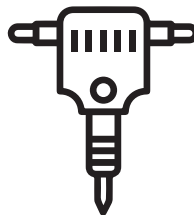
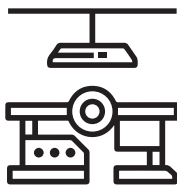
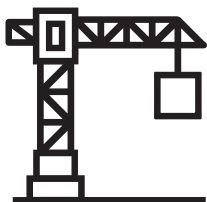
Le coût d'achat ne doit pas faire oublier le coût de la maintenance.

Le matériel et outillage de production

En quelques mots

Assurer une production suffisante en volume et en qualité nécessite un certain nombre d'**appareils** et d'**outils de production** adaptés. La qualité et la quantité des produits dépendent entre autres des performances de ces outils. Le porteur de projet prendra soin d'établir une liste exhaustive du type de machines et d'outils nécessaires, avec leurs caractéristiques et en faisant abstraction des marques. Considérer le coût d'achat ne doit pas faire oublier le coût de maintenance nécessaire chaque année.

LE MATÉRIEL ET OUTILLAGE



Matériel de production



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se doter d'un outil de production performant pour assurer une production de qualité permet d'offrir l'avantage compétitif que les clients attendent. L'automatisation d'un certain nombre de tâches permet la diminution des frais de personnel.

Contexte

Première étape pour la mise en place d'une unité de production si l'entreprise a décidé de réaliser elle-même la production (et non de sous-traiter). Dans le cas d'une sous-traitance ou même co-traitance, ces éléments ne sont pas à prendre en compte. Seule la qualité, les quantités et les délais des produits sous-traités, le coût et l'organisation du transport, selon un cahier des charges précis seront essentiels.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir les caractéristiques des appareils et outils de production (type d'appareil, quantité de traitement par heure, consommation d'énergie) en faisant abstraction des marques à ce stade.

2. Rechercher les appareils qui présentent ces caractéristiques ou des caractéristiques similaires. Ne pas confondre marque et caractéristiques des appareils.

3. Lancer des appels d'offres en stipulant qu'il s'agit d'une entreprise en constitution et en précisant la date d'achat prévue. Demander des informations supplémentaires à savoir :

- Le prix HT et les conditions de paiement (à la commande, à la livraison, avec échéancier).
- Les délais de livraison.
- Le coût et le délai de l'installation.
- Les qualifications des utilisateurs.
- La durée et le coût de la formation.
- Le coût de la maintenance annuelle.
- Les installations annexes à réaliser (réseaux d'eau, et d'énergie, évacuation des eaux et des fumées).

4. Choisir les appareils en tenant compte, dans l'ordre, des éléments suivants :

- La qualité de fabrication (renommée du fabricant).
- Les performances.
- Le prix.
- Les conditions de paiement.

Méthodologie et conseils

- Prendre du temps pour voir si possible des installations similaires et visiter des salons et expositions.
- Faire appel à des spécialistes indépendants des marques.
- Choisir si possible des appareils de même marque et chez le même fournisseur pour avoir de meilleures conditions de paiement et un service après-vente suivi.
- Choisir si possible un fournisseur ou un représentant officiel à proximité de l'installation pour assurer une rapidité d'intervention en cas de panne.
- Bien étudier le coût et les assurances du transport, s'ils ne sont pas inclus dans l'offre.
- S'assurer de la disponibilité des pièces de rechange et du délai de livraison.
- Vérifier les conditions et la durée de la garantie constructeur (durée, pièces, main-d'œuvre) ou revendeur.

Avant de vous lancer...

- ✓ Une liste exhaustive des appareils de production avec toutes leurs caractéristiques permettra d'établir avec précision la dimension des locaux et les qualifications du personnel à embaucher, ainsi que leur formation éventuelle.
- ✓ Les nouveaux produits sont souvent plus performants et économes en énergie.
- ✓ Privilégier des marques connues dont la fabrication des machines et des pièces détachées ne va pas s'arrêter et qui assureront la maintenance de ces appareils.

“

Des salariés bien équipés sont des salariés plus performants au service de clients satisfaits.

Les moyens et équipements de gestion

En quelques mots

L'entreprise doit fournir à ses salariés les **moyens** pour travailler dans de bonnes conditions, ce qui implique l'achat de mobilier de bureau, d'équipement informatique, de logiciels, de voitures, etc. Les conditions de travail participent à la qualité du travail effectué par les salariés et créent une ambiance particulière (meubles modernes ou de style, *open space* ou bureaux individuels).

COMMENT S'ÉQUIPER ?





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se doter de moyens et équipements nécessaires à chaque salarié pour mener à bien son travail. Cet équipement participe également à l'image de l'entreprise.

Contexte

Le personnel qui assure la gestion courante (back-office) est souvent « oublié » lors de la création d'entreprise, car ils ne produisent et ne vendent pas directement. Or ces personnes assurent non seulement la gestion courante (administration, comptabilité, suivi des ventes, etc.) mais aussi font des rapports et préparent des tableaux de bord utiles à l'entrepreneur, soit pour rectifier des erreurs ou omissions, soit pour préparer l'avenir de l'entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Recenser pour chaque poste les besoins en :

- Mobilier de bureau : bureaux, chaises, bibliothèques, luminaires, etc.
- Matériel informatique : ordinateurs, imprimantes, scanners, terminaux de paiement, Internet, téléphone, fax.
- Logiciels adaptés : logiciels de facturation, de comptabilité, de paie, d'analyse des données, de programmation, logiciels de bureautique.

2. Définir le cadre général concernant **le mobilier** (une société qui accueille le public prendra soin d'avoir un mobilier adapté à sa clientèle).

3. Définir les standards concernant **le matériel informatique** (avec l'aide d'un expert) : réseau, système d'exploitation, ligne de logiciels.

4. Définir les standards pour **la télécommunication** : fibre optique, ligne ADSL ou dédiée, offre téléphone + Internet.

5. Définir les besoins en salles de réunion avec leur équipement audiovisuel.

6. Faire des appels d'offres pour les moyens coûteux.

7. Comparer les prix, les conditions de paiement, conditions de livraison et délais.

8. Faire appel à la location de longue durée et/ou la location des logiciels (mode SaaS) en cas de manque de financement initial.

Méthodologie et conseils

- Procéder par poste de travail, pour donner à chaque employé les outils nécessaires à sa fonction et à sa sécurité.
- Il faut adapter son mobilier à son métier et à sa clientèle si celle-ci est reçue dans les locaux : une agence de publicité qui gère des budgets conséquents et qui accueille les clients dans ses locaux ne peut pas avoir les mêmes équipements qu'une entreprise de développement informatique. La première doit investir dans du mobilier haut de gamme ou tendance, tandis que la deuxième doit donner la priorité à la fonctionnalité du mobilier.

Avant de vous lancer

- ✓ **Un employé bien installé avec l'équipement nécessaire à sa fonction est plus performant qu'un employé mal installé et sans équipement. Il sera aussi plus stable dans son emploi.**
- ✓ **La technologie évolue très rapidement. Le matériel informatique et les logiciels changent, offrent plus de possibilités et améliorent le rendement des employés. Organiser une veille pour suivre cette évolution.**
- ✓ **Les logiciels de gestion doivent être choisis avec l'aide de l'expert-comptable (externe) pour permettre la transmission des données par Internet.**
- ✓ **Les logiciels « prêtés » ou téléchargés sur Internet diminuent les dépenses de l'entreprise mais la mettent dans l'illégalité avec des risques financiers énormes !**

“

Acheter, c'est arbitrer
entre la sécurité et le
coût.

Les achats de marchandises et de matières premières

En quelques mots

Pour faciliter les prévisions, Les achats de **matières premières** ou de **composants** sont exprimés en pourcentage du prix de vente de chaque produit.

Le stockage a un coût, il faut donc s'approvisionner avec une marge de sécurité raisonnable (exprimée en nombre de jours de production ou de chiffre d'affaires). Acheter au bon moment, au prix le plus bas, sans diminuer la qualité des approvisionnements et avec des conditions de paiement avantageuses pour l'entreprise est le métier de l'acheteur.

QUOI ET COMMENT MIEUX ACHETER ?

Exemple de décomposition de la valeur des composants d'un produit par rapport à son prix de vente. Faire ce travail de définition pour tous les produits de la gamme.

Ici, une attention toute particulière devra être portée au composant 4 (prix, qualité, etc.) qui représente un tiers du prix de vente de ce produit.

Composants	Pourcentage du prix de vente
Composant 1	10 %
Composant 2	4 %
Composant 3	12 %
Composant 4	34 %



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Bien acheter les matières premières ou les produits destinés à la vente pour baisser les coûts de revient et/ou pour améliorer la qualité des produits pour les entreprises de production. **Réduire les stocks** sans provoquer de rupture, diminuer les délais de livraison et obtenir de meilleures conditions de paiement dans tous les cas.

Acheter si possible à crédit et vendre au comptant sans avoir à supporter les coûts de stockage améliore non seulement la rentabilité de l'entreprise mais immobilise aussi moins de capitaux.

Contexte

Le rôle majeur de la personne en charge des achats est de s'approvisionner au meilleur moment, au meilleur coût et en toute sécurité ; tout en veillant à ne pas trop acheter pour ne pas alourdir la trésorerie et le compte de résultat.

Par ailleurs, dans certaines activités, les achats représentent le point crucial du projet, là où se fait la marge (c'est le cas dans la restauration par exemple).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Suivant l'importance des achats, nommer un responsable (acheteur) qui fera de la veille sur les tendances du marché (baisse ou augmentation probables des prix ou taux de change, nouveaux produits ou marchandises de substitution, situation des fournisseurs) et analysera les risques de défaillance des fournisseurs.

2. Définir la quantité et la qualité à acheter. La collaboration avec les vendeurs est primordiale. Ce sont ces personnes (ou service) qui font les prévisions de ventes (quantité, qualité, moment des ventes).

3. Rechercher des fournisseurs pour chaque produit ou matière première et s'informer sur la qualité de leur offre et les risques auprès d'autres clients.

4. Négocier les prix, les quantités et la saisonnalité des achats. Obtenir les meilleures conditions de paiement (le plus tard possible, pour éviter des problèmes de trésorerie). Concernant les prix il existe plusieurs possibilités :

- **EXW** (Départ usine), l'organisation du transport, son coût, et les assurances sont à la charge du client.
- **DDP** (Livraison à l'entrepôt du client), toutes les charges sont incluses dans le prix de vente.

5. Établir si possible des partenariats avec les fournisseurs pour assurer non seulement un approvisionnement régulier (flux tendus) mais aussi de meilleurs prix.

Dans le cas d'insuffisance de capitaux, faire entrer le fournisseur dans le capital social de l'entreprise peut être une solution intéressante.

Méthodologie et conseils

- Sans marchandises et sans matières premières, il n'y a pas de ventes !
- Faire jouer la concurrence et ne pas dépendre d'un seul fournisseur diminue les risques.
- Toujours s'informer sur la fiabilité des fournisseurs et avoir des fournisseurs de repli (prévoir un plan B).
- Le coût du transport peut augmenter considérablement le prix final. Trouver le meilleur transporteur en termes de prix et de fiabilité diminue aussi les risques.

Avant de vous lancer...

- ✓ Une bonne gestion des approvisionnements augmente la rentabilité.
- ✓ Surveiller les tendances du marché concernant les prix, les grèves des transporteurs, les nouveaux produits, les produits de substitution, etc.
- ✓ Vérifier la fiabilité des fournisseurs : un fournisseur qui ferme subitement son entreprise ou arrête sa production met en danger une jeune entreprise.

“

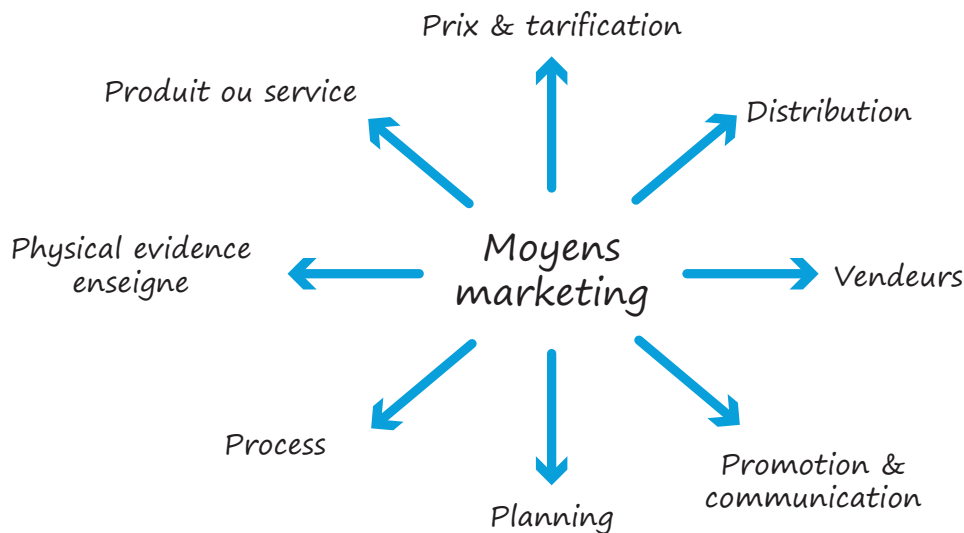
Un mix-marketing cohérent renforce l'image de l'entreprise et fidélise les clients.

Les moyens marketing

En quelques mots

Le **mix-marketing**, également appelé les 4P, correspond aux quatre grands moyens d'action : produit (*Product*), prix (*Price*), communication (*Promotion*), distribution (*Place*), que la nouvelle entreprise va utiliser pour atteindre sa cible, ses objectifs et réaliser son chiffre d'affaires estimé. S'ajoutent trois autres moyens spécifiques *People*, *Process* et *Physical evidence* pour les activités de service, soit les 7 P. Ces éléments se déclinent dans un plan marketing pour les trois premières années de la vie de l'entreprise.

ÉLÉMENTS DU MIX-MARKETING





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Décider des moyens marketing est une **étape importante** qui va permettre de faire vivre le business model et d'atteindre les clients pour réaliser les objectifs de chiffre d'affaires. La stratégie marketing se prépare en amont afin que toutes les actions envisagées soient prêtes pour l'ouverture de l'entreprise aux clients.

Contexte

Les moyens marketing sont nécessaires à l'activité de l'entreprise. Mais ils sont d'autant plus essentiels qu'ils touchent directement les clients.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Product : définir l'offre produit en termes de gamme (largeur : nombre de produits différents et profondeur : nombre de références par produit). **Concrétiser le service** pour réduire son caractère intangible (un coffret pour une carte de téléphone, etc.).

2. Price : fixer le prix, en partant du coût de revient. Puis moduler ce prix en fonction 1) du positionnement choisi par rapport à la concurrence (prix de positionnement) et 2) du prix minimum-maximum que les clients sont prêts à payer (prix psychologique). Les modalités de paiement sont importantes : abonnement, paiement à l'usage, crédit possible mais aussi délai de paiement pour les activités B to B.

3. Place : choisir les modes de distribution adaptés au produit et à son positionnement. Il s'agit des canaux de distribution (vente directe en B to B, par Internet, via des distributeurs, dans des magasins) et du personnel dédié à la vente (commerciaux, VRP, ingénieurs technico-commerciaux ou vendeurs).

4. Promotion : mettre en place tous les moyens de communication nécessaires pour se faire connaître de la cible visée (voir Outil 34).

5. People : organiser et former le personnel en contact (vendeurs) qui est le maillon entre l'entreprise et le client.

6. Process : construire des outils de gestion spécifiques pour anticiper et suivre les coûts liés à la production du service, en trouvant l'équilibre entre standardisation et sur-mesure.

7. Physical evidence : soigner l'ambiance, la fonctionnalité, la signalétique qui doivent faciliter le travail du client et réduire son inquiétude par rapport à l'achat d'un service.

8. Standardiser l'offre de service pour que la qualité de la prestation soit constante, par l'instauration de normes de courtoisie ou de délais d'attente par exemple. La perception des clients de la qualité est tout à fait différente de la qualité intrinsèque du service

Méthodologie et conseils

- Choisir les moyens en cohérence avec le business model.
- Effectuer des enquêtes de satisfaction auprès des clients de manière systématique permet de ne pas perdre de vue leurs exigences et leurs perceptions qui sont changeantes.

Suite outil 33 →

Avant de vous lancer...

- ✓ La définition cohérente des éléments du mix-marketing est essentielle pour donner une image spécifique de l'offre aux clients et assurer leur fidélité. Un client fidèle coûte 9 fois moins cher qu'un nouveau prospect à convaincre.
- ✓ Il existe toujours un décalage entre les prévisions du plan marketing et les effets réels. Il est donc bon de prendre une marge de quelques semaines (B to C) ou quelques mois (B to B).
- ✓ L'image de l'entreprise se fabrique via le personnel en contact. La communication interne est décisive pour mobiliser ce personnel.

**COMMENT L'UTILISER ?****Définir un mix-marketing cohérent**

La stratégie marketing doit s'inscrire dans la durée. Aussi, les premières décisions doivent s'intégrer dans un plan à 3 ans, très précis pour la première année d'exploitation et plus global pour les deux années suivantes. Tous ces éléments sont regroupés dans un document : **le plan marketing**. Pour un produit, le plan comporte **4 P**, et **7 P** pour les services, plus le planning, les coûts et le suivi qualité.

L'important ici est la cohérence entre les moyens d'action et l'ambition du business model.

Les moyens marketing se déclinent également en fonction du cycle de vie du produit, car les produits ou services deviennent un jour obsolètes !

Chiffrer le coût du mix-marketing

Une fois ces moyens définis, il est possible de **chiffrer le coût des actions** à mettre en œuvre. Ces coûts seront par la suite réintégrés dans les investissements et dans les charges externes de l'entreprise et permettront de déterminer si l'entreprise est en bénéfice ou en perte.

En fonction des ambitions du business model et de l'état de la concurrence, la stratégie marketing sera plus ou moins agressive et ambitieuse. À ce stade, il convient d'arbitrer entre les dépenses

vraiment essentielles auxquelles un gros budget sera consacré et les dépenses qui peuvent attendre sans remettre en cause la réalisation des objectifs. De même, séparer les moyens marketing nécessaires au lancement (pour se faire connaître) et les moyens nécessaires les mois et années suivants pour entretenir la relation client et accompagner les sorties de nouveaux produits et services. Enfin, garder en tête que les moyens les plus coûteux ne sont pas systématiquement les plus efficaces, un peu de créativité est ici aussi essentiel.

Utiliser le marketing numérique

La concurrence est rude et le temps est une arme fatale. Le marketing numérique permet de réagir très vite en proposant des offres différenciées qui créent une sensation d'urgence, de dialoguer en ligne et de donner des informations et, in fine, de faire aboutir les échanges.

On peut également associer des messages en temps réel aux comportements des clients et accroître leur satisfaction pour susciter de nouveaux achats.

Le CRM (*Customer Relationship Management*) ou gestion de la relation client est à envisager dès la création, même si sa concrétisation arrive dans les mois qui suivent. Surtout garder en tête la vision « clients » pour créer un CRM simple et adapté.



La modélisation du mix-marketing

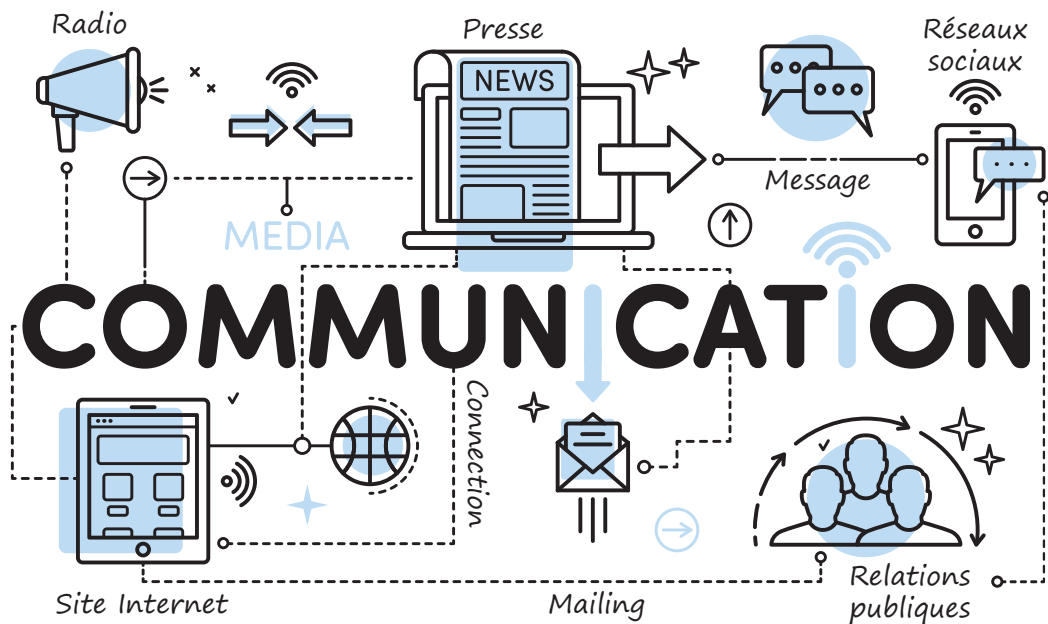
	<i>Produit</i>	<i>Service</i>
1 Produit <i>Product</i>	Qualité Caractéristiques et performances Style Marque Conditionnement Gamme Garantie Service après-vente Autres services	Proposer une largeur et profondeur de services Matérialiser l'offre par des objets pour rassurer les clients
2 Prix <i>Price</i>	Niveau de prix Remise Rabais Conditions de crédit	Envisager la politique de tarification pour toutes les situations de services et tenter de réguler au maximum les flux de clients. L'offre de prix sera très large pour correspondre à chaque ajout de service dans l'offre de base : tarification en temps réel (yield management), anticipation de la demande, réservations obligatoires, etc.
3 Distribution <i>Place</i>	Canaux de distribution Points de vente Secteurs de vente Stocks et entrepôts E-commerce Force de vente	Choisir les modes de distribution adaptés au service et cohérents avec son positionnement (vente directe en B to B, par Internet, <i>via</i> des distributeurs, dans des magasins).
4 Communication <i>Promotion</i>	Publicité Force de vente Promotion Relations publiques Publicité gratuite Réseaux sociaux Communication digitale	Communiquer avec un discours « service » : informatif sur les qualités et les avantages concurrentiels du service. Communiquer aussi avec un discours « entreprise », en apportant des preuves, pour convaincre du sérieux de la nouvelle entreprise.
5 Personnel <i>People</i>		Organiser et former le personnel de vente qui sera en contact avec les clients.
6 Process <i>Process</i>		Organiser et optimiser les conditions de réalisation du service pour réduire les coûts (CRM, statistiques).
7 Preuve matérielle <i>Physical evidence</i>		Aménager l'espace pour attirer les clients et veiller à l'ergonomie du site Internet.

“
La communication
d’aujourd’hui sort
des tripes, pas des
neurones.

En quelques mots

La **communication** regroupe l'ensemble des moyens d'action qui font connaître l'offre ainsi que la nouvelle entreprise aux clients. Elle s'étend aussi à la communication *corporate*, sur l'entreprise elle-même, qui touchera plus les concurrents, les partenaires et tout l'écosystème.

LES MOYENS DE COMMUNICATION





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La communication vise quatre objectifs : **se faire connaître** (ce qui se traduit par un taux de notoriété), **susciter l'intérêt** (ce qui se traduit par une image), **faire acheter** les nouveaux clients et **fidéliser** les clients acquis.

Contexte

Informar et atteindre sa cible en lui délivrant un message clair et pertinent est déterminant pour réaliser les ventes estimées. Par ailleurs, la communication plus globale sur l'entreprise (*corporate*) permet d'occuper le terrain en envoyant un message aux partenaires, aux concurrents et à toute la communauté économique.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier la cible de la communication : clients actuels ? nouveaux clients ? prescripteurs ? distributeurs ? leaders d'opinion ? communauté (y compris les financeurs et les concurrents) ?

2. Préciser le message : la création de l'entreprise ? la sortie d'un nouveau produit ? une promotion ? l'ouverture d'un point de vente ? Un seul message doit être délivré à la fois.

3. Organiser la communication de manière cohérente : période ? rythme ? délai ? budget ?

Les moyens sont divisés en plusieurs catégories :

- La **communication média** qui regroupe la publicité sur les supports presse, radio, affichage, cinéma, TV, site web, réseaux sociaux et newsletters ;
- La **communication hors média** : la publicité sur le lieu de vente (PLV), les relations publiques, la participation à des foires, salons et expositions, street marketing ;
- La **communication digitale** : moins coûteuse, plus rapide mais nécessite un personnel spécialisé (réseaux sociaux, site web, blog, newsletter, application mobile) ;
- La **communication locale** ciblée moins coûteuse : presse quotidienne régionale, les radios locales et/

ou spécialisées, les TV locales et/ou spécialisées, la presse spécialisée ;

- La **promotion** (par les prix notamment) et le marketing direct (actions personnalisées qui cherchent à susciter une réponse immédiate des clients).

4. Contrôler les effets de la communication, le rapport entre le budget et les effets obtenus ; sans oublier que toutes les actions n'ont pas un effet immédiat.

Méthodologie et conseils

- Préparer et envoyer un message clair et différent à chaque cible.
- Bien cibler les moyens de communication permet de toucher sa cible et de faire des économies.
- Les grands moyens de communication ne sont pas toujours les plus efficaces et les tarifs de publicité se négocient. On peut utiliser des moyens plus innovants et plus économiques comme l'envoi de mails et sms, la création d'objets publicitaires (goodies), le street marketing, le marketing viral. Ce dernier se développe très vite, touche la cible ou les cibles visées et ne coûte pas très cher. On peut s'appuyer sur son réseau personnel, participer à des rencontres/séminaires/petits-déjeuners, communiquer avec des bloggeurs et des journalistes spécialisés. L'idéal est de relayer les messages *via* des « ambassadeurs » qui eux aussi feront la promotion de l'offre.
- L'inbound marketing, c'est-à-dire la création de contenu qui génère du trafic sur son site web, permet de faire le buzz à faible coût.

Avant de se lancer...

- ✓ **Différencier la communication produit ou service de la communication sur l'entreprise elle-même (communication corporate).**
- ✓ **Innover sans cesse pour attirer l'attention.**

Les moyens humains

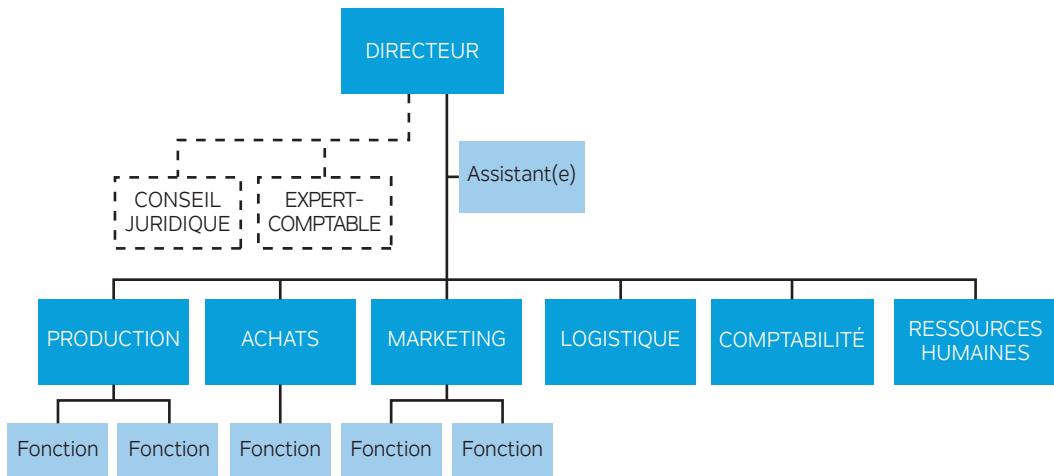
“

Le personnel et notamment les premiers collaborateurs sont un capital inestimable.

En quelques mots

L'organisation du **personnel** doit tenir compte de la stratégie choisie et de la nature de l'activité de l'entreprise. Elle est représentée par un **organigramme**. Une structure hiérarchique à plusieurs niveaux, avec des descriptions de poste simples mais détaillées, permet une organisation optimale. Néanmoins, une structure légère est conseillée pour démarrer. La structure suivra le développement de l'entreprise.

L'ORGANIGRAMME



Points de repère et questions à trancher pour définir ses besoins :

- Nombre de niveaux hiérarchiques (rôle, avantages, inconvénients, styles).
- Autonomie dans le travail (centralisation/décentralisation, équipes autonomes, semi-autonomes).
- Activité à l'international (oui/non, actuelle/future, en direct/partenaires, modes de contrôle).
- E-commerce (pour quoi, à quel niveau, total/mixte).
- Internalisation/externalisation des tâches : en fonction du cœur de métier (ex. : RD, production, publicité, expertise comptable, questions juridiques et sociales).
- Partenaires et gestion en réseaux.
- Gestion par projets/affaires.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Gérer une entreprise au-delà de la création nécessite de s'entourer d'une **équipe** et de s'organiser. Le créateur ne peut pas tout faire seul. Cette équipe assurera la gestion quotidienne de l'entreprise mais aussi le pilotage de son développement.

Contexte

La gestion du personnel comprend trois aspects : un **aspect opérationnel** pour optimiser la gestion courante (paye, gestion des charges sociales et comptabilité), un **aspect stratégique** qui vise le développement de l'entreprise à plus long terme et un **aspect formation** afin que les salariés améliorent leurs compétences.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Identifier les besoins pour chaque fonction**, en nombre et en qualifications, et établir un organigramme. Simple au départ, il évoluera avec le développement de l'entreprise.
- 2. Identifier à quel moment** et pour quelle durée chaque poste doit être occupé (emploi saisonnier, à mi-temps, plein temps).
- 3. Définir** quels postes seront assurés par du **personnel de l'entreprise** et ceux assurés par du **personnel extérieur**.
- 4. Établir** pour chaque poste à pourvoir un **descriptif** (diplômes, expériences, qualifications, tâches à réaliser).
- 5. Faire appel d'abord à des organismes spécialisés** (Pôle emploi, etc.) pour annoncer les postes à créer, puis publier les postes auprès des institutions de formation et sur certains réseaux sociaux.
- 6. Recevoir** dans un premier temps les lettres de motivation et les CV des candidats, faire un premier tri et ensuite **procéder à des entretiens**.
- 7. Faire établir des contrats de travail** par un conseil juridique, en accord avec la convention collective du secteur, en privilégiant par ordre stage, contrat à durée déterminée (CDD) et

contrat à durée indéterminée (CDI) pour évaluer les compétences des salariés.

8. S'informer des obligations de la société vis-à-vis des salariés.

Méthodologie et conseils

- Privilégier une structure légère au départ tout en anticipant les besoins futurs. L'idéal est de concilier esprit start-up et efficacité.
- Prendre du temps pour organiser ses ressources humaines. Le porteur de projet va devenir entrepreneur et, à ce titre, devra gérer l'entreprise et donc le personnel. Recruter est toujours un moment difficile. Avoir des salariés entraîne délégation et contrôle. Une organisation claire et si possible hiérarchique est nécessaire.
- Prendre du temps pour trouver les premiers collaborateurs ou les collaborateurs essentiels car ils constitueront la « garde rapprochée ».
- Le côté humain des relations avec les salariés est crucial.

