

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA **CRÉATION D'ENTREPRISE**

Catherine Léger-Jarniou
Georges Kalousis

Édition 2020

66 outils
clés en main



Déjà + de
20 000
exemplaires
vendus

DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA
**CRÉATION
D'ENTREPRISE**

Catherine Léger-Jarniou
Georges Kalousis

Édition 2020

66 outils
clés en main

DUNOD

Crédits iconographiques

Avant-Propos, Dossier 1, Dossier 3, Outils 3, 4, 5, 6, 15, 21, 23, 27 : © Yves Tremblay ; Dossier 2 : © ProSymbols, US – The Noun Project ; Outils 1, 12, 16, 18, 19, 24, 26 : © Priyanka - The Noun Project ; Outil 11 : © buffaloboy – Shutterstock ; Outil 12 : © Darko 1981 – Shutterstock ; Outil 29 : © Vectors Point – The Noun Project ; Outil 30 : © ImageFlow – Shutterstock ; Outil 32 : © Sailor Johnny – Shutterstock

Mise en page : [Belle Page](#)

© Dunod, 2020
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-10-080929-5

www.dunod.com

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.

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Préface](#)

[Avant-propos](#)

[DOSSIER INTRODUCTIF - RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN](#)

[Outil 1 - La construction du business plan](#)

[Outil 2 - La rédaction du business plan](#)

[Outil 3 - La présentation orale du business plan](#)

[DOSSIER 1 - PENSER L'ADÉQUATION HOMME-PROJET](#)

[Outil 4 - Se connaître](#)

[Outil 5 - Trouver les bonnes idées](#)

[Outil 6 - S'entourer](#)

[Outil 7 - L'équipe](#)

[DOSSIER 2 - CLARIFIER SON PROJET](#)

[Outil 8 - Le périmètre du projet](#)

[Outil 9 - Les projets de services](#)

[Outil 10 - Les projets de commerce](#)

[Outil 11 - Les projets e-business](#)

[Outil 12 - Les projets de start-up](#)

[Outil 13 - Les projets industriels](#)

[Outil 14 - Les projets artisanaux](#)

[Outil 15 - Les projets de l'économie sociale et solidaire](#)

[DOSSIER 3 - CONSTRUIRE SON BUSINESS MODEL](#)

[Outil 16 - Le Minimum Viable Product \(MVP\)](#)

[Outil 17 - L'étude du marché actuel](#)

[Outil 18 - L'étude de la concurrence actuelle](#)

[Outil 19 - Le premier positionnement](#)

[Outil 20 - Les enquêtes de validation](#)

[Outil 21 - Le business model](#)

[Outil 22 - L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel](#)

[DOSSIER 4 - ASSURER SA PROTECTION](#)

[Outil 23 - La marque](#)

[Outil 24 - Les dessins et modèles](#)

[Outil 25 - Le logo](#)

[Outil 26 - Le nom](#)

[Outil 27 - Les inventions](#)

[Outil 28 - Les œuvres littéraires et les logiciels](#)

DOSSIER 5 - CHOISIR LES MOYENS D'ACTION

[Outil 29 - Le matériel et outillage de production](#)

[Outil 30 - Les moyens et équipements de gestion](#)

[Outil 31 - Les achats de marchandises et de matières premières](#)

[Outil 32 - Les moyens marketing](#)

[Outil 33 - La communication](#)

[Outil 34 - Les moyens humains](#)

[Outil 35 - Le personnel et les moyens commerciaux](#)

[Outil 36 - Les locaux](#)

[Outil 37 - L'agencement des locaux](#)

[Outil 38 - Les Tiers-Lieux](#)

[Outil 39 - Le rétroplanning](#)

DOSSIER 6 - SÉLECTIONNER LE STATUT JURIDIQUE

[Outil 40 - La SARL et l'EURL](#)

[Outil 41 - La SA, SAS et SASU](#)

[Outil 42 - Le pacte d'actionnaires/associés](#)

[Outil 43 - Le régime du micro-entrepreneur](#)

[Outil 44 - L'EIRL](#)

DOSSIER 7 - S'ORGANISER AVANT LE DÉMARRAGE

[Outil 45 - Les formalités de création](#)

[Outil 46 - Les assurances](#)

[Outil 47 - Les premières démarches](#)

[Outil 48 - Les aides : conseil et accompagnement](#)

[Outil 49 - Les aides financières et fiscales](#)

[Outil 50 - Les régimes particuliers \(JEL et JEU\)](#)

[Outil 51 - Les régimes spéciaux ACRE, ARCE et NACRE](#)

[Outil 52 - Le Crédit Impôt Recherche](#)

[Outil 53 - Le Crédit Impôt Innovation](#)

DOSSIER 8 - CALCULER LE BUDGET PRÉVISIONNEL

[Outil 54 - Le plan d'investissement](#)

[Outil 55 - Les sources de financement](#)

[Outil 56 - Les amortissements](#)

[Outil 57 - Les charges externes](#)

[Outil 58 - Le tableau de trésorerie](#)

[Outil 59 - Le financement de la trésorerie](#)

[Outil 60 - Le plan de financement](#)

[Outil 61 - Le bilan](#)

[Outil 62 - Le compte de résultat](#)

[Outil 63 - Le seuil de rentabilité](#)

DOSSIER 9 - PENSER LE FUTUR

Outil 64 - Les outils du développement

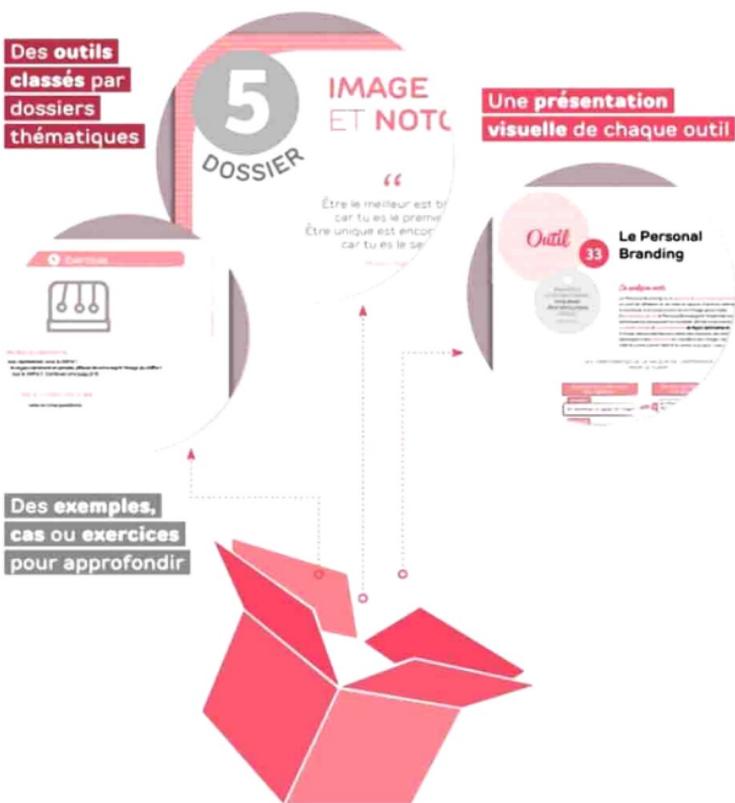
Outil 65 - Les réseaux

Outil 66 - Le développement à l'international

Bibliographie, sitographie

Glossaire

Vous aussi, ayez le réflexe Boîte à outils



La Boîte à outils

Des outils opérationnels tout de suite

MEGA Boîte à Outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bêlorgey,

N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, Ph. Petit

Assistante, 2^e éd.

C. Harache, H. Tellitocci

Auditeur financier, 2^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Chef de produit, 2^e éd.

N. Van Laethem, S. Moran

Chef de projet, 2^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. Kohneh-Chahri

Commercial, 3^e éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

B. Bachy

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

CSE

A.-L. Smaguine

E-commerce

C. Delabre

Formateurs, 3^e éd.

F. Bouchut, I. Cauden, F. Cuisiniez

Management, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Micro-entrepreneur

J. Hellart, C. Selmer

Pilote des systèmes d'information, 2^e éd.

J.-L. Foucard

Publicité

S. Barre, A.-M. Gayraud-Carrera

Qualité, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Responsable marketing omnicanal, 3^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Penneç

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

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

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

Intelligence collective

B. Arnaud, S. Caruso-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 de la relation client, 2^e éd.

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

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Marketing digital

S. Truphème, Ph. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Organisation, 2^e éd.

B. Pommeret

Orthographe

A. Ponsoynet

Prise de décision

J.-M. Santi, S. Mercier, O. Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

Stratégie, 3^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Efficacité professionnelle

P. Bélorgey

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

Marketing de soi

N. Van Laethem, S. Moran

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Santé au travail

C. Vasey

Préface

(Un peu) fou, mais pas (totalement) inconscient.

Oui, il faut être un peu fou pour sortir de la « norme » (85% des français sont salariés) et rejoindre la minorité qui a choisi de « se mettre à son compte ». Mais entreprendre, ce n'est pas foncer tête baissée. Entreprendre, c'est vouloir piloter soi-même une aventure professionnelle exaltante avec un maximum de chances de succès.

Cela passe par des étapes, balisées, et des outils qu'il convient de découvrir et maîtriser. Car, comme la sagesse populaire nous l'enseigne : « le bon artisan possède les bons outils ».

J'apprécie donc tout particulièrement la collection « Boîtes à outils » de Dunod. Notamment cette nouvelle édition consacrée à la création d'entreprise.

Ce livre est conçu, comme une vraie boîte à outils, avec des cases (les dossiers) et 66 outils essentiels.

Les entrées sont multiples : vous tirez autant de profit d'une lecture linéaire et exhaustive que d'un usage ciblé en fonction des défis à relever.

Car, et c'est le talent et le sérieux des auteurs, vous trouvez dans ce livre (presque) toutes les réponses aux multiples questions que vous vous posez à chaque étape de la création d'entreprise.

Par exemple, réfléchir et poser son business model est indispensable. Un dossier y est consacré.

Vous allez créer avec un associé ? L'outil sur le « Pacte d'actionnaires d'associés » vous donne les fondamentaux.

Vous vous demandez si votre entreprise est éligible au Crédit Impôt Recherche ou au Crédit Impôt Innovation ? La réponse est dans le livre.

Vous souhaitez participer à un concours de créateurs d'entreprises. Vous trouverez un outil avec les conseils pour le remporter.

Dans cette nouvelle édition, les outils sont encore mieux rangés. La navigation est simple, rapide. Et quand vous choisissez de découvrir ou

d'approfondir un outil, vous savez qu'en 2 ou 4 pages, vous accédez à l'essentiel, sous forme de méthodes, schémas, conseils ou check-lists.

Je connais les auteurs de ce livre depuis des années. Notamment Catherine Léger-Jarniou qui, lorsqu'elle anime des conférences dans notre Salon SME dédié aux créateurs et dirigeants de petites entreprises, fait salle comble. Et ses webinars organisés pendant nos salons virtuels sont vus des milliers de fois.

Ce livre que vous tenez entre vos mains possède donc toutes les qualités pour devenir votre compagnon indispensable sur la route, parfois chaotique, toujours passionnante, de la création d'entreprise.

Avec tous nos vœux de succès.

Alain Bosetti

Président du Salon SME (Solutions pour Mon Entreprise)

www.salonsme.com

et du Salon SME on line, l'événement virtuel pour les entrepreneurs.