Avant de vous lancer...

- ✓ Une bonne organisation avec du personnel qualifié permet de gérer le quotidien mais aussi d'anticiper les problèmes à venir.
- ✓ Lors d'une embauche, faire intervenir le responsable hiérarchique du service concerné.
- ✓ Ne pas hésiter à externaliser un certain nombre de postes (par exemple gestion de la paye, comptabilité, transport) qui ne font pas partie des compétences distinctives de l'entreprise.
- ✓ Se souvenir que le porteur du projet n'est pas l'homme à tout faire. Sa dispersion, en occupant plusieurs postes à la fois, diminue ses capacités spécifiques. Il doit déléguer !

“

Le chef d'entreprise est le premier vendeur de son entreprise, il véhicule son image !

Le personnel et les moyens commerciaux

En quelques mots

La première mission d'une entreprise, pour subsister, est de vendre et dégager un chiffre d'affaires. Pour cela, elle a besoin de **personnel commercial** compétent et de moyens suffisants. Le personnel et les moyens seront adaptés au type de l'entreprise, à ses produits et services, à l'image qu'elle souhaite véhiculer et aux types de clients (B to B/B to C).

VENDRE EST LA PREMIÈRE MISSION D'UNE ENTREPRISE

<i>Un bon vendeur est :</i>	Un expert dans son domaine, un conseiller des acheteurs par sa capacité d'écoute et sa pédagogie. Un ambassadeur de l'entreprise qui véhicule ses valeurs.
<i>Un bon argumentaire est :</i>	Clair et logique, crédible, adapté à l'auditoire pour toucher sa cible. Un message par cible.
<i>La force de vente comprend :</i>	Le personnel propre à l'entreprise, le personnel externe, le site Internet et les réseaux sociaux.
<i>Les outils commerciaux sont :</i>	L'audit des ventes, le CRM (<i>customer relationship management</i>), le suivi des commerciaux, le suivi des actions commerciales...



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Optimiser l'organisation des ventes en personnel et en moyens, quel que soit le type de l'entreprise, pour d'une part trouver de nouveaux clients et d'autre part fidéliser et assurer le suivi des clients existants.

Contexte

Le personnel en charge des ventes est le plus proche des clients. C'est lui qui véhicule l'image de l'entreprise auprès des clients actuels et futurs. Il est essentiel pour tout type d'activité. En cas de vente sur Internet, le site devient le lien privilégié entreprise-clients. Le premier vendeur de l'entreprise reste son dirigeant.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Fixer des objectifs (parts de marché, acquisition de nouveaux clients, etc.) en fonction des caractéristiques du marché (B to B, B to C, marché local, régional, national, international) et leur répartition dans le chiffre d'affaires.

2. Décider l'organisation des ventes :

- Interne avec une force de vente : vendeurs, vendeurs en ligne pour Internet, télévendeurs, commerciaux, VRP mono ou multi-cartes, etc.
- Externe via des entreprises spécialisées ou des agents commerciaux.
- Mixte en combinant ces deux possibilités.

3. Dans le cas d'une organisation interne :

- Recenser le nombre et les qualifications du personnel.
- Recenser les moyens nécessaires pour ce personnel : bureaux, ordinateurs, moyens de communication, logiciels spécifiques d'analyse et de suivi des ventes et pour les commerciaux ordinateurs portables, tablettes, connexion Internet, téléphones, voitures, etc.
- Intéresser le personnel commercial aux résultats (salaire fixe plus commissions sur les ventes

et primes en fin d'année). Se renseigner sur les pratiques du secteur.

4. Dans le cas d'une externalisation des ventes :

- Nommer un responsable interne qui assurera le suivi.
- Trouver la société ou les vendeurs les mieux adaptés.
- Signer le contrat en fixant des objectifs chiffrés (nombre de clients nouveaux, volume des ventes par mois, etc.).
- Intéresser les vendeurs au niveau des ventes et à leur progression par des primes, en fixant des objectifs.

5. Dans les deux cas, former et mettre à disposition la documentation nécessaire.

Méthodologie et conseils

- Évaluer la possibilité la plus intéressante (efficacité-coût) entre posséder une force de vente en propre et externaliser cette tâche.
- Acheter ou louer des fichiers spécialisés pour contacter de nouveaux clients (par e-mail, téléphone ou courrier).
- Un site Internet actualisé et captif, quel que soit le type d'entreprise, est la vitrine de l'entreprise et la première source de documentation des clients ! Ce site doit être imaginé par un spécialiste en communication et/ou des ventes et non par un informaticien qui sera en charge uniquement du codage du site et de la maintenance.
- Les réseaux sociaux sont une opportunité pour une nouvelle entreprise.

Avant de vous lancer...

- ✓ Une force de vente efficace et organisée avec des outils modernes est une nécessité pour suivre et anticiper les besoins des clients qui sont de plus en plus volatils.
- ✓ Des outils performants (CRM *customer relationship management* ou gestion de la relation client) analysent en permanence le marché et dopent les ventes.
- ✓ Ces outils évoluent et se périment rapidement.

“

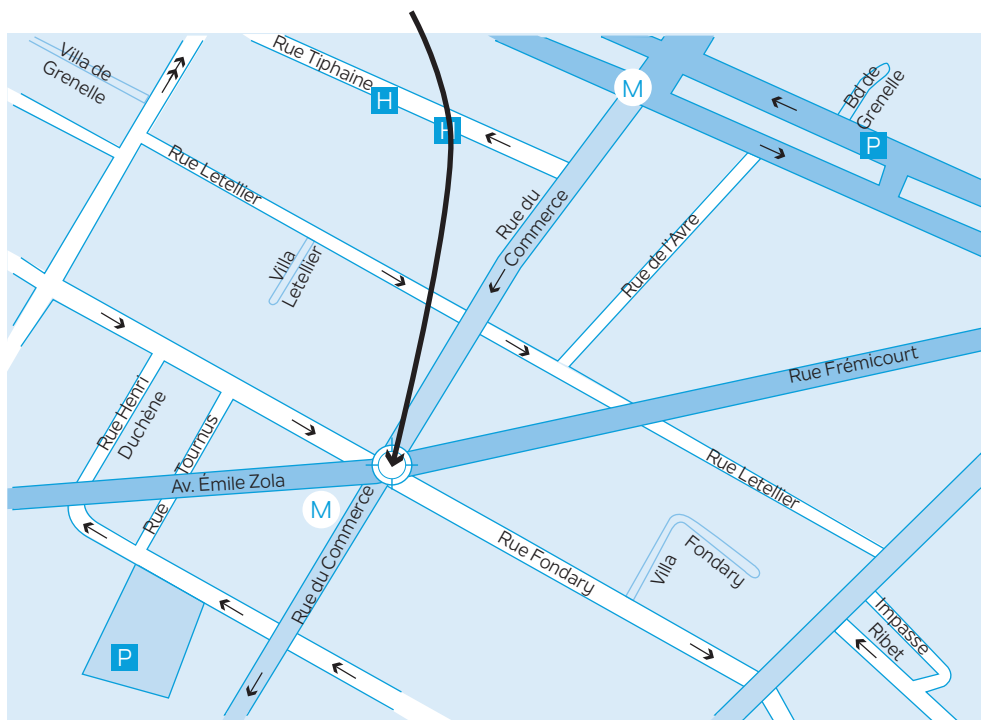
L'emplacement est un élément important pour les clients et les salariés.

En quelques mots

Le choix des **locaux** dépend d'une part du type d'activité de l'entreprise et de son positionnement sur le marché mais aussi de la surface nécessaire pour réaliser son activité. Le démarrage d'une entreprise peut être fait au domicile du créateur; pour les activités de services dans un tiers lieu, une pépinière, un incubateur, un parc technologique ou une zone industrielle; pour une société de production une zone industrielle et pour les commerces dans une rue commerçante.

OÙ S'IMPLANTER ?

Emplacement libre et idéal pour ce commerce de vêtements pour enfants, grande vitrine, côté ensoleillé de la rue, proche du métro et rue très commerçante, dans laquelle de nombreux concurrents existent, ce qui rend la zone de chalandise attractive.





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Trouver des **locaux adaptés** aux spécificités de l'entreprise (un magasin destiné à une cible jeune près d'un lycée ou une faculté, un restaurant dans une zone où les clients potentiels sont nombreux, une activité textile dans le Sentier à Paris, une production liée à la parfumerie soit à Grasse soit dans le Pôle de compétitivité Cosmetic Valley à Chartres, une usine de production dans une zone qui bénéficie d'aides de l'État et n'est pas loin de moyens de transport peu coûteux).

Contexte

L'importance des locaux varie selon le type d'activité. Pour les commerces, le facteur numéro 1 est l'emplacement ; pour une entreprise de production, l'espace nécessaire, les moyens de transport et de logistique ainsi que les aides locales ; pour une entreprise de services des bureaux plus ou moins « en vue » si elle reçoit des clients.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir exactement et en accord avec la réglementation la surface nécessaire pour l'installation du personnel (W.C., douches, vestiaires), des machines, l'entrepôt et la surface destinée à la gestion courante.

2. Définir les caractéristiques additionnelles des locaux : réglementation liée à l'activité, parking, emplacement d'embarquement et débarquement des marchandises, proximité des transports publics, proximité des clients et fournisseurs.

3. Pour certaines entreprises qui créent de l'emploi, l'aide que les collectivités locales apportent sous forme de subventions d'investissement peut rentrer dans les critères de choix d'implantation.

4. Penser à l'expansion de la société. Déménager coûte cher !

5. Faire des recherches et comparer les avantages et inconvénients de chaque localisation.

6. Se renseigner sur le **prix moyen** du secteur d'implantation pour pouvoir négocier.

7. Visiter les locaux accompagné d'un expert pour vérifier leur état et budgétiser les dépenses de mise en état et de mise aux normes.

8. Négocier le prix, le dépôt de garantie et la commission de l'agence immobilière ainsi que le « pas-de-porte » pour les entreprises commerciales.

9. Signer les documents nécessaires avec le concours d'un professionnel.

Méthodologie et conseils

L'achat du terrain et la construction des locaux, tout en augmentant la valeur de l'entreprise, est un procédé coûteux et long. Pendant la construction des locaux, l'entreprise doit supporter des frais de structure sans avoir de revenus.

L'aménagement des locaux pour les entreprises commerciales est un facteur de réussite, mais, suivant le standing, plus ou moins onéreux.

Avant de vous lancer

- ✓ **Avoir des locaux adaptés à l'image de l'entreprise tout en offrant au personnel des conditions de travail optimales (surface, accès par les transports en commun, etc.) est un facteur clé de réussite.**
- ✓ **Prendre en compte la réglementation en vigueur suivant son activité (matières dangereuses, accueil du public, accueil des handicapés).**
- ✓ **En cas d'achat ou de construction, l'entreprise a la possibilité d'emprunter auprès des banques en donnant comme caution les locaux.**
- ✓ **L'entreprise doit financer la période entre sa constitution et les premiers encaissements des clients. Faire l'étude de la localisation de l'entreprise avec la recherche de locaux avant la création de l'entreprise diminue ce délai et permet de commencer son activité et de vendre au plus vite.**

L'agencement des locaux

“

L'agencement ce n'est pas seulement la décoration, c'est aussi la mise en conformité.

En quelques mots

L'**agencement**, ce n'est pas seulement la décoration mais aussi l'organisation de la surface et sa mise en conformité. L'agencement s'adresse à la fois au personnel et aux clients.

L'espace de travail et d'accueil des clients traduit l'image de l'entreprise et dépend de l'activité et du standing de celle-ci. Une activité commerciale ou de services doit soigner cet aspect qui fait partie de l'évaluation de la qualité de la part des clients. Toutes les dépenses d'agencement sont comptabilisées dans le poste « frais d'agencement » du plan d'investissement.

AGENCER ET METTRE EN CONFORMITÉ

Mise en conformité	
Accueil du public	• Accueil PMR • Toilettes • Etc.
Bureaux	• Extincteurs • Alarme anti-incendie • Plan d'évacuation • Sanitaires • Etc.
Informatique	• Ondulateur de courant • Systèmes de sécurité • Etc.
Agencement	
Décoration	• Luminaires • Couleur des murs • Styles de mobilier • Bibliothèque/rayonnages • Plantes • Tableaux • Etc.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Faire vivre l'image de l'entreprise. Donner aux salariés des conditions de travail et une ambiance propice à leur activité. Accueillir correctement les clients ainsi que tous les partenaires. Se mettre en conformité avec toutes les réglementations et elles sont nombreuses !

Contexte

Les locaux de l'entreprise reflètent son identité. Des locaux sécurisés et adaptés non seulement au type de l'entreprise mais assurant aussi un cadre de travail agréable pour le personnel sont nécessaires. Les locaux loués ne sont généralement pas immédiatement adaptés à sa propre activité, il faut les aménager et donc engager des dépenses ; même si le coût est moindre que dans le cas d'une construction en propre.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir la surface nécessaire et ses caractéristiques pour l'accueil des clients. Pour la vente au détail, réfléchir à la circulation des clients à l'intérieur du magasin.

2. Définir la surface nécessaire et ses caractéristiques pour chaque salarié (*open space*, bureaux séparés, salles de réunion). Certains doivent travailler dans le calme (comptable) et d'autres accueillir les clients dans un cadre plaisant et accueillant. D'autres personnes (dirigeant) ne doivent pas partager leurs conversations. Ne pas oublier et soigner les lieux de convivialité.

3. S'informer et appliquer les réglementations spécifiques (lieu accueillant le public, réglementation spécifique à certains secteurs tels que la restauration, les crèches et écoles, les laboratoires, les hôtels, etc.)

4. Choisir entre la location, l'achat ou la construction.

5. En cas de construction, informer précisément le bureau d'études des spécificités de l'entreprise (standing, accueil des clients, organisation du

personnel, besoins spécifiques) et faire établir des devis.

6. Dans tous les cas, **établir un état des lieux** en insistant sur les réseaux électriques, téléphoniques, et la sécurité (incendie) ainsi qu'un plan pour pouvoir modifier la surface par des cloisons, murs et portes.

7. Décorer en fonction de l'image que l'on veut donner à son entreprise.

Méthodologie et conseils

- Agencer chaque service en analysant le type de travail effectué (front office ou back office) et respecter la réglementation en vigueur. Faire de la veille sur les évolutions de la réglementation.
- Adapter les locaux au style et au standing de l'entreprise car ils auront une répercussion sur l'image de l'entreprise et sur le bien-être des salariés.
- Tout agencement est à travailler si possible avec un architecte d'intérieur et/ou une entreprise générale du bâtiment (meilleure coordination des travaux et respect des délais).

Avant de vous lancer...

- ✓ **Des locaux adaptés aux besoins du personnel assurent un meilleur cadre de travail et donc un meilleur rendement.**
- ✓ **Des locaux fonctionnels, plaisants et accueillants rassurent les clients.**
- ✓ **Créer des agencements qui respectent la réglementation, sinon ce manquement risque d'être coûteux.**
- ✓ **Une décoration réussie n'est pas forcément chère !**
- ✓ **Pour certains types d'activité, un certificat de conformité après une inspection des services de l'État (pompiers, services sanitaires, etc.) est obligatoire avant l'ouverture.**

Les tiers-lieux

“

Les tiers-lieux,
laboratoires d'idées où
le travail se réinvente.

”

En quelques mots

Tiers-lieux est un terme traduit de l'anglais *The Third Place* faisant référence aux environnements sociaux par opposition aux deux espaces traditionnels que sont le domicile et le lieu de travail. Ces espaces physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser permettent l'échange, l'entraide, l'émulation, la créativité, la fertilisation croisée et la co-création pour dynamiser les territoires.

ESPACES PHYSIQUES ET VIRTUELS





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Rompre l'isolement des créateurs, échanger et mutualiser les espaces, les services et les outils. Ainsi peuvent également naître des dynamiques communes qui s'appuient sur la complémentarité entre les acteurs du lieu. Bénéficier de locaux à moindre coût, notamment pour démarrer et lors de déplacements.

Contexte

Né d'une approche sociologique de nos territoires, le concept de « tiers-lieux » se développe en France et dans le monde à grande vitesse. « Tiers-Lieux » est devenue une marque collective dans les domaines du lancement d'activités, de l'artisanat, de l'agriculture et de l'éducation. Ils regroupent des espaces de coworking, FabLab, HackerSpace, Makerspaces, Repair'Café, bureaux partagés, télé-centres, centres d'affaires, etc. Leur nombre a explosé en six ans ! On en compte désormais plus de 2 500 et ils sont partout en France, selon le baromètre Néo-Nomade. Et tous les départements sont touchés ainsi que les zones rurales, même si l'Île-de-France reste en tête.



COMMENT L'UTILISER ?

Méthodologie

1. Bien identifier les tiers-lieux qui peuvent prendre différentes formes pour choisir celui qui correspond le plus à son projet :

- des espaces de coworking où on retrouve free-lances, micro-entrepreneurs, jeunes créateurs d'entreprises. Pour les étudiants entrepreneurs, les Pépites leur offrent de tels espaces ;
- des centres d'affaires pour organiser des réunions et retrouver l'environnement classique d'un bureau fermé ;
- des télécentres (ou bureau à mi-chemin entre l'entreprise et le domicile) dans lesquels les entreprises permettent à leurs salariés d'aller travailler dans des environnements sécurisés ;

- des FabLabs, Hackerspaces, Makerspaces, c'est-à-dire des laboratoires de fabrication avec des machines professionnelles mises en commun et qui s'appuient notamment sur l'impression 3D ;
- des espaces de création et de représentation artistiques, se rapprochant sur certains points des centres culturels ;
- des associations à vocation économique et sociale (potagers, ateliers de réparation, upcycling, ateliers d'initiation et de perfectionnement au numérique, etc.).

Se renseigner sur francetierslieux.fr.

2. Pleinement participer à la dynamique du lieu pour bénéficier des synergies créées. La gouvernance est ouverte et participative.

3. Créer dans un tiers-lieu ne doit pas faire oublier la nécessité de trouver ses propres locaux à terme. Cette possibilité d'hébergement est souvent limitée dans le temps, surtout si l'entreprise embauche et a besoin de plus de locaux.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Rompre l'isolement du début et pouvoir échanger avec d'autres personnes qui rencontrent les mêmes difficultés ou se posent les mêmes questions au même moment est bénéfique, au-delà de l'aspect financier.**
- ✓ **Vérifier si le tiers-lieu visé a signé le Manifeste des tiers-lieux Movilab, qui insiste, en plus des aspects de lieu et de collectif, sur le lien de ces espaces avec le numérique et sur les notions de gouvernance et de travail.**
- ✓ **Consulter la gouvernance du tiers-lieu et son mode de fonctionnement pour y adhérer pleinement.**
- ✓ **Choisir le lieu où vous vous sentez le plus inspiré !**

Le rétroplanning

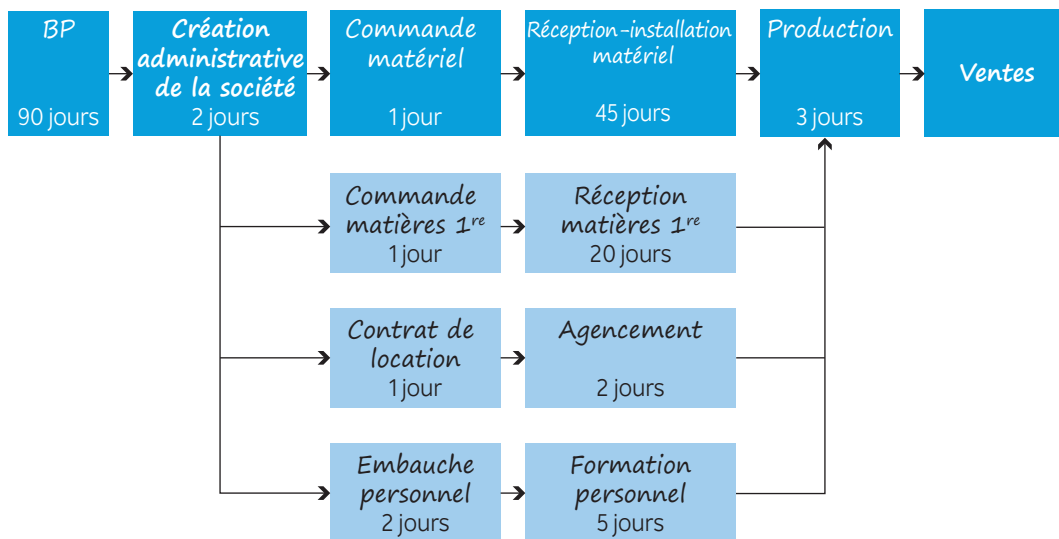
“

Organiser le temps
avant le « Jour J » en
diminuant les risques.

En quelques mots

L'entreprise doit être prête à fonctionner à un moment précis de l'année, appelé le « Jour J ». Ce moment est déterminé par l'étude marketing et dépend de la saisonnalité des ventes. Avant cette date et après la création administrative, un certain nombre de tâches doivent être exécutées (locaux, embauche et formation du personnel, commande et réception du matériel, des marchandises ou des matières premières, etc.). L'ensemble de ces tâches peut être anticipé par un **rétroplanning** pour être totalement prêt le « Jour J ».

COMMENT ÊTRE PRÊT LE « JOUR J » ?



Jour J

Diagramme des tâches

Ces durées sont données à titre d'exemple uniquement



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Calculer le **moment opportun de la création** administrative de l'entreprise pour être sur le marché au bon moment (au plus fort des ventes habituelles du secteur d'activité) et prêt à fonctionner le « Jour J » via un rétroplanning. Être prêt au bon moment évite des dépenses inutiles et améliore la trésorerie de l'entreprise. La période intermédiaire entre la création administrative et le fonctionnement doit être réduite au maximum.

Contexte

L'installation de l'entreprise après sa création prend du temps. Le temps est plus long pour les entreprises de production (besoin de locaux aménagés pour la production, de matériel, de personnel formé, de commande et d'achat de matières premières ou des produits destinés à la vente), plus court pour les entreprises de services et moyen pour les entreprises commerciales qui doivent trouver le local, l'aménager et acheter des marchandises. Or pendant cette période, l'entreprise ne vend pas et donc n'a pas de revenus. Elle doit financer cette période par ses propres capitaux.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire la liste des tâches à exécuter **avant la création de l'entreprise** : documents à soumettre pour la création de la société et la mise en marche, appels d'offres pour le matériel, annonces d'embauche, recherche de locaux, etc.
2. Faire la liste des tâches qui doivent être faites par la société **dès l'obtention du KBIS** (document qui atteste la création officielle de la société).
3. Faire la liste des actions (et de leur durée) qui doivent être faites **avant le début des ventes et après la constitution de la société** : commandes de matériel, signature du bail, embauches, etc.
4. **Trouver les liaisons entre les tâches** : formation du personnel après son embauche et après l'installation des machines, agencement des locaux après la signature du bail, etc.

5. Définir quelles tâches (ou groupes de tâches) peuvent être **exécutées en même temps**.

6. **En partant du « Jour J »**, organiser les tâches en remontant le temps pour arriver à la date de la création administrative de l'entreprise. Prendre une marge de sécurité.

7. **Définir le chemin critique**, c'est-à-dire le chemin le plus long entre le début des ventes et la création administrative. Ce chemin critique permet de fixer la date de la création de l'entreprise.

Méthodologie et conseils

- Identifier les actions qui peuvent être faites avant la création pour gagner du temps et celles qui doivent se faire après la création administrative de l'entreprise pour des raisons légales.
- La durée d'un certain nombre d'actions et de tâches est définie par des éléments extérieurs (commande, réception, installation d'appareils) et donc incompressible. S'assurer que ces éléments tiendront les délais.
- Tout retard dans l'exécution des actions du chemin critique entraînera forcément des retards le « Jour J ».
- La date de création dépend de l'activité et du calendrier (rentrée des classes, vacances d'été, Saint-Valentin, Noël, etc.).

Avant de vous lancer...

- ✓ **Un rétroplanning, outre l'organisation du lancement de l'entreprise, permet de trouver le moment opportun pour la création administrative, diminuant ainsi les besoins de financement.**
- ✓ **Respecter les délais donnés par les fournisseurs pour calculer les tâches.**
- ✓ **Ne jamais surestimer ses capacités de travail durant toute cette période, où chaque jour compte !**
- ✓ **Surveiller quotidiennement les étapes du chemin critique.**

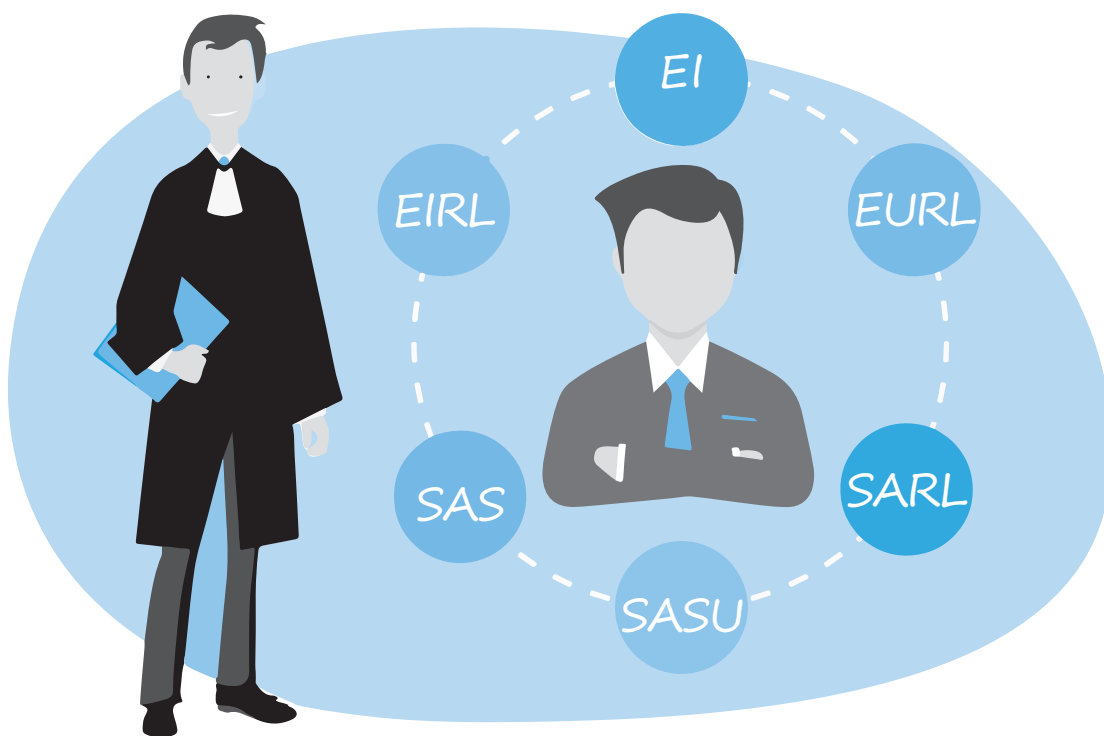
6

DOSSIER

SÉLECTIONNER LE STATUT JURIDIQUE

“

Allier souplesse de fonctionnement,
efficacité et pérennité.



Choisir un statut donne un cadre juridique à l'activité qui lui-même renvoie à un certain nombre d'obligations (légales, fiscales, comptables) et d'avantages.

Il n'existe pas de statut juridique idéal. Le choix du statut est un choix personnel et dépend de nombreux facteurs tels que l'ambition et les aspirations du créateur pour sa future entreprise, mais aussi son âge, sa situation familiale et patrimoniale, le régime social dont il souhaite bénéficier, le capital requis pour démarrer et le nombre de personnes avec qui il crée l'entreprise.

Choisir entre la forme sociétale ou la forme individuelle

- Choisir le régime de la **société** permet de créer une personne morale — *la société* — indépendante du créateur du point de vue juridique et fiscal. La société aura un patrimoine distinct du patrimoine personnel du créateur protégé (sauf erreurs graves de gestion), un nom (dénomination sociale), un domicile (siège social) et un capital initial (patrimoine de départ). Elle sera imposée au titre de l'impôt sur les sociétés (IS). Les formalités de création dépendront du statut choisi. L'enregistrement des statuts se fait auprès du Registre du commerce et des sociétés (CFE) pour les entreprises commerciales et auprès du Registre des Métiers pour les artisans. Pour chaque type

d'entreprise, un certain nombre de documents doit être fourni. Il est nécessaire de se renseigner auprès des sites officiels pour les préparer.

Les statuts les plus fréquemment choisis sont ceux de la SARL, société à responsabilité limitée, de l'EURL, entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée d'une part, et la SA, société anonyme, ou SAS, société anonyme simplifiée, d'autre part. Dans tous les cas, il est judicieux de signer un pacte d'actionnaires/associés qui organise les relations entre chaque partenaire du projet, en plus des statuts.

Des informations précises et actualisées sur chaque statut sont disponibles sur le site de BPI www.bpifrance.com et sur www.guichet-entreprises.fr.

Il est conseillé d'utiliser les services payants proposés par les CFE pour contrôler immédiatement le dossier et accélérer l'immatriculation.

- La **forme individuelle** donne une grande liberté d'action dans la conduite de l'entreprise. Le régime auto-entrepreneur qui est devenu micro-entrepreneur depuis 2016 et celui de l'EIRL (entrepreneur individuel à responsabilité limitée) sont les formes les plus usuelles qui protègent le patrimoine privé de l'entrepreneur. Pour les micro-entrepreneurs, l'enregistrement s'effectue sur le site www.autoentrepreneur.urssaf.fr.

Les outils

41	La SARL et l'EURL	124
42	La SA, SAS et SASU	126
43	Le pacte d'actionnaires/associés	128
44	Le régime du micro-entrepreneur	132
45	L'EIRL	134



La SARL et l'EURL

“

La SARL est le statut de société le plus souvent choisi pour sa souplesse.

En quelques mots

Les porteurs de projets personnels de création d'entreprise optent pour le statut de l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (**EURL**). Tous les autres porteurs de projets, avec un minimum de deux associés, peuvent opter pour le statut de la société à responsabilité limitée (**SARL**). Ces statuts ont l'avantage de protéger le créateur qui n'est responsable que dans la limite de ses apports.

SARL OU EURL

SARL

Nombre d'associés : minimum 2, maximum 100 (personnes physiques ou morales).

La **direction de l'entreprise** est assurée par un gérant personne physique : par un ou plusieurs co-gérants pour la SARL (associés ou tiers) et l'unique associé (ou un tiers) pour l'EURL.

Le **régime social** du dirigeant minoritaire ou égalitaire d'une SARL (moins de 50 % du capital) est rattaché au régime général de la sécurité sociale des salariés, celui du gérant majoritaire est celui de travailleur non-salarié.

Le gérant représente l'entreprise et prend les **décisions courantes**. Les **décisions stratégiques** doivent être approuvées par les autres associés.

Imposition : IS.

Libération du capital : le capital peut être libéré progressivement. À la création, le minimum est d'un cinquième. Ensuite, le solde peut être libéré en une ou plusieurs fois dans un délai de 5 ans.

Commissaire aux comptes : pas obligatoire (sauf sous certaines conditions).

Le dirigeant est responsable **civilement et pénalement**. La **responsabilité des associés** est limitée à leurs apports (sauf en cas de faute de gestion).

La **cession des parts sociales** est possible.

EURL

Nombre d'associés : 1 (personne physique ou morale).

Le **régime social** du gérant unique associé de l'EURL est celui des travailleurs non-salariés. Si le gérant est un tiers, il sera considéré comme assimilé salarié.

Le gérant représente l'entreprise et prend **toutes les décisions**.

Imposition : IRPP (option pour IS).



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se doter d'un cadre juridique de société qui assure les meilleures conditions d'exercice de l'entreprise (simplicité) et lui permet de se développer ; tout en protégeant au mieux le créateur. Sa responsabilité, sauf exception liée à des fautes de gestion, est limitée au montant de ses apports.

Contexte

Ce statut juridique a toujours été très privilégié par les nouveaux créateurs pour sa souplesse d'utilisation et ses garanties. Aussi, une société créée sur deux est une SARL.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Envisager le **mode de fonctionnement** le plus simple et le plus cohérent avec son activité (seul ou avec des associés).
2. **Réunir les capitaux** de départ et le **nombre d'associés** pour la SARL. Depuis la loi du 6 août 2003, le montant du capital social est librement fixé par les associés d'une SARL, en fonction de la taille, de l'activité et des besoins en capitaux de l'entreprise ; le minimum étant d'1 € (ce qui n'est ni sérieux ni crédible). L'ancien montant de 7 500 € ou tout autre montant raisonnable sont à recommander pour une simple raison de crédibilité auprès des fournisseurs et des clients B to B. De plus, si le créateur croit à son projet, il doit investir lui-même et se doter de moyens suffisants pour assurer un bon développement.
3. Définir le **siège social** de la société.
4. **Se faire aider** par un juriste ou par un réseau d'accompagnement à la création d'entreprise.
5. Les **statuts** doivent être signés par tous les associés.
6. Se faire aider par un comptable pour choisir le **régime d'imposition**, le régime de TVA, etc.
7. Faire appel à un **commissaire aux apports**, lorsque les associés apportent des biens autres que de l'argent au capital de la société.

8. Décider des **étapes de libération du capital**. 20 % des apports en numéraire doivent être versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans.

9. **Déposer les fonds** constituant les apports en numéraire sur un compte bloqué pendant le temps nécessaire à l'immatriculation de la société. Attention : beaucoup de banques demandent un budget prévisionnel avant d'ouvrir le compte.

10. **Désigner** le ou les premiers dirigeants.

11. **Publier un avis de constitution** dans un journal d'annonces légales.

Méthodologie et conseils

- Le statut de SARL est choisi pour sa simplicité de fonctionnement. Il correspond à de nombreuses situations de création et en cas de besoin on peut toujours changer de statut, moyennant un certain délai et un coût.
- Utiliser les trames de statuts disponibles sur Internet et prendre soin de les aménager selon ses besoins.

Avant de vous lancer...

- ✓ Les formalités de création ont été considérablement simplifiées grâce à la mise en place des Centres de formalité des entreprises CFE et la possibilité d'immatriculation en ligne sur le site www.guichet-entreprises.fr.
- ✓ Distinguer le capital social nécessaire juridiquement et les réels besoins financiers pour démarrer l'activité, qui peuvent être nettement supérieurs en cas de projet de production ou high-tech.
- ✓ Se renseigner sur les exceptions qui augmentent la responsabilité du dirigeant (engagement de caution, comblement de passif, responsabilité fiscale et sociale et faute de gestion).
- ✓ Une SARL ne pourra pas lever de capitaux en Bourse.

La SA, SAS et SASU

“

La SA, les SAS et SASU sont les statuts des projets à fort potentiel de développement.

En quelques mots

Dans le cas de certaines activités (notamment à l'export ou en relation avec l'étranger) ou de projets capitalistiquement importants (projets innovants, technologiques), le statut de société anonyme (**SA**) est à privilégier. Une plus grande liberté dans le fonctionnement de l'entreprise peut être souhaitée dans le cas de projets où les actionnaires sont nombreux et où plusieurs tours de tables de financement sont envisagés (**SAS** ou société par actions simplifiées) ou bien si le créateur est seul (**SASU**).

LA SOCIÉTÉ ANONYME, LA SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉES ET LA SAS UNIPERSONNELLE

SA	SAS/SASU
Nombre d'associés : 7 minimum.	Nombre d'associés : 1 minimum.
Capital : montant libre (minimum 37 000 € dont 50 % libérés à la constitution)	Capital : montant libre, 50 % libérés à la constitution, solde avant 5 ans.
La SA est dirigée par un conseil d'administration (CA) composé de 3 à 18 membres actionnaires. Le président est désigné par le CA parmi ses membres et un directeur général peut être nommé pour représenter la société.	La SAS/SASU détermine dans les statuts ses modes d'organisation et doit nommer un président .
La responsabilité des associés est limitée à leurs apports.	
La responsabilité du dirigeant est civile et pénale .	
Mode d'imposition : IS.	
Le régime social du DG de la SA et du président de la SAS est rattaché au régime général de la sécurité sociale des salariés.	
Commissaire aux comptes : obligatoire.	Commissaire aux comptes : libre choix.
La cession d'actions est possible.	



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se doter d'un cadre juridique de société qui assure les meilleures conditions d'exercice de l'entreprise et lui permet d'envisager son activité dans le futur en se développant.

Contexte

Le succès du statut de SAS (et SASU) se confirme puisque presque une société sur deux a choisi ce statut. Celui de SA est plus complexe à mettre en place dès le démarrage de l'activité.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Envisager le mode de fonctionnement le plus cohérent avec son activité (seul ou avec des associés). Pour certains projets ou activités internationales, le statut de SA est recommandé, voire obligatoire. Dans le cas de projets à forte croissance ou à acteurs nombreux (projets high-tech), le statut de SAS (plus flexible que celui de la SA) est préférable. Enfin, un entrepreneur seul a le choix entre les statuts de EURL, EURL ou SASU (société par actions simplifiées unipersonnelle) ; ce dernier statut lui confèrera plus de souplesse et lui permettra un plus grand développement à condition de rester seul.

2. Réunir les capitaux de départ et le **nombre d'associés** nécessaires.

3. Imaginer le mode de fonctionnement à établir dans le cas d'une SAS ou SASU.

4. Se faire aider par un juriste dans les deux cas.

5. Définir le siège social de la société.

6. Les statuts doivent être signés par tous les associés et enregistrés au **service des impôts**.

7. Faire appel à un commissaire aux apports est obligatoire pour les SA et nécessaire lorsque les associés apportent des biens autres que de l'argent au capital de la société pour les SAS.

8. Déposer les fonds constituant les apports en espèces sur un compte bloqué pendant le temps nécessaire à l'immatriculation de la société. 50 % des sommes doivent être libérées au moment de la constitution, le solde devant l'être dans les 5 ans.

9. Désigner le ou les premiers dirigeants.

10. Publier un avis de constitution dans un journal d'annonces légales.

Méthodologie et conseils

- Ne pas chercher à se compliquer la vie avec des statuts complexes. En revanche, essayer de tout prévoir (notamment les situations difficiles, la croissance, la revente) pour les anticiper et les inclure dans les statuts.
- Anticiper le recours à l'épargne publique. Si tel est le cas, il devient nécessaire de choisir une SA.
- L'écriture de ces statuts est déterminante pour la vie de l'entreprise ; plus les statuts sont complexes, plus l'écriture sera longue et coûteuse. La confier à un spécialiste est une évidence.
- Le président et/ou le dirigeant d'une SAS relèvent obligatoirement du régime des « assimilés-salariés ». Ils sont donc obligatoirement assujettis au régime général de la Sécurité sociale tandis que le président d'une SA perçoit des jetons de présence et n'est donc pas considéré comme salarié. Néanmoins, il peut dépendre du régime général de la Sécurité sociale s'il occupe en même temps d'autres fonctions dans l'entreprise.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Le statut de SAS autorise une grande liberté dans l'écriture des statuts, ce qui facilite l'évolution des projets qui demandent le recours à plusieurs tours de tables de financement successifs.**
- ✓ **La SA donne confiance aux partenaires. Dans certains pays, c'est la seule structure reconnue.**
- ✓ **Distinguer le capital social nécessaire juridiquement et les besoins financiers réellement nécessaires pour démarrer l'activité.**

“

Avant la lune de miel, rédiger un contrat de mariage pour organiser la vie de l'entreprise.

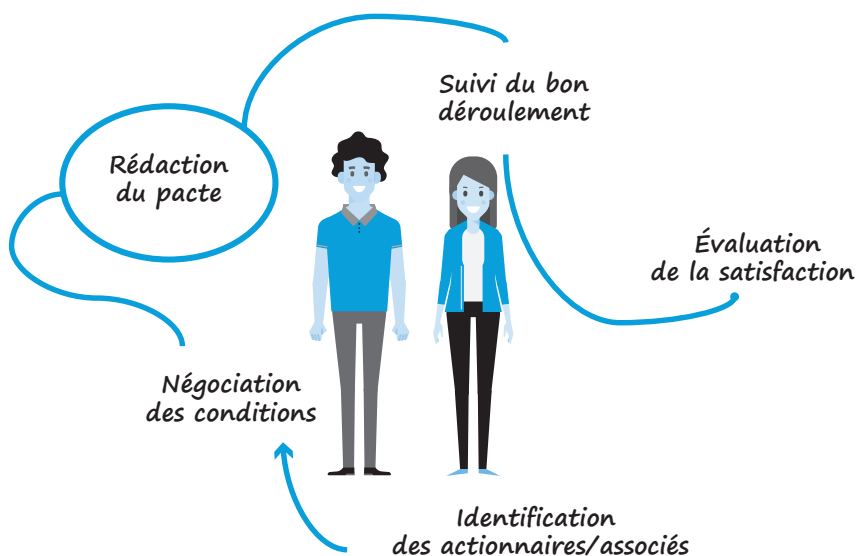
Le pacte d'actionnaires/associés

En quelques mots

Le **pacte** est un **document juridique confidentiel** qui pose les règles du jeu relatives aux relations entre les actionnaires en termes de répartition des pouvoirs, de protection des minoritaires et d'évolution de l'actionnariat.

Il organise les rapports entre les différents groupes d'actionnaires ou d'associés d'une société par la mise en place de mécanismes dont le but est de fixer des règles du jeu et de réglementer les modifications de la répartition du capital social à l'occasion de cessions. Il complète les statuts (d'une SA ou SAS, rarement d'une SARL) et est signé par les intéressés.

UN DOCUMENT PERSONNALISABLE ET NÉGOCIÉ





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Définir la **gouvernance**, la rémunération, les conditions de sortie du capital (préférence entre les associés) les partenariats entre des sociétés directement ou indirectement liées aux actionnaires et l'avenir de la société lors de la création de l'entreprise pour éviter des conflits futurs entre les actionnaires.

De plus, tout investisseur privé ou institutionnel qui entre dans une société demande la rédaction d'un pacte d'actionnaires car il traite à la fois de l'organisation du contrôle de la société par ses dirigeants et ses actionnaires, mais aussi principalement des différentes situations de sortie du capital. À chaque tour de table (arrivée de nouveaux investisseurs), un nouveau pacte sera rédigé.

Contexte

Le pacte est tenu au principe du droit des contrats, à savoir qu'une convention ne peut être modifiée qu'avec l'accord de chacune des parties. De plus, il doit respecter les nombreuses règles d'ordre public.

Quelle que soit la forme juridique de la société, il est préférable de bien définir **les règles de collaboration future** entre actionnaires ou associés pour éviter les conflits à venir ou les régler au mieux.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Le pacte régit **différentes clauses** qui ont trait au capital social, à l'exercice du droit de vote et à l'organisation et au fonctionnement de la société. Par exemple, la clause de vote double (proche des *dual share* aux USA) permet de posséder un pouvoir supérieur au montant de son capital.
2. Le pacte peut notamment définir des **règles de rachat** particulières (voir pages suivantes).
3. Un capital-risqueur ou un *business angel* exige un pacte d'actionnaires comportant en général les **clauses suivantes** : droit de préemption en cas de vente d'actions, droit de sortie conjointe, droit à

l'information privilégiée. Certaines clauses peuvent interdire de vendre les actions pendant un certain temps évitant la dilution en cas d'augmentation de capital, limitant la rémunération du dirigeant, etc. (voir pages suivantes).

Méthodologie et conseils

- Le pacte est un document juridique, négocié entre les parties. Le recours à un spécialiste qui prend le temps de comprendre les motivations de chaque partie et les traduit en termes juridiques est indispensable.
- C'est un document à part entière qui complète les statuts.
- Le pacte doit s'envisager dans un rapport « gagnant-gagnant ».
- En cas de non-respect, le pacte d'actionnaires/associés étant un contrat, la partie lésée peut engager une procédure auprès du Tribunal de commerce ou du Tribunal de Grande Instance. Le pacte peut également comporter des clauses d'arbitrage, permettant de résoudre les conflits plus rapidement.

Suite outil 43 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Les pactes d'actionnaires/associés vont en se simplifiant pour ne conserver que les clauses essentielles. Le contenu est personnalisable à volonté.
- ✓ Si la société n'est pas cotée en Bourse, le pacte n'est pas public et peut donc rester secret, ce qui lui confère son principal intérêt.
- ✓ Un pacte d'actionnaires/associés se négocie, comme tout contrat !
- ✓ C'est un document juridique qui, une fois signé, engage toutes les parties.
- ✓ La modification d'un pacte d'actionnaires impose un accord à l'unanimité des signataires.

Le pacte d'actionnaires/ associés



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Quel rôle ?

À la création de l'entreprise le pacte d'actionnaires/associés gère d'une manière générale les relations entre les créateurs et plus spécialement cherche à garantir la liquidité de l'entreprise (sa faculté à pouvoir être achetée ou vendue facilement). Quand un investisseur rentre dans une société, ce n'est pas uniquement pour toucher des dividendes mais pour en sortir à un moment donné avec une plus-value. La négociation du pacte doit permettre de **protéger de manière équilibrée fondateurs et investisseurs**.

Quand y avoir recours ?

Le pacte fait partie intégrante des documents produits lors du **closing** (dernière étape de la vente d'une partie ou de la totalité de l'entreprise), au même titre que la **convention d'investissement**, qui définit les modalités de la prise de participation des nouveaux actionnaires, et la **garantie de passif**, qui vise à garantir l'authenticité des éléments ayant permis de valoriser la société lors des négociations (propriété intellectuelle, absence de dettes cachées, respect des lois sociales, etc.). Quant à sa durée, seuls des éléments contractuels prévus dans le pacte peuvent le faire « sauter ». En effet, si en pratique les pactes sautent lors de cession de titres, d'introduction en Bourse ou de nouveau closing, ce n'est pas automatique.

Quelles clauses spécifiques ?

- Les **clauses de contrôle des titres** assurent la liquidité de l'entreprise : la **clause d'agrément** oblige l'actionnaire qui souhaite céder ses parts à obtenir au préalable l'agrément de la société ; la **clause de préemption** confère des droits prioritaires sur le rachat des parts qui seraient cédées par un autre actionnaire ; la **clause d'entraînement** (drag along) oblige les minoritaires à céder leurs actions en même temps que les majoritaires, de sorte par exemple que les premiers ne bloquent pas une acquisition ; la **clause de sortie conjointe** permet aux minoritaires d'exiger d'un cédant qu'il obtienne l'accord de l'acquéreur afin que ce dernier rachète également leurs actions, aux mêmes conditions ; la **clause de liquidité** fixe un horizon aux fondateurs pour mener à bien la cession ou l'introduction en Bourse de la société, à défaut de quoi les investisseurs s'autorisent à mandater une banque d'affaires pour effectuer la cession ; ou encore la **clause de buy or sell**, la **clause de liquidation ou de cession préférentielle**, et la **clause anti-dilution**.
- Les **clauses de contrôle de l'équipe dirigeante** permettent aux financiers de contrôler la manière dont leur argent est dépensé, et de s'assurer de la bonne collaboration des fondateurs ou dirigeants, tout en ne s'impliquant pas dans la gestion directe de l'entreprise. Elles complètent les statuts, qui organisent les sociétés financées en SA avec directeur et conseil de surveillance et les SAS. Via le pacte, les investisseurs imposent des **clauses d'information préalable**. Le contrôle s'exerce aussi par des **clauses de non-concurrence** et **d'exclusivité**, et des **clauses de bad leaver**.

Exemple

Pacte d'actionnaires

Entre les soussignés,

– M. , né le, à, demeurant,

–

–

Ci-après dénommés les Fondateurs,

D'une part

Et

– XX,

– YY,

Ci-après dénommés les Investisseurs,

D'autre part

Exposé préliminaire

Les Investisseurs, entre lesquels il est dit qu'il n'existe pas de solidarité, apportent leur concours à la société..., société anonyme qui a pour activité essentielle... et ci-après désignée la Société, sous la forme d'une participation à une augmentation de capital pour un montant de... €.

Le capital de la Société s'élèvera à... euros, divisé en actions de... euros nominal et sera réparti de la façon suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% détenu	Nombre d'obligations convertibles	Nombre de bons de souscription d'actions

Toute modification de la répartition du capital devra être portée à la connaissance des Investisseurs, sous peine que ces derniers annulent leur concours.

Les Fondateurs déclarent n'être tenus par aucun autre pacte d'actionnaires.

Concomitamment à la signature du présent pacte d'actionnaires, il a été établi une convention ayant pour objet de régler les rapports entre les Investisseurs et la Société dont les Investisseurs et les Fondateurs déclarent avoir parfaite connaissance.

Le présent pacte a notamment pour objet de définir :

– Les modalités...

Cela exposé, les parties ont convenu de ce qui suit :

Article I : Droit de préemption réciproque

1. Principe général

2. Procédure

Article II : Droit de retrait

1. Principe général

2. Procédure

Article III : Clause d'exclusivité

Article IV : Clause anti-dilution

1. Principe général

2. Procédure

Article V : Extension aux investisseurs des avantages particuliers

Article VI : Transmission des engagements et durée du pacte d'actionnaires

Article VII : Clause d'arbitrage

Article VIII : Élection de domicile

Fait à..., le

En... exemplaires originaux

...

Les Investisseurs

Les Fondateurs

À négocier :

- La *clause de buy or sell* profite aux financiers en contraignant un actionnaire B soit à racheter les parts de A, soit à vendre ses parts à A au prix proposé par A.
- La *clause de liquidation ou de cession préférentielle* garantit aux investisseurs de récupérer leur mise en cas de cession ou de liquidation.
- La *clause anti-dilution* : l'actionnaire majoritaire s'engage à réserver une part de la hausse de capital, lors d'un nouveau tour de table, au bénéficiaire de la clause afin qu'il maintienne son % de capital en participant au nouveau tour.

“
Tester son idée,
commencer son
activité ou exercer
une activité secondaire
est possible
comme micro-
entrepreneur.”

Le régime du micro-entrepreneur

En quelques mots

Le régime du **micro-entrepreneur** remplace celui de l'auto-entrepreneur depuis 2015. Il s'agit d'un rapprochement qui fait de l'entrepreneur en solo une micro-entreprise individuelle, suite à la loi Pinel (décembre 2014). Ce régime offre toujours de nombreuses mesures simplificatrices. L'activité déclarée sous ce régime peut être exercée à titre principal ou complémentaire (par un salarié du privé ou du public, un retraité ou un étudiant).

QU'EST-CE QU'UN MICRO-ENTREPRENEUR ?

C'est une entreprise individuelle.

Il bénéficie d'un régime social et fiscal simplifié.

Le taux de cotisation et d'impôt sur le revenu est fixé de manière définitive à :

- Activité commerciale : 12,80 %.
- Activité de services : 22 %.
- Activité libérale (architecte) : 22 %.

L'entreprise bénéficie de la franchise en base de TVA pour une partie de son activité.

Micro-entrepreneur

Immatriculation obligatoire au registre des Métiers ou Registre du Commerce et des sociétés.

L'entreprise individuelle relève du régime fiscal de la micro-entreprise et ne doit pas réaliser un CA supérieur à (pour une année entière) :

- 176 200 € HT pour une activité commerciale (vente de marchandises, d'objets, de fournitures, de denrées à emporter ou à consommer sur place ou pour une activité de fourniture de logement).
- 72 600 € HT pour les prestations de services relevant de la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou des bénéfices non commerciaux (BNC).



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Tester son projet avant de se lancer réellement en prenant peu de risques et/ou **compléter ses revenus** par une activité complémentaire déclarée très simplement (cours à domicile donnés par des étudiants, création de sites Web pour un informaticien, entretien de jardin, plomberie ou activité de consultant pour un retraité, etc.) est possible en créant sa propre entreprise simplement et rapidement. Ce régime a été créé pour être une solution temporaire.

Contexte

La loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008 pour stimuler la croissance avait créé le nouveau régime de l'auto-entrepreneur (AE) qui a connu un grand succès (1 million de créations depuis l'origine). Il a été remplacé par le nouveau régime de micro-entrepreneur depuis 2015 et son succès est toujours croissant (+9 % en 2020).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Vérifier si l'activité envisagée peut bénéficier de ce régime. Certaines professions en sont exclues comme celles qui relèvent de la TVA immobilière, de la TVA agricole, la location de matériels et de biens de consommation durable, la location d'immeubles nus, la production littéraire, artistique ou scientifique, les marchés à terme, etc.

2. Remplir le formulaire de déclaration d'activité spécifique et s'inscrire en ligne sur www.guichet-entreprises.fr et au CFE (Centre de formalités des entreprises), en joignant un justificatif d'identité.

3. Au moment de l'adhésion, le micro-entrepreneur choisit de déclarer et payer ses cotisations et éventuellement l'impôt sur le revenu mensuellement ou trimestriellement.

4. La dématérialisation des déclarations annuelles de résultat est obligatoire. Le non-respect entraîne une majoration de 0,2 % des sommes à payer.

Méthodologie et conseils

- Le régime garde les avantages suivants : simplification des calculs de cotisations sociales et des impôts en pourcentage du CA, paiement de ces cotisations uniquement en cas de réalisation de chiffre d'affaires, pas de décalage de paiement ce qui évite des problèmes de trésorerie, franchise en base de TVA (dans une certaine limite).
- Ce qui est nouveau : immatriculation obligatoire au Registre des métiers ou au Registre du commerce et des sociétés en plus de la déclaration d'activité auprès du CFE, réduction de l'exonération de Cotisation foncière des entreprises et obligation de détenir un compte bancaire spécifique pour l'activité. En revanche les taux de cotisation et d'impôts ont baissé.
- Se renseigner, les modalités, les avantages et les taux évoluent chaque année.

Avant de vous lancer

- ✓ **En l'absence de chiffre d'affaires, aucune déclaration et aucun paiement à faire.**
- ✓ **Inscription en ligne gratuite sur le site www.autoentrepreneur.urssaf.fr, simple et rapide.**
- ✓ **Cette solution ne peut être pérenne pour une activité exercée à titre principal. Le dépassement des seuils de CA entraîne le changement de régime fiscal et social. De plus, un changement de statut s'imposera dès que l'entreprise se développera.**
- ✓ **Le régime micro-entrepreneur ne dispense pas de l'obtention d'une qualification pour les métiers artisanaux.**

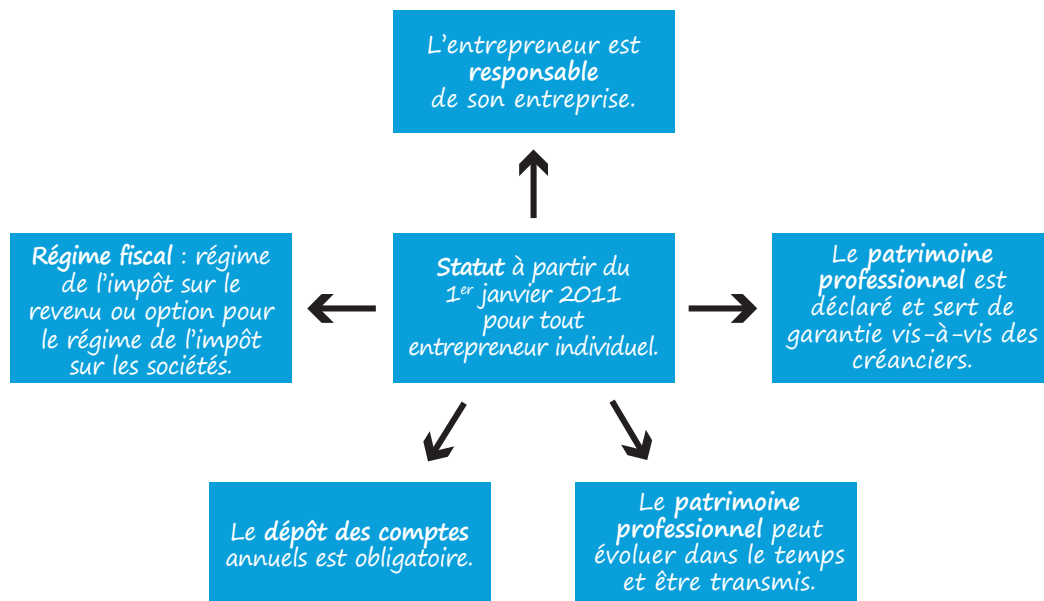
“

Le dernier né des statuts qui rapproche l'entreprise individuelle des sociétés.

En quelques mots

L'**EIRL** est une entreprise individuelle qui a la particularité de limiter la responsabilité de l'entrepreneur individuel au montant de son patrimoine professionnel. Ce n'est pas à proprement parler une nouvelle forme juridique mais une variante de l'entreprise individuelle. Tout entrepreneur individuel peut créer une EIRL ; à l'inverse, créer une EIRL, c'est créer une entreprise individuelle.

L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE À RESPONSABILITÉ LIMITÉE





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'EIRL est destinée aux nouveaux entrepreneurs individuels mais aussi aux entrepreneurs existants pour leur permettre de **mieux protéger leur patrimoine personnel** des risques liés à leur activité professionnelle. Il concerne les artisans, les commerçants, les professions libérales, les agriculteurs et les artistes. Ce statut permet également à l'entreprise de bénéficier, sous certaines conditions, du régime fiscal des sociétés (possibilité de choisir entre deux régimes d'imposition, l'impôt sur le revenu (IR) ou l'impôt sur les sociétés (IS). Avec le régime IS, le créateur paiera les cotisations sociales uniquement sur sa rémunération réelle et non pas sur la totalité du bénéfice réalisé). L'objectif du législateur a été d'inciter à la création d'entreprise, tout en rapprochant le régime de l'entreprise individuelle de celui des sociétés, et notamment de l'EURL, nettement plus favorable et moins risqué pour le patrimoine de l'entrepreneur.

Contexte

Ce nouveau régime s'applique depuis le 1^{er} janvier 2011. Il ne connaît pas le succès escompté malgré le renforcement de la protection de l'entrepreneur car son formalisme est exigeant et il ne permet pas un développement énorme de son activité.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Vérifier que ce statut est le plus adapté à sa situation.** Un entrepreneur individuel a le choix entre ce statut, l'EURL et la SASU.
- 2. Ce statut concerne tous les nouveaux créateurs** ainsi que les entrepreneurs individuels **existants**.
- 3. Lister tous les éléments de son patrimoine consacré à l'entreprise dans un document (la déclaration d'affectation EIRL).** Cette liste sera publiée pour informer les créanciers professionnels de l'étendue des garanties de l'entrepreneur. C'est cette déclaration qui protège le patrimoine de l'entrepreneur.

4. L'enregistrement se fait au CFE.

5. Un commissaire aux apports doit être désigné si le patrimoine professionnel dépasse 30 000 €.

Méthodologie et conseils

- Vérifier les clauses de ce nouveau texte pour être certain de pouvoir en bénéficier www.eirl.fr.
- Faire attention aux inconvénients (formalisme avec la déclaration d'affectation du patrimoine, pas de possibilité de faire entrer dans le capital d'autres partenaires limitant ainsi la capacité de croissance de l'entreprise).
- Pour les activités artisanales, les stages professionnels demeurent obligatoires.
- Vérifier les conditions d'option fiscale pour l'IS.
- L'enregistrement en ligne se fait sur www.guichet-entreprises.fr.
- À terme l'EIRL viendra remplacer totalement le statut d'entreprise individuelle.

Avant de vous lancer

- ✓ **Protège le patrimoine privé de l'entrepreneur en le séparant de son patrimoine professionnel. La protection n'est pas parfaite mais nettement meilleure qu'auparavant. Bien considérer le coût de constitution de la déclaration du patrimoine affecté.**
- ✓ **Permet un arbitrage entre rémunération et dividendes.**
- ✓ **La garantie Bpifrance est possible à hauteur de 70 % des crédits.**
- ✓ **En fonction de l'organisme de retraite, le taux des cotisations et contributions sociales varie de quelques points.**
- ✓ **Bien surveiller la législation qui pourrait évoluer.**

7

DOSSIER

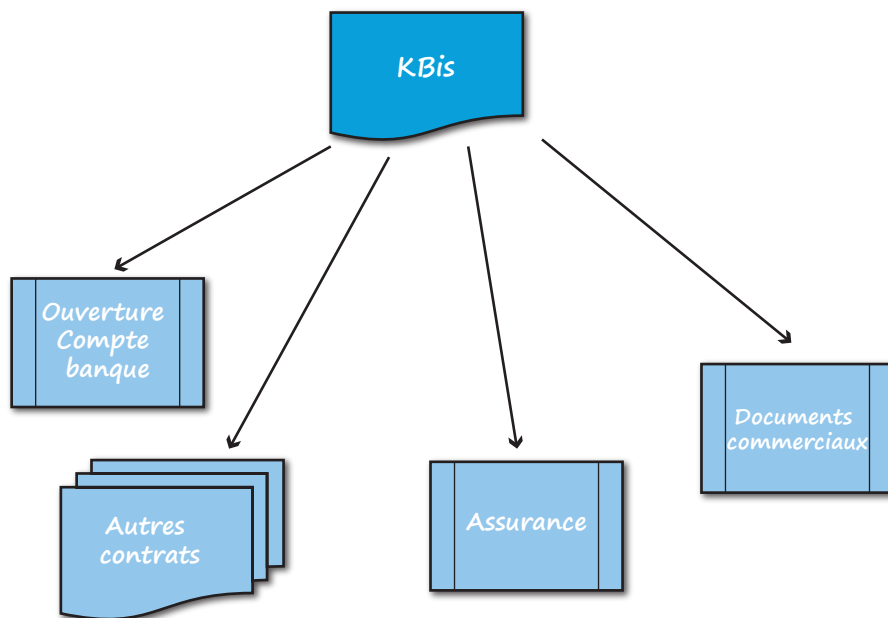
S'ORGANISER AVANT LE DÉMARRAGE

“

La meilleure façon de démarrer quelque chose est de cesser de parler et commencer à agir.

Walt Disney

L'obtention du Kbis est la formalité essentielle qui donne naissance à l'entreprise.



Cette étape est souvent peu présentée dans les démarches de création d'entreprise. Or, les formalités avant le démarrage représentent une période cruciale dans la mesure où il convient de tout faire pour exister légalement (enfin !).