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

En 2018, 691 000 entreprises ont été créées en France, soit une augmentation de 17 % en un an, ce qui est un record. Parmi elles, on compte 45 % de microentreprises.

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

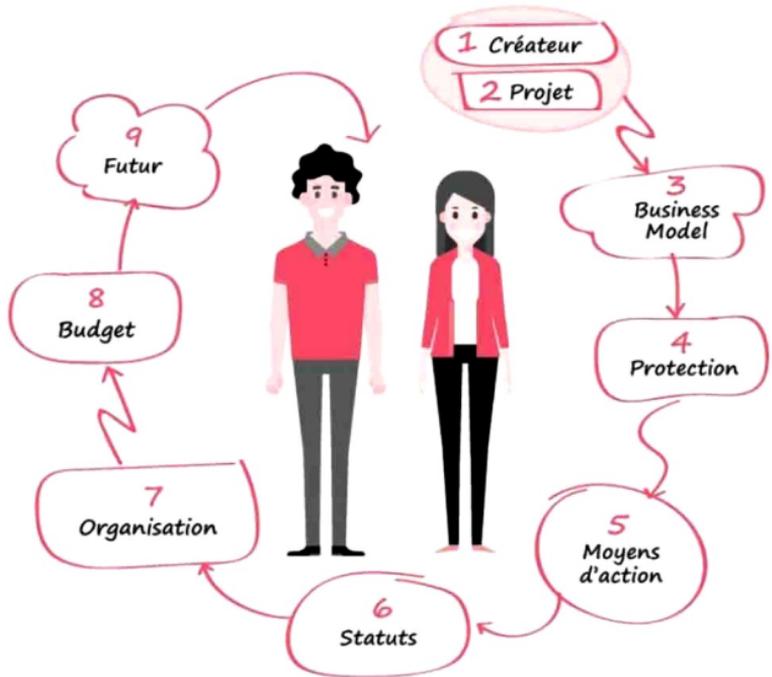
Les outils présentés interagissent (même s'ils font partie de dossiers distincts) car ils participent tous d'un même objectif : la création d'une nouvelle entreprise et donc d'un business plan. Il s'agit là d'un **processus** qui nécessite des allers et retours salutaires entre les différents outils. 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 2020

Cette édition, entièrement actualisée, tient compte des nouveautés environnementales, législatives et fiscales. Sa structure a été remaniée pour faciliter son utilisation et de nouveaux outils ont été ajoutés dans les Dossiers 1, 2, 5, 7 et 8.



DOSSIER Introductif

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 *lean start-up* 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'étude 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

2 La rédaction du business plan

3 La présentation orale du business plan

OUTIL

1

La construction du business plan

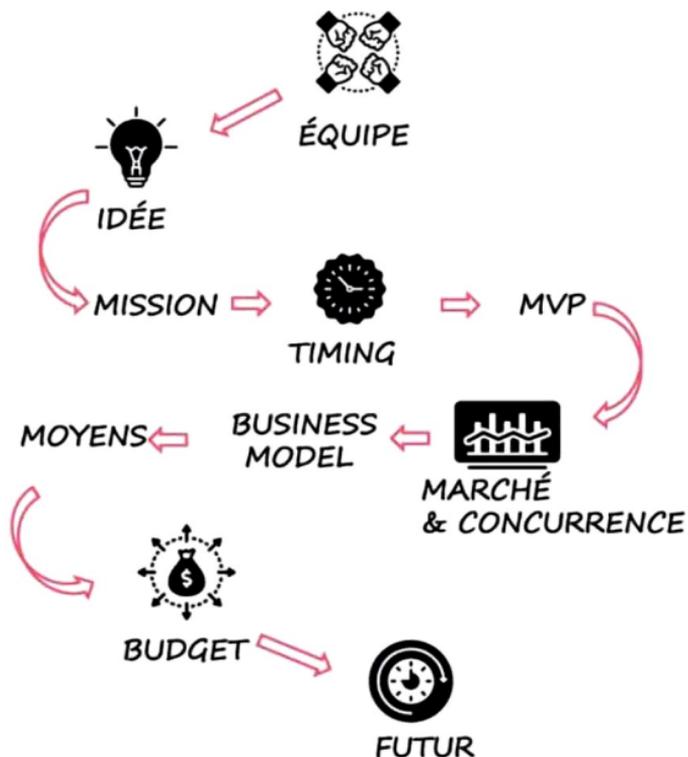
“

*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 son équipe 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 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 marketing et stratégiques 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 identifiées 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 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 «Ma belle entreprise»	Executive summary
Logo	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
Présenté par...	Annexes
© 2020	

? 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). Numéroté 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 : V 7 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. Quelles seront les difficultés et les risques ? Quels seront les

moyens de les surmonter ?

- Les annexes comprennent un ensemble de preuves supplémentaires non négligeables.
- 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.

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 et les clients sont volatils.



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 plan similaires ou connaît des business plan 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 ! 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 donnés 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 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

OUTIL

3

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 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.

COMMENT L'UTILISER ?

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.
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.
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) 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.

- Ne pas surcharger les slides : peu de mots mais des dessins et des tableaux qui sont plus faciles à comprendre.
- 1 slide = 1 minute de présentation.
- Présenter son projet à des concours peut être un excellent entraînement notamment pour roder son timing, sa gestuelle et apprendre à gérer son stress.

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.



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, ces éléments la fédèrent.
- **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, et 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.
- **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. 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 de vos 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 (avant la création, 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.
- 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.

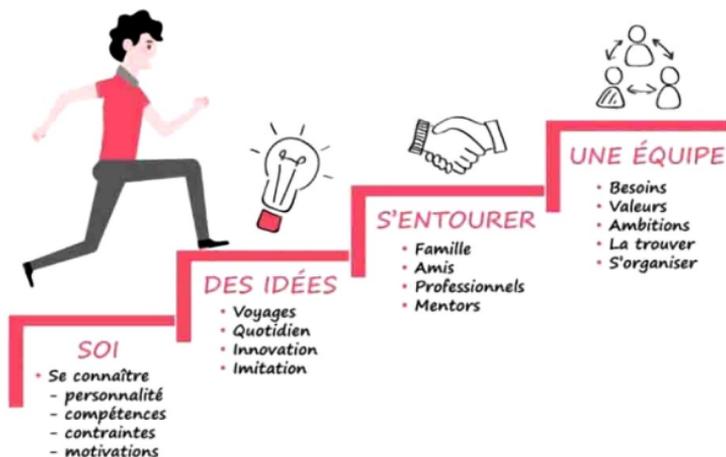
DOSSIER 1

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 déroutant, 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.

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

[4 Se connaître](#)

[5 Trouver les bonnes idées](#)

[6 S'entourer](#)

[7 L'équipe](#)

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. Pour preuve, les investisseurs jugent en premier lieu la qualité, les compétences et le **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.

OUTIL

5

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 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 !

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 et 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 « 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 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 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.

Avant de se lancer

- ✓ Éviter la myopie : « mon idée est bonne ! » et la confronter en permanence à la réalité, et ce, le plus tôt possible.
- ✓ « Penser clients » 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.**
- **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 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

> A 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 Taille, Renverser/Réarranger, Éliminer, Transformer, Combiner/Copier, rendre Hétérogène ou Homogène.
 - **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.

OUTIL

6

S'entourer

“

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. 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 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 48 et 49).
- Prendre des notes sur tous les conseils et avis et, une fois seul, hiérarchiser ces commentaires à partir des compétences de chaque personne. Prendre du recul et décider.

Avant de vous lancer...

- ✓ Un mentor se choisit sur les compétences mais aussi et surtout par affinité.
- ✓ Se lancer avec des personnes compétentes et pas forcément la famille ou des amis, sauf s'ils apportent les compétences requises.

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 souvent 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.

🌀 COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Établir** des fiches de poste (job description) nécessaires au bon démarrage de l'entreprise.
2. A 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 : famille ? amis ? réseaux ? incubateurs ? annonces ? salon ? 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.

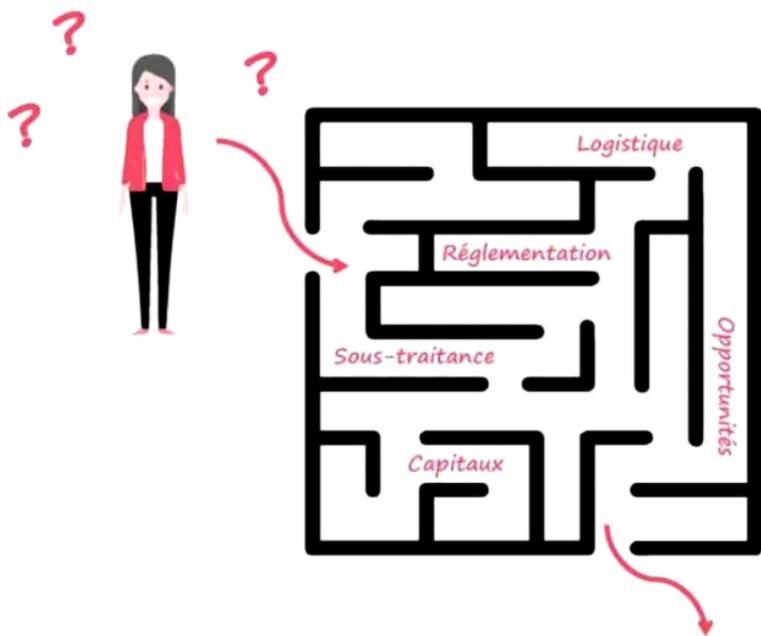
DOSSIER 2

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 cœur de 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 souhaitez-vous 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 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

[8 Le périmètre du projet](#)

[9 Les projets de services](#)

[10 Les projets de commerce](#)

[11 Les projets e-business](#)

[12 Les projets de start-up](#)

[13 Les projets industriels](#)

[14 Les projets artisanaux](#)

[15 Les projets de l'économie sociale et solidaire](#)

Le périmètre du projet

“

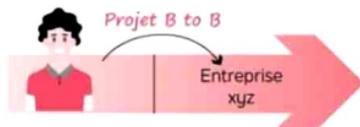
Se concentrer sur une offre destinée à une cible précise : un couple produit/marché.

En quelques mots

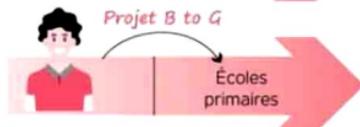
Délimiter précisément son projet vise à en définir le **périmètre**, c'est-à-dire son positionnement dans la chaîne valeur du secteur d'activité par rapport aux offres existantes et aux types de clientèle visée :

- 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).

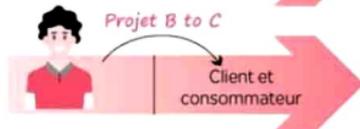
VENDRE À QUI ?



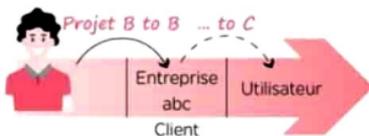
1 étude de marché à réaliser en **B to B**
(ex. : nettoyage de linge pour les hôtels)



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



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



2 études de marché à réaliser :
 - 1 en **B to C** pour convaincre l'entreprise 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*.

2 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

- **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.
- **Identifier ses clients** : particuliers ou entreprises, et même des niches de clients et se centrer sur les avantages compétitifs à leur apporter.
- 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 (ils fonctionnent souvent sur la base d'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. Les services à la personne et les transports sont en forte croissance.

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 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 du personnel en contact. 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.

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 !

OUTIL 10

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.



? 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 jours 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.