L'organisation de l'existence légale de l'entreprise

Les premières démarches sont très chronophages, mais néanmoins indispensables. Le rétroplanning établi précédemment pour être prêt le « jour J » prend tout son sens. L'ordre est important et la présence du créateur indispensable pour certaines démarches.

Ne pas perdre de temps

S'organiser augmente l'efficacité de cette période et raccourcit sa durée.

L'ordre des démarches est important : par exemple, il est impossible de déposer les statuts sans avoir déposé les fonds auprès d'une banque. Sans le document qui atteste la création de l'entreprise (Kbis), la société n'existe pas.

Pour chaque démarche, il est conseillé de :

- Se renseigner, selon la nature de l'activité, sur les démarches administratives à effectuer, les documents à fournir, le nombre d'exemplaires, leur forme (original, copie certifiée conforme, copie simple).

- Garder les originaux des documents et éventuellement des copies et commencer leur classement (utiles à un certain moment de la vie de l'entreprise).
- En cas de paiement d'une formalité, demander une *facture* au nom de la société en constitution.
- Répondre uniquement aux courriers qui proviennent des administrations et non à ceux provenant de certaines officines qui vous proposent des services inutiles et payants.

Cinq actions majeures

Pour démarrer l'activité, cinq séries d'actions doivent être accomplies :

- Les formalités de création pour obtenir une existence légale.
- Les assurances.
- Les premières démarches : s'installer et aménager les locaux, embaucher selon le plan défini dans l'étape précédente, créer les documents commerciaux (papier à en-tête, cartes de visite, bons de commande, catalogue, tampon de l'entreprise et documentation) ainsi qu'un site Internet (vitrine ou e-commerce) et passer les premières commandes nécessaires au démarrage de l'activité.
- Vérifier si l'on peut bénéficier d'aides.
- Une bonne préparation avant la création administrative de l'entreprise permettra au créateur de s'occuper de sa préoccupation principale : **vendre**.

Les outils

46	Les formalités de création	138
47	Les assurances	140
48	Les premières démarches	142
49	Les aides : conseil et accompagnement	144
50	Les aides financières et fiscales	146
51	Les régimes particuliers (JEI et JEU)	148
52	Les régimes spéciaux ACRE, ARCE et NACRE	150
53	Le Crédit Impôt Recherche	152
54	Le Crédit Impôt Innovation	154



Les formalités de création

“

Les formalités permettent d'obtenir une existence légale.

En quelques mots

Les **formalités de création** consistent en la déclaration de son activité auprès des organismes officiels pour obtenir une existence légale avant d'exercer son activité. Il faut bien repérer de quelle autorité on relève avant d'entamer toutes les formalités.

DE QUELLE AUTORITÉ RELÈVE-T-ON ?

Type d'entreprise	Autorité référente
Commerçant et société commerciale (SARL, SA, SAS, SASU, EURL, SNC, etc.) n'exerçant pas une activité artisanale	Chambre de commerce et d'industrie
Entrepreneur individuel et société exerçant une activité artisanale	Chambre de métiers et de l'artisanat
Entreprises de la batellerie artisanale	Chambre nationale de la batellerie artisanale
- Société civile (SCI, SCM, SCP, etc.) - Société d'exercice libéral (SELARL, SELAFA, SELCA) - Agent commercial - Groupement d'intérêt économique (GIE) et groupement européen d'intérêt économique (GEIE) - Société en participation	Greffe du tribunal de commerce
- Profession libérale (réglementée ou non) exerçant en entreprise individuelle - Employeur dont l'entreprise n'est pas immatriculée au Registre du commerce et des sociétés, ou inscrite au Répertoire des métiers ou au registre de la batellerie artisanale (ex. : syndicats professionnels)	Urssaf
Entreprises exerçant, à titre principal, des activités agricoles	Chambre d'agriculture



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Déclarer son activité et demander son immatriculation suivant l'objet de l'entreprise :

- au répertoire national des entreprises (RNE) tenu par l'Insee ;
- au registre du commerce et des sociétés (RCS), tenu par le greffe du tribunal de commerce pour les activités commerciales ou les sociétés ;
- au répertoire des métiers (RM), tenu par la chambre de métiers et de l'artisanat (CMA) pour les activités artisanales.

S'identifier auprès des administrations (services fiscaux et organismes sociaux) avec lesquels l'entreprise sera en contact au quotidien.

Obtenir une preuve de son existence pour continuer les démarches auprès de la banque, d'une agence immobilière, d'une assurance, d'un fournisseur, etc.

Contexte

Les formalités de création sont plus simples maintenant et le **Centre de formalités des entreprises** (CFE) est l'interlocuteur unique (CFE de la CCI, CFEnet, CFE Urssaf pour les professions libérales et CFE Métiers pour les artisans). Il convient de déposer le formulaire de la demande d'immatriculation (avec tous les documents demandés) au CFE qui agit comme un guichet unique, centralise les pièces du dossier et les transmet aux différents organismes et administrations intéressés par la création de l'entreprise. Depuis le 1^{er} janvier 2010, il est possible de s'enregistrer en ligne sur le site www.guichet-entreprises.fr.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Pour enregistrer une nouvelle entreprise, il faut savoir **de quelle autorité l'activité relève** pour contacter le bon organisme (voir le tableau page précédente).
2. **S'immatriculer via le CFE ou en ligne.**
3. Une fois immatriculée, l'entreprise obtient un **extrait de Kbis**, nécessaire pour démarrer son activité, avec :

- un numéro unique Siren (« en » pour « entreprise ») et un ou plusieurs numéros Siret (« et » pour « établissement »), délivrés par l'Insee ;
- un code d'activité APE (activité principale de l'entreprise) de la nomenclature NAF (nomenclature des activités françaises), délivré également par l'Insee ;
- un numéro unique d'identification (établi à partir du Siren) à utiliser dans les relations avec les organismes publics et les administrations ;
- un numéro de TVA intracommunautaire ;
- un numéro employeur délivré par la Sécurité sociale.

Méthodologie et conseils

- Le site www.guichet-entreprises.fr donne des informations pour accomplir toutes les formalités administratives et propose des fiches pratiques sur les activités.
- Le CFE compétent est celui de son siège social.

Avant de vous lancer...

- ✓ **L'immatriculation en ligne permet de gagner du temps et de suivre l'avancement du dossier.**
- ✓ **L'immatriculation assistée auprès des CFE permet de corriger d'éventuelles erreurs et de gagner du temps car le dossier est contrôlé par un agent en votre présence.**
- ✓ **Les créateurs d'entreprises artisanales doivent effectuer un stage de préparation à l'installation.**
- ✓ **En cas d'exercice à domicile (pour démarrer ou pour certaines activités de services), des précautions doivent être prises vis-à-vis du propriétaire du logement ou de la copropriété.**
- ✓ **Garder un double de tous ces dossiers.**

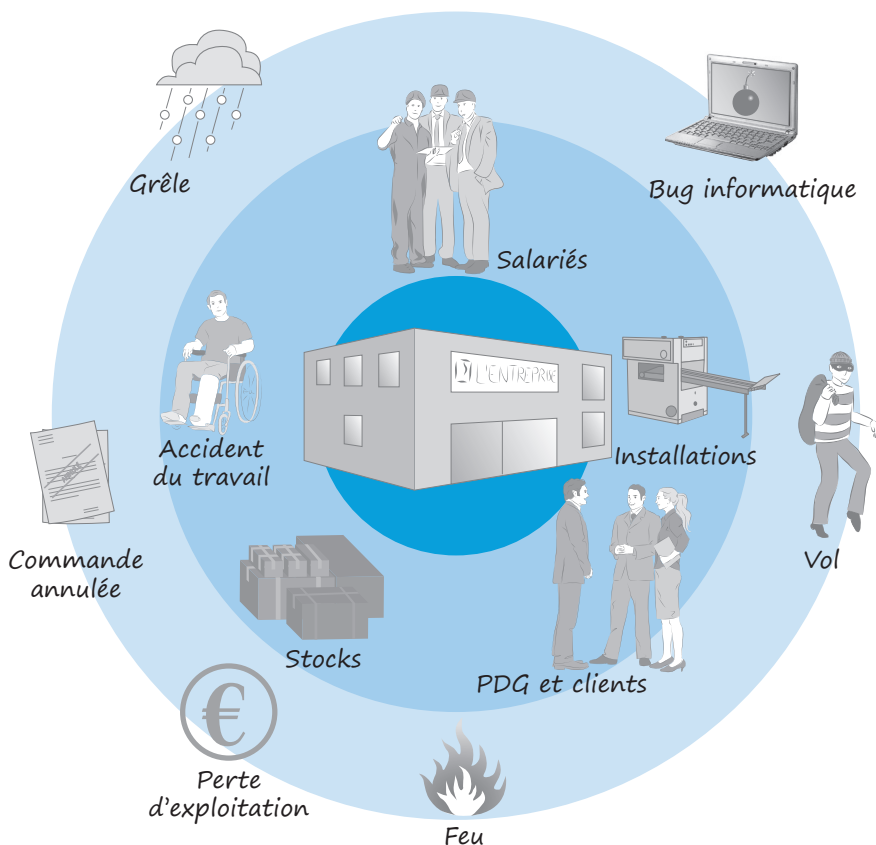
“

Bien assuré,
l'entrepreneur peut
se concentrer sur
l'exercice de son
activité « l'esprit
libre ».

En quelques mots

S'assurer est une nécessité pour toute entreprise et notamment pour une nouvelle, plus vulnérable. **Les assurances** sont un sujet très sérieux à étudier **avant** de démarrer et non pas seulement en cas de sinistre. Certaines assurances sont obligatoires et d'autres sont nécessaires. Recenser les types de risques permet d'assurer les biens mais aussi l'activité de l'entreprise ainsi que toutes les personnes qui y travaillent.

LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS D'ASSURANCE





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se garantir en responsabilité civile, **se prémunir** contre une baisse d'activité (par exemple liée à la défaillance d'un gros client), contre des salariés indisciplinés (qui pourraient partir avec des secrets ou des codes informatiques), s'organiser pour ne pas tout perdre en cas de gros sinistre et permettre de démarrer à nouveau l'activité au plus vite.

Contexte

Une entreprise est constamment exposée à des risques. Certains pèsent sur ses biens (immeubles, matériel, véhicules, etc.) ou sur son activité (baisse de chiffre d'affaires suite à un sinistre, fournitures de produits non-conformes, etc.). D'autres pèsent sur les personnes (salariés et chef d'entreprise). Tous ces risques s'assurent, même si « **l'assurance 100 %** » n'existe pas.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Recenser les types de risque** selon leur catégorie pour trouver l'assurance appropriée.
- 2. Assurer les biens de l'entreprise.** Le contrat type est le « multirisques professionnels ». Il couvre les dommages causés à l'ensemble de l'exploitation : incendie, dégâts des eaux, tempête, grêle et catastrophes naturelles. Le contrat contre le vol précise les biens concernés et les montants.
- 3. Assurer l'activité de l'entreprise.** Les contrats de « responsabilité civile d'exploitation » et de « responsabilité civile des produits livrés » couvrent l'entreprise si elle cause un dommage et l'assurance « pertes d'exploitation » la protège si elle subit un dommage. Le contrat de « protection juridique » intervient en cas de problèmes juridiques ou administratifs.
- 4. Assurer les salariés de l'entreprise.** À partir du 1^{er} janvier 2016, une mutuelle est obligatoire.
- 5. Assurer le dirigeant** par une assurance civile et pénale le prémunit dans son activité de dirigeant.

Méthodologie et conseils

- Regrouper, autant que possible, toutes les assurances auprès d'un seul assureur.
- Négocier la date d'entrée en vigueur de la garantie. En principe, elle prend effet au jour de la signature du contrat mais elle peut être avancée ou reculée en fonction des besoins.
- S'adresser à un intermédiaire, agent d'assurances ou courtier ou contacter une assurance sans intermédiaire. Comparer les prix et les garanties sur les sites comparateurs avant de s'engager.
- Se renseigner sur les procédures en cas de sinistre et organiser la protection des documents importants.
- Toujours conserver un double de tous les documents de l'entreprise sous forme électronique (scannés), à l'extérieur de l'entreprise et garder en lieu sûr tous les documents cruciaux.
- À la suite d'un sinistre, contacter son assureur pour obtenir les informations nécessaires à la déclaration et accélérer l'indemnisation.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Souscrire plusieurs contrats permet de se prémunir de la majorité des risques. Considérer les assurances comme un avantage qui permet d'éviter de grosses difficultés éventuelles plutôt que de les envisager uniquement comme une dépense.**
- ✓ **Imaginer le pire pour anticiper toutes les situations.**
- ✓ **Bien vérifier les conditions et les garanties et les comparer.**
- ✓ **Négocier les contrats (clauses, personnes et biens visés, montants, modes d'indemnisation).**
- ✓ **Certaines activités nécessitent des assurances particulières.**

Les premières démarches

“

Les premières démarches sont nécessaires pour exister concrètement et démarrer l'activité.

En quelques mots

Après avoir déclaré l'entreprise et avant d'exercer réellement son activité, quelques **démarches** sont nécessaires. Certaines doivent être faites auprès de tiers (la banque, les fournisseurs, etc.) et d'autres concernent le fonctionnement interne de l'entreprise (documents commerciaux, outils de gestion).

LES FORMALITÉS

EXTERNES	1	Faire les démarches administratives pour la création de l'entreprise en vue d'obtention du Kbis.
	2	Négocier avec une banque les taux et les modalités de fonctionnement. Débloquer les fonds déposés auprès de la banque pendant la période d'immatriculation. Ensuite, définir qui aura la signature auprès de la banque. Demander un chéquier et éventuellement une carte de crédit.
	3	Se faire connaître de La Poste, des impôts, de l'URSSAF, etc. Souscrire un abonnement téléphonique et Internet.
	4	Signer les premiers contrats avec les clients. Passer les premières commandes nécessaires au démarrage de l'activité.
INTERNES	1	Créer les documents commerciaux : papier à en-tête, modèle de facture, cartes de visite, documentation, site Internet. Définir les conditions générales de vente.
	2	Signer tous autres contrats (location, achats, assurances, etc.)
	3	Organiser les outils de gestion : tableaux de bord, etc.
	4	S'installer et aménager.
	5	Embaucher et former.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Donner une existence concrète à l'entreprise pour lui permettre de démarrer réellement son activité à la date déterminée dans le business plan.

Les informations sur la société (numéro SIRET, adresse du siège, numéro de TVA), la signature légale du représentant de la société (stipulée dans les statuts) ainsi que le cachet de la société sont obligatoires pour la signature des contrats de la nouvelle société. La préparation de ces documents avant la création de l'entreprise permet un gain de temps considérable.

Être prêt le « Jour J », à la fois vis-à-vis des tiers mais aussi en interne. Toute la planification a anticipé ce jour (production/vente, ouverture des locaux, communication) et il est primordial que tout soit prêt.

Contexte

Pour **exister en tant que personne morale**, l'entreprise doit effectuer un certain nombre de démarches vis-à-vis des organismes publics, services des impôts et banques. Ces démarches lui permettront alors d'acheter et de facturer et de signer des contrats comme toute entreprise installée de longue date. Pour fonctionner, elle doit aussi mettre en place des procédures de fonctionnement internes.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Se procurer la **convention collective** du secteur d'activité pour être en règle.

2. Effectuer toutes les **démarches vis-à-vis des tiers et des partenaires** (impôts, Urssaf, banque, La Poste, opérateur de téléphonie, clients et fournisseurs). Toutes ces démarches, parfois longues et fastidieuses, sont véritablement nécessaires pour démarrer son activité. Les planifier et les exécuter soigneusement fait gagner du temps. Attention : certaines démarches demandent une copie du Kbis, la signature du représentant légal de la société et le cachet de la société.

3. **Imaginer** l'organisation concrète interne et notamment tous **les documents commerciaux** qui font partie de la communication avec les tiers.

4. **Définir et mettre en place des outils de gestion simples** (tableaux de bord) qui permettront de suivre l'activité (comparaisons réalisations/prévisions, analyse des écarts) et d'envisager le développement de l'entreprise. Exemple de tableaux de bord : ventes, achats, productivité, stocks, clients gagnés, part de marché gagnée, etc.

5. **Emménager et agencer les locaux** selon le plan défini dans le business model.

6. **Embaucher et former les premiers salariés** selon le plan défini dans le business model.

Méthodologie et conseils

- Certaines mentions obligatoires doivent figurer sur les documents commerciaux comme la dénomination de l'entreprise, la forme juridique avec le montant du capital social, le numéro unique d'identification communiqué par l'Insee.
- Définir les « conditions générales de vente » qui doivent figurer au verso des factures.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Créer une entreprise est simple, la faire vivre correctement demande une bonne organisation.**
- ✓ **Les factures doivent comporter des mentions particulières pour être reconnues valables.**
- ✓ **La banque est un partenaire actif, les taux ne sont pas les seuls arguments à prendre en compte dans le choix de sa (ou ses) banque(s) mais aussi la qualité de la relation. Réfléchir aux avantages et aux inconvénients d'avoir plusieurs banques au démarrage.**

“

Se repérer, choisir les modalités d'aide pour créer plus facilement.

Les aides : conseil et accompagnement

En quelques mots

Un porteur de projet ne peut démarrer seul sans **aide**. À l'inverse, il ne doit pas se disperser et perdre du temps à rechercher les bons interlocuteurs pour le type, le niveau et la durée de l'aide souhaitée et adaptée à ses besoins (accompagnement long, hébergement, conseils ponctuels). Certains interlocuteurs apportent des aides gratuites alors que d'autres font payer leurs services.

LES ORGANISMES QUI CONSEILLENT ET ACCOMPAGNENT

Origine	Acteurs	Objectifs	Coût
Ministères, agences, organismes, banques, etc.	Bpifrance, Direction générale des entreprises, BFCE, CCI, etc.	Informations, conseils	Gratuit
État, collectivités, entreprises	Concours défi Jeunes, BWM, Pépite, etc.	Aides diverses	Gratuit
Intervenants de la création d'entreprise	Conseils, experts-comptables, experts en PI	Conseils	Payant
Réseaux d'accompagnement	Réseau Entreprendre, Boutiques de gestion, Adie, France Active, etc.	Stages, formation, conseils, accompagnement	Gratuit/payant
Structures d'accompagnement et d'hébergement	Incubateurs, pépinières, couveuses, accélérateurs	Conseils, accompagnement, hébergement	Gratuit/payant
Réseaux de financement	<i>Business angels</i> , sociétés de capital risque	Conseils, accompagnement, financement	Gratuit/payant



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se repérer dans la multitude d'organismes, associations, interlocuteurs gratuits et payants qui proposent d'aider les porteurs de projet ou les jeunes entreprises pour faciliter leur création et leur développement. On compte 1 800 aides différentes. Trouver le bon interlocuteur et le bon timing pour bénéficier de ces aides est impératif pour gagner du temps et éviter des erreurs (*aides-entreprises.fr*).

Contexte

Les conseils sont les partenaires incontournables de l'entreprise à chaque étape de son existence. On compte en France plus de 70 000 avocats, 20 000 experts-comptables et 15 700 notaires sans compter tous les réseaux. Les entreprises qui font appel à des conseils au départ ont de meilleures chances de succès et connaissent un plus grand développement que les autres (sources : Bpifrance). L'entrée au capital des *business angels* apporte non seulement des fonds dans la société, mais aussi de précieux conseils gratuits (connaissance du secteur, carnet d'adresses, expérience) pour la création et le développement de l'entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire un bilan du type d'aide souhaitée (conseil, reconnaissance, hébergement, appui dans la durée, etc.) et à quel moment.

2. À chaque problématique, son conseil. Repérer les interlocuteurs payants :

- Les consultants interviennent sur des demandes précises (développement de marché à l'international, choix commercial, conduite du changement, etc.).
- Le notaire intervient lors des achats de locaux, pour la négociation des contrats ou la transmission de l'entreprise.
- Le conseiller en propriété intellectuelle rédigera les demandes de dépôt de brevets.

- L'avocat n'intervient que de manière ponctuelle et selon sa spécialité (rédaction des statuts, fiscalité, droit des affaires, droit social, etc.). Choisir pour chaque intervention un avocat spécialisé.

3. Et les interlocuteurs gratuits :

- Les réseaux d'accompagnement apporteront une aide dans la durée (Réseau Entreprendre, France Active, l'Adie, les Boutiques de Gestion, etc.).
- Les incubateurs hébergent, conseillent et apportent une aide financière aux projets technologiques pendant une durée limitée.
- Les couveuses abritent et entourent des porteurs de projet pour les tester pendant un an. *jetestemonentreprise.com*

4. Des dispositifs régionaux existent comme les FRAC (Fonds régionaux d'aide et de conseil) qui financent sous certaines conditions les dépenses d'études stratégiques et études de marché à hauteur de 80/90 % plafonnées à 38 000 € pour des études courtes et à 50 % plafonnées à 30 000 € pour des études longues. Tout dépend du Conseil régional.

Méthodologie et conseils

- Bien définir ses besoins et ses objectifs dans un cahier des charges.
- Essayer de trouver d'abord les aides gratuites.
- Demander des devis précis afin de préciser les tarifs (tarif à l'heure, au forfait), la durée d'exécution. Comparer les devis pour obtenir la prestation combinant qualité du travail et prix.
- Ne pas oublier de demander les références de ces interlocuteurs pour juger de leurs compétences.

Avant de vous lancer...

- ✓ Certaines aides gratuites allègent la trésorerie !
- ✓ Choisir un interlocuteur intéressé par les petites entreprises ou le niveau local.
- ✓ Le porteur de projet, même conseillé et aidé dans sa prise de décision, reste le seul décideur !

Les aides financières et fiscales

“

Optimiser sa situation financière de démarrage augmente les chances de succès.

En quelques mots

Un porteur de projet peut rarement démarrer sans **aide financière**, à l'exception de certains projets de services. Le capital nécessaire pour démarrer est différent du capital social requis pour déposer les statuts car l'entreprise doit financer son installation et les premiers mois de son existence. Pour obtenir des aides financières, les investisseurs et les banquiers demandent des preuves dans le business plan.

LES ORGANISMES QUI APPORTENT DU FINANCEMENT

Origine	Dénomination	Objectif	Montant et conditions	Type d'aide
État	Prime d'aménagement du territoire DIACT	Attirer les entreprises dans certaines zones	Conditions d'emploi et d'investissement	Financière Subventions
	Exonération d'impôts sur les bénéfices et cotisations sociales		Implantation dans certaines zones	Fiscale
	Aides Bpifrance	Aider à la création et au développement	Financements prêts	Financière
	Dispositifs Acre et Nacre	Aider les demandeurs d'emploi	Prêt à taux zéro et sans garantie	Financière
	JEI, JEU, Crédit Impôt Recherche	Faciliter la création et le développement	Se déclarer au service des impôts	Fiscale
Collectivités locales	Loi TEPA	Réduction d'impôt	Souscription au capital	Fiscale
	Exonérations de taxe professionnelle, d'impôts fonciers, octroi de locaux...	Faciliter la création d'entreprises et l'emploi dans une zone	Les aides et les montants varient pour chaque collectivité	Financière Fiscale Subventions
Banques	Prêt	Constituer les fonds propres	Certains prêts peuvent être garantis par Bpi	Financière
Réseaux d'accompagnement, de créateurs, Capital-risque solidaire	Prêt d'honneur, micro-crédit, prise de participation, hébergement	Constituer les fonds propres	Sélection par un comité d'engagement	Financière
Business angels, capital-risque	Prise de participation	Démarrage et développement	Comité d'engagement	Financière
État, collectivités entreprises, etc.	Concours	Aider certains secteurs ou certaines populations	Jury	Financière



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Bien démarrer son activité nécessite **des capitaux en adéquation avec les exigences de l'activité**. Plus les capitaux nécessaires sont importants, plus leur origine sera variée. Par ailleurs, les premiers mois d'activité sont généralement tendus du point de vue de la trésorerie, et toutes les aides fiscales, exonérations et subventions d'exploitation sont bienvenues.

Contexte

L'État et les collectivités locales proposent des aides financières avec des modalités différentes afin de favoriser la création d'activités et d'emplois. Des acteurs du secteur privé et associatif les complètent, avec chacun leur logique et leurs exigences.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire un bilan du type d'aide souhaitée. Bien distinguer les « aides d'investissement » qui constituent un financement de l'entreprise et les « aides d'exploitation » qui diminuent les dépenses courantes. Ne pas oublier les aides fiscales et celles qui diminuent le coût du personnel (charges sociales, etc.).

2. Calculer ses besoins.

3. À chaque problématique correspondent plusieurs types d'aides : rechercher le meilleur partenaire et comparer les prestations.

- L'Adie octroie des **microcrédits** pouvant atteindre 6 000 euros pour financer tous types de besoins, un accès facilité à des subventions complémentaires, des prêts d'honneur, une possibilité de micro-assurance pour entamer une activité professionnelle sécurisée et d'autres aides. www.adie.org

- France Active accompagne le porteur dans la structuration de son plan de financement et propose des garanties à faible coût qui permettent d'accéder à des crédits bancaires (de 50 000 à 200 000 € selon l'activité) couvrant jusqu'à 80 % du prêt moyen terme pour une durée de 7 ans maximum. www.franceactive.org

- Des garanties Artisanat-TPE sont accordées sous certaines conditions en fonction de l'intérêt territorial du projet (jusqu'à 150 000 €), prêt co-garanti par le fonds de la SIAGI à hauteur de 80 %.
- Bpifrance offre des services et des solutions de financement adaptés à chaque type d'entreprise : prêts de croissance, prêt d'avenir, crédit-bail mobilier-location financière éventuellement cofinancés. Les conditions du prêt dépendent du secteur d'activité, des fonds propres et de leur utilisation.

Méthodologie et conseils

- Se renseigner sur chaque type d'aide (avantages, inconvénients et modalités) sur le site de Bpi avant de contacter les interlocuteurs.
- Bien définir ses besoins et ses objectifs.
- Distinguer les subventions d'investissement qui couvrent les investissements du départ (plan d'investissement) et les subventions d'exploitation qui couvrent les dépenses courantes de l'entreprise (aides à la commercialisation d'un nouveau produit, aide à l'exportation, conseils, etc.).
- Se faire aider par un avocat avant de signer tout contrat de prise de participation dans le capital.
- Prendre uniquement en compte pour l'élaboration du business plan les aides pour lesquelles un accord de principe écrit est obtenu.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Démarrer avec la meilleure situation financière possible.**
- ✓ **Certaines aides constituent aussi un label (Bpifrance, BA, JEI) qui permet ensuite de lever plus de fonds.**
- ✓ **Bien dimensionner sa demande.**
- ✓ **Ne pas perdre trop de temps en cherchant à obtenir toutes les aides disponibles !**
- ✓ **Faire signer des clauses de confidentialité avant les discussions avec les *business angels* et les sociétés de capital-risque.**

“
Les régimes JEI et JEU
sont également un label
en plus des avantages
fiscaux.

Les régimes particuliers (JEI et JEU)

En quelques mots

Le statut de « **jeune entreprise innovante** » (JEI), créé par la loi de finances pour 2004, confère aux PME qui engagent des dépenses de recherche-développement importantes, un certain nombre d'avantages fiscaux.

Le statut de la « **jeune entreprise universitaire** » (JEU), créé par la loi de finances pour 2008, est une variante de la JEI. Elle permet à la JEU de bénéficier des mêmes avantages fiscaux et sociaux.

CONDITIONS POUR PRÉTENDRE À LA JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE ET À LA JEUNE ENTREPRISE UNIVERSITAIRE

	JEI	JEU
Conditions	Les JEI et JEU doivent, à la clôture de chaque exercice, répondre à toutes les conditions suivantes : • Être une PME (entreprise employant moins de 250 salariés, réalisant soit un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros, soit un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros). • Avoir moins de 8 ans d'existence (l'entreprise perd définitivement le statut de JEI l'année de son 8^e anniversaire). • Être indépendante. Le capital doit être détenu pour 50 % au minimum : - par des personnes physiques ; - ou par d'autres JEI détenues au moins à 50 % par des personnes physiques ; - ou par des associations ou fondations reconnues d'utilité publique à caractère scientifique ; - ou par des établissements de recherche et d'enseignement ou par des sociétés d'investissement. • Ne pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activité, d'une reprise de telles activités.	• La JEI doit en plus réaliser des dépenses de R & D à hauteur de 15 % minimum des charges fiscalement déductibles pour l'exercice fiscal.
		• La JEU doit appartenir pour au moins 10 % à des étudiants (ou diplômés d'un master ou d'un doctorat depuis moins de 5 ans) ou à des enseignants chercheurs. • Avoir comme activité principale la valorisation de travaux de recherche réalisés auxquels ses dirigeants ou ses associés ont participé, au cours de leur scolarité ou dans l'exercice de leurs fonctions, au sein d'un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer un diplôme conférant au moins le grade de master. • Avoir conclu une convention avec un établissement d'enseignement supérieur.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans le cadre des lois visant à favoriser la croissance et la création d'entreprises, deux volets sont concernés : **la création d'entreprises innovantes** qui font de grosses dépenses de R&D d'une part (JEI) et **les entreprises issues des laboratoires universitaires** (JEU) d'autre part.

Contexte

8 000 entreprises ont bénéficié du régime JEI depuis sa création. Les trois quarts appartiennent aux secteurs des services et du numérique.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Toute entreprise créée depuis le 1^{er} janvier 2008, quelle que soit sa forme juridique, peut solliciter le statut de **JEI** ou de **JEU**, dès lors qu'elle remplit les conditions indiquées dans le tableau.

Pour les JEU :

1. signer une convention avec l'établissement d'enseignement supérieur dont l'objet est de préciser les conditions dans lesquelles s'effectuera la valorisation des travaux de recherche (durée 3 ans renouvelables) ;

2. se déclarer, spontanément, à la direction des services fiscaux dont elle dépend.

Pour les JEI :

1. se déclarer, spontanément, à la direction des services fiscaux dont elle dépend.

Méthodologie et conseils

- Pour les **JEU**, un dossier complet de demande est disponible sur le site du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Relativement simple, il permet de vraies économies pour les entreprises qui font de la R & D.

- Dans les deux cas (JEI et JEU), il est conseillé d'utiliser la procédure de rescrit fiscal qui permet à une entreprise qui souhaite se qualifier, de demander l'avis de l'administration fiscale. Cette dernière dispose de 3 mois pour répondre à cette

demande. À défaut de réponse motivée dans ce délai, un accord est réputé obtenu.

- Les dépenses ouvrant droit à ce statut sont principalement des « opérations de recherche » ; des frais de défense des brevets et honoraires d'avocats au titre d'une action en justice à la suite de contrefaçons ; les dépenses de personnel de recherche ; les dépenses de fonctionnement évaluées forfaitairement à 75 % des dépenses de personnel ; les frais de dépôt et de maintenance des brevets, certificats d'obtention végétale ou d'utilité et certificats d'addition en France et à l'étranger ; les dotations aux amortissements des brevets ; les dépenses confiées à des organismes publics ou privés de recherche et à des établissements d'enseignement supérieur.

- Bien vérifier les conditions d'attribution qui peuvent évoluer chaque année.

Avant de vous lancer...