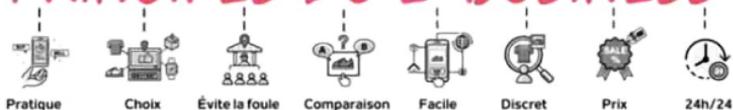
En quelques mots

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



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Prendre conscience des particularités et des contraintes des projets e-business ainsi que des caractéristiques des business plan 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.

La vente à distance a réalisé 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019, en augmentation de 20 % par rapport à 2017 ; soit plus de 9 % du commerce de détail. L'e-commerce englobe les ventes sur Internet qui se réalisent via un ordinateur, un téléphone mobile (m-commerce), une tablette (t-commerce) et aussi les réseaux sociaux.

On dénombre plus de 180 000 sites marchands actifs sans oublier le poids énorme et en augmentation des places de marché. 38 millions de Français achètent en ligne, pour un budget moyen de 2 200 euros.

⚙️ 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, les diplômes et expériences du ou des créateur(s) 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 sont des métiers bien différents et que d'autres entreprises feront mieux.

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 nouvelle loi RGPD.

OUTIL
12

Les projets de start-up

“

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

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 et se développer mais aussi 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 agtech, 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 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, 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 55](#)). Plusieurs levées de fonds successives sont souvent nécessaires. Un pacte d'actionnaire est un outil incontournable. Les flux de trésorerie

disponibles sont négatifs les premiers temps. Au départ, la start-up perd de l'argent et consomme beaucoup de ressources ; en cas de succès elle gagnera ensuite beaucoup d'argent.

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).

OUTIL
13

Les projets industriels

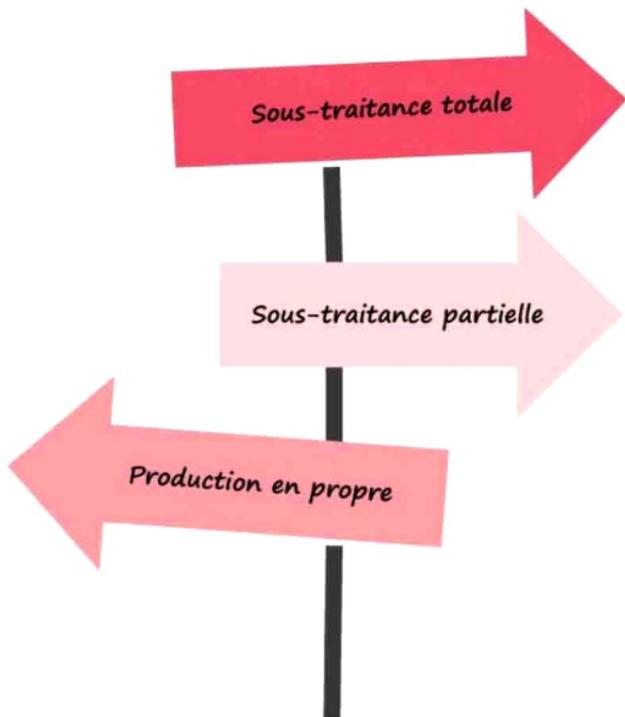
“

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. 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 de paiement, 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 artisansaux

“

*La première entreprise de France avec
1,3 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.

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

Tous les choix sont possibles mais la SARL est le plus souvent choisie. Exception : chaque salon de coiffure doit être sous le contrôle effectif et permanent d'une personne qualifiée titulaire du brevet professionnel ou du brevet de maîtrise de la coiffure.

Situation sociale

Régime social des travailleurs non-salariés, le régime social des indépendants ou RSI.

Réglementation

Règlementation 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 1,3 million d'entreprises qui exercent 510 activités différentes ! Pour être une entreprise artisanale, il faut exercer certains métiers et ne pas compter plus de 10 salariés (les apprentis ne sont pas pris en compte dans ce calcul).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Vérifier que l'activité** exercée relève du Répertoire des métiers.
2. **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.
3. **Suivre une formation** recommandée ou obligatoire. Le stage de préparation à l'installation assuré par les chambres de métiers et de l'artisanat est désormais facultatif (loi PACTE), mais toujours très conseillé.
4. **Se renseigner** à la Chambre des métiers car chaque profession artisanale a ses propres spécificités (ex. taxis, armuriers, opticiens, etc.).

Méthodologie et conseils

- Certaines aides spécifiques existent, par exemple à Paris via l'association Paris Initiatives Entreprises.
- 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.

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.

**OUTIL
15**

Les projets de l'économie sociale et solidaire

“

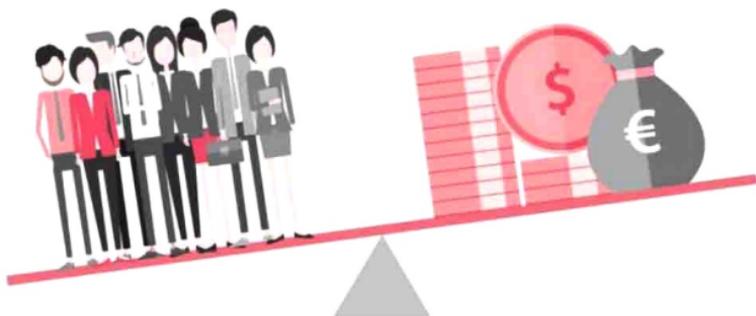
*Les idées ne sont pas faites pour être pensées
mais pour être vécues*

André Malraux

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) représente 10 % du PIB français et 14 % des emplois soit 164 000 organisations et 221 000 établissements.

Elle se retrouve dans tous les secteurs et particulièrement dans l'action sociale (accueil de jeunes enfants, d'handicapés), les sports et loisirs (clubs de sports), les activités financières et assurance (banques coopératives, crédit, mutuelles), les arts et spectacles (troupes et clubs), l'enseignement (écoles de théâtre, etc.), 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. Elles créent une valeur économique afin de créer une valeur sociale,
- **La gouvernance** : démocratique définie dans les statuts qui prévoient la participation des associés, salariés et des parties prenantes à la vie et aux décisions de l'organisation,
- **La lucrativité** : limitée et consacrée au développement de l'activité pour être au service d'une communauté locale.
- **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).
- **Rédiger ses statuts et organiser sa gouvernance** autour du principe d'« un homme = une voix ».

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.

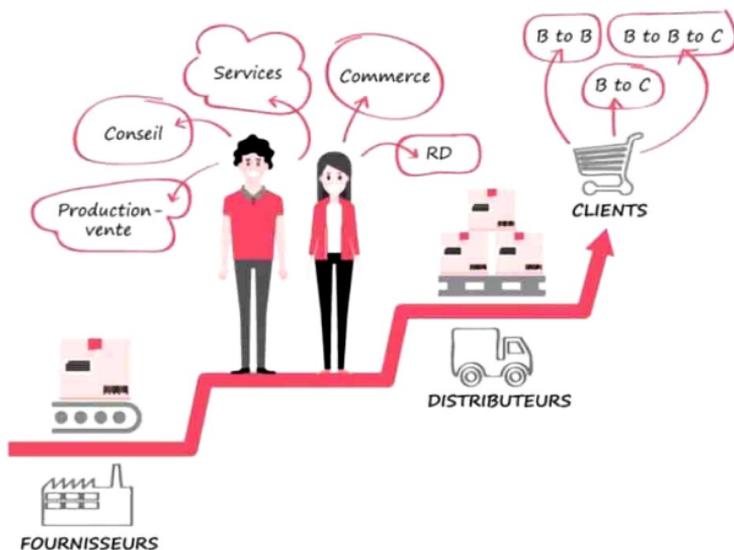
DOSSIER 3

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 du 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 de la nouvelle entreprise en estimant son 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

[16 Le Minimum Viable Product \(MVP\)](#)

[17 L'étude du marché actuel](#)

[18 L'étude de la concurrence actuelle](#)

[19 Le premier positionnement](#)

[20 Les enquêtes de validation](#)

[21 Le business model](#)

[22 L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel](#)

OUTIL
16

Le Minimum Viable Product (MVP)

“

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

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 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.).

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. L'usage est au centre des préoccupations des clients.
- Éviter la myopie : « mon idée est bonne ! » mais au contraire confronter son idée à la réalité du marché très tôt.

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 !



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. On parle de customer journey map ou d'expérience map. 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

Trouver son MVP avec le design thinking

> Pour votre projet, répondez aux questions suivantes, en équipe de préférence, pour aboutir à une réelle concrétisation de 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 ?

OUTIL
17

L'étude du marché actuel

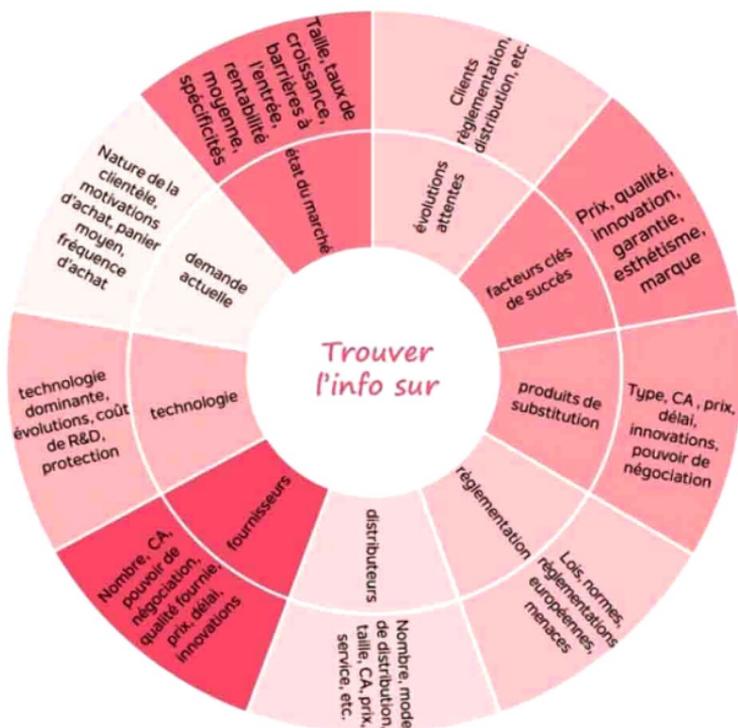
“

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

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 étude du marché actuel doit être réalisée avec méthode. Les informations doivent être vérifiées par deux sources différentes et croisées. Les données récoltées doivent être les plus actualisés possible car toute information se périmé 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 des organismes professionnels, etc.) pourront servir d'annexes au business plan.
5. **Segmenter le marché (voir page suivante).**

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. Ces semaines passées à la collecte et analyse de ces informations feront économiser du temps ensuite, dans la mesure où on partira sur des bases solides.

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. Ce zoom permettra d'identifier les différences entre les clients et

de 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'étude 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, appelés 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'étude de la concurrence actuelle ([Outil 18](#)).

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 1 : la segmentation par sociostyles réalisée par le CCA (Centre de Communication Avancée) est particulièrement éclairante. On peut s'inspirer de cette méthode complexe et coûteuse

Remarque 2 : Créer des **persona** : représenter visuellement les profils-types de clients afin de mieux comprendre leur comportement, leurs désirs et leurs attentes.

- **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.

Sportmaster a choisi de segmenter son audience en fonction de la géolocalisation et de la météo locale des utilisateurs. Cette entreprise propose des produits qui correspondent aux besoins immédiats des visiteurs qui peuvent voir deux offres différentes en fonction de la température : une doudoune résistante à des températures jusqu'à -10° , et une autre pouvant aller jusqu'à -30° .