- ✓ Exonération d'impôt sur les bénéfices sur 2 exercices (totale sur la première période d'imposition bénéficiaire puis de 50 %).
- ✓ Exonération d'imposition forfaitaire annuelle (IFA) pendant toute la période.
- ✓ Exonération de cotisation foncière des entreprises (CFE) pendant 7 exercices (sur décision des collectivités locales).
- ✓ Exonération dégressive de charges sociales patronales sur les salaires versés aux salariés participant à la recherche (chercheurs, techniciens, gestionnaires de projets de R&D et personnels chargés de tests pré concurrentiels) et aux mandataires sociaux.
- ✓ L'exonération ne peut se cumuler avec une autre aide à l'emploi de l'État, sauf dans le cadre du crédit impôt recherche.

“
Des dispositifs
particuliers pour les
demandeurs d'emploi.”

Les régimes spéciaux ACRE, ARCE et NACRE

En quelques mots

L'**ACRE** est l'une des mesures du dispositif d'appui à l'initiative économique gérée par le ministère en charge de l'emploi au bénéfice des demandeurs d'emploi, salariés licenciés, jeunes et personnes en difficulté. Le dispositif **ARCE** géré par Pôle emploi concerne les chômeurs indemnisés et leur permet de recevoir les allocations chômage sous forme de capital. Le dispositif **NACRE** est un parcours qui vise à accompagner le créateur dans la durée, à la condition d'avoir déjà une idée bien avancée de son projet de création. Il est de la responsabilité des régions.

	ACRE	ARCE	NACRE
Organisme	URSSAF	Pôle emploi	Organisme agréé par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations
Aides	Exonération des charges sociales : - totale si revenu < 30 852 € ; - partielle si revenu entre 30 852 € et 41 136 €, puis 0 €.	Allocations chômage versées sous forme de capital. Le montant est de 45 % des droits à ARE restant à percevoir.	Aide au montage, structuration financière, démarrage de l'activité lors d'une création ou reprise.
Bénéficiaires	• Demandeur d'emploi indemnisé. • Demandeur d'emploi non indemnisé inscrit à Pôle emploi depuis plus de 6 mois au cours des 18 derniers mois. • Bénéficiaire de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou du revenu de solidarité active (RSA). • Avoir entre 18 ans et 25 ans. • Avoir moins de 30 ans et être reconnu handicapé. • Avoir conclu un contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape). • Créateur ou repreneur d'une entreprise implantée au sein d'un quartier prioritaire de la ville (QPV). • Bénéficiaire de la prestation partagée d'éducation de l'enfant (Prépare). • Travailleur indépendant.	• Demandeur d'emploi qui perçoit ou est éligible à l'allocation d'aide au retour de l'emploi (ARE). • Employé licencié. Les démarches pour la création ou la reprise doivent commencer pendant la période de préavis ou du congé de reclassement.	• Bénéficiaire de l'allocation ARE ou de l'allocation de sécurisation professionnelle (ASP). • Demandeur d'emploi non indemnisé inscrit depuis plus de 6 mois ces 18 derniers mois. • Bénéficiaire du RSA ou de l'allocation de solidarité spécifique (ASS). • Avoir entre 18 et 25 ans (ou 29 ans si reconnu handicapé). • Avoir moins de 30 ans et aucune indemnisation chômage. • Salarié ou licencié d'une entreprise en sauvegarde de justice, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire reprenant une entreprise. • Sans emploi titulaire d'un contrat d'appui au projet d'entreprise-Cape. • Créateur ou repreneur dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV). • Bénéficiaire de la prestation partagée d'éducation de l'enfant (Prépare).



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Ces dispositifs visent à faciliter tant la structuration des projets de création ou de reprise d'entreprise que le développement des activités ainsi créées, sous forme individuelle ou en société. L'**ACRE** consiste en une exonération de cotisations sociales (www.emploi.gouv.fr). Les détenteurs de l'**ARE** (Allocation de retour à l'emploi) peuvent prétendre au dispositif **ARCE** (www.pole-emploi.fr/candidat). Les créateurs ou repreneurs d'entreprise peuvent également s'appuyer sur le dispositif **NACRE**.

Contexte

Les gouvernements se sont toujours attachés à faciliter la création d'entreprises par les personnes en difficulté. L'ACRE est un dispositif ancien qui demeure. L'ARCE permet au porteur de financer son projet. NACRE est un dispositif d'accompagnement des porteurs de projet de création ou de reprise d'entreprise.

conseils auprès d'organismes labellisés par l'État), une aide financière (recherche de financements et négociation avec les banques).

4. Un prêt à taux zéro NACRE peut être accordé d'un montant maximum de 10 000€ sans garantie (d'une durée maximale de 5 ans). Il doit être couplé avec un prêt bancaire dont le montant et la durée doivent être supérieurs ou égaux au montant et à la durée du prêt à taux zéro. **Avant la création** de l'entreprise, le porteur du projet doit prendre contact avec les opérateurs labellisés par l'État pour instruire le dossier.

Méthodologie et conseils

- Remplir toutes les conditions pour bénéficier d'un des régimes.
- Les démarches doivent être effectuées avant la création de l'entreprise.
- Attention ! La législation change. Les sites de l'URSSAF et de Bpi donnent les dernières informations concernant ces dispositifs.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. La demande d'exonération ACRE est appréciée au regard de trois critères d'éligibilité : la situation administrative du demandeur, son degré de contrôle de l'entreprise et son indépendance vis-à-vis du donneur d'ouvrage. Elle doit être formulée par écrit auprès des organismes de Sécurité sociale au plus tard à la date d'échéance du premier avis d'appel des cotisations suivant le 12^e mois de l'exonération initiale. Le demandeur reçoit un récépissé indiquant que la demande d'aide a été enregistrée.

2. La demande d'ARCE est faite auprès de Pôle emploi. Le demandeur doit vérifier que ce dispositif est financièrement avantageux pour sa situation.

3. NACRE est un dispositif global ayant pour objectif de donner aux porteurs de projet ayant déjà une idée précise de création (ou de reprise) le maximum de chances de réussite et comprend : une aide au montage du projet et au développement de l'entreprise (accès à des chèquiers

Avant de vous lancer

- ✓ Certains bénéficiaires de l'ACRE peuvent prétendre à d'autres exonérations (certaines cotisations de Sécurité sociale pendant un an et éventuellement deux) et bénéficier d'autres dispositifs.
- ✓ Les demandeurs d'emploi qui bénéficient de l'ACRE bénéficient d'un taux minoré de cotisation en tant qu'auto-entrepreneur.
- ✓ Plusieurs personnes peuvent obtenir séparément l'aide NACRE pour un seul et même projet à condition qu'elles détiennent collectivement plus de 50 % du capital, qu'une ou plusieurs d'entre elles aient la qualité de dirigeant et que chaque demandeur détienne au moins 1/10^e du capital détenu par la personne majoritaire.
- ✓ Sont exclus de l'ACRE les associations, GIE ou groupement d'employeurs.

Le Crédit Impôt Recherche

En quelques mots

“
Faites financer une
partie de vos dépenses
de R&D par l'État.

L'incitation à la R&D est matérialisée par le **Crédit Impôt Recherche** (CIR). Il permet de financer partiellement la recherche et l'amélioration de ses produits. C'est une réduction d'impôt qui est calculée par rapport aux dépenses liées à la R&D. Si son montant est supérieur à l'impôt dû, le remboursement immédiat de la créance du CIR (sans le délai de carence de 3 ans) est possible pour les nouvelles entreprises de moins de 2 ans, les entreprises en redressement ou en liquidation judiciaires, les jeunes entreprises innovantes (JEI) et les entreprises de moins de 250 salariés.

UNE AIDE A POSTERIORI POUR LES ENTREPRISES INNOVANTES

Bénéficiaires	• Toute entreprise industrielle, commerciale, artisanale et agricole. • Les jeunes entreprises innovantes (JEI). • Les entreprises créées pour reprendre une entreprise en difficulté. • Les entreprises qui exercent ou créent des activités dans les zones franches urbaines. • Les entreprises implantées dans une zone de recherche et de développement d'un pôle de compétitivité qui participent à un projet de recherche et de développement.
Conditions	• Les entreprises doivent être imposées selon le régime réel d'imposition (y compris celles qui bénéficient d'une exonération). • Avoir des activités de recherche et développement (recherche fondamentale, recherche appliquée, développement expérimental) au sein de l'Espace économique européen. • Entreprises de moins de 250 salariés, avec un CA < 50 M€, le total du bilan < à 43 M €.
Principales dépenses concernées	• Dotations aux amortissements des biens et bâtiments affectées à la recherche. • Dépenses de personnel concernant les chercheurs et techniciens de recherche (le salaire des jeunes docteurs est pris en compte pour le double de son montant pendant 2 ans après leur embauche en CDI). • Rémunérations supplémentaires des salariés auteurs d'une invention. • Dépenses de fonctionnement, fixées forfaitairement à 75 % des dotations aux amortissements et 43 % des dépenses de personnel (200 % pour les dépenses concernant les jeunes docteurs). • Dépenses de recherche externalisées, confiées à tout organisme public, université, fondation reconnue d'utilité publique, association loi 1901 ayant pour fondateur et membre un organisme de recherche ou une université. Dépenses retenues pour le double de leur montant (à condition qu'il n'existe pas de lien de dépendance entre l'organisme et l'entreprise). • Dépenses de recherche confiées à des organismes agréés par le ministère de la Recherche (limitées à 3 fois le montant total des autres dépenses de recherche ouvrant droit au crédit d'impôt). • Frais de brevets. • Dépenses de normalisation des produits de l'entreprise (pour 50 % du montant). • Dépenses de veille technologique (60 000 € par an maximum). • Dépenses de nouvelles collections dans le secteur.
Aides	Le taux du crédit d'impôt recherche est de : • 30 % pour les dépenses de recherche jusqu'à 100 millions d'euros (ou 50 % dans les départements d'Outre-mer et en Corse pour les dépenses engagées au titre des exercices clos à compter du 31 décembre 2019) ; • 5 % au-delà.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pouvoir financer une partie de la recherche et développement de l'entreprise par des aides publiques est un atout majeur pour une entreprise innovante en création. Ce crédit facilite non seulement la création de nouveaux produits, l'**innovation** mais aussi le développement des produits existants et l'embauche de chercheurs.

Contexte

Le CIR concerne uniquement les entreprises qui engagent des dépenses de recherche et développement. Créé en 1983, il a été renforcé en 2008 par les pouvoirs publics pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises et a été modifié par décret du 3 juin 2015.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Une entreprise qui envisage des dépenses de recherche et développement peut demander aux services de l'État une **prise de position** sur l'éligibilité de son projet par l'intermédiaire :

- du service des impôts des entreprises ;
- du délégué régional à la recherche et à la technologie ;
- de l'ANR (l'Agence nationale de la recherche) ;
- de Bpifrance Innovation.

2. **Établir un budget prévisionnel** concernant **uniquement** l'opération de recherche et développement et les dépenses prises en compte pour le calcul du CIR.

3. **Constituer la liste des personnes** et leurs qualifications (dans le cas de nouvelles embauches, les postes nécessaires et leurs qualifications).

4. **Remplir la déclaration 2069A-SD** téléchargeable sur www.impots.gouv.fr et la déposer auprès de l'administration fiscale accompagnée du relevé de solde pour les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés, ou de la déclaration annuelle de résultat pour les entreprises individuelles.

L'administration est obligée de donner une réponse dans les trois mois. La non-réponse, dans un délai

de 3 mois après la réception du dossier complet par l'administration, vaut **réponse favorable**.

Méthodologie et conseil

- Bien analyser les besoins de l'activité de recherche et vérifier qu'ils entrent dans le champ d'application du CIR.
- Se renseigner sur le site du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche www.enseignementsup-recherche.gouv.fr ou www.service-public.fr qui éditent des guides.
- Depuis le 1^{er} octobre 2016, le « rescrit roulant » permet de demander la révision de la décision initiale en cas de modification du projet.
- Ne pas mélanger les recettes et dépenses de l'entreprise à celles de l'activité qui justifie le CIR.
- Après l'obtention du CIR, garder toutes les pièces (y compris la copie des diplômes des chercheurs) qui permettent de justifier l'obtention de cette aide.

Avant de vous lancer...

- ✓ Aide qui peut être combinée avec le statut de la Jeune Entreprise Innovante.
- ✓ La procédure de la déclaration préalable permet à l'entreprise d'adapter son budget prévisionnel et de faire figurer cet avantage dans son budget prévisionnel.
- ✓ Bien identifier les postes de dépenses qui entrent dans le périmètre du CIR et dans le cas de son obtention, tenir une comptabilité analytique et un plan d'utilisation des ressources humaines affectées au projet pour ne pas avoir de surprises lors de contrôles éventuels.

Le Crédit Impôt Innovation

“

Nouveau dispositif
d'aide à l'innovation
pour les PME.

En quelques mots

Le **Crédit Impôt Innovation** est destiné aux petites et moyennes entreprises qui innovent sans faire de la recherche et développement au sens strict. Le Crédit Impôt Innovation excédentaire n'est pas automatiquement remboursable, mais il est utilisé pour le paiement de l'impôt pendant les 3 années suivant celle qui ouvre les droits au crédit d'impôt. C'est uniquement à la fin de la 3^e période que l'excédent est remboursé.

UN NOUVEAU DISPOSITIF POUR FINANCER L'INNOVATION AU SENS LARGE

Bénéficiaires	Les petites et moyennes entreprises agricoles, artisanales, commerciales et industrielles : • ayant un effectif inférieur à 250 salariés ; • dont le CA est inférieur à 50 M€ ou le total du bilan est inférieur à 43 M€ ; • qui conçoivent des prototypes de nouveaux produits (modèle original et modifiable d'un nouveau produit) ; • qui font des installations pilote pour de nouveaux produits (installations permettant de tester le nouveau produit ou procédés) ; • qui ne sont pas détenues par un grand groupe ; • qui développent un produit nouveau et innovant qui n'a jamais été sur le marché.
Dépenses concernées	• Les dotations aux amortissements, fiscalement déductibles, des immobilisations. • Les dépenses de personnel affecté à ces opérations. • Les frais de fonctionnement forfaitaires (75 % des dotations aux amortissements et 50 % des dépenses de personnel). • Les frais de prise, maintenance et défense de brevets acquis. • Les dotations aux amortissements de brevets acquis. • Les dépenses liées à la normalisation. • Certaines dépenses de sous-traitance (appel à des bureaux d'études agréés). • Le total des dépenses est plafonné à 400 000 € quel que soit le nombre de projets.
Dépenses non-retenues	Les dépenses de la phase de recherche retenues par le CIR.
Montant	Le Crédit d'Impôt Innovation est égal à 20 % des dépenses concernées ; plafonnées à 400 000 €.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le terme **recherche et développement est codifié par l'OCDE** et obéit à un certain nombre de règles et de notions (recherche fondamentale, recherche appliquée et développement expérimental). Or, un certain nombre d'entreprises ne veulent pas se lancer dans cette direction, mais veulent uniquement innover. Ce nouveau dispositif permet à ces entreprises de financer une partie de leurs dépenses d'innovation.

Contexte

Le CII concerne toutes les petites et moyennes entreprises (moins de 250 salariés, CA inférieur à 50 M€, total bilan inférieur à 43 M€). Il a été instauré par la loi de finances 2013 par les pouvoirs publics pour accroître l'effort d'innovation des entreprises qui ne font pas de la R&D au sens strict.



COMMENT L'UTILISER ?

Une entreprise qui envisage le financement d'une partie de ses frais d'innovation peut demander aux services de l'État (services des impôts) une prise de position sur l'éligibilité de son projet.

Étapes

1. Analyser si le projet concerne bien un « nouveau produit » ou des « installations pilotes » tels que définis dans les textes :

- Le nouveau produit n'est pas encore mis sur le marché, il a des performances supérieures sur le plan technique, en termes de conception, d'ergonomie ou de fonctionnalités par rapport aux produits existants.
- L'installation pilote doit permettre de tester un produit ou un procédé dans un environnement proche de la réalité. Il est composé d'équipements et des dispositifs adéquats.

2. Constituer un budget prévisionnel concernant le ou les projets.

3. Pour s'assurer de l'éligibilité du projet demander l'accord préalable de l'administration fiscale (procédure de rescrit fiscal) sur papier libre en

expliquant le ou les projets. La non-réponse, dans un délai de 3 mois après la réception du dossier complet par l'administration, vaut réponse favorable.

4. Si la durée du projet est supérieure à 1 an, la demande doit être effectuée au moins 6 mois avant la date limite de dépôt de la 1^{re} déclaration spéciale relative à ce projet.

Méthodologie et conseil

- Bien analyser les besoins et vérifier qu'ils entrent dans le champ d'application du CII.
- Ce dispositif est nouveau ; ses conditions d'application peuvent changer.
- Depuis le 1^{er} janvier 2014, il n'est pas nécessaire de faire la demande avant le début des opérations, mais c'est vivement conseillé.
- Seule la partie technologique d'une innovation de service et seules les dépenses allant de la conception à la réalisation d'un prototype ou d'une installation pilote d'un produit nouveau sont éligibles au CII. Les dépenses concernant la phase de production d'un prototype ou d'une installation pilote d'un produit nouveau ne sont pas éligibles au CII.

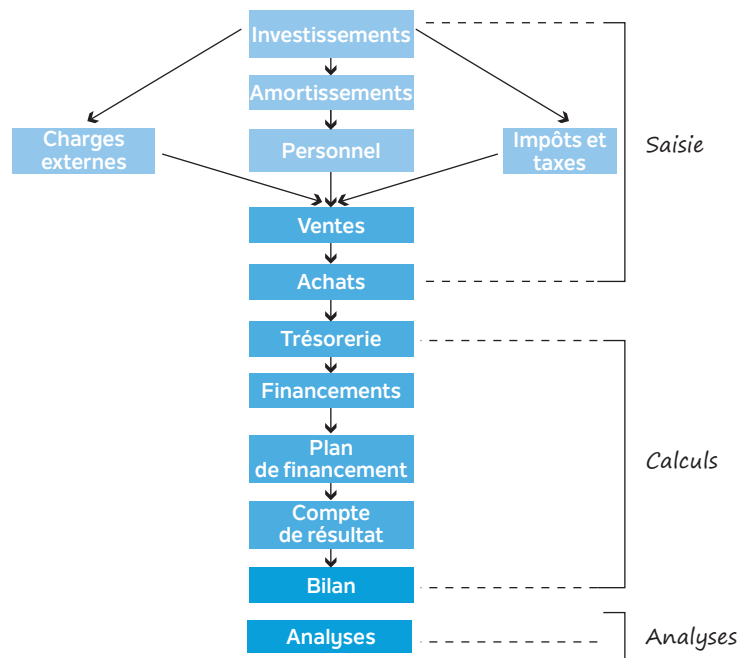
Avant de vous lancer...

- ✓ Aide qui peut être combinée avec le Crédit Impôt Recherche.
- ✓ Permet de financer une grande partie des dépenses liées à l'innovation sans être dans le cadre strict de la définition de R & D.
- ✓ La procédure de la déclaration préalable permet à l'entreprise d'adapter son budget prévisionnel et d'être certaine que les avantages financiers sont acquis.
- ✓ Bien identifier les postes de dépenses qui entrent dans le périmètre du CII et dans le cas de son obtention, tenir une comptabilité spécifique pour préparer les déclarations annuelles spéciales.

8 DOSSIER

CALCULER LE BUDGET PRÉVISIONNEL “

La partie financière traduit en termes financiers tous les choix faits, suite aux études préalablement menées, pour vérifier la rentabilité et la viabilité du projet.



Les 3 étapes de la préparation (saisie et calculs) et l'analyse d'un budget prévisionnel.

La traduction du business model

La construction des tableaux financiers se fait de manière **itérative**. Cette méthode de construction est appelée **top-down** et **bottom-up**. La partie **top** correspond au chiffre d'affaires déterminé par l'étude de marché, la partie **bottom** au résultat dégagé.

La méthode **bottom-up** visera à diminuer quelques charges non essentielles ou à modifier la politique d'investissement (location des locaux au lieu de l'achat, crédit-bail plutôt que l'achat des immobilisations, appel à la sous-traitance au lieu de la production en propre).

Le plan suivant donne le cheminement à suivre (top-bottom) pour construire les tableaux financiers :

1. Établir le plan d'investissement (Outil 55).
2. Estimer les charges externes (traduction financière du Dossier 5).
3. Estimer les salaires et charges de personnel (Dossier 5).
4. Calculer les impôts et taxes.
5. Estimer les ventes (Dossier 5).
6. Anticiper les achats des matières premières (Dossier 5).
7. Établir le tableau de trésorerie mensuelle sans tenir compte du financement initial, qui servira de base pour le calcul empirique des fonds nécessaires pour la création de l'entreprise.
8. Calculer les fonds nécessaires au démarrage de l'entreprise qui doivent couvrir d'une part les investissements et d'autre part les premiers frais d'exploitation jusqu'au moment où les encaissements des ventes permettront à l'entreprise de vivre (besoin en fonds de roulement ou BFR). Le calcul empirique des fonds nécessaires est conseillé car il prend en compte la saisonnalité de l'activité.
9. Actualiser le tableau de trésorerie mensuelle, en tenant compte des financements (trésorerie mensuelle toujours positive).
10. Trouver les financements nécessaires.
11. Établir le compte de résultat et le bilan et les analyser.
12. Apporter des modifications pour :
 - assurer le démarrage, la pérennité, et la rentabilité de l'entreprise ;
 - augmenter les performances de l'entreprise.

Les outils

55	Le plan d'investissement	158
56	Les sources de financement	160
57	Les amortissements	162
58	Les charges externes	164
59	Le tableau de trésorerie	166
60	Le financement de la trésorerie	170
61	Le plan de financement	172
62	Le bilan	176
63	Le compte de résultat	180
64	Le seuil de rentabilité	184



Le plan d'investissement

“

L'ensemble des moyens durables pour exercer son activité.

En quelques mots

Toute entreprise a besoin de moyens durables pour pouvoir travailler et réaliser ses objectifs. Ces moyens restent d'une manière permanente dans l'entreprise et sont appelés immobilisations du point de vue comptable. Ces immobilisations sont de trois types : corporelles (physiques) incorporelles (sans substance physique) et financières (monétaires). Ces moyens sont amortissables (principe d'étaler le coût sur plusieurs années suivant le code fiscal). L'entreprise doit assurer le **financement de ses investissements** par des capitaux propres ou par des emprunts à long terme.

Libellé	Année 1	Année 2	Année 3
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			
Frais d'enregistrement			
Honoraires avocats, notaires, experts			
Dépôt de marque INPI			
Publicité au démarrage			
Droit d'entrée en franchise			
Brevet, licences			
Création site Internet			
Logiciels			
Fonds de commerce ou droit au bail			
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
Terrains			
Constructions			
Appareils de production			
Outillage de production			
Travaux/aménagements			
Véhicules			
Mobilier de bureau			
Matériel informatique			
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES			
Garanties sur loyers			
Garanties professionnelles			



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Posséder des biens pour pouvoir travailler et assurer la qualité et le volume des produits et/ou services est essentiel. Ces moyens sont appelés du point de vue comptable **immobilisations** car ils restent d'une manière **durable** dans l'entreprise. Ils font partie de son patrimoine et donc de sa valeur. Ils sont évalués dans le tableau appelé plan d'investissement.

Contexte

Le recensement des immobilisations, ainsi que leur classement dans une catégorie (incorporelles, corporelles et financières) sont une obligation légale. Ces immobilisations apparaissent en première partie du bilan.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Traduire les **études** concernant la production et les moyens qui doivent être mis en œuvre.
2. Déterminer exactement le **moment** où ces moyens sont nécessaires (inutile d'acheter dès l'installation des biens qui seront nécessaires plus tard).
3. Faire une **première liste d'investissements** avec des moyens de bonne qualité.
4. Faire des **appels d'offres** pour avoir plusieurs devis.
5. **Étudier les réponses** en faisant particulièrement attention à la qualité, aux délais de livraison et aux conditions de paiement (en principe les fournisseurs n'accordent pas de délais de paiement aux nouvelles entreprises).
6. **Arbitrer** en cherchant le meilleur rapport qualité-prix.
7. Créer le **tableau d'investissement** le plus détaillé possible et l'envisager sur les trois premières années d'exploitation.

Méthodologie et conseils

- Faire un premier jet en choisissant des investissements de bonne qualité et en privilégiant l'achat plutôt que la location et la production plutôt que la sous-traitance.
- Une fois la partie financière terminée et les besoins en capitaux estimés, vérifier que les besoins sont bien couverts. Si ce n'est pas le cas et que les moyens de financement sont insuffisants, recalculer un autre plan d'investissement en privilégiant cette fois la location des locaux à l'achat ou la construction, le crédit-bail à l'achat, la sous-traitance d'une partie de la production ou le report des investissements non cruciaux au démarrage.
- La qualité des produits et services offerts dépendra entre autres de la qualité de ces investissements. Dans le cas d'insuffisance de financement, ne pas diminuer la qualité.
- Le plan d'investissement doit être financé par des capitaux longs (capital social, emprunts, subventions d'investissements).

Avant de vous lancer...

- ✓ Les immobilisations donnent les moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, mais elles font aussi partie du patrimoine de l'entreprise et ainsi elles traduisent la « valeur » de l'entreprise.
- ✓ Elles sont appréciées à leur juste valeur par les investisseurs dans le cadre de leur entrée dans le capital et par les banquiers (en cas d'emprunts, elles peuvent servir de garantie).
- ✓ L'État et les collectivités locales aident l'installation et les achats des immobilisations par des subventions d'investissement.
- ✓ Ne jamais sous-estimer les investissements, surtout au démarrage.
- ✓ Négocier les prix et les conditions de paiement.
- ✓ Choisir le moment opportun pour investir.

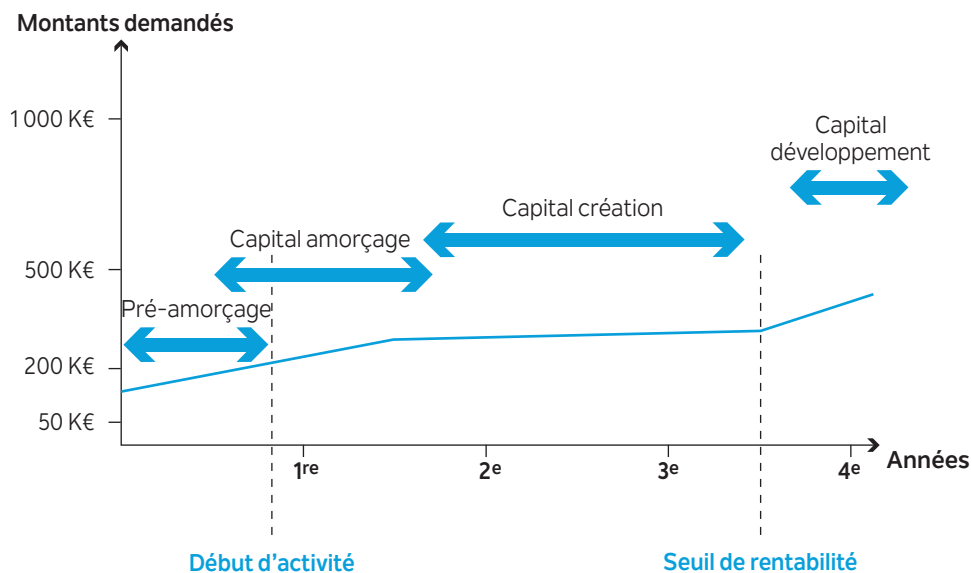
“
Les petits ruisseaux
font les grandes
rivières pour financer
correctement un
projet

Les sources de financement

En quelques mots

Pour financer le lancement de l'entreprise, il existe plusieurs **sources de financement** : les fonds proviennent du ou des créateurs, de la famille et de l'entourage (*love money*), des investisseurs privés (*business angels*) ou de sociétés (capital-risque), des prêts non bancaires, du crédit-bail, des subventions d'investissement, des concours et des emprunts bancaires. Chaque acteur intervient à une phase précise de la vie de l'entreprise et pour une fourchette de montants.

LES SOURCES DE FINANCEMENT SUIVANT LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT



Pré-amorçage

Apport personnel
Love money
Prêts d'honneur
Bpifrance
Crowdfunding

Capital amorçage

Capital de proximité
Business angels
Incubateurs
Bpifrance
Crowdfunding

Capital création

Business angels
Corporate venture
Capital risque
Fonds nationaux
Banque
Bpifrance

Capital développement

Fonds nationaux
Fonds de développement
Fonds internationaux
Banque
Autofinancement
Bpifrance



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Recenser **les différentes sources de financement** nécessaires pour le lancement de l'entreprise et pour chaque stade de son développement et évaluer les avantages et inconvénients de chaque type.

Contexte

Le créateur ne dispose pas le plus souvent de la totalité des fonds pour financer le démarrage de l'entreprise ni ses premiers succès, son décollage et sa maturité. Il doit donc trouver d'autres sources de financement. Avoir recours à différentes sources de financement permet d'obtenir plus facilement les capitaux nécessaires au démarrage (principe de la boule de neige).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Recenser ses propres apports**, ses propres fonds et si possible demander la participation de la famille et des proches (*love money*).
2. S'interroger sur la possibilité de recourir au **crowdfunding** (*Kisskissbankbank, Ulule, etc.*).
3. Se renseigner sur les **prêts d'honneur** et l'aide des réseaux de chefs d'entreprise.
4. **Faire appel aux business angels**. Ces personnes apportent non seulement leur contribution financière, mais aussi leur expérience professionnelle et leur réseau.
5. Recenser les possibilités de **subventions d'investissement**. Ne prendre en compte dans le budget prévisionnel que les subventions certaines ou quasi certaines.
6. Se renseigner sur la possibilité de financer ses immobilisations par le **crédit-bail auprès d'établissements spécialisés**.
7. S'informer auprès de Bpifrance et des **banques** sur les possibilités d'emprunts (prêt associé et autres).
8. Recenser et s'informer sur les sociétés qui apportent le **capital d'amorçage** et le **capital-risque** et leurs conditions de participation. En effet, chaque société a ses propres modalités

pour apporter des fonds, tout en intervenant ou non dans la gestion courante de l'entreprise (sous forme de participation au capital social, sous forme d'obligations convertibles portant des intérêts mensuels et convertibles en actions à échéance, avec ou sans possibilité de rachat par le porteur du projet, etc.) (www.afic-asso.fr).

Méthodologie et conseils

- Pour un projet technologique, se renseigner sur les aides qu'apportent les incubateurs, pépinières et les différents concours à la création d'entreprise.
- La préparation d'un dossier complet avec toutes les annexes apportant des explications et une présentation claire du projet, démontrant sa faisabilité, viabilité et rentabilité est nécessaire pour permettre à chaque partenaire financier de se positionner.
- Au fur et à mesure des ventes, le financement naturel de l'entreprise devient l'**autofinancement** auquel peuvent s'ajouter d'autres sources (banque, capital-risque, etc.).

Avant de vous lancer...

- ✓ **Trouver des fonds extérieurs ne peut se faire que si le créateur apporte lui-même du capital, partageant ainsi le risque avec les partenaires extérieurs**
- ✓ **Le financement extérieur apporte le supplément de fonds nécessaire pour la création de l'entreprise en partageant le risque entre plusieurs partenaires qui espèrent une rentabilité du capital investi.**
- ✓ **Au-delà du financement, ces apports représentent aussi des garanties pour les parties prenantes.**
- ✓ **Les sociétés qui apportent du financement ont chacune leurs exigences. Avant de les rencontrer bien s'informer et se faire accompagner par des personnes expérimentées dans ce domaine.**
- ✓ **Annoncer toujours des faits pour lesquels des preuves existent.**

“

Principe comptable qui permet de renouveler plus facilement les investissements.

En quelques mots

Le principe de l'**amortissement** d'un investissement permet d'étaler son coût d'achat sur sa durée d'utilisation. Les amortissements ont une fonction juridique (l'immobilisation se déprécie du fait de l'usure), financière (charge qui diminue le résultat sans variation de la trésorerie) et une fonction fiscale (obligation vis-à-vis de la comptabilité). Les **dotations aux amortissements** pour les biens amortissables sont calculées selon un taux défini par l'administration fiscale en fonction de la durée habituelle d'utilisation du bien.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'AMORTISSEMENT

Éléments amortissables	Éléments non amortissables
Immobilisations incorporelles	
- Frais d'établissement (5 à 10 ans) - Frais de recherche et développement (sur 5 ans) - Brevets, licences (sur 5 ans)	- Fonds de commerce - Droit au bail - Marques
Immobilisations corporelles	
- Constructions (20 à 50 ans) - Matériel de production (5 à 10 ans) - Aménagement des locaux, bureaux, points de vente (10 à 20 ans) - Matériel de transport (4 à 5 ans) - Mobilier des usines (5 à 10 ans) - Mobilier de bureau (5 à 10 ans) - Ordinateurs, imprimantes (3 ans) - Matériel roulant (5 à 7 ans)	- Terrains - Œuvres d'art



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le principe des amortissements est une **obligation légale**. Elle permet à l'entreprise d'étaler le coût de ses immobilisations sur plusieurs années en faisant des « réserves » annuelles appelées dotations aux amortissements. Ces « réserves » lui permettent ensuite de renouveler ces biens plus facilement.

Contexte

Le Code général des impôts oblige les entreprises à calculer à la fin de chaque exercice comptable (écritures de fin d'année) les amortissements et à porter au bilan les immobilisations en valeur d'achat et les amortissements cumulés jusqu'à la date de clôture du bilan. La valeur nette comptable des immobilisations qui est la différence entre le prix d'achat et les amortissements cumulés est aussi calculée (voir bilan de fin d'exercice).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Bien distinguer les **immobilisations amortissables** de celles qui ne le sont pas et tenir une liste détaillée.
2. Choisir la **méthode d'amortissement** (linéaire ou dégressif) et la durée d'amortissement (qui doit être conforme au Code des impôts). L'amortissement dégressif est un choix fiscal : il permet d'amortir les biens plus vite et donc de diminuer plus fortement le bénéfice imposable.
3. Si une immobilisation est achetée au cours de l'année, appliquer le **calcul au prorata temporis**.
4. Ajouter le montant des dotations de l'année aux amortissements déjà calculés les années précédentes pour calculer les **amortissements cumulés** (voir Outil 62).
5. Porter les montants calculés dans le **compte de résultat**. Ils viendront diminuer l'excédent brut d'exploitation. (voir Outil 63).

Méthodologie et conseils

- Lors de chaque achat, faire la différence entre les immobilisations (achats qui restent d'une manière permanente dans l'entreprise et ceci jusqu'à leur remplacement) d'une part et d'autre part 1. les charges externes (qui sont des achats courants pour l'entreprise, voir Outil 58), 2. les achats de matières premières et de marchandises qui sont destinées à la revente (voir Outil 32).
- Lors de l'achat, bien définir si le bien acheté est immobilisé ou non (par exemple : achat sur une seule facture d'une imprimante – immobilisation – et des cartouches d'encre – charge externe).
- Le Code des impôts donne la possibilité de pratiquer l'amortissement sur une période plus courte si des conditions particulières d'exploitation le justifient. Certains biens peuvent être amortis sur 12 ou 24 mois selon les cas. Il s'agit de l'**amortissement exceptionnel**. Sont notamment concernés les logiciels, les matériels destinés à économiser l'énergie.
- En cas de vente des immobilisations, calculer la plus ou moins-value du bien.

Avant de vous lancer...

- ✓ Du point de vue comptable, l'entreprise étale la comptabilisation des achats d'immobilisations sur plusieurs années.
- ✓ Chaque année l'entreprise calcule les dotations aux amortissements qui diminuent son résultat net comptable et lui font faire des économies d'impôts (voir Outil 63).
- ✓ Tenir une liste détaillée des immobilisations avec leur valeur et date d'achat.
- ✓ Ne pas oublier d'éliminer de la liste des immobilisations les biens vendus et les immobilisations qui sont définitivement hors service.

“
Charges courantes
hors achat de
matières premières et
investissements.

Les charges externes

En quelques mots

Ces **charges** qui sont nécessaires à la bonne marche de l'entreprise regroupent toutes les dépenses courantes de l'entreprise (téléphone, électricité, fournitures diverses, personnel intérimaire, etc.) qui ne sont ni des immobilisations ni des marchandises destinées à la revente, ni des matières premières qui entrent dans le processus de production. Elles peuvent être **fixes** ou **variables**. Les charges variables sont indexées à l'activité de production et/ou aux ventes, tandis que les charges fixes en sont indépendantes.

TABEAU DES PRINCIPALES CHARGES EXTERNES

Libellé	Type	Année 1	Année 2	Année 3
Eau production	Variable			
Électricité production	Variable			
Autres énergies production	Variable			
Eau bureaux	Fixe			
Électricité bureaux	Fixe			
Fournitures administratives	Fixe			
Redevance crédit-bail	Fixe			
Location	Fixe			
Charges locatives	Fixe			
Entretien & réparations	Fixe			
Assurances	Fixe			
Études et recherches	Fixe			
Personnel intérimaire	Fixe			
Honoraires expert-comptable	Fixe			
Honoraires avocats	Fixe			
Autres honoraires	Fixe			
Publicité	Fixe			
Transport	Variable			
Frais postaux	Fixe			
Frais de télécommunication	Fixe			
Frais de représentation	Fixe			
Frais de déplacement	Fixe			
Services bancaires	Fixe			
Commissions bancaires	Variable			
Cadeaux d'entreprise	Fixe			
Divers	Fixe			



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Optimiser la gestion mensuelle de la **trésorerie** (par l'intermédiaire du tableau de trésorerie) grâce à la connaissance précise de ces charges. Recenser les charges externes, les différencier des autres achats (immobilisations, achats de matières premières et de produits destinés à la revente), recenser leur saisonnalité (à quelle fréquence on les achète) et les modalités de paiement (au comptant, à crédit de 30, 60, 90 jours) est essentiel, d'une part, pour la bonne marche de l'entreprise et, d'autre part, du point de vue financier.

Contexte

Les charges externes qui regroupent les dépenses courantes de l'entreprise diminuent la marge globale de l'entreprise. Dans le calcul du compte de résultat, la valeur ajoutée est calculée à partir de la marge globale à laquelle on soustrait les charges externes (voir Outil 63).

le meilleur rapport qualité/prix (téléphonie, électricité, assurances, etc.).

• **Important** : la notion de charges externes fixes et variables prête souvent à confusion. Par **charge fixe**, on comprend une charge qui est indépendante du volume d'activité mais dont la valeur peut varier au cours de l'année (suite à une augmentation des prix par exemple). Les **charges variables**, sont directement liées au volume d'activité et leurs montants varient proportionnellement à cette activité.

• Calculer les charges externes variables en % de l'activité. Par exemple, pour une production de 1 000 € l'entreprise dépense 10 € d'électricité ; la charge électricité de production est égale à 1 % de la production.

• Ne pas oublier les commissions bancaires variables dans le cas d'encaissement par carte bancaire et autres modes de paiement électroniques.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Recenser les besoins annuels en charges externes de l'entreprise (par service ou fonction).

2. Pour chaque élément de charges externes, il est important de repérer 1. le montant annuel, 2. la fréquence d'achat (début d'exercice, mensuelle, bimensuelle, semestrielle, fin d'exercice, autre).

3. Pour chaque fournisseur, recenser les délais de paiement et essayer d'obtenir des délais les plus longs possible pour améliorer la trésorerie de l'entreprise.

4. Renseigner le tableau ci-contre en tenant compte des évolutions annuelles.

5. Porter les valeurs TTC décaissées dans le tableau de trésorerie.

Méthodologie et conseils

- Procéder par service (ou fonction) pour ne pas oublier de charges.
- Se renseigner et ne pas hésiter à demander des devis auprès de différents prestataires pour trouver

Avant de vous lancer...

- ✓ **La prise en compte des charges externes et de leurs modalités (saisonnalité, délai de paiement, modalités de paiement) permet de prévoir les dépenses mensuelles de l'entreprise et donc de piloter au mieux la gestion de la trésorerie.**
- ✓ **Acheter au bon moment pour ne pas gaspiller les fonds de l'entreprise en stockage.**
- ✓ **Trouver des fournisseurs alternatifs (par exemple téléphone + Internet + mobile illimités au lieu de deux abonnements).**
- ✓ **Le recours à du personnel intérimaire est considéré comme une charge externe.**

Le tableau de trésorerie

“

La première cause de défaillance des jeunes entreprises est un manque de trésorerie.

En quelques mots

Le tableau de **trésorerie** recense tous les encaissements et les décaissements prévus au cours de l'année en les ventilant mois par mois. Les opérations sont comptabilisées toutes taxes comprises (TTC). C'est l'outil nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise et assurer aussi le créateur que chaque mois, l'entreprise est en mesure d'assurer ses obligations financières vis-à-vis de l'État, des fournisseurs et des employés. La trésorerie de fin de mois doit être positive. Dans le cas contraire, il doit augmenter les capitaux propres ou faire appel à des emprunts à court terme.

TABLEAU DE TRÉSORERIE

Intitulé	Mois 1	Mois 2	...	Total année
ENCAISSEMENTS				
Clients				
Apports en capital				
Comptes courants d'associés				
Emprunts				
Subventions d'investissement				
Subventions d'exploitation				
Remboursement crédit TVA				
Remboursement Crédit d'Impôt Recherche				
Remboursement crédit d'IS				
Total des encaissements				
DÉCAISSEMENTS				
Fournisseurs				
Charges externes & autres achats				
Personnel				
Impôts & taxes (hors IS)				
Immobilisations				
Comptes courants d'associés				
Remboursements d'emprunts				
TVA à payer				
Impôt sur les sociétés				
Agios bancaires				
Total des encaissements				
TRÉSORERIE DÉBUT DE PÉRIODE				
Écart (Encaiss. - Décaiss.)				
TRÉSORERIE FIN DE PÉRIODE				
Intérêts sur découvert				

La trésorerie mensuelle se calcule grâce au tableau de trésorerie et se visualise par un graphique.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Optimiser la gestion de la trésorerie. Pour cela, définir avec précision les entrées et sorties d'argent de chaque mois pour :

- En cas de besoin de fonds, pour un ou plusieurs mois, apporter des solutions (diminution des charges, appel au crédit bancaire à court terme ou dans le cas d'insuffisance chronique augmentation du capital).
- En cas d'excédent de fonds, faire des placements pour éviter d'avoir des fonds qui ne rapportent pas.

Contexte

Chaque mois l'entreprise encaisse le produit des ventes et décaisse des dépenses. Si l'entreprise n'est pas capable de payer ses obligations, elle aura des problèmes avec ses employés pour non-paiement des salaires, avec les fournisseurs qui risquent de ne pas livrer les marchandises, avec l'État (paiement de la TVA) ou avec la Sécurité sociale (paiement des charges salariales et patronales). Cette impossibilité de payer entraîne de gros problèmes pour l'entreprise qui parfois peuvent aller jusqu'à sa liquidation.

si la trésorerie est négative il faudra trouver des solutions adaptées. L'objectif est d'avoir une trésorerie mensuelle positive.

6. Après la création de l'entreprise, **suivre avec attention la situation réelle de la trésorerie** pour éviter tout problème avec les banquiers ou les interlocuteurs habituels.

Méthodologie et conseils

- Procéder avec rigueur et de manière analytique.
- Ne pas porter dans la partie encaissements des sommes pour lesquelles il y a une incertitude d'encaissement (subventions non encore officiellement obtenues). En cas de doute concernant les encaissements, les déplacer au mois suivant par prudence.
- Le code des impôts offre certaines possibilités pour comptabiliser la TVA, se renseigner.

Suite outil 59 →



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Créer un tableau de trésorerie qui recense tous les encaissements – décaissements TTC**, détaillé par poste suivant l'exemple. La première colonne comporte les libellés, les douze colonnes suivantes les mois de l'année fiscale et la dernière les sommes annuelles.
- 2.** Porter dans chaque colonne les **encaissements** et **décaissements** toutes taxes comprises.
- 3. Calculer les éléments suivants** : total des encaissements, total des décaissements, trésorerie en début de période, écart (encaissements – décaissements), trésorerie en fin de période.
- 4. Visualiser la trésorerie par une courbe** est très parlant (voir graphiques page suivante).
- 5. Analyser ces résultats** : si la trésorerie est positive, l'entreprise n'a pas de problèmes ; par contre,

Avant de vous lancer

- ✓ **Un tableau de trésorerie équilibré et documenté permet à l'entreprise de ne pas avoir de problèmes de fin de mois, d'anticiper les problèmes de liquidités et de prévoir des solutions adaptées.**
- ✓ **Si le tableau de trésorerie prévisionnelle présente une impasse de trésorerie à un certain moment, il faut trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise. En effet, statistiquement 17 % des entreprises nouvelles disparaissent au cours de la première année, et c'est, pour beaucoup, en raison de problèmes de paiements courants !**
- ✓ **Toujours tenir à jour le tableau de trésorerie ! Il permet aussi un meilleur dialogue avec la banque.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

La première année est difficile pour les nouvelles entreprises (pas de crédit des fournisseurs, délais d'installation plus ou moins longs et les clients payent à crédit). Pourtant, l'entreprise doit financer les immobilisations et les premiers mois d'exploitation, jusqu'au moment où les recettes permettent de vivre.

- **L'analyse du bilan** permet de déterminer les fonds nécessaires à l'installation et au financement de l'entreprise. Or, la trésorerie ainsi trouvée est calculée à un moment précis et ne prend pas en compte la **saisonnalité des encaissements et décaissements**.

- Le **calcul empirique** des fonds nécessaires pour le lancement de l'entreprise permet de prendre en compte la saisonnalité des ventes tout en utilisant le principe de base : **FdR-BFR = Trésorerie**.

Le tableau de trésorerie prévisionnelle de la première année permet d'établir avec exactitude et d'une **manière empirique** les capitaux nécessaires à la création de l'entreprise pour financer les investissements et le BFR.

Exemple d'une entreprise faisant un investissement de 85 366 € TTC avec les premiers paiements

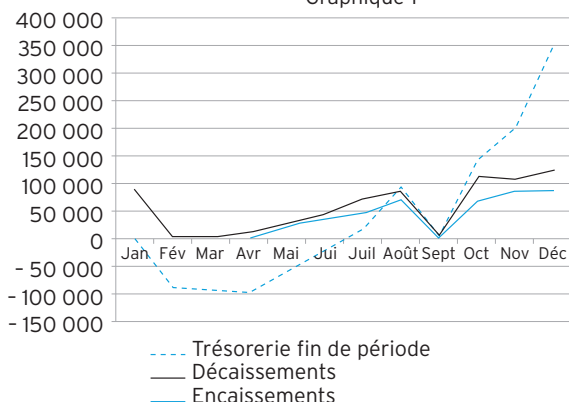
des clients en mai, sans demande de remboursement de la TVA :

- Commencer la création du tableau de trésorerie en apportant uniquement les encaissements prévus des clients, et en apportant tous les décaissements (**graphique 1**). Les décaissements commencent dès le mois de janvier à cause des achats d'immobilisations et des frais courants de l'entreprise ; par contre, les encaissements commencent au mois de mai à cause du temps nécessaire pour l'installation de l'entreprise. La trésorerie est donc négative jusqu'au mois de juin. À partir de cette date, les encaissements font vivre l'entreprise.

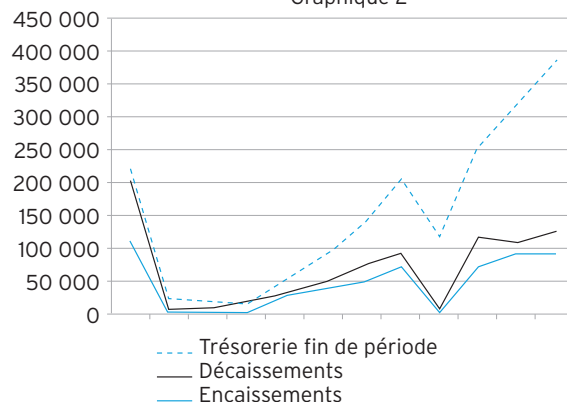
- Augmenter les encaissements du mois de janvier (poste apport en capital) jusqu'à obtenir une trésorerie positive (pour l'exemple une augmentation de ce poste de 110 000 € en janvier). Cette somme représente les capitaux nécessaires dont l'entreprise doit disposer pour commencer son activité (**graphique 2**).

Le porteur de projet doit suivre le tableau de trésorerie avec sérieux **tout au long de la vie de l'entreprise** pour apporter des solutions avant l'apparition de problèmes.

Graphique 1



Graphique 2





Exemple

Tableau de trésorerie prévisionnelle

Ce tableau doit être le plus détaillé possible.

	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Encaissements		11 960	11 960	52 959	61 021	94 532	94 532	61 905	41 573	151 342	101 708	119 409	802 901
Clients													
Apports en capital	100 000												100 000
Comptes courants d'associés	50 000												50 000
Emprunts	40 000												40 000
Subventions d'investissement													
Subventions d'exploitation	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	7 920
Remboursement crédit de TVA						21 856							21 856
Remboursement crédit d'IS													
Total des encaissements	190 660	12 620	12 620	53 619	61 681	117 048	95 192	62 565	42 233	152 002	102 368	120 069	1 022 677
Décaissements													
Fournisseurs		194	3 675	11 428	14 014	22 809	22 110	11 519	13 058	35 653	23 229	30 746	188 435
Charges externes & autres achats	9 977	17 746	14 940	22 009	23 465	29 103	24 644	21 602	25 552	35 852	29 809	38 135	292 834
Personnel	9 265	9 265	11 585	34 714	12 244	12 693	40 491	12 144	12 145	41 091	12 694	13 027	221 358
Impôts et taxes (hors IS)													
Immobilisations	26 980	126 178	9 568										162 726
Comptes courants d'associés												50 000	50 000
Remboursements d'emprunts	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	21 492
TVA à payer					4 968	5 930	9 054	9 604	6 308	3 069	15 219	10 270	64 422
Impôt sur les sociétés													
Agios bancaires				288			858			100			1 246
Total des décaissements	48 013	155 174	41 559	70 230	56 482	72 326	98 948	56 660	58 854	117 556	82 742	143 969	1 002 513
Trésorerie début de période		142 647	93	-28 846	-45 457	-40 258	4 464	708	6 613	-10 008	24 438	44 064	
Écart (encaiss. moins décaissement.)	142 647	-142 554	-28 939	-16 611	5 199	44 722	-3 756	5 905	-16 621	34 446	19 626	-23 900	20 164
Trésorerie fin de période	142 647	93	-28 846	45 457	-40 258	4 464	708	6 613	-10 008	24 438	44 064	20 164	20 164
Intérêts sur découvert			288	455	403				100				1 246

Le financement de la trésorerie

“

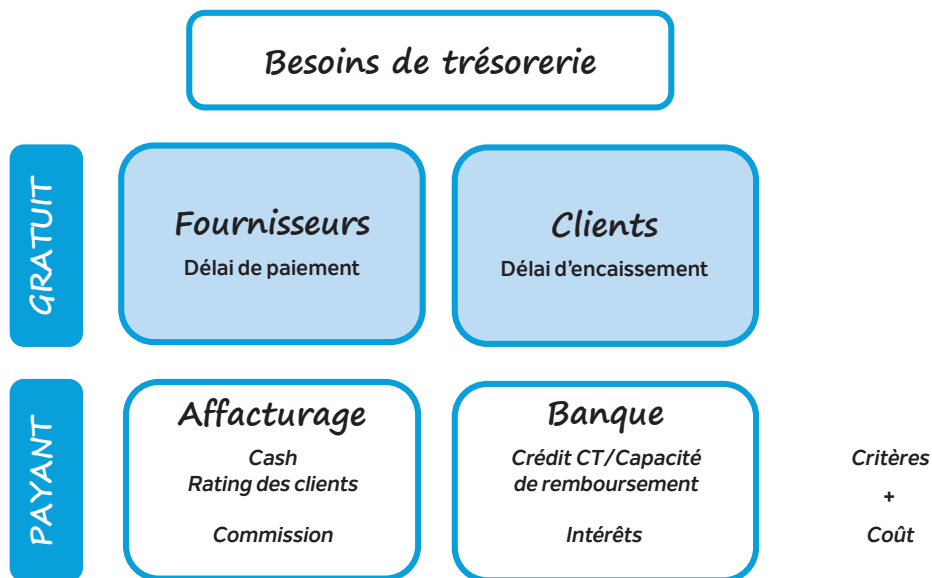
Mieux vaut prévenir que guérir.

”

En quelques mots

La **gestion de la trésorerie** est le point crucial pour la pérennité des jeunes entreprises. L'entreprise risque d'avoir besoin de fonds supplémentaires pour payer chaque mois ses obligations (couvrir le déficit de la trésorerie mensuelle). Des bonnes prévisions permettent d'apporter des solutions adéquates à chaque situation. Les possibilités offertes à l'entreprise sont en principe l'affacturage, la bonne gestion des délais de paiement des clients et des fournisseurs et les emprunts bancaires à court terme.

DIFFÉRENTES SOURCES DE FINANCEMENT





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Prévoir le besoin ponctuel de fonds nécessaires pour régler ses fournisseurs, ses salariés, l'État et les autres charges et trouver des solutions. Envisager et évaluer toutes les possibilités pour éliminer le déficit de la trésorerie mensuelle.

Contexte

Un pourcentage important de défaillances de jeunes entreprises provient d'un manque de trésorerie, alors que les affaires sont florissantes. Le tableau de trésorerie mensuel fait apparaître des besoins financiers pour des périodes courtes de la vie de l'entreprise. Ces besoins sont très souvent liés à la saisonnalité des ventes et au changement du type de clientèle.

Étapes

1. Prévoir les besoins ponctuels de fonds. Cela donnera le temps à l'entreprise de trouver les solutions les plus adaptées.

Attention : ne pas attendre le dernier moment pour régler ce problème !

2. Dans un premier temps, essayer les **solutions non payantes** : négocier des délais plus longs pour payer les fournisseurs et/ou des délais plus courts pour l'encaissement des clients. Dans ce contexte, il ne faut pas oublier que c'est dans l'intérêt des fournisseurs de vous aider en vous accordant des délais plus longs, s'ils veulent continuer à travailler avec vous.

3. Ensuite, faire appel à des **solutions coûteuses** :

- les sociétés d'affacturage achètent les créances clients que l'entreprise possède - mais à moindre prix - et la banque prête de l'argent à court terme à un taux assez élevé. Les sociétés d'affacturage examineront la crédibilité de chaque client et le délai de recouvrement pour proposer leur commission.
- La banque étudiera des documents détaillés pour un examen approfondi de la demande. Elle ne prend pas en compte uniquement l'analyse des chiffres mais aussi l'adéquation de l'équipe dirigeante avec le projet, les relations habituelles que le banquier

a avec le porteur de projet (la banque de la famille prendra plus facilement une décision favorable). La banque analysera aussi la capacité de remboursement de l'entreprise suivant un certain nombre d'indicateurs.

4. Faites jouer la concurrence. Pour cela, il faut du temps pour recenser les besoins et pour préparer les documents et la présentation du dossier.

Méthodologie et conseils

- Parfois, l'aide de spécialistes (conseillers financiers, spécialistes du crédit, etc.) permet de trouver les meilleures solutions (moindre coût, rapidité).
- Préparer un dossier complet avec en annexes des explications et des preuves. Présenter clairement le projet, démontrer sa faisabilité, viabilité et rentabilité.
- Une relation assidue avec son banquier est à nouveau à recommander. La confiance est un élément déterminant dans cette relation, notamment dans les moments difficiles ou les décisions stratégiques importantes pour l'entreprise.
- La tenue très précise du tableau de trésorerie et son suivi sont une des clés de la longévité des entreprises.

Avant de vous lancer...

- ✓ La bonne gestion prévisionnelle permet de détecter le besoin financier à court terme et donne la possibilité de rechercher et trouver la bonne solution.
- ✓ Il est nécessaire de justifier chaque analyse préalable et sa traduction financière et apporter des preuves.
- ✓ Tous les documents explicatifs doivent être mis à la disposition des interlocuteurs.

Le plan de financement

“

Diversifier au maximum les ressources durables sans perdre le contrôle de l'entreprise.

En quelques mots

Composé de deux colonnes, le **plan de financement** recense les besoins financiers de l'entreprise et les ressources durables qu'elle doit posséder pour les financer. La création d'entreprise est impossible si les besoins sont supérieurs aux ressources. Les ressources doivent couvrir non seulement l'achat des immobilisations, mais aussi les fonds nécessaires pour couvrir les frais des premiers mois de l'activité (fonds de roulement). Chaque année le plan de financement est actualisé.

TABLEAU DE FINANCEMENT

Identifier les ressources financières nécessaires au démarrage de l'activité est la meilleure manière de les financer.

Besoins durables	Ressources durables
IMMOBILISATIONS – Incorporelles – Corporelles – Financières	CAPITAL SOCIAL – Apports personnels – <i>Love money</i> – <i>Business angels</i> – Sociétés de capital-risque
	COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS
	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	EMPRUNTS BANCAIRES
	PRÊTS D'HONNEUR
Total besoins = Total ressources	



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un plan de financement équilibré est un gage de succès. Recenser les ressources financières nécessaires pour financer les frais d'établissement, l'achat des immobilisations et le besoin en fonds de roulement (qui sert à financer les premiers mois de l'activité). L'entreprise ne pourra pas démarrer si ses besoins ne sont pas couverts par des **ressources durables**.

Contexte

Suivant le type d'activité, l'entreprise doit posséder des ressources financières plus ou moins importantes pour équilibrer le tableau de financement initial. **Ce tableau est particulièrement étudié par les partenaires financiers.**



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Constituer le capital social. Ne pas oublier que la constitution du capital social donne le pouvoir au sein de l'entreprise et sert de base à la répartition du bénéfice. Le capital social provient :

- des apports personnels du/des créateur(s) ;
- de l'argent de la famille et des proches (*love money*) ;
- des investisseurs privés (*business angels*) qui voient une opportunité en participant à la création ;
- des sociétés de capital-risque qui placent l'argent de leurs clients en prenant des participations, dans le cas de projets importants financièrement.

2. Apporter des fonds en comptes courants d'associés. Pour ne pas changer le rapport de forces entre les futurs associés, un ou plusieurs créateurs peuvent prêter de l'argent à l'entreprise pour une certaine durée, à un taux d'intérêt fixé à l'avance.

3. Porter les subventions d'investissement. Ne considérer que les subventions certaines.

4. Porter les emprunts bancaires à long terme accordés par les établissements financiers ainsi que les prêts d'honneur obtenus.

5. Après calcul par la méthode empirique du Besoin en Fonds de Roulement, l'ajouter dans la colonne des immobilisations.

6. Équilibrer le tableau.

Méthodologie et conseils

- Le créateur ne peut pas faire appel aux financements s'il ne prouve pas que lui aussi prend des risques en créant l'entreprise (ce que traduit son apport personnel). Les investisseurs examineront avec soin le montant que le créateur apporte et son salaire annuel. Leurs apports extérieurs ne doivent pas servir à payer le salaire du créateur.
- Les possibilités de subvention d'investissement sont limitées et les prétendants nombreux. Ne pas compter sur ces sommes, sauf si on est sûr de les obtenir ! Les investisseurs extérieurs et les établissements financiers demanderont des preuves écrites concernant ces subventions.
- Les établissements financiers demandent des garanties. Ils préfèrent prêter aux entreprises qui possèdent des immobilisations corporelles ou des brevets ; sinon ils ont tendance à demander des garanties sur la fortune personnelle du créateur. Cette dernière possibilité doit être exclue par le créateur.

Suite outil 61 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Avoir les sommes nécessaires pour financer les immobilisations et le besoin en fonds de roulement est une nécessité pour la création d'une entreprise. Le plan de financement doit être équilibré.**
- ✓ **Les besoins financiers durables doivent être couverts par des ressources de même nature.**
- ✓ **Apporter une attention particulière à la composition du capital social.**
- ✓ **Ne pas considérer les subventions comme acquises sans détenir une preuve certaine.**

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?**

Le plan de financement doit être étudié sous 3 aspects.

Aspect financier

Après avoir prouvé la viabilité et la rentabilité de l'entreprise, le porteur rencontre la première difficulté : **trouver les fonds nécessaires pour financer son lancement.**

Ces fonds doivent absolument couvrir les investissements et le besoin en fonds de roulement.

Si les fonds réunis ne sont pas suffisants, il peut agir sur deux fronts pour apporter des modifications :

1. Étude organisationnelle

Locaux : diminuer la surface des locaux, les déplacer dans des zones moins coûteuses, louer à la place d'acheter ou de construire.

Équipement : rechercher de nouveaux fournisseurs pour baisser les prix, acheter le strict nécessaire pour lancer la production, acheter des équipements de deuxième main ou utiliser son propre matériel, avoir recours au crédit-bail (location de longue durée) qui permet, au lieu d'acheter certaines immobilisations, de les utiliser en payant un loyer mensuel et de diminuer ainsi les besoins en financement.

2. BFR

Analyser ses composantes (décaissements) en utilisant le tableau de trésorerie des premiers mois pour trouver des solutions afin de le diminuer (crédit fournisseurs plus long, personnel embauché au bon moment, recours à du personnel intérimaire ou à mi-temps, diminution des salaires des associés).

Attention, la création de l'entreprise ne doit pas être faite si les fonds nécessaires ne sont pas réunis.

Partage du pouvoir

La répartition du capital social de l'entreprise entre associés et autres partenaires a des impacts sur la vie de l'entreprise et notamment en termes de partage du pouvoir.

Suivant le pourcentage du capital social détenu, un actionnaire (SA) ou un associé (SARL) peut être :

- majoritaire : plus de 50 % du capital ;
- minoritaire : moins de 50 % du capital ;
- minoritaire avec pouvoir de blocage (1/3 du capital).

Attention à ne pas perdre le pouvoir majoritaire dès le départ et éviter des situations impossibles en cas de décisions importantes (par exemple le partage du capital 50 %-50 % pour 2 associés).

Distribution des bénéfices

En cas de distribution des bénéfices, ces derniers sont **partagés au prorata de la participation au capital.**

Pour éviter le changement des rapports entre associés, il est intéressant de proposer l'apport supplémentaire des associés au **compte courant d'associés**, qui constitue un prêt rémunéré d'un associé à l'entreprise.