Exemple 3 : CLUB MED

Le Club med se base sur des critères psychographiques pour optimiser le parcours de navigation des utilisateurs en leur proposant de choisir entre « Mer » et « Montagne » à leur première visite sur le site. Ils sont alors segmentés en deux groupes et retrouvent directement l'univers choisi pendant 10 jours lorsqu'ils retournent sur le site.



OUTIL
18

L'étude de la concurrence actuelle

“

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

En quelques mots

L'**étude 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.

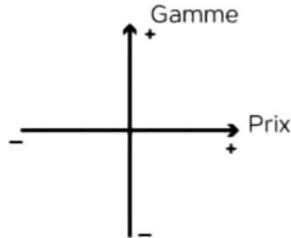
COMMENT L'UTILISER ?

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.

OUTIL 19

Le premier positionnement

“

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

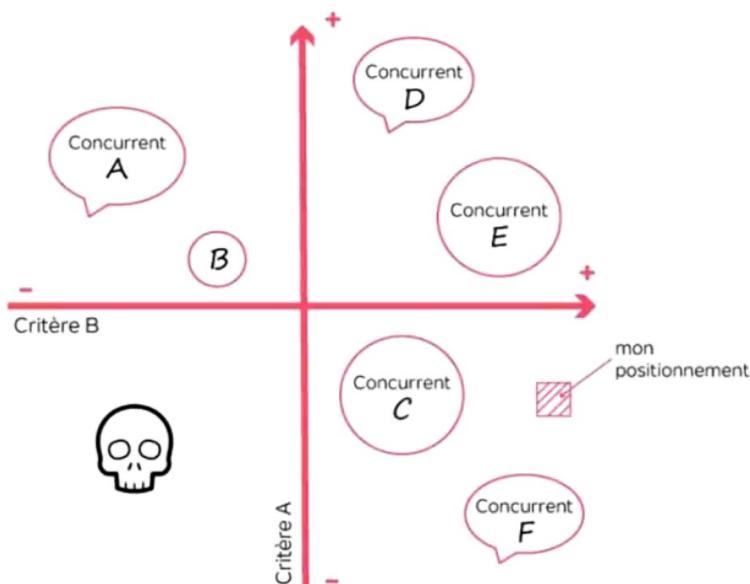
Ph. Kotler

En quelques mots

Le **premier positionnement** est le premier choix fait a priori par le créateur pour offrir des avantages concurrentiels à 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 (FCS)
2. Positionner les concurrents sur la matrice
3. La taille de la bulle correspond à leur poids dans le secteur
4. Choisir son 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 et 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 clients. Bien viser du premier coup fait gagner du temps !

Contexte

Troisième phase de l'étude de marché, elle permet, après avoir récolté et

analysé des informations sur l'environnement, le marché et la concurrence, segmenté le marché, 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 ce qu'on appelle le core business.

Les résultats de l'étude du marché et de la concurrence actuels sont parfois si évidents que le choix est clair.

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 sans clients, ce qui doit interroger.
4. **Traduire ce positionnement** en : vendre quoi ? à qui ? combien ? quand ? où ? comment ? avec quelles conditions de paiement ? comment se différencier ? permet d'aboutir à la première définition du business model qu'il conviendra de tester auprès des futurs clients.

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 est impératif. Ils se retrouveront d'ailleurs dans la partie « Futur » du document business plan.

OUTIL
20

Les enquêtes de validation

“

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

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 positionnement envisagé avec un petit nombre d'experts identifiés dans les étapes précédentes et avec les futurs clients, en vue de valider l'acceptation du 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 / 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 et à choix multiple	Boutique éphémère

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Confronter et vérifier l'**acceptation du premier positionnement** envisagé par les experts d'une part et par les futurs clients d'autre part avant de se lancer : acceptation, 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 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 (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.

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 : vérifier les données collectées sur le marché et la concurrence actuels et valider leur acceptation de la nouvelle offre.

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).

- 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, en groupe de 7 à 9 clients nécessitant la présence d'un animateur qualifié. Ils sont intéressants sur certains sujets, mais impossibles pour d'autres trop personnels et en B to B.

Sondage

Validation des résultats auprès d'une partie de la 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 via Internet, par téléphone.

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.

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.

Ex : projet d'un nouveau type de vélo, présenter l'enquête comme traitant de la mobilité.

2. Question introductive

Préparer une question très large qui a trait à la profession/spécialité de l'expert.

Ex : Pouvez-vous de me parler de votre expérience professionnelle au sein de l'entreprise ?

Préparer une question à laquelle on ne peut répondre que par oui, pour gagner la sympathie de la personne interrogée.

Ex : Aimez-vous les vacances ?

3. Questions qualifiantes

Question qui permet de déterminer si la personne a « la qualité » pour répondre.

Ex : Comment vous déplacez-vous pendant vos vacances ? en ville ? faites-vous du sport ?

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.

Ex : taille du marché, son taux d'évolution prévu, l'importance des concurrents, les FCS ?

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.

Ex : forme, design, couleur, garantie, solidité, encombrement, assurance ?

4. Questions de mise en route

Aborder les questions du plus général au particulier.

Ex : Mobilité quotidienne ou en vacances ou la pratique de sports ?

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 : *Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience en matière de... ?*

Questions de rêve : *Imaginez que vous puissiez créer le vélo de vos rêves, comment le voyez-vous ?*

Questions de retour à la réalité qui portent sur : *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.*

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.

Ex : Si je résume les points principaux, vous m'avez dit que le marché du vélo ?

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.

Ex : si je résume les points principaux, vous m'avez dit que le vélo est pour vous... ?

6. Identification du répondant

Préciser certaines caractéristiques qui ont été évoquées pendant l'entretien.

7. Identification du répondant

Connaitre certaines caractéristiques qui serviront ensuite de base de segmentation pour la synthèse.

Ex : âge, nombre d'enfants, type d'habitat, lieu de résidence, niveau de pratique du vélo.

Le business model

“

*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 à 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 model, 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.

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 végane, 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.

OUTIL
22

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 : population totale x % de la région visée x % résidant en maison x % nombre d'enfants
Enquête terrain	x le % des clients intéressés par une nouvelle offre de ce type
Enquête terrain et avis d'experts	x le % de part de marché estimée par notre nouvelle offre
Enquête terrain	x le nombre de produits achetés par an
Enquête terrain	x le prix moyen accepté par ces clients
	= CA TTC

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.

2 ? 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 (par exemple, il faut toujours plus de temps que prévu pour démarrer et la première année, on ne peut atteindre le CA d'un concurrent déjà installé sur lequel on a réalisé un benchmark).
6. Pour affiner les estimations, il est de coutume d'envisager trois scénarios pour envisager 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 pour couvrir les trois premières années d'exploitation, en appliquant un coefficient d'augmentation annuel.

Méthodologie et conseils

- 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.

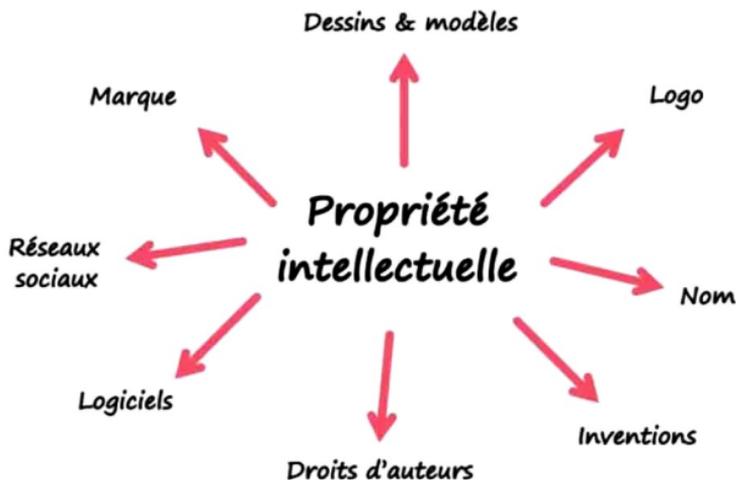
DOSSIER 4

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

23 La marque

24 Les dessins et modèles

25 Le logo

26 Le nom

27 Les inventions

28 Les œuvres littéraires et les logiciels

La marque

“

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 garantit 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

95 500 demandes d'enregistrement de marques françaises ont été déposées en 2018, soit une augmentation de 5,5 % par rapport à 2017.

En Europe, près de 128 000 marques communautaires ont été déposées et la France se place au 6^e rang. Les demandes internationales d'enregistrement de marques déposées dans le cadre du système de Madrid sont 50 000 et la France se place au 3^e rang.

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.

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	210 € pour 3 classes de produits maximum, 42 € par classe de produits 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 au 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 vendue 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

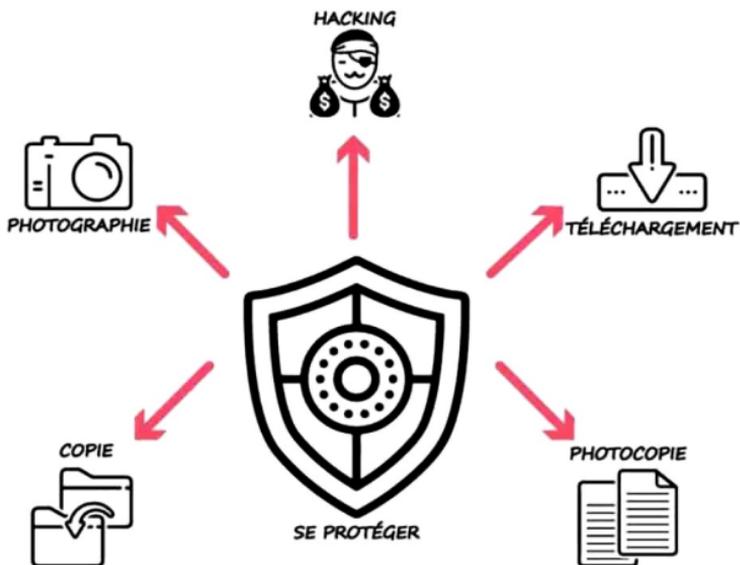
“

*Les dessins et modèles sont un capital
immatériel.*

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

Près de 6 000 dessins et modèles ont été déposés en France en 2018. 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 ou international ?
3. **Le dépôt** : les formalités se font à l'INPI.
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. 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.
- **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



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, 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 marque ou comme dessin et modèle. Ces deux options sont complémentaires. Le coût du dépôt n'étant pas très élevé, utiliser ces deux possibilités est intéressant 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 et 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.

OUTIL
26

Le nom

“

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.

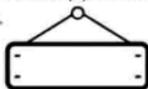
Exemple : Entreprise Dupont

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 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, .mobi et .name. Pensez à réserver toutes ces extensions.

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

16 222 demandes de brevet ont été déposées en France en 2018. PSA, Safran et le CEA déposent le plus de brevets, mais les TPE et PME représentent 57 % des entreprises déposantes et 25 % des brevets déposés, principalement en technologies médicales, manutention, machines spécialisées, mobilier, BTP, traitement des données et

chimie/pharmacie. Les demandes peuvent concerner la France, la communauté européenne (OEB), quelques pays étrangers ou l'international (via le PCT). Les pays les plus actifs sont les États-Unis, la Chine, la Corée, l'Allemagne, le Japon et la France.

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 aux 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 (cncpi.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.

- Cas particulier : les logiciels et programmes informatiques sont protégés par le droit d'auteur.

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 ?

Cela peut aller de la France uniquement au monde entier. Bien évidemment, le coût du dépôt sera différent : de 800 € pour 1 à 10 revendications pour un brevet français, à 36 000 € pour un brevet européen et 3 000 € par pays pour un brevet international (PCT). La rédaction du brevet est à ajouter (de 6 000 à 8 000 € et plus).

Les PME ont une réduction de 50 % sur la plupart des redevances pour les brevets français.

Comment se protéger ?

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.
- **Le pli cacheté** (99 €) est une enveloppe scellée à la cire, déposée chez un tiers pouvant authentifier la date de dépôt, ou remise à un huissier, à charge pour lui de la déposer au domicile de l'auteur. Il permet à un auteur (personne physique ou morale) de garder confidentielle la concrétisation de son idée (invention, projet, travaux, plan) le temps nécessaire à son achèvement et mise en œuvre en vue d'un dépôt de brevet par exemple.

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 valable 6 ans seulement.
- Si la demande de brevet peut être transformée en certificat d'utilité, l'inverse est impossible.



Exemples

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.
- **FanbrushTM** 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 littéraires et les logiciels

“

Les œuvres peuvent avoir une grande valeur commerciale.

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 - 2019 – Catherine Léger-Jarniou
Copyright © - Paris - 2019 – 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 vidéogrammes 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.

DOSSIER

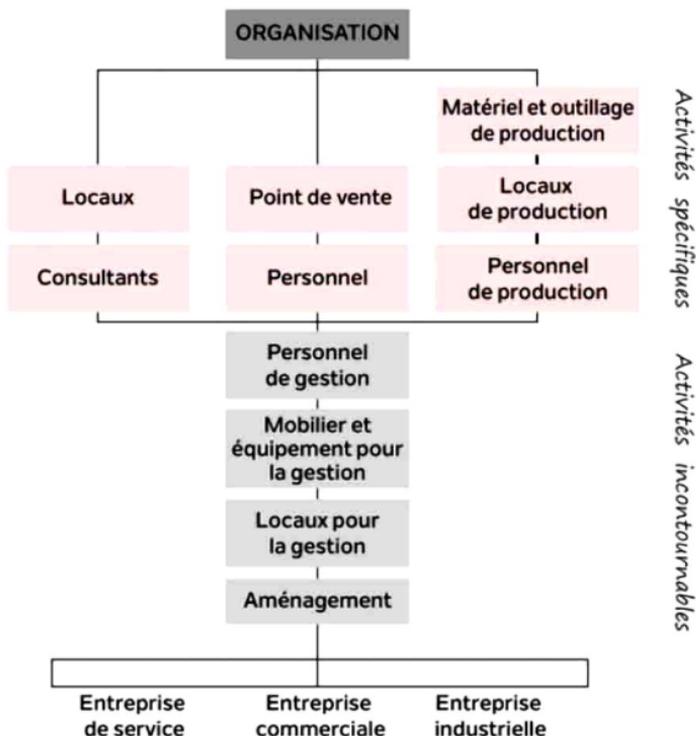
5

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. Ces entreprises ont besoin des capitaux supplémentaires pour financer ce processus.

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

Toute entreprise doit être prête le « Jour J » pour commencer la production et la vente. L'entreprise doit être prête au moment du pic des ventes. 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

[29 Le matériel et outillage de production](#)

[30 Les moyens et équipements de gestion](#)

[31 Les achats de marchandises et de matières premières](#)

[32 Les moyens marketing](#)

[33 La communication](#)

[34 Les moyens humains](#)

35 Le personnel et les moyens commerciaux

36 Les locaux

37 L'agencement des locaux

38 Les Tiers-Lieux

39 Le rétroplanning

Le matériel et outillage de production

“

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

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.

OUTIL
30

Les moyens et équipements de gestion

“

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

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.
 - Matériel informatique : ordinateurs, imprimantes, scanners, terminaux de paiement, Internet, téléphone, fax.
 - Logiciels adaptés : logiciels de facturation, de comptabilité, de paye, 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.
 - **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.
- 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 par Internet des données.
- ✓ Les logiciels « prêtés » ou téléchargés sur Internet diminuent les dépenses de l'entreprise mais la mettent dans l'illégalité avec des risques financiers énormes !

OUTIL

31

Les achats de marchandises et de matières premières

“

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

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 ?

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

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.

? 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).

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 département) 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.

- 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.

Les moyens marketing

“

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

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, les 7P. Ces éléments se déclinent dans un plan marketing pour les trois premières années de la vie de l'entreprise.

FIGURE TITRE



? 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 33).
- 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.

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.

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.

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. 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, via 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.

OUTIL
33

La communication

“

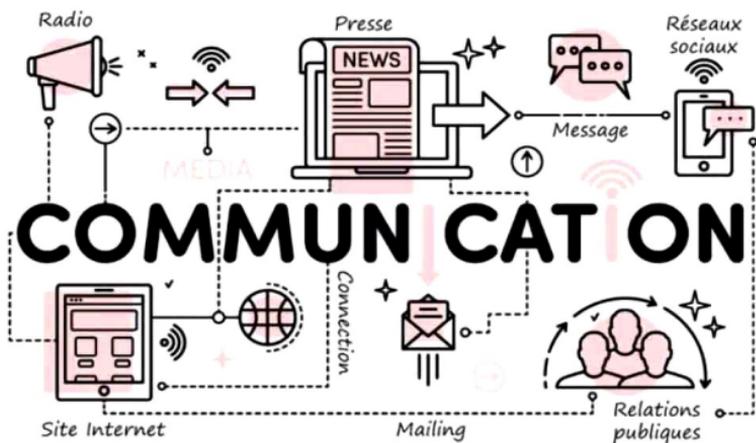
La communication d'aujourd'hui sort des tripes, pas des neurones.

Jacques Séguéla

En quelques mots

La communication regroupe l'ensemble des moyens d'action qui font connaître l'offre ainsi que la nouvelle entreprise aux clients.

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 donne une image), **faire acheter** 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 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 ? 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 ;
 - 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 pour attirer l'attention.

OUTIL
34

Les moyens humains

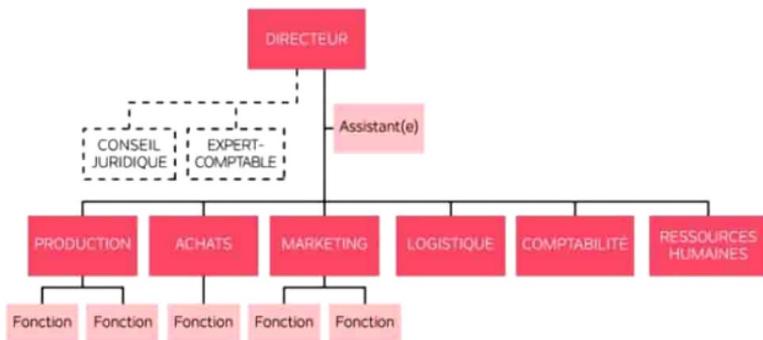
“

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 !

OUTIL
35

Le personnel et les moyens commerciaux

“

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

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**

Un bon vendeur est :	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.
Un bon argumentaire est :	Clair et logique, crédible, adapté à l'auditoire pour toucher sa cible. Un message par cible.
La force de vente comprend :	Le personnel en interne, les externes, le site Internet et les réseaux sociaux.
Les outils commerciaux sont :	L'audit des ventes, le CRM (<i>customer relationship management</i>), suivi des commerciaux, 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 ce lien entreprise-clients. Le premier vendeur de l'entreprise reste son dirigeant.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Fixer des objectifs** (parts de marché) en fonction des

caractéristiques du marché (B to B, B to C, marché local, régional, national, international) et leur répartition.

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 par 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 sa 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.

Les locaux

“

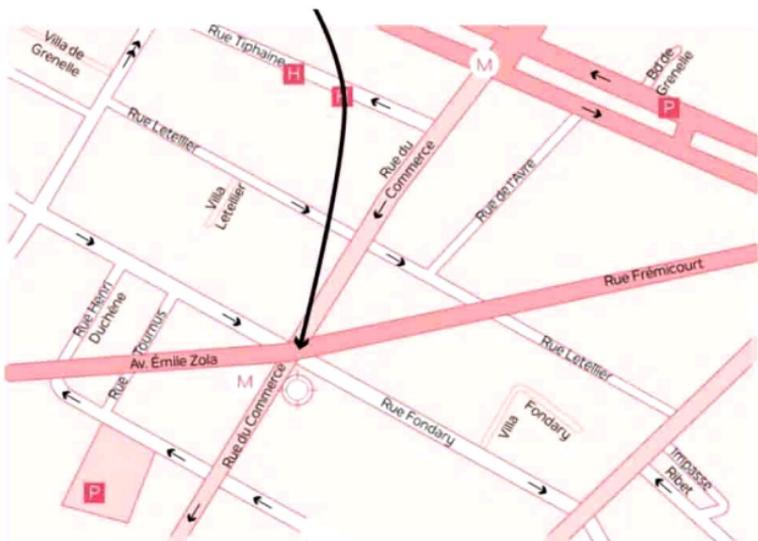
*L'emplacement est un élément important
pour les clients et les salariés.*

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 activité liée à la parfumerie soit à Grasse soit dans le Pôle de compétitivité de 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 donnent 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 le loyer.
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 (en surface, en 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.

OUTIL
37

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	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil PMR • Etc.
Bureaux	<ul style="list-style-type: none"> • Extincteurs • Alarme anti-incendie • Plan d'évacuation • Etc.
Informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Ondulateur de courant • Etc.
Agencement	
Décoration	<ul style="list-style-type: none"> • 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 changements futurs de 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

Les **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 1 800 et ils sont partout en France, selon le baromètre Néo-Nomade. Et tous les départements sont touchés, 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 freelances, 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.).
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

“

Gérer 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 peuvent être anticipées par un **rétroplanning** pour être totalement prêt le « Jour J ».

COMMENT ÊTRE PRÊT LE « JOUR J » ?

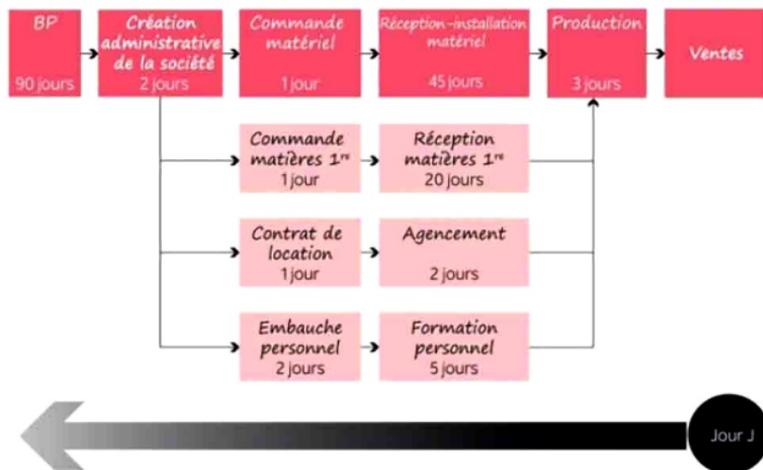


Diagramme des tâches

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 l'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
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.

DOSSIER 6

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.bpi-france.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 statut d'auto-entrepreneur qui est devenu micro-entrepreneur depuis 2016 et celui de l'EURL (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

[40 La SARL et l'EURL](#)

[41 La SA, SAS et SASU](#)

[42 Le pacte d'actionnaires/associés](#)

[43 Le régime du micro-entrepreneur](#)

[44 L'EURL](#)

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	EURL
Nombre d'associés : minimum 2, maximum 100 (personnes physiques ou morales).	Nombre d'associés : 1 (personne physique ou morale).
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 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 les décisions courantes . Les décisions stratégiques doivent être approuvées par les autres associés.	Le gérant représente l'entreprise et prend toutes les décisions .
Imposition : IS.	Imposition : IRPP (option pour 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.	