Exemple

Plan de financement initial équilibré

Ce plan de financement peut être considéré comme équilibré car :

- le capital apporté par le créateur représente 51 % du capital social. Pour ne pas modifier le rapport de force entre les deux associés, le créateur a recours au compte courant d'associés. Le business angel est lui aussi minoritaire. Cette répartition lui permet de ne pas perdre le contrôle de son entreprise.
- Les immobilisations corporelles nécessaires au démarrage sont considérées comme une garantie apportée à la banque pour l'octroi d'un prêt à hauteur de 40 % de ces dernières (pratique courante des banques).
- L'entreprise pourrait prétendre à des subventions d'investissement de l'ordre de 20 000 €, mais par mesure de précaution, elles n'ont pas été prises en compte dans le plan de financement initial.

Intitulé	Année 1	Intitulé	Année 1
IMMOBILISATIONS		FINANCEMENTS	
INCORPORELLES	13 000	Apports en capital	100 000
Frais d'établissement	5 000	Capital social - porteur	51 000
Logiciels gestion	3 000	Capital social - associé	30 000
Logiciel dessin	5 000	Capital social - business angel	19 000
CORPORELLES	105 500		
Machine n° 1	34 000	Compte courant d'associé	50 000
Machine N° 2	25 000		
Machine N° 3	15 000	Emprunts	40 000
Matériel-outillage	9 000	Emprunt bancaire	40 000
Poste ordi création	4 000		
Matériel info gestion	6 500	Subventions d'investissement	
Matériel bureau	12 000		
FINANCIÈRES	21 000		
Dépôts et cautions	21 000		
A. TOTAL DES IMMOBILISATIONS	139 500		
TOTAL IMMOBILISATIONS	139 500		
BFR	50 500		
TOTAL	190 000	TOTAL	190 000

“
L'état du patrimoine
à la fin de l'exercice
comptable.

En quelques mots

Il représente le patrimoine de l'entreprise. Le **bilan** est une photographie de l'entreprise à la fin de l'exercice comptable. Au-delà de l'obligation d'établir un bilan pour les services fiscaux, c'est aussi un outil de gestion qui permet d'évaluer l'évolution du patrimoine de l'entreprise et sa santé financière par le calcul d'un certain nombre de ratios.

L'ÉTAT DU PATRIMOINE

Actif	Passif
<i>Ce qu'on a fait de l'argent de l'entreprise</i>	<i>Origine de l'argent de l'entreprise</i>
LES IMMOBILISATIONS	LES CAPITAUX PROPRES
<i>Argent immobilisé</i>	<i>Argent de l'entreprise</i>
Frais d'établissement	Capital et primes d'émission ⑤
Immobilisations corporelles	Réserves, report à nouveau et subventions d'investissement ⑥
Immobilisations incorporelles	Provisions réglementées ⑦
Immobilisations financières	
L'ACTIF CIRCULANT	LES DETTES
<i>Argent qui circule dans l'entreprise ou que les clients lui doivent</i>	<i>Ce que l'entreprise doit</i>
Stocks et encours ①	Dettes financières ⑧
Créances d'exploitation ②	Autres dettes
Valeurs mobilières de placement ③	Avances clients ⑨
Disponibilités ④	Dettes envers les fournisseurs ⑩

- ① Stock de matières premières, produits finis et en cours de fabrication.
- ② Sommes dues par les clients.
- ③ Participation au capital d'autres sociétés.
- ④ Sommes disponibles en caisse ou à la banque.
- ⑤ Sommes apportées par les actionnaires.

- ⑥ Sommes des bénéfices non distribués et subventions d'investissement reçus.
- ⑦ Sommes pour couvrir les différents risques de l'entreprise.
- ⑧ Sommes dues aux établissements de crédit.
- ⑨ Sommes avancées par les clients pour des commandes non encore honorées.
- ⑩ Sommes dues aux fournisseurs.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le bilan, tout en recensant le patrimoine de l'entreprise, permet au créateur d'**analyser la situation de son entreprise** ainsi que son évolution, puis de **comparer cette situation à des entreprises concurrentes** du même secteur d'activité et avec la moyenne du secteur d'activité.

Contexte

Le bilan fait partie de la liasse fiscale que l'entreprise doit soumettre aux services des impôts chaque année. C'est une **obligation légale**. Mais c'est également un **outil de gestion** qui permet au créateur de l'entreprise d'appréhender la structure financière et l'évolution de son entreprise et de la positionner par rapport à ses concurrents ; notamment par le biais du bilan prévisionnel (voir l'exemple pages suivantes). C'est un outil qui permet également de prendre des décisions stratégiques pour l'avenir de l'entreprise en fonction de l'évolution des capitaux propres et de l'endettement.

- R5 : Dettes à long terme/Passif total.
- R6 Dettes à court terme/Passif total.

- **L'indépendance financière**

- R7 : Capitaux propres/Capitaux permanents.

- **Ratios de synthèse**

- R8 : Capitaux propres + Dettes à long terme (capitaux permanents/Actif immobilisé).
- R9 Actif total/Total dettes.

5. Analyser l'évolution de ces ratios pour les 3 années.

6. Comparer ces ratios aux ratios du secteur d'activité et de quelques concurrents pour se situer.

Méthodologie et conseils

- Certains ratios sont toujours importants à suivre (BFR, situation nette, degré de liquidité, endettement, indépendance financière, structure du capital), tandis que d'autres sont spécifiques à certains secteurs.
- Un comptable ou un expert-comptable doit être en charge de ce travail pour aider le créateur à comprendre ces notions et le conseiller (voir page suivante le calcul des ratios les plus importants).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Établir le bilan sur 3 ans** ou plus suivant la réglementation en vigueur.
- 2. Calculer le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR), et la trésorerie** (méthode qui ne prend pas en compte les variations d'activité saisonnières).
- 3. Calculer la situation nette** : du fait de l'égalité entre actif et passif, la situation nette est la différence entre le total du bilan et le total des dettes.
- 4. Calculer les ratios de structure** :
 - **Le degré de liquidité** (avec $R1 + R2 + R3 = 100\%$)
 - R1 : Actif immobilisé/Actif total.
 - R2 : Stocks/Actif total.
 - R3 : Éléments d'actifs circulant hors stocks/Actif total.
 - **La structure de l'endettement** (avec $R4 + R5 + R6 = 100\%$)
 - R4 : Capitaux propres/Passif total.

Suite outil 62 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Il serait une erreur de considérer le bilan uniquement comme un document devant être remis aux services fiscaux en fin d'année comptable. Le bilan est un outil d'analyse de l'entreprise et de prise de décision pour son évolution.**
- ✓ **Une bonne analyse du bilan permet de prendre des mesures pour corriger certains éléments (distribution du résultat, possibilité d'endettement pour financer l'expansion de l'entreprise, etc.), pour l'aider dans sa croissance et/ou lui éviter un certain nombre de problèmes (surendettement, etc.).**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

1. BFR, FdR, trésorerie

Une trésorerie positive ($FR - BFR$) permet à l'entreprise de financer son exploitation.

2. Situation nette

	Année 1	Année 2	Année 3
Total bilan	346 528	376 388	491 447
Total dette	198 644	149 555	148 351
Situation nette	147 884	226 833	343 096

Une diminution de la situation nette signifie que les dettes augmentent plus vite que le patrimoine de l'entreprise ce qui est dangereux. Une augmentation de la situation nette doit être recherchée.

3. Degré de liquidité R1, R2, R3

Ces ratios permettent de comparer le degré de liquidité du capital investi et son évolution.

	Année 1	Année 2	Année 3
Actif immobilisé	115 733	92 926	70 040
Actif total	346 528	376 388	491 447
R1	33,40 %	24,69 %	14,25 %

	Année 1	Année 2	Année 3
Stocks	18 912	21 465	3 187
Actif total	346 528	376 388	491 447
R2	5,46 %	5,70 %	0,65 %

	Année 1	Année 2	Année 3
Actif circulant	230 795	283 462	421 407
Actif total	346 528	376 388	491 447
R3	66,60 %	75,31 %	85,75 %

L'analyse dans le temps permet de voir les évolutions, mais aussi de se comparer aux données sectorielles. Il existe pour chaque secteur une composition idéale du capital. L'entreprise doit avoir pour but de se rapprocher de cet idéal.

4. La structure de l'endettement R4, R5, R6

Ces ratios calculent l'endettement relatif de l'entreprise.

	Année 1	Année 2	Année 3
Capitaux propres	147 884	226 833	343 096
Passif Total	346 528	376 388	491 447
R4	42,68 %	60,27 %	69,81 %

	Année 1	Année 2	Année 3
Actif circulant	0	0	0
Total Passif	346 528	376 388	491 447
R5	0,00 %	0,00 %	0,00 %

	Année 1	Année 2	Année 3
Dettes CT	198 644	149 555	148 351
Total Actif	346 528	376 388	491 447
R6	57,32 %	39,73 %	30,19 %

L'évolution dans le temps de ces 3 ratios permet de voir les tendances pour l'entreprise, mais aussi de comparer l'entreprise aux données sectorielles.

5. Indépendance financière R7

Utilisé par les organismes bancaires, ce ratio doit être supérieur à 50 % pour que ces établissements accordent des crédits à l'entreprise.

	Année 1	Année 2	Année 3
Capitaux propres	147 884	226 833	343 096
Capitaux permanents	147 884	226 833	343 096
R7	100,00 %	100,00 %	100,00 %



Exemple

Le bilan prévisionnel sur trois ans diffère de celui demandé par les services des impôts. Il permet de calculer les différents ratios. Il doit être le plus détaillé possible.

Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3	Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3
ACTIF :				PASSIF :			
ACTIF IMMOBILISÉ :				CAPITAUX PROPRES :			
Immobilisations incorporelles	10 333	7 666	5 000	Capital	100 000	100 000	100 000
+ Brut	13 000	13 000	13 000	Réserves & report à nouveau		47 884	126 833
– Amortissements	2 667	5 334	8 000	Résultat de l'exercice	47 884	78 949	116 263
Immobilisations corporelles	84 400	64 260	44 040	Subventions d'investissement			
+ Brut	105 500	106 700	108 100	TOTAL CAPITAUX PROPRES	147 884	226 833	343 096
– Amortissements	21 100	42 440	64 060	DETTES :			
Immobilisations financières	21 000	21 000	21 000	Dettes financières	23 192		
+ Brut	21 000	21 000	21 000	Emprunts	20 696		
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	115 733	92 926	70 040	Découvert			
ACTIF CIRCULANT :				Intérêts sur découvert			
Stocks de marchandises	6 682	7 516	1 124	Comptes courants d'associés	2 496		
Stocks de matières premières	12 230	13 949	2 063	Dettes fournisseurs	81 881	71 771	55 721
Encours de production				Fournisseurs	62 269	59 175	41 503
Créances clients	178 300	157 472	177 723	Fournisseurs d'investissement			
Autres créances	13 419	11 762	9 131	Charges Externes	19 612	12 596	14 218
TVA déductible	13 419	11 762	9 131	Autres dettes	93 571	77 784	92 630
Trésorerie positive	20 164	92 763	231 366	Personnel	29 306	28 292	29 347
TOTAL ACTIF CIRCULANT	230 795	283 462	421 407	TVA à payer	11 107	8 152	9 520
				TVA collectée	29 220	25 808	29 124
				Impôt sur les sociétés	23 938	15 532	24 639
				TOTAL DETTES	198 644	149 555	148 351
				Dont à plus d'un an (LMT)			
				Dont à moins d'un an (CT)	198 644	149 555	148 351
TOTAL ACTIF	346 528	376 388	491 447	TOTAL PASSIF	346 528	376 388	491 447

Le compte de résultat

En quelques mots

Le **compte de résultat** retrace les faits (flux) qui se sont déroulés pendant l'année fiscale dans l'entreprise et permet de calculer la rentabilité. Si le bilan est une photographie à un instant précis, le compte de résultat est le film de l'année fiscale de l'entreprise. Il permet d'analyser les performances de l'entreprise par l'intermédiaire des soldes intermédiaires de gestion. C'est l'outil indispensable pour visualiser les comptes de l'entreprise.

RÉSULTATS ET SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

Ventes
– Achats consommés sur ventes
Marge commerciale
+ Production
– Achats consommés de matières premières
Marge sur production
+ Ventes
– Achats consommés
Marge globale
– Charges externes et autres achats
Valeur ajoutée
+ Subventions d'exploitation
– Personnel
– Impôts et taxes (hors IS)
Excédent brut d'exploitation
– Dotations aux amortissements
Résultat d'exploitation
+ Produits financiers
– Charges financières
Résultat courant
+ Produits exceptionnels
– Charges exceptionnelles
Résultat exceptionnel
Résultat avant impôt
– Impôt sur les sociétés (IS)
RÉSULTAT NET

Le compte de résultat se calcule par étapes, créant ainsi les « comptes intermédiaires de gestion » :

- **Marge commerciale** : marge des entreprises commerciales.
- **Marge sur production** : marge des entreprises de production.
- **Marge globale** : somme des deux marges pour les entreprises mixtes.
- **Valeur ajoutée** : production de l'entreprise.
- **Excédent brut d'exploitation EBE** : résultat économique de l'entreprise.
- **Résultat courant** : résultat de l'entreprise après prise en compte des produits et charges financiers.
- **Résultat exceptionnel** : profits exceptionnels (recouvrement inattendu d'une créance sortie des comptes, produit de la vente d'un actif : filiale, usine, machines de production, etc.), charges exceptionnelles (coûts de restructuration, valeur résiduelle des actifs vendus).
- **Résultat avant impôt** : bénéfice ou perte de la période.
- **Résultat après impôt** : bénéfice à distribuer ou perte à reporter sur la période suivante.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Recenser et analyser les mouvements des comptes financiers de l'année fiscale pour **calculer le résultat net** (perte ou profit). Le résultat positif permet de financer le développement de l'entreprise et/ou il peut être redistribué.

Contexte

Le compte de résultat, tout en faisant partie de la liasse fiscale que l'entreprise doit déposer aux services des impôts, est un **outil d'analyse des performances de l'entreprise** notamment par les soldes intermédiaires de gestion pendant l'année fiscale.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Établir le compte de résultat sur 3 ans suivant la réglementation.

2. Calculer la capacité d'autofinancement (CAF) qui évalue la capacité de l'entreprise à financer de nouveaux investissements par elle-même. Son calcul se fait de la manière suivante :

Excédent brut d'exploitation

+ Transfert des charges (transfert à l'année suivante des charges qui ne correspondent pas aux coûts des ventes de l'exercice)

+ Autres produits (qui ne sont pas directement liés à l'activité de l'entreprise tels que loyers, redevances, subventions d'exploitation)

– Autres charges (sous-traitance, achats non stockables de matières et de fournitures, travaux d'entretien et de réparation, etc.)

+/- Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (faites avec un associé ou en coopération avec d'autres entreprises sans qu'il y ait création d'une entité spécifique)

+ Produits financiers

– Charges financières

+ Produits exceptionnels

– Charges exceptionnelles

– Participation des salariés aux fruits de l'expansion

– Impôts sur les bénéfices

3. Calculer les ratios :

- Rentabilité financière : bénéfice net après impôts/fonds propres.
- Indépendance financière : dettes LMT/capitaux propres.
- Importance des charges financières : frais financiers/chiffre d'affaires.
- Délai de recouvrement des créances clients : créances clients/ventes TTC.
- Délai de paiement fournisseurs : dettes fournisseurs/achats TTC.
- Cycle d'exploitation : stock moyen/coût de production des ventes.
- Production par personne : production vendue/effectifs.
- Productivité du personnel : valeur ajoutée/effectifs.
- Délai moyen de stockage des marchandises.

4. Analyser les ventes : origine et évolution.

5. Analyser l'évolution des comptes intermédiaires de gestion et les ratios pour les 3 années et les comparer avec ceux du secteur d'activité.

Méthodologie et conseils

• L'analyse du compte de résultat doit se faire en utilisant les soldes intermédiaires de gestion (voir page suivante) mais aussi en pourcentage des ventes pour chaque année (voir colonnes 3, 5, 7 de l'exemple).

• Une capacité d'autofinancement (CAF) positive combinée avec une politique de distribution de dividendes permet à l'entreprise d'autofinancer son expansion et de renforcer son indépendance vis-à-vis des financements externes.

Suite outil 63 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Le compte de résultat est l'outil qui permet d'analyser les performances et l'évolution de l'entreprise. Son analyse et sa compréhension sont fastidieuses. L'avis d'un comptable et/ou d'un expert-comptable est nécessaire.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'analyse des ventes

Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes	274 400	294 124	329 955
	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Produit 1	168 000	180 171	202 257
	61,22 %	61,26 %	61,30 %
Produit 2	106 400	113 953	127 698
	38,78 %	38,74 %	38,70 %

L'analyse des ventes consiste à étudier la progression ou la baisse par produit, mais aussi l'importance de chaque produit dans la composition du CA et donc de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier ! Abandonner des produits dont la progression stagne et en introduire de nouveaux.

La capacité d'autofinancement (CAF)

Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3
E.B.E.	101 519	143 215	198 672
+ Produits Fi			
- Charges Fi	5 930	791	
+ Produits Except.			
- Charges Except.			
- IS	23 938	39 468	58 123
CAF	71 651	102 956	140 549
- Dividendes			
AUTO-FINANCEMENT	71 651	102 956	140 549

C'est la capacité d'autofinancement de l'entreprise avant la distribution des dividendes. Dans le cas d'une CAF positive, décider d'utiliser cette capacité pour financer l'expansion de l'entreprise ou bien distribuer des dividendes ou les deux.

Dans le cas d'une CAF proche de zéro ou négative, l'entreprise ne pourra pas financer cette expansion et devra recourir à des emprunts.

La rentabilité financière

Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3
Résultat net	47 884	78 949	116 263
Capitaux propres	147 884	226 833	343 096
Ratio	32,38 %	34,80 %	33,89 %

La rentabilité financière doit être comparée à la rentabilité des autres placements et à la rentabilité du secteur. Une rentabilité stable ou en régression doit être analysée par rapport à la composition des capitaux propres (avant ou après distribution des dividendes) et doit être corrigée.

L'indépendance financière

Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3
Dettes LMT	0	0	0
Capitaux propres	147 884	226 833	343 096
Ratio	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Ratio élevé : danger

Ratio faible : possibilité d'emprunter

Le délai de recouvrement des créances clients et fournisseurs

Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3
Créances clients	178 300	157 472	177 723
Total Ventes TTC	981 201	1 060 446	1 201 682
Ratio	65 jrs	53 jrs	53 jrs

Un délai de paiement fournisseurs supérieur à celui des clients augmente la trésorerie de l'entreprise.

Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3
Dettes fournisseurs	81 881	71 771	55 721
Total Achats TTC	250 704	247 456	252 388
Ratio	117 jrs	104 jrs	79 jrs

Analyse des soldes intermédiaires de gestion par rapport aux ventes

Pour analyser le compte de résultat et les soldes intermédiaires de gestion, il convient d'étudier non seulement les valeurs mais aussi et surtout leur **pourcentage par rapport aux ventes**.

Le tableau ci-dessous permet d'avoir une vision complète des soldes intermédiaires de gestion, de leur importance par rapport aux ventes et de leur évolution. Chaque compte doit être examiné par rapport aux ventes et à son évolution du haut en bas. D'une manière générale, pour qu'une entreprise soit performante, elle doit augmenter chaque année sa valeur ajoutée, son EBE et ses résultats.

	Année 1		Année 2		Année 3	
Intitulé	Montants	%	Montants	%	Montants	%
VENTES DE MARCHANDISES	274 400	100,00	294 124	100,00	329 955	100,00
- Achats consommés de Marchandises	67 200	24,49	72 076	24,51	80 902	24,52
MARGE COMMERCIALE	207 200	75,51	222 048	75,49	249 053	75,48
+ Production	546 000	100,00	592 535	100,00	674 798	100,00
- Achats consommés de matières premières	123 500	22,62	132 272	22,32	148 410	21,99
MARGE SUR PRODUCTION	422 500	77,38	460 263	77,68	526 388	78,01
+ Ventes	820 400	100,00	886 659	100,00	1 004 753	100,00
- Achats consommés	190 700	23,24	204 348	23,05	229 312	22,82
MARGE GLOBALE	629 700	76,76	682 311	76,95	775 441	77,18
- Charges Externes & autres Achats	285 437	34,79	277 559	31,30	300 316	29,89
VALEUR AJOUTÉE	344 263	41,96	404 752	45,65	475 125	47,29
+ Subventions d'exploitation	7 920	0,97	3 960	0,45		0,00
- Personnel	250 664	30,55	263 503	29,72	272 360	27,11
- Impôts & taxes (hors IS)			1 994	0,22	4 093	0,41
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOIT.	101 519	12,37	143 215	16,15	198 672	19,77
- Dotations aux amortissements	23 767	2,90	24 007	2,71	24 286	2,42
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	77 752	9,48	119 208	13,44	174 386	17,36
+ Produits financiers						
- Charges financières	5 930	0,72	791	0,09		
RÉSULTAT COURANT	71 822	8,75	118 417	13,36	174 386	17,36
+ Produits exceptionnels						
- Charges exceptionnelles						
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL						
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	71 822	8,75	118 417	13,36	174 386	17,36
- Impôt sur les sociétés	23 938	2,92	39 468	4,45	58 123	5,78
RÉSULTAT NET	47 884	5,84	78 949	8,90	116 263	11,57

“

*Le moment où
l'entreprise commence
à gagner de l'argent.*

Le seuil de rentabilité

En quelques mots

Le **seuil de rentabilité** ou « point mort » est un indicateur primordial pour piloter une activité et prendre des décisions. C'est le chiffre d'affaires minimum que doit générer chaque année une entreprise pour commencer à être rentable. C'est-à-dire qu'à partir de ce point, l'entreprise commence à dégager un bénéfice (différence entre l'ensemble des produits et des charges égale à zéro). On le calcule en valeur et en nombre de jours.

CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ

CA :
Ventes de marchandises
Production
A. TOTAL CA
Coûts variables :
Achats consommés
Charges externes & autres achats
Personnel (commissions)
B. TOTAL COÛTS VARIABLES
Coûts fixes :
Charges externes & autres achats
– Subventions d'exploitation
Personnel (salaires...)
Impôts & taxes (hors IS)
Dotations aux amortissements
– Produits financiers
Charges financières
C. TOTAL COÛTS FIXES
D. Marge sur coûts fixes (A – B)
E. Taux de marge sur CA (D/A)
SEUIL DE RENTABILITÉ (C/E)



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le seuil de rentabilité est un indicateur du **niveau de risque** de l'entreprise et ce, à deux titres :

1. L'analyse de la différence entre le chiffre d'affaires minimum à atteindre pour réaliser un profit et le chiffre d'affaires annuel réalisé
2. L'évolution (augmentation ou diminution) de ce risque au cours des trois premières années.

Contexte

Calculer pour chaque année le montant minimum des ventes qui permet de couvrir les charges (variables et fixes) de l'entreprise et donc de situer le point mort (en valeur et en date). Le point mort doit se trouver à l'intérieur de l'année fiscale, sinon l'entreprise se trouvera en déficit (même si c'est très probablement le cas la première année de création). Le seuil de rentabilité calculé par rapport au compte de résultat donne une idée générale du risque que l'entreprise prend. En cas de **pluriactivité**, il est essentiel de calculer le seuil de rentabilité pour chaque activité, ce qui permet de distinguer les activités les plus risquées et donc de prendre des décisions.



COMMENT L'UTILISER ?

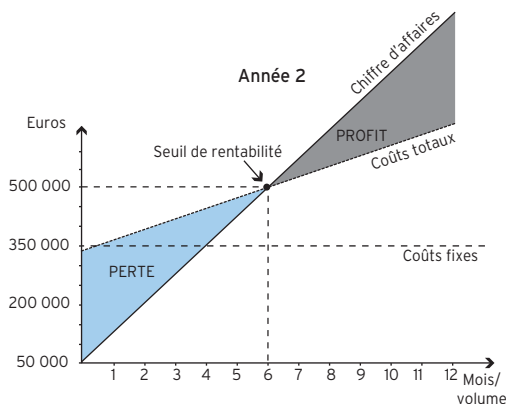
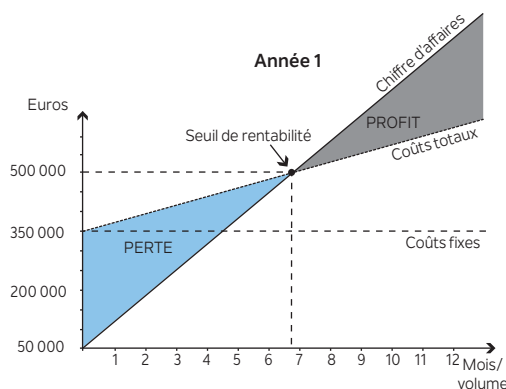
Étapes

1. **Calculer** le seuil de rentabilité de l'entreprise pour les trois premières années.
2. **Analyser** le seuil de rentabilité sur les 3 ans.
 - S'il diminue, la marge de sécurité de l'entreprise augmente (voir les deux schémas ci-contre).
 - S'il augmente, la marge de sécurité de l'entreprise diminue. Une analyse plus fine est nécessaire ; ce qui signifie calculer le **seuil de rentabilité par activité** pour trouver les causes du problème et intervenir sur l'activité qui est à l'origine de ce problème.

Méthodologie et conseils

- La représentation graphique permet de visualiser le point mort qui se trouve à l'**intersection des lignes de coûts et de chiffre d'affaires**.
- Si la **marge de sécurité** est faible et/ou si elle diminue dans le temps, analyser la structure des

coûts (fixes et variables) et envisager leur diminution et/ou intervenir, si possible, au niveau des prix et du volume des ventes.



Avant de vous lancer...

- ✓ **Outil de pilotage par excellence, le seuil de rentabilité permet de prendre des décisions stratégiques qui vont jusqu'à l'abandon d'une activité trop risquée.**
- ✓ **Le seuil de rentabilité global de l'entreprise qui a plusieurs activités est difficile à analyser. La tenue d'une comptabilité analytique, permettant le calcul du seuil de rentabilité par activité, donne l'occasion au dirigeant de prendre des décisions stratégiques pour chaque activité.**

9

DOSSIER

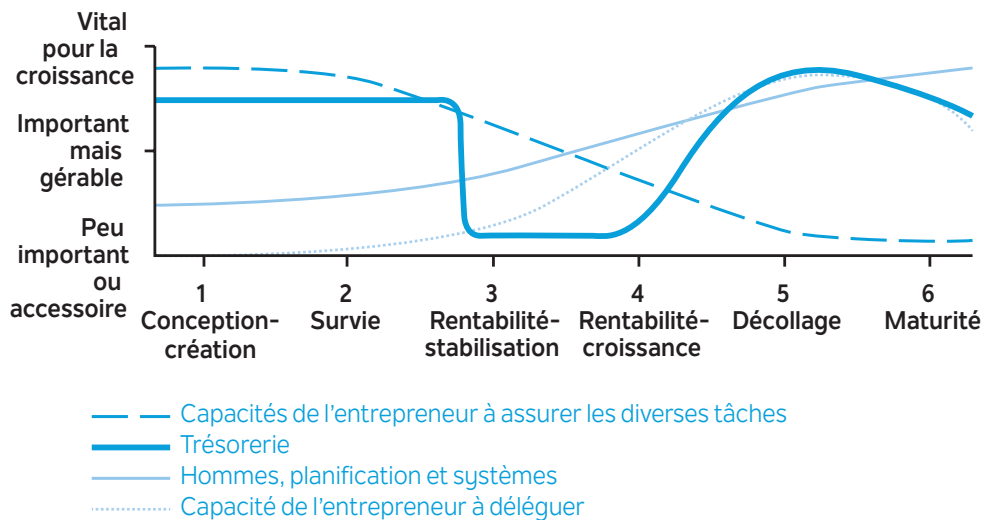
PENSER LE FUTUR

“

Si vous ne pouvez pas faire de grandes choses,
faites de petites choses de façon grandiose.

Napoleon Hill, auteur américain

LES DIFFÉRENTS BESOINS EN GESTION SELON LE STADE DE CROISSANCE



Dernière étape

À partir de tous les éléments du business plan, reste à travailler les perspectives d'avenir, c'est-à-dire des pistes de développement. Car l'entreprise une fois créée, le plus difficile reste à faire : **durer** !

La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) de 2019 vise à aider les PME (petites et moyennes entreprises) dans leur croissance afin d'augmenter le nombre d'ETI (entreprises de taille intermédiaire).

Passer de créateur à entrepreneur

- Le **porteur de projet** se transforme progressivement en **entrepreneur** et en **gestionnaire**. Cela nécessite une réflexion sur la croissance et le positionnement pour les prochaines années d'une part et une organisation adaptée d'autre part pour éviter les écueils des premiers moments.
- Par ailleurs, pour se développer et être pérenne, l'entreprise nécessite de **moyens d'organisation** plus performants et plus sophistiqués ; même s'ils doivent rester les plus simples possibles et cohérents avec le type et la nature de l'activité de l'entreprise. Des tableaux de bord sont nécessaires pour suivre l'activité, notamment les ventes et la trésorerie.
- Les besoins en gestion évoluent au fur et à mesure des stades de vie de l'entreprise et le

créateur devient pleinement entrepreneur. La participation à des **réseaux professionnels ou généralistes** devient essentielle pour assurer une veille active et permet des échanges profitables.

- Le **développement à l'international**, si cela n'était pas le cas au départ, doit absolument être envisagé.

Imaginer l'après !

Envisager la sortie de son entreprise doit s'imaginer dès sa création et même, pour certains projets (innovants, technologiques avec un grand nombre d'associés), être présentée dans la rubrique « **Futur** » du business plan. Les partenaires financiers sont intéressés par la **trajectoire de l'entreprise** et souhaitent connaître les aspirations du futur dirigeant à ce niveau pour évaluer leurs propres risques.

En effet, une entreprise a pour objectif final d'être pérenne et donc de durer. Ce qui ne veut pas dire pour autant que l'entrepreneur gèrera toujours la même entreprise. Elle évoluera avec lui mais elle pourra aussi continuer à exister avec d'autres dirigeants. L'entrepreneur peut envisager soit de la **transmettre** à un membre de sa famille, soit de la **vendre** à un tiers pour en tirer un certain profit et démarrer un autre projet ou changer complètement d'activité.

Les outils

65	Les outils du développement	188
66	Les réseaux	190
67	Le développement à l'international	192



Les outils du développement

“

Dès le démarrage de l'activité, s'organiser pour grandir.

En quelques mots

Piloter en permanence l'entreprise pour assurer son **développement** et éviter les risques de défaillance. Une jeune entreprise a besoin de **s'organiser** et de définir les bons outils pour assurer le **pilotage de son développement**. Ces outils ne doivent pas être trop nombreux pour éviter la dispersion et la perte de temps. En même temps, ils doivent aider l'entrepreneur et son équipe à assurer le développement de l'entreprise et en ce sens, doivent être conçus de la manière la plus cohérente possible avec le type d'activité de l'entreprise.