❓ 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.
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. Pour des projets où les actionnaires sont nombreux avec plusieurs tours de tables nécessaires, une plus grande liberté peut être souhaitée dans le mode de fonctionnement de la société par actions simplifiées (SAS) ou SASU si le créateur est seul.

**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. 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, EIRL ou SASU (société par actions simplifiées unipersonnelle) ; ce dernier statut lui conférera 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 successifs. Plus les statuts sont complexes, plus leur rédaction sera coûteuse parce que réalisée par un spécialiste.
- ✓ 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.

Le pacte d'actionnaires/associés

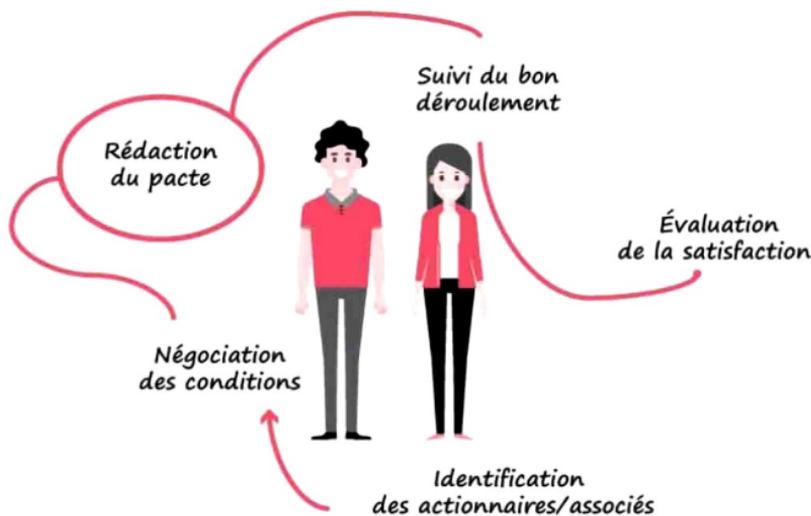
“

Avant la lune de miel, rédiger un contrat de mariage pour organiser le fonctionnement de l'entreprise.

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'actionariat. 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 le conflit plus rapidement.

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.



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 directoire 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. nié le, à, demeurant,				Et
-				- XX,
-				- YY,
Ci-après dénommés les Fondateurs,				Ci-après dénommés les Investisseurs,
D'une part				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	% obtenu	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 régier 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.

OUTIL
43

Le régime du micro-entrepreneur

“

Tester son idée, commencer son activité ou exercer une activité secondaire est possible comme micro-entrepreneur.

En quelques mots

Le **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 : 13,4 %
- Activité de services : 23,1 %
- Activité libérale (architecte) : 22,9 %

L'entreprise est en franchise de TVA (pas de facturation, ni de récupération de TVA).

Immatriculation obligatoire au registre des Métiers ou Registre du Commerce et des sociétés.

Micro-entrepreneur

L'entreprise individuelle doit relever du régime fiscal de la micro-entreprise, c'est-à-dire réaliser un CA qui ne doit pas dépasser :

- 82 200 € 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).
- 33 200 € 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.

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). Le nouveau régime de micro-entrepreneur le remplace depuis 2015, suite à la

loi Pinel (2014). Le micro-entrepreneur s'apparente à une entreprise individuelle.

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, location de matériels et de biens de consommation durable, location d'immeubles nus, production littéraire, artistique ou scientifique, 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 (chiffre d'affaires limité à 33 200 € pour les prestations de services et 82 800 € en achat vente).
- 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.
- Un certain flou demeure : le micro-entrepreneur devait remplacer l'auto-entrepreneur en 2015, en diminuant ses avantages. D'où une baisse des immatriculations de 21 % en 2015. Finalement une

période de 4 ans a été autorisée pour permettre la fusion des 2 régimes. Prochaine étape : 2020.

- Se renseigner, les modalités risquent encore d'évoluer.

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.

L'EIRL

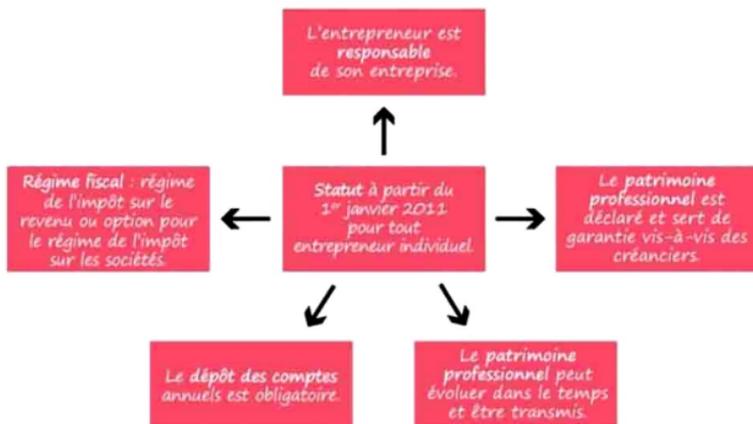
“

*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. Il donne la possibilité au créateur 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.

DOSSIER 7

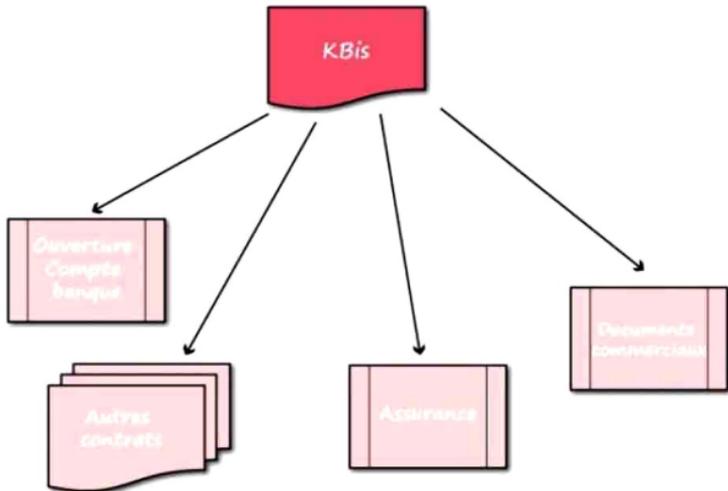
S'ORGANISER AVANT LE DÉMARRAGE

“

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.

Trois actions majeures

Pour démarrer l'activité, trois 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 selon la planification, embaucher selon le plan défini dans l'étape précédente, créer les documents commerciaux (papier à en-tête, cartes de visite, bons de commande, catalogue et documentation) ainsi qu'un site Internet (vitrine ou e-commerce), tampon de l'entreprise ; passer les premières commandes nécessaires au démarrage de l'activité. Ces démarches non administratives sont consommatrices en temps et en énergie. Une bonne préparation avant la création administrative de l'entreprise permettra au créateur de s'occuper de sa préoccupation principale : **vendre**.

Les outils

[45 Les formalités de création](#)

[46 Les assurances](#)

[47 Les premières démarches](#)

[48 Les aides : conseil et accompagnement](#)

[49 Les aides financières et fiscales](#)

[50 Les régimes particuliers \(JEL et JEU\)](#)

[51 Les régimes spéciaux ACRE, ARCE et NACRE](#)

[52 Le Crédit Impôt Recherche](#)

[53 Le Crédit Impôt Innovation](#)

OUTIL
45

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. 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
<ul style="list-style-type: none"> Commerçant et société commerciale (SARL, SA, SAS, SASU, EURL, SNC, etc.) n'exerçant pas une activité artisanale 	Chambre de commerce et d'industrie
<ul style="list-style-type: none"> Entrepreneur individuel et société exerçant une activité artisanale 	Chambre de métiers et de l'artisanat
<ul style="list-style-type: none"> Entreprises de la batellerie artisanale 	Chambre nationale de la batellerie artisanale
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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 par rapport au propriétaire ou à la copropriété.
- ✓ Garder un double de tous ces dossiers.

Les assurances

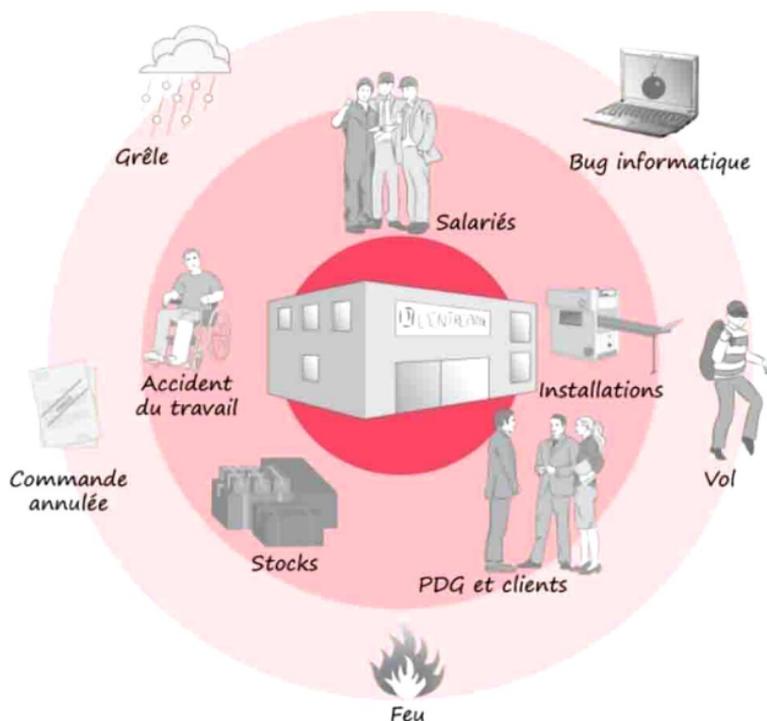
“

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 indécents (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.
- 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).
- ✓ Garder en lieu sûr tous les documents cruciaux.
- ✓ 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 chéquier et éventuellement carte de crédit.
	3	Se faire connaître de La Poste. 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.
	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 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 inconvénients d'avoir plusieurs banques au démarrage.

OUTIL

48

Les aides : conseil et accompagnement

“

*Se repérer, choisir les modalités d'aide pour
créer plus facilement.*

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 CONSEILLEN
ET ACCOMPAGNENT**

<i>Origine</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Coût</i>
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	Business Angels, 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. Trouver le bon interlocuteur et le bon timing pour bénéficier de ces aides est impératif pour gagner du temps et éviter des erreurs.

Contexte

Les conseils sont les partenaires incontournables de l'entreprise à chaque étape de son existence. On compte en France plus de 46 000 avocats, 18 000 experts-comptables et 8 500 notaires sans compter tous les réseaux. Les entreprises qui font appel à des aides 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.
- 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.
- 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 : « Cap entreprise » en Île-de-France regroupe le diagnostic du projet, une formation personnalisée, du conseil en prenant en charge au maximum 90 % du coût ; les FRAC (Fonds régionaux d'aide et de conseil) financent sous certaines conditions le recours à un consultant extérieur (50 % de la dépense plafonnée à 30 000 €) et des études courtes (80 % de la dépense plafonnée à 3 800 €). Le montant 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. Il est très difficile d'obtenir les aides. 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
	Exonération d'impôts sur les bénéfices et cotisations sociales		Implantation dans certaines zones	Fiscale
	Aides Bpifrance	Aider à la création et au développement	Financement prêts	Financière
	Dispositifs Acre et Nacre	Aider les demandeurs d'emploi	Prêt à taux zéro et sans garantie	Financière
Collectivités locales	JEI, JEU, Crédit Impôt Recherche	Faciliter la création et le développement	Se déclarer au service des impôts	Fiscale
	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 prêts jusqu'à 10 000 € pour une durée de 6 à 36 mois au taux de 7,5 plus 5 % du montant pour participer à son fonctionnement. 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 100 000 € selon l'activité) couvrant jusqu'à 65 % du prêt pour un coût de 2 % maximum du montant garanti. www.franceactive.org
 - Des garanties Artisanat-TPE sont accordées sous certaines conditions en fonction de l'intérêt territorial du projet (jusqu'à 150 000 € et garantie de 20 à 50 %), prêt co-garanti par le fonds de la SIAGL.
 - 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 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 BA et les sociétés de capital-risque.

OUTIL
50

Les régimes particuliers (JEI et JEU)

“

Les régimes JEI et JEU sont également un label en plus des avantages fiscaux.

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 JEUNE
ENTREPRISE UNIVERSITAIRE**

JEI

JEU

Avoir moins de 8 ans d'existence.

Avoir un CA inférieur à 50 M€ et un total du bilan inférieur à 43 M€

Employer moins de 250 personnes.

Être à jour des cotisations sociales : patronales et salariales.
Cotisations versées au fonds national d'aide au logement et versement transport.

Être indépendante : 50 % du capital doit être détenu par des personnes physiques, associations ou fondations reconnues d'utilité publique, établissements de recherche et d'enseignement, des sociétés de capital-risque (sans lien de dépendance).

Être réellement nouvelle et ne pas avoir été créée dans le cadre de restructuration ou d'extension d'une activité préexistante.

Réaliser des dépenses de R & D représentant au moins 15 % des charges fiscalement déductibles.

Être dirigée ou détenue directement à hauteur de 10 % au moins des capitaux par des étudiants, personnes titulaires depuis moins de 5 ans d'un master ou doctorat ou des personnes affectées à des activités d'enseignement et de recherche.

Avoir comme activité principale la valorisation de la recherche des dirigeants.

❓ 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

6 600 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 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.

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 taxe foncière (sur décision des collectivités locales) pendant 7 exercices.
- ✓ 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.
- ✓ Bien vérifier les conditions d'attribution qui peuvent évoluer.

Les régimes spéciaux ACRE, ARCE et NACRE

“

*Des dispositifs particuliers pour les
demandeurs d'emploi.*

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 projet de création. Il est de la responsabilité des régions.

	ACRE	ARCE	NACRE
Bénéficiaires	Plusieurs catégories (se renseigner sur de www.service-public.fr/particuliers/vosdroits)	Les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires de l'allocation au retour à l'emploi (ARE) les personnes licenciées	Plusieurs catégories (se renseigner auprès de www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F20016)
Conditions	Détenir avec sa famille plus de 50 % du capital dont au moins 35 % à titre personnel ou détenir au moins 1/3 du capital seul ou en famille (dont 25 % à titre personnel) et aucun associé ne doit détenir plus de la moitié du capital	Avoir obtenu l'aide à la création ou reprise d'une entreprise (ARCE)	Détenir plus de 50 % du capital dont au moins 35 % au titre personnel Être dirigeant dans la société et détenir au moins 1/3 du capital seul ou en famille (dont 25 % à titre personnel) et aucun associé ne doit détenir plus de la moitié du capital
Aides	Exonération des charges sociales à condition que le revenu des activités du bénéficiaire soit inférieur à 40 524 €.	Versement sous forme de capital de 45 % des droits à l'ARE	Aide au montage du projet, aide à la structuration financière, accompagnement du démarrage et du développement pendant au moins 3 ans

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 nouveau dispositif NACRE.

Contexte

Les gouvernements se sont toujours attachés à faciliter la création d'entreprises pour les personnes en difficulté. L'**ACRE** est un dispositif ancien qui demeure. L'**ARCE** permet au porteur de financer sa création. Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (**NACRE**) depuis le 1^{er} janvier 2009, ce dispositif remplace l'avance remboursable Eden et les chèques conseils.

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. La demande doit être adressée au CFE. 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 chéquier 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 de 1 000 à 8 000 € (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.

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

“

Faites financer une partie de vos dépenses de R & D par l'État.

En quelques mots

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	<ul style="list-style-type: none"> • Toute entreprise industrielle, commerciale, artisanale et agricole qui est soumise à l'impôt sur les sociétés ou sur le revenu (BIC) et qui est imposé d'après le bénéfice réel. • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Principales dépenses concernées	<ul style="list-style-type: none"> • Les dotations aux amortissements, fiscalement déductibles, des immobilisations affectées à la recherche. • Les dépenses de personnel directement affecté à la R & D. • Les dépenses de personnel relatives aux jeunes docteurs (doublées pour les 2 premières années d'un CDI). • Le forfait des frais de fonctionnement ramené à 50 % des dépenses de personnel et 75 % des dotations aux amortissements (200 % pour les dépenses qui concernent les jeunes docteurs). • Les frais de prise, maintenance et défense de brevets. • Les dotations aux amortissements de brevets acquis. • Les dépenses liées à la normalisation (50 % du montant). • L'externalisation de la recherche (à certains organismes agréés). • Les dépenses de veille technologique (maximum 60 000 € par an).
Aides	<p>Le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) est égal à 30 % des dépenses de recherche inférieures ou égales à 100 millions d'euros, et à 5 % au-delà.</p>

? 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 l'entreprise 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.

OUTIL

53

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	<p>Les petites et moyennes entreprises agricoles, artisanales, commerciales et industrielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 des 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>Les dépenses de la phase de recherche retenues par le CIR.</p>
Aides	<p>Le Crédit d'Impôt Innovation est égal à 20 % des dépenses concernées ; plafonnées à 400 000 €.</p>

? 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 améliorer et aider les entreprises innovantes 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 » et « 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 **demandez 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...

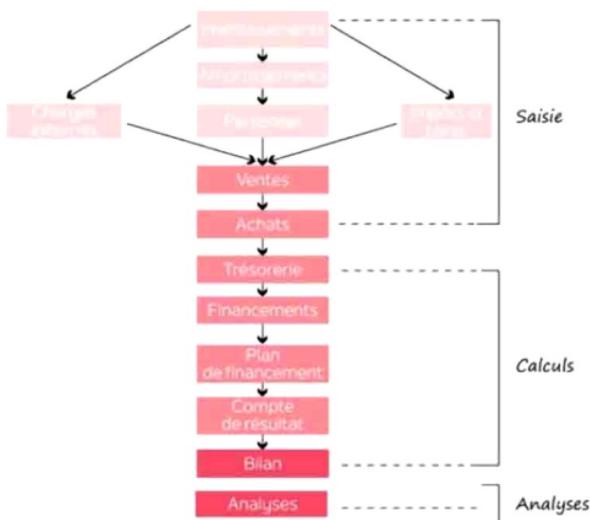
- ✓ Aide qui peut être combinée avec le Crédit Impôt Recherche.
- ✓ Permet de financer une grande partie des dépenses liées à l'innovation sans être dans le cadre strict de la définition de R & D.
- ✓ La procédure de la déclaration préalable permet à l'entreprise d'adapter son budget prévisionnel et 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 pour préparer les déclarations annuelles spéciales.

DOSSIER 8

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 (étude organisationnelle, détaillée dans ce dossier).
2. Estimer les charges externes (étude organisationnelle).
3. Estimer les salaires et charges de personnel (étude organisationnelle).
4. Calculer les impôts et taxes.
5. Estimer les ventes (étude marketing).
6. Anticiper les achats des matières premières (étude organisationnelle).
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

- [54 Le plan d'investissement](#)
- [55 Les sources de financement](#)
- [56 Les amortissements](#)
- [57 Les charges externes](#)
- [58 Le tableau de trésorerie](#)
- [59 Le financement de la trésorerie](#)
- [60 Le plan de financement](#)
- [61 Le bilan](#)
- [62 Le compte de résultat](#)
- [63 Le seuil de rentabilité](#)

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 franchise			
Brevet, licences			
Création site Internet			
Logiciels			
Fonds de commerce ou droit au bail			
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
Terrains			
Constructions			
Appareils de production			
Outils 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** et 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 ou la sous-traitance d'une partie de la production.
- 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 ou plusieurs parties 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 sources de financement

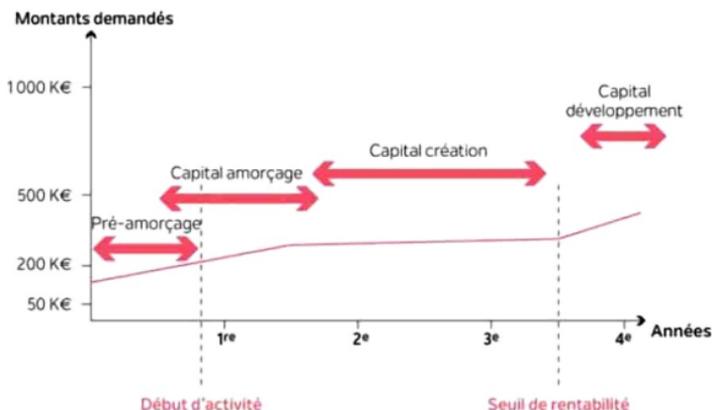
“

*Les petits ruisseaux font les grandes rivières
pour financer correctement un projet*

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	Capital amorçage	Capital création	Capital développement
Apport personnel <i>Love money</i>	Capital de proximité Business Angels	Business Angels <i>Corporate venture</i>	Fonds nationaux Fonds de développement
Prêts d'honneur Bpifrance <i>Crowdfunding</i>	Incubateurs Bpifrance <i>Crowdfunding</i>	Capital risque Fonds nationaux Banque Bpifrance	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.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Recenser ses propres apports**, ses propres fonds et si possible demander la participation de la famille et des proches
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 associations 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 (sous forme de participation au capital social, sous forme d'obligations convertibles portant des intérêts mensuels et à la fin du plan convertibles en actions, avec ou sans possibilité de rachat par le porteur du projet, etc.) tout en intervenant ou non dans la gestion courante de l'entreprise (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.

Les amortissements

“

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 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 61](#)).
5. Porter les montants calculés dans le **compte de résultat**. Ils viendront diminuer l'excédent brut d'exploitation. (voir [outil 62](#)).

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), 2. les achats de matières premières et de marchandises qui sont destinées à la revente.
- 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 62](#)).
- ✓ 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.

Les charges externes

“

Charges courantes hors achat de matières premières et investissements.

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.

TABLEAU 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 62](#)).

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. Porter les **valeurs TTC décaissées** dans le tableau de trésorerie.

Méthodologie et conseils

- Procéder par service (ou fonction) pour ne pas oublier des charges.
- Se renseigner et ne pas hésiter à demander des devis auprès de différents prestataires pour trouver 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 (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 ; électricité de production = 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.

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 chaque 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 DÉCAISSEMENTS				
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.

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, 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.

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. Les fournisseurs ne font pas de crédit, les délais d'installation sont plus ou moins longs, 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 (avec les calculs du FR, du BFR et de la trésorerie qui en résulte) 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.