ORGANISER L'AVENIR

Moyens d'organisation	
Pour l'interne	• Tableaux de bord • Suivi commercial • Suivi de la trésorerie • Suivi du besoin en fonds de roulement • Efficacité du personnel • CRM, etc.
Pour l'externe	• Veille concurrentielle • Veille réglementaire • Veille internationale • Etc.

L'ANALYSE SWOT

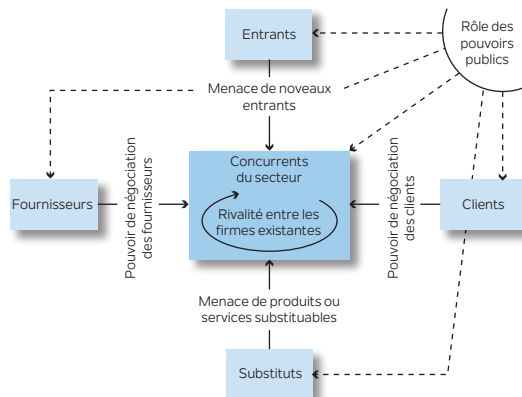
	Nos forces	Nos faiblesses
Opportunités du marché	En quoi nos forces nous permettent-elles de saisir l'une (plusieurs) de ces opportunités ?	En quoi nos faiblesses nous empêcheraient-elles de saisir l'une (plusieurs) de ces opportunités ?
Menaces sur le marché	En quoi nos forces nous permettent-elles de contrer l'une (plusieurs) de ces menaces ?	En quoi nos faiblesses renforceraient-elles l'une (plusieurs) de ces menaces ?

LA MATRICE D'ANSOFF

Marchés	Nouveau	Extension et conquête de nouveaux marchés	Diversification
	Actuel	Pénétration du marché	Innovation de produits
		Actuels	Nouveaux
		Produits	

Adapté d'Ansoff I.

L'ANALYSE DE PORTER





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se doter d'outils performants et bien dimensionnés pour **assurer le développement** de l'entreprise. Suivre en permanence les réalisations par rapport aux prévisions nécessite des indicateurs simples mais fiables. Ces outils sont à la fois centrés sur l'entreprise et son fonctionnement (**tableaux de bord**) et sur son environnement (**veille**). Ces outils évolueront dans le temps et se sophistiqueront pour suivre l'évolution du business model de l'entreprise. D'autres outils (matrices SWOT ou d'Ansoff ou forces concurrentielles de Porter) éclaireront également la prise de décision.

Contexte

Le taux de pérennité des entreprises à trois ans est de deux entreprises sur trois, et dépend de 4 facteurs principaux : le secteur d'activité, l'expérience du nouvel entrepreneur, l'ambition du projet, les appuis financiers et la prise de conseil.

Les clients sont volatils et bien informés, leurs besoins et goûts évoluent vite : les suivre et les anticiper est une obligation. L'entreprise se développe et ses process doivent se professionnaliser.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Établir une liste d'indicateurs déterminants pour son activité qui sont à surveiller par des tableaux de bord. Suivre en détail 10 indicateurs essentiels vaut mieux que tenter d'en suivre un grand nombre.

2. Faire un suivi systématique de tous ces éléments pour piloter l'entreprise en temps réel (chaque jour, puis chaque semaine pendant les premiers mois, et mensuellement ensuite).

3. Organiser une veille permanente de la concurrence au sens large (Porter).

4. Gérer la montée en puissance de l'activité :

- Une augmentation plus importante que prévu des ventes entraîne inévitablement un besoin de stocks plus élevé, donc un besoin en fonds de roulement ainsi qu'une trésorerie plus importants.

L'entreprise peut-elle soutenir cette croissance trop rapide ?

- À l'inverse, des ventes qui ne décollent pas entraînent un chiffre d'affaires moindre mais des charges identiques, d'où un résultat en nette baisse ou une perte. L'entreprise peut-elle soutenir cette croissance trop lente ?

- Pour **assurer son développement** dans la durée, s'aider des matrices SWOT et d'Ansoff pour envisager toutes les possibilités.

Méthodologie et conseils

- Visiter les foires et salons les plus importants dans son secteur pour suivre le marché et ses évolutions et réseauter.

- Dès les moindres alertes ou problèmes de trésorerie, de non-paiement d'un client, de baisse des ventes, etc, en discuter avec un conseiller financier ou son banquier. Le banquier doit être un partenaire qui accompagne l'entrepreneur dans son développement. Le Centre d'Information sur la Prévention des Difficultés d'Entreprises (www.cip-national.fr) informe et oriente pour prévenir les difficultés.

- Conseil stratégique important : ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier ! Cela se traduit par au moins 2 recommandations : se diversifier sur de nouveaux couples produit-marché et ne jamais vendre à un seul client, ni acheter à un seul fournisseur (Outil 4).

Avant de vous lancer...

- ✓ **Face aux difficultés, réagir le plus vite possible et parler de ses problèmes est la meilleure solution !**
- ✓ **Observer quelques principes de prudence en matière de gestion : calculer au plus juste son coût de revient, limiter les frais fixes, gérer les stocks en flux tendus et surveiller les ventes.**

Les réseaux

“

Faire partie de réseaux pour rompre l'isolement.

En quelques mots

Faire partie de **réseaux** est une démarche stratégique et volontaire. Tout entrepreneur, et plus encore tout nouvel entrepreneur, ne peut exister durablement seul et isolé. La participation à des réseaux est bénéfique pour échanger, s'informer et trouver de nouveaux partenaires pour son activité et son développement. Le choix du ou des réseaux est crucial, d'autant que participer activement à un réseau prend du temps.

NETWORKER

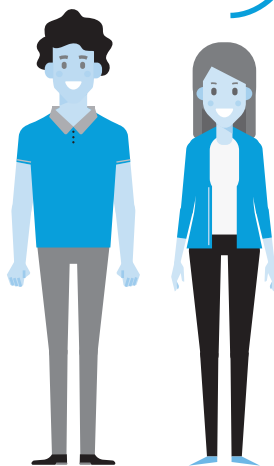
Réunion de club d'entrepreneurs

Session de formation

Réseaux sociaux

Blogs

Salons professionnels





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les réseaux permettent de rompre l'isolement de l'entrepreneur, d'organiser une veille systématique sur son secteur et sur d'autres pratiques, de bénéficier de rencontres et de retours d'expériences d'autres entrepreneurs, mais aussi un gain de temps et d'énergie. Cela permet également de se faire connaître et de trouver les bonnes compétences. Et par moments, cela remonte le moral.

Contexte

À l'origine, le mot réseau désigne un petit filet destiné à prendre des oiseaux ou du petit gibier. On retrouve cette idée de **maillage** et de circulation d'information pour tisser des liens dans son sens moderne ; sachant qu'un entrepreneur ne peut rester seul pour exister et se développer.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire un bilan sur ses attentes vis-à-vis des réseaux et sur les apports qu'on peut en attendre : rencontres, débats, information, formation, coopération, visibilité, etc.

2. Repérer le ou les réseaux les plus adaptés à son activité :

- Le réseau social de proximité regroupe famille, amis, anciens camarades de promotion, voisins, collègues, etc. Les alumni ne sont pas toujours sollicités à la hauteur de la valeur qu'ils représentent.
- Le réseau professionnel regroupe des personnes qui ont en commun une activité professionnelle ou un secteur d'activité (syndicat ou groupement professionnel, etc.).
- Les réseaux d'entrepreneurs nationaux, tels le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), Croissance plus, Association Progrès du Management (APM), Mampreneures ou Les Femmes de l'Économie ou bien des réseaux locaux permettent d'échanger, de s'informer et de se former autour de valeurs communes et aussi de faire du business.

- Les réseaux de réflexion ou *think tanks* permettent de rencontrer des personnes issues de milieux différents et de réfléchir à des problèmes plus généraux.

- Les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn) ou généralistes (Facebook) sont également un bon moyen pour promouvoir son activité, détecter des innovations, suivre la concurrence, parler de son activité et trouver des talents.

3. Être actif dans un réseau prend du temps : ne pas se noyer dans de trop nombreux réseaux, mais en **sélectionner** un petit nombre pour y être réellement actif et en retirer un bénéfice.

Méthodologie et conseils

- Pour qu'un réseau soit bénéfique, chaque contributeur doit y participer activement ; bien le choisir est donc crucial. La réputation du réseau est un point essentiel dans la décision.
- Adopter un comportement éthique en relation avec les objectifs du réseau.
- Se fixer des objectifs précis pour chaque réseau (contacts, information, formation, etc.).
- Initier ses réseaux le plus tôt possible.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Rencontrer et échanger avec des personnes, soit de la même activité soit d'autres activités, pour être toujours en alerte et anticiper les évolutions futures de son business mais aussi apprendre des bonnes pratiques d'autres secteurs.**
- ✓ **Coopérer avec d'autres entrepreneurs simplement parce qu'on les a rencontrés dans ces réseaux.**
- ✓ **Participer à un réseau ne signifie pas pour autant tout dévoiler sur son fonctionnement ou sur ses secrets de fabrication !**

“
Penser international
dès le démarrage.

Le développement à l'international

En quelques mots

Se développer à l'international est une option intéressante pour une entreprise et elle doit se réfléchir dès le démarrage de l'activité même si la décision et la réalisation ne concernent que les années futures. Faire de l'international apporte des avantages (nouveaux clients, augmentation du chiffre d'affaires, répartition du risque), même si ce choix est également risqué et coûteux. Il s'agit d'une véritable décision stratégique.

POURQUOI S'INTERNATIONALISER ?

Raisons internes ou stratégiques	Raisons externes (évolution des marchés)
S'internationaliser permet de répartir les risques entre plusieurs pays : – se préserver d'une conjoncture économique difficile, de variations monétaires ; – limiter le risque de dépendance à l'égard d'un seul pays ; – trouver des pays avec une concurrence moins vive ; – donner une nouvelle vie à un produit.	S'internationaliser peut être imposé par l'évolution du marché national de l'entreprise : – saturation du marché national, difficulté à gagner des parts de marché ; – durcissement de la réglementation locale ; – conditions de production difficile ; – concurrence très agressive.
S'internationaliser procure des avantages concurrentiels : – accéder à une main-d'œuvre à bas niveau de salaires ; – accéder à des ressources disponibles et maîtriser les coûts de logistique ; – profiter des incitations financières et fiscales ; – bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main-d'œuvre.	S'internationaliser pour tenir compte de l'évolution des autres marchés : – la concurrence s'internationalise, ne pas s'internationaliser fait courir le risque de perdre des parts de marché plus tard ; – des contraintes particulières des pays peuvent obliger à s'y implanter (pour vendre en Chine il faut être implanté en Chine).



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se développer à l'international répond à des objectifs à la fois internes et donc stratégiques et à des objectifs externes. Cela permet d'**augmenter son chiffre d'affaires global**, de palier une diminution ou stagnation des ventes sur son (ses) marché(s) traditionnel(s), d'**augmenter sa rentabilité** en réduisant les coûts et de **répartir les risques** entre différents pays.

Contexte

La France ne représente que 4,5 % du marché international, ce qui signifie que 95,5 % du marché potentiel d'un produit ou d'un service innovant se situe à l'extérieur de nos frontières. S'internationaliser est une priorité. Cela peut prendre des formes différentes : exporter, créer une filiale, installer une usine ou faire une joint-venture ou encore nouer des partenariats locaux. Certaines entreprises deviennent internationales alors que d'autres sont *international born* !



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Partir de la matrice d'Ansoff et vérifier que le développement à l'international est la bonne solution et avec quel objectif (interne ou externe selon le tableau ci-contre).

2. Choisir un pays ou plusieurs, sur les critères suivants : le potentiel du marché (actuel et futur), la distance (économique, géographique, culturelle, administrative) et la réglementation.

3. Élaborer une stratégie internationale : vendre tous ses produits ou services ou seulement certains ? lesquels ? dans quels pays ? à quel prix ? avec quel positionnement ? pour quels bénéfices ?

4. Réfléchir aux aspects logistiques, faut-il faire soi-même ou faire faire (partenariats, sous-traitance, etc.) ?

5. Choisir un mode d'implantation : l'exportation, l'exportation associée (portage), l'installation dans le pays (filiale, usine, joint-venture, accords spécifiques, etc.).

6. S'organiser pour l'international : embauche de personnel qualifié, sous-traitance, localisation du personnel (embauche et formation), documentation et site Internet dans différentes langues, modalités de reporting, choix des indicateurs essentiels, personnes en charge du suivi et rythme de contrôle.

Méthodologie et conseils

- Se développer à l'international demande une nouvelle organisation mais signifie également d'accepter le changement et d'avoir un esprit ouvert. Il faut aussi déléguer.
- La connaissance fine des acteurs et des conditions du pays s'impose. Le Moniteur du Commerce International est une bonne ressource (*moci.com*).
- Se faire aider par des spécialistes pour l'étude documentaire sur le ou les pays, la signature des contrats et la négociation avec les acteurs locaux. UbiFrance est un premier interlocuteur à l'international (*ubifrance.fr*).

Avant de vous lancer...

- ✓ **L'international augmente la notoriété de l'entreprise ainsi que sa valeur.**
- ✓ **Se lancer à l'international comporte aussi des risques qu'il faut évaluer : politiques (instabilité, manque de transparence, corruption), culturels (relation au business et à l'argent différente), financiers (croissance, conversion des devises, solidité du réseau bancaire, accès aux profits), juridiques (en cas de litige, signature des contrats), sécuritaires (physique), liés aux infrastructures (accès aux ressources, distribution).**

Bibliographie, sitographie

- BRUNET E., *La boîte à outils du Design Thinking*, Dunod, 2019.
- HELLART J., SELMER C., *La Boîte à outils du Micro-entrepreneur*, Dunod, 2021, 2^e éd.
- LEGER-JARNIOU C., KALOUSIS G., *Business plan, de l'idée à la création*, Dunod, 2021, 5^e éd.
- LEGER-JARNIOU C., *Réussir son étude de marché pour un business model efficace*, Dunod, 2020, 6^e éd.
- LEHMANN-ORTEGA L., MUSIKAS H. & SCHOETTI J.-M., *(Ré)inventez votre business model*, Dunod, 2^e éd., 2017.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business model Nouvelle Génération*, Pearson, 2017.
- RIES E., *Lean Start-up*, Pearson, 2015.
- TSAGLIOTIS A., *S'inspirer des start-up*, Dunod, 2^e éd. 2019.

Presse économique

- Capital.** www.capital.fr
- L'Entreprise.** <http://www.lentreprise.lexpress.com>
- L'Usine nouvelle.** www.usinenouvelle.com
- Le Journal du net.** www.lejournaldunet.com
- Le Moci**, hebdomadaire français du commerce international. <http://www.lemoci.com>
- Le Nouvel entrepreneur.** <http://www.nouvelentrepreneur.fr>
- Les Échos.** <http://www.lesechos.fr>
- Les Echos Business.** <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs>
- Place des réseaux.** Webmagazine des entrepreneurs en réseau www.placedesreseaux.com

Salons

- FFF.** Fédération française de la franchise www.franchise-fff.com
- Salon des entrepreneurs.** www.salondesentrepreneurs.com
- Salon SME** (ancien Salon de la micro-entreprise). www.sme.com
- Unimev** Fédération des foires, salons et expositions. www.unimev.fr

Sites et portails incontournables de la création

- BIPE.** Société d'études économique et de conseil en stratégie www.bipe.fr
- Bpifrance.** Banque publique d'investissement et plateforme de la création d'entreprise www.bpifrance.fr
- Chambres de commerce et d'industrie.** www.cci.fr
- Chambres de métiers et de l'artisanat.** www.artisanat.fr
- CREDOC.** Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie www.credoc.asso.fr
- DAFSA.** Spécialiste français de l'information économique, sectorielle et financière. www.dafsa.fr

EUROSTAT. Statistiques de l'Union européenne. www.europa.eu.int/en/comm/eurostat/eurostat.html
France stratégie. Analyses et études qui contribuent à la décision politique. www.strategie.gouv.fr
La Documentation Française. www.ladocfrancaise.gouv.fr
Micro-entrepreneur. www.autoentrepreneur.urssaf.fr
Portail du tribunal de commerce. www.infogreffe.fr

Informations essentielles

Annuaire des CFE Centres de formalités d'entreprise. www.cfe.urssaf.fr
Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). <http://www.cjd.net>
Déclaration en ligne. <https://www.guichet-entreprises.fr> ; www.cfe-metiers.com
Direction générale des entreprises. Portail du ministère des finances. www.entreprises.gouv.fr
Élan, réseau national des pépinières d'entreprises. <http://www.pepinieres-elan.fr/>
Net-entreprises, site officiel des déclarations sociales. <http://www.net-entreprises.fr>
Services des impôts. www.impots.gouv.fr
Service public (portail de l'administration française). <http://www.servicepublic.fr>
Rétis. Réseau regroupant les centres CEEI, technopoles, incubateurs français et pôles de compétitivité. www.retis-innovation.fr
Urssaf. La rubrique « déclarer et payer » permet d'effectuer en ligne les déclarations et de payer les cotisations. <http://www.urssaf.fr>

Données économiques

Credoc, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie. www.credoc.fr
Eurostat. Office statistique des communautés européennes. <http://ec.europa.eu/eurostat/fr>
France Stratégie. Laboratoire d'idées public. <http://www.strategie.gouv.fr>
Insee. Institut national de la statistique et des études économiques. <http://www.insee.fr> et informations locales. <http://www.statistiques-locales.insee.fr/>
Institut National de la consommation. Accès à des dossiers, des conseils pratiques et carnet d'adresses. <http://www.inc-conso.fr>
Journal officiel. Publie les textes législatifs et réglementaires de la République française. www.journal-officiel.gouv.fr
Pôle emploi. www.pole-emploi.fr
Statista. Sources statistiques sur 600 secteurs et 50 pays. www.f.statista.com
Vie publique. Publie des rapports publics en texte intégral, dossiers, références et sélections bibliographiques. <https://vie-publique.fr>
Xerfi. Études sectorielles consultables par abonnement ou à l'unité. <http://www.xerfi.fr> et www.xerficanaltv.com

Réseaux d'information et d'accompagnement

Adie, Association pour le droit à l'initiative économique. Spécialiste des micro-entreprises. <http://www.adie.org>
Avise. Portail pour développer l'économie sociale et solidaire. www.avise.org
Confédération nationale des juniors entreprises. Au sein des universités et écoles, proposent des services payants et sont encadrés par des enseignants. <http://www.junior-entreprises.com>
Ordre des experts-comptables. <http://www.experts-comptables.fr>

Initiative France. Plateformes régionales qui offrent informations, conseil, accompagnement et financement. <http://www.initiative-france.fr>

BGE, ensemble pour aGir et Entreprendre (Réseau des Boutiques de gestion). Organisées en réseau, proposent écoute, formation, conseil et suivi des jeunes entreprises. <http://www.bge.asso.fr>

Réseau Entreprendre. Fédération d'associations de chefs d'entreprise qui se mobilisent gratuitement au service de nouveaux créateurs d'entreprise. <http://www.reseau-entreprendre.org>

Union des couveuses. Permettent aux créateurs de tester la faisabilité et la viabilité économique de leurs projets dans un cadre contractuel et de se former au métier d'entrepreneur, dans une démarche sociale et solidaire. www.jetestemonentreprise.com

Pépité. Pôles Étudiants Pour le Transfert, l'Innovation et l'Entrepreneuriat.
www.enseignementsuperieur-recherche.gouv.fr; www.pepите-france.fr

Financer son projet

Cigales. Clubs d'investisseurs locaux au service du développement d'entreprises solidaires. <http://www.cigales.asso.fr>

Finansol. Portail de la finance solidaire. <http://www.finansol.org>

France active. Réseau de proximité qui aide les personnes en difficulté à créer leur entreprise. <http://www.franceactive.org>

France angels. Fédération des *business angels*. <http://www.franceangels.org>

France Invest, Association française des investisseurs pour la croissance. Propose une réponse aux besoins de financement des PME non cotées. <http://www.franceinvest.eu>

Se protéger

APP, Agence pour la protection des programmes informatiques. <http://app.asso.fr>

Compagnie nationale des conseils en propriété industrielle (Cncpi). Représente la profession de conseil en propriété industrielle. <http://www.cncpi.fr>

EPO esp@cenet. Base de données gérée par l'office européen des brevets. <http://www.espacenet.com>

European patent office (EPO). Données sur les brevets aux niveaux nationaux, européen et international. <http://www.epo.org>

INPI, Institut national de la propriété industrielle. L'INPI informe, permet d'accéder gratuitement à ses bases de données et d'effectuer des démarches en ligne. <http://www.inpi.fr>

OMPI, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle. Informations en matière de propriété industrielle au niveau mondial. <http://www.wipo.int/portail/fr>

International

Agence française de développement. L'agence intervient dans plus de 60 pays sur les 5 continents et propose des informations et des contacts. <http://www.afd.fr>

Business France Export. Réseau d'aide pour l'export et l'international. www.businessfrance.fr/export-home

Coface. Organisme facilitant le crédit inter-entreprises. www.coface.fr

OCDE, Organisation de coopération et de développement économique. Informations, études et données mondiales. www.oecd.org

Sites spécialisés

Études de marché. 20 000 études élaborées par 700 cabinets d'étude (en langue anglaise).

www.marketsearch-dir.com

CRA Cédants & repreneurs d'affaires. www.cra.asso.fr

Créatests. Mise en ligne de questions en ligne. www.creatests.com

Encore ! Magazine d'inspiration. www.encore-mag.ch

Hellobiz.fr. Innovations, startups et idées de business. www.hellobiz.fr

Jaimelesstartups.fr. Le media en ligne des startups et des entrepreneurs.

Maddyness. Le magazine des startups françaises. www.maddyness.com

Monocle.com. Magazine sur les affaires mondiales.

MyFrench Startup. Annuaire des start-up. www.myfrenchstartup.com

Presse-citron. Site de référence sur l'actualité du digital, des nouvelles technologies, du mobile et des réseaux sociaux. Presse-citron.net

Prisme BNF. Ressources sur le monde de l'entreprise de la BNF (études de marché).

<https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/creation/prisme-centre-ressources-bnf>

Rude baguette. Média de référence anglophone en matière de French Tech.

www.rudegabuette.com

Blogs et newsletters

Envie d'entreprendre. Site collaboratif de partage d'expériences. www.enviedentreprendre.com

Petit Web. La lettre quotidienne. www.petitweb.fr

Startupinfo. Magazine collaboratif des start-up. www.startupinfo.fr

Toluna insights. Plateforme intégrée au monde d'insights consommateurs en temps réel.

www.toluna-group.com

Widoobiz. Site d'information des dirigeants. www.widoobiz.com

Glossaire

Acheteur : Celui qui procède à la transaction d'achat.

Amortissements : Procédure comptable qui permet de prendre en compte la perte de valeur des immobilisations (dépréciation) au cours des années d'utilisation.

Avantage concurrentiel : Bénéfice ou « plus » que les clients désirent trouver dans la nouvelle offre, qu'il soit tangible (poids, saveur, prix) ou immatériel (service, renommée), en contrepartie du prix. Il doit être décisif, défendable et durable.

Barrières à l'entrée : Élément qui limite ou bloque l'accès de nouveaux entrants sur le marché (communication, investissement matériel, force de vente, etc.).

Benchmark : Démarche d'observation et de comparaison des pratiques et performance d'un concurrent ou d'une entreprise dans son domaine (service clients, maîtrise du délai de livraison, degré d'innovation, etc.) pour améliorer son offre.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : Exprime la somme d'argent dont l'entreprise a besoin pour financer son exploitation.

Business angels : Investisseurs individuels qui participent au financement du démarrage de l'entreprise tout en apportant leurs compétences, leurs carnets d'adresses et leurs conseils.

Business model : Description du mécanisme de création de valeur de l'entreprise que l'on peut exprimer ainsi : « Comment générer des revenus et de la rentabilité à partir de cette idée et avec les moyens envisagés ? »

Business plan ou plan d'affaires : Processus de création qui se traduit par un document écrit, synthétique et prospectif, qui retrace l'histoire d'une idée qui se transforme progressivement en projet d'entreprise. C'est un document complet qui comprend une partie textuelle et sa traduction financière. C'est à la fois un document de travail et un outil de communication.

Cible : Ensemble des personnes (marché B to C), des entreprises (marché B to B) ou des administrations (marché B to G) que l'entreprise cherche à toucher. Elle comprend le cœur de cible (les clients à viser en priorité), la cible intermédiaire (les clients proches de passer à l'acte dans les mois à venir) et la cible élargie.

Concurrence : Tout projet a toujours des concurrents, qu'ils soient directs ou indirects (offre de produits ou services similaires), proches ou très éloignés géographiquement.

Concurrence directe : Entreprises du secteur offrant des produits ou des services identiques à la cible visée.

Concurrence indirecte : Entreprises offrant des produits ou des services qui apportent une satisfaction similaire mais de manière différente à la cible visée.

Confidentialité : Ensemble des pratiques et des démarches qui permettent de protéger son savoir-faire.

Couple produit-marché (CPM) : Combinaison entre un ou plusieurs produits/services et un ou plusieurs segments de marché. Chaque combinaison constitue une offre en direction d'une cible de clientèle.

Créativité : Ensemble de techniques qui permettent de penser en dehors des sentiers battus (« Thinking out of the box »).

Décideur : Celui qui définit les caractéristiques de la dimension d'achat.

Demande actuelle : Ensemble des clients actuels d'une entreprise ou d'un marché.

Demande potentielle : Ensemble des prospects qui pourraient devenir clients dans un avenir donné.

Early adopters : « Premiers adeptes », c'est-à-dire personnes les plus concernées par l'offre qui va résoudre leur problème. Convaincus, ils seront les premiers prescripteurs et même des ambassadeurs de l'offre.

Entretiens : Interrogation individuelle ou collective d'experts et de futurs clients pour récolter leurs avis et intentions en vue de valider le projet.

Étude de marché : Étude globale permettant au porteur de projet de comprendre le fonctionnement du marché visé et l'état de la concurrence mais aussi les attentes de ses futurs clients, pour l'aider à définir son business model, estimer son CA potentiel et augmenter ses chances de succès.

Executive Summary : Résumé stratégique de tout le projet de création. Il sert d'introduction au business plan et doit convaincre en une page. Son écriture doit être particulièrement soignée.

Facteurs-clés de succès : Éléments essentiels à prendre en compte pour pénétrer un marché, imposés par l'environnement et les attentes des clients, à un moment donné. Une nouvelle offre doit offrir au moins un FCS si elle veut exister dans un secteur d'activité (ex. : prix, délai, service après-vente, notoriété, innovation, etc.).

Fenêtre d'opportunité ou time to market : Capacité de rencontrer son marché au bon moment, ni trop tôt ni trop tard.

Fonds de roulement : Moyens dont l'entreprise dispose à court terme pour financer son exploitation.

Guide d'entretien : Document servant de canevas à l'enquêteur lors des entretiens individuels et collectifs auprès des experts et des futurs clients.

Immobilisations : Biens qui restent d'une manière permanente dans l'entreprise, qu'ils soient incorporels, corporels ou financiers.

Information utile : Donnée vérifiée, traitée, donc utilisable et pertinente pour la compréhension de l'objet d'étude et la prise de décision. Permet de réduire les risques dans la phase de décision.

Jour J : Jour où l'entreprise est prête à vendre son ou ses produits ou services.

Marché : Ensemble de la demande pour un produit ou un service donné. Il s'exprime en valeur ou en volume. On parle de marché BtoC (*Business to consumers*) ou marché grand public, de marché BtoB (*Business to business*) ou marché professionnel, de marché BtoG (*Business to government*) ou marché institutionnel et enfin de marché BtoBtoC quand une entreprise achète à une autre entreprise (BtoB) pour incorporer ce produit ou service à sa propre offre grand public (BtoC).

Méthode de la chaîne de ratios : Technique de multiplication des données pour estimer le chiffre d'affaires prévisionnel par la demande (nombre de clients × fréquence d'achat × prix de vente).

Mix-marketing : Ensemble des éléments d'offre (produits ou services), prix (ou tarification), distribution et communication qui permettent de toucher commercialement les clients les 4 P auxquels s'ajoutent *People*, *Process* et *Physical evidence* les 7 P pour les activités de services.

MVP : Première concrétisation (maquette, programme, vidéo, landing page) de l'offre, réalisée rapidement et à moindre frais (méthode Lean start-up) qui peut être confrontée à l'avis des experts et de quelques clients très concernés que sont les *early adopters*.

Part de marché : Pourcentage des ventes d'une marque, d'une entreprise par rapport aux ventes totales du marché.

Persona : Méthode de segmentation du marché BtoC qui débouche sur la création de personnages imaginaires représentant un ensemble de clients (ou segment de clientèle) possédant les mêmes caractéristiques et les mêmes attentes.

Plan de financement initial : Tableau qui recense les dépenses et les ressources de la phase d'installation de l'entreprise.

Positionnement : Positionner son offre c'est choisir de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients, en s'appuyant sur son usage, son originalité ou son prix et par rapport aux offres des concurrents déjà installés. Ce positionnement se traduira en image pour les clients.

Prescripteur : Celui qui, par sa fonction, apporte un avis compétent et un conseil lors du processus d'achat.

Projet pull : Projet de création d'un produit ou service déjà offert par la concurrence et pour lequel le porteur doit envisager les moyens de se différencier, *via* les FCS, pour s'octroyer une place parmi cette concurrence.

Projet push : Projet innovant pour lequel il n'existe pas de concurrence directe et peu ou pas de concurrence indirecte. L'effet de surprise et de nouveauté doit convaincre les clients et non les rebuter (trop grande innovation ou trop précoce). Le projet push se co-construit avec les futurs clients.

Prospect : Consommateur ou entreprise n'ayant pas encore acheté ou ayant acheté à la concurrence.

Questionnaire : Liste de questions permettant d'interroger un certain nombre de personnes d'une manière individuelle mais standardisée lors d'un sondage.

Réseau : Lieu de rencontre, physique ou virtuel pour échanger, s'informer et se former.

Segmentation : Découpage artificiel de la population en groupes homogènes et significatifs, c'est-à-dire partageant les mêmes attentes, besoins, habitudes ou comportements. Chaque groupe est un segment.

Seuil de rentabilité (ou point mort) : Traduit le volume de ventes minimum que doit générer une entreprise pour commencer à être rentable. On le visualise par un point « d'équilibre » qui ne dégage ni profit ni pertes.

Sociétés de capital-risque : Sociétés qui apportent du financement aux jeunes entreprises, notamment innovantes. Leurs exigences de rendement sont très importantes et elles interviennent plutôt lors du premier développement de l'entreprise.

Sondage : Étude d'une partie de la population, représentative de la population de base, à partir d'un questionnaire. Le sondage peut se pratiquer en ligne ou en face-à-face.

Start-up : Jeune entreprise innovante, risquée, à fort potentiel et qui nécessite d'importants capitaux pour se lancer vite. La vision de l'équipe et son degré de réactivité sont des clés du succès.

Trésorerie : Elle est égale au fonds de roulement moins le besoin en fonds de roulement.

Utilisateur : Celui qui consomme ou utilise le produit ou service acheté. Il peut être ou non l'acheteur.

Valeur d'usage : La valeur d'usage désigne l'ensemble des avantages attendus par les clients lors de leur utilisation d'un produit ou d'un service.