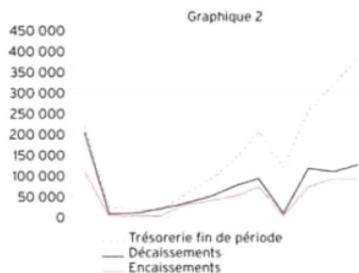
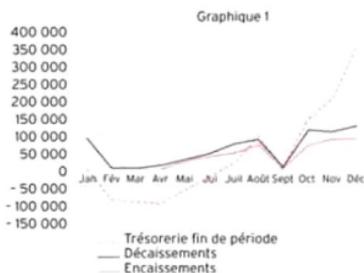
Exemple d'une entreprise faisant un investissement de 85 366 € TTC avec les premiers paiements des clients en mai, sans demande de remboursement de la TVA :

- 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.



Exemple

Tableau de trésorerie prévisionnelle

	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Jun.	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

OUTIL

59

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, salariés, État et 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. 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 au porteur de trouver les solutions les mieux adaptées. 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.
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 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 demande 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 que le banquier a avec le porteur de projet (la banque de la famille prendra plus facilement une décision favorable). La banque analyse 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.

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.

OUTIL
60

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
<p>IMMOBILISATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporelles - Corporelles - Financières <p>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</p>	<p>CAPITAL SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apports personnels - <i>Love money</i> - Business angels - Sociétés de capital-risque <p>COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS</p> <p>SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT</p> <p>EMPRUNTS BANCAIRES</p> <p>PRÊTS D'HONNEUR</p>

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 distribution des dividendes. 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 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 sociétés 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.

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 (partage du capital 50 %-50 %).

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
<i>Frais d'établissement</i>	5 000	<i>Capital social - porteur</i>	51 000
<i>Logiciels gestion</i>	3 000	<i>Capital social - associé</i>	30 000
<i>Logiciel dessin</i>	5 000	<i>Capital social - business angel</i>	19 000
CORPORELLES	105 500	Compte courant d'associé	50 000
<i>Machine n° 1</i>	34 000	Emprunts	40 000
<i>Machine N° 2</i>	25 000	<i>Emprunt bancaire</i>	40 000
<i>Machine N° 3</i>	15 000	Subventions d'investissement	
<i>Matériel-outillage</i>	9 000		
<i>Poste ordi création</i>	4 000		
<i>Matériel info gestion</i>	6 500		
<i>Matériel bureau</i>	12 000		
FINANCIÈRES	21 000		
<i>Dépôts et cautions</i>	21 000		
A. TOTAL DES IMMOBILISATIONS	139 500		
TOTAL IMMOBILISATIONS	139 500		
BFR	50 500		
TOTAL	190 000	TOTAL	190 000

Le bilan

“

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. C'est une obligation d'établir un bilan pour les services fiscaux mais 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>
<p>LES IMMOBILISATIONS</p> <p style="text-align: center;"><i>Argent immobilisé</i></p> <p>Frais d'établissement</p> <p>Immobilisations corporelles</p> <p>Immobilisations incorporelles</p> <p>Immobilisations financières</p>	<p>LES CAPITAUX PROPRES</p> <p style="text-align: center;"><i>Argent de l'entreprise</i></p> <p>Capital et primes d'émission ❶</p> <p>Réserves, report à nouveau et subventions d'investissement ❷</p> <p>Provisions réglementées ❸</p>
<p>L'ACTIF CIRCULANT</p> <p style="text-align: center;"><i>Argent qui circule dans l'entreprise ou que les clients lui doivent</i></p> <p>Stocks et encours ❹</p> <p>Créances d'exploitation ❺</p> <p>Valeurs mobilières de placement ❻</p> <p>Disponibilités ❼</p>	<p>LES DETTES</p> <p style="text-align: center;"><i>Ce que l'entreprise doit</i></p> <p>Dettes financières ❶</p> <p>Autres dettes</p> <p>Avances clients ❷</p> <p>Dettes envers les fournisseurs ❸</p>
<p>❶ Stock de matières premières, produits finis et en cours de fabrication.</p> <p>❷ Sommes dues par les clients.</p> <p>❸ Participation au capital d'autres sociétés.</p> <p>❹ Sommes disponibles en caisse ou à la banque.</p> <p>❺ Sommes apportées par les actionnaires.</p> <p>❻ Sommes des bénéfices non distribués et subventions d'investissement reçus.</p> <p>❼ Sommes pour couvrir les différents risques de l'entreprise.</p> <p>❽ Sommes dues aux établissements de crédit.</p> <p>❾ Sommes avancées par les clients pour des commandes non encore honorées.</p> <p>❿ Sommes dues aux fournisseurs.</p>	

? 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.

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.
 - 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 le sont particulièrement dans 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).

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 des dividendes, 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	376 338	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

“

Le film de l'activité annuelle de l'entreprise.

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 des 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.

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.

Intitulé	Année 1		Année 2		Année 3	
	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 seuil de rentabilité

“

Le moment où l'entreprise commence à gagner de l'argent.

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.

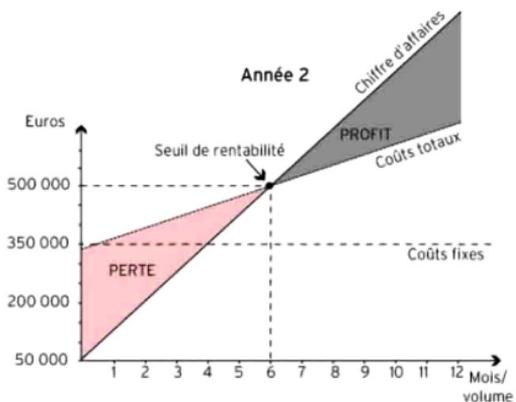
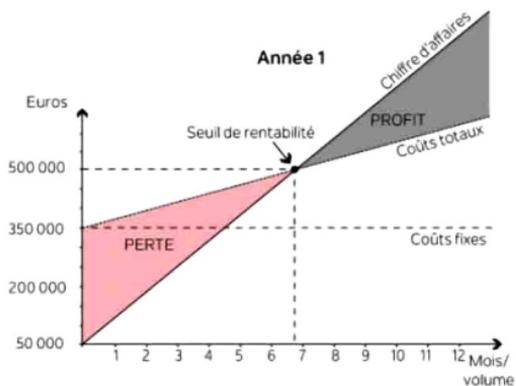
COMMENT L'UTILISER ?

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.

DOSSIER 9

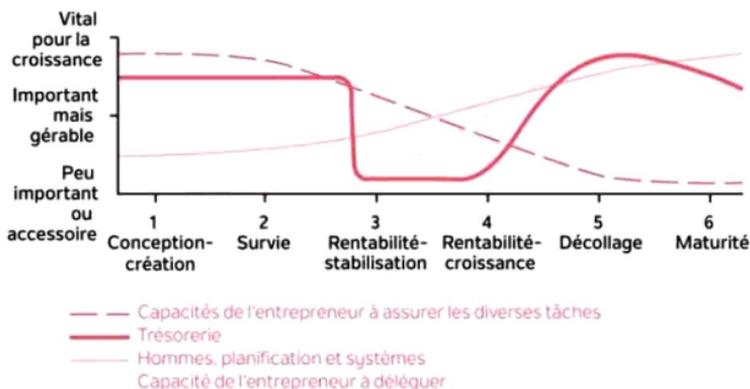
PENSER LE FUTUR

“

Si vous ne pouvez pas faire de grandes choses, faites de petites choses de façon grandiose.

Napoléon 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

[64 Les outils du développement](#)

[65 Les réseaux](#)

[66 Le développement à l'international](#)

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	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de bord • Suivi commercial • Suivi de la trésorerie • Suivi du besoin en fonds de roulement • Efficacité du personnel • CRM, etc.
Pour l'externe	<ul style="list-style-type: none"> • Veille concurrentielle • Veille réglementaire • Veille internationale • Etc.

L'ANALYSE SWOT

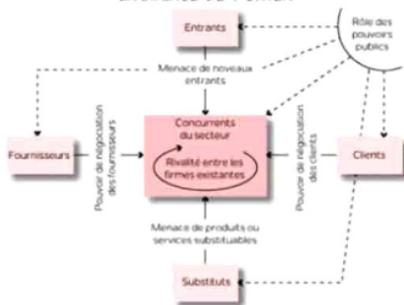
	Nos forces	Nos faiblesses
Opportunités du marché	En quoi nos forces nous permettent-elles de saisir l'une (plusieurs) de ces opportunités ?	En quoi nos faiblesses nous empêcheraient-elles de saisir l'une (plusieurs) de ces opportunités ?
Menaces sur le marché	En quoi nos forces nous permettent-elles 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	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 de suivre une longue liste.
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 et 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.

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 Défaillances d'Entreprises (www.cip-national.fr) informe et oriente pour prévenir les difficultés.
- 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.

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.

OUTIL
65

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



? 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, tels le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), Croissance plus, Association Progrès du Management (APM) ou 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 **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 !

OUTIL
66

Le développement à l'international

“

Penser international dès le démarrage.

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 ne concerne 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

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 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.

Raisons externes (évolution des marchés)

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 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).
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) ?
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, documentation et site Internet dans différentes langues, modalités de reporting, 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.
- 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

- BÉLORGEY P., MERCIER S., *La Boîte à outils du Commercial*, Dunod, 2017, 3^e éd.
HELLART J., SELMER C., *La Boîte à outils du Micro-entrepreneur*, Dunod, 2016.
LEGER-JARNIOU C., KALOUSIS G., *Construire son business plan*, Dunod, 2017, 4^e éd.
LEGER-JARNIOU C., *Réussir son étude de marché*, Dunod, 2016, 5^e éd.
LEHMANN-ORTEGA L., MUSIKAS H. & SSCHOETTI 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, 2015.

Presse économique

Les Échos. <http://www.lesechos.fr>

Les Echos Business. <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs>

Le Moci, hebdomadaire français du commerce international.
<http://www.lemoci.com>

Le Nouvel entrepreneur. <http://www.nouvelentrepreneur.fr>

L'Entreprise. <http://www.lentreprise.lexpress.com>

Salons

Salon des entrepreneurs. www.salondesentrepreneurs.com

Salon SME. Solution pour mon entreprise (anciennement Salon des micro-entreprises). www.salonsme.com

Salon de la franchise. www.franchiseparis.com

Dossiers, guides et portail de la création

Bpifrance

Banque publique d'investissement (y compris l'AFE Agence France Entrepreneur) <http://www.bpifrance.fr>

Micro-entrepreneur www.autoentrepreneur.urssaf.fr

Portail du tribunal de commerce www.infogreffe.fr

Informations essentielles

Chambres de Commerce et d'Industrie. <http://www.cci.fr>

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). <http://www.cjd.net>

Chambres de métier <http://www.artisanat.fr>

Elan, réseau national des pépinières d'entreprises. <http://www.pepinieres-elan.fr/>

Direction générale des entreprises. Portail du ministère des finances. www.entreprises.gouv.fr

Services des impôts www.impots.gouv.fr

Service public (portail de l'administration française).

<http://www.servicepublic.fr>

Annuaire des CFE Centre de formalités d'entreprise

www.cfe.urssaf.fr

Déclaration en ligne <https://www.guichet-entreprises.fr> ; www.cfe-metiers.com

Net-entreprises

Site officiel des déclarations sociales <http://www.net-entreprises.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

France Stratégie

Laboratoire d'idées public. <http://www.strategie.gouv.fr>

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>

Insee, Institut national de la statistique

Portail des statistiques françaises. <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

Vie publique

Publie des rapports publics en texte intégral, dossiers, références et sélections bibliographiques.

<https://vie-publique.fr>

Pôle emploi

www.pole-emploi.fr

Xerfi

Etudes 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.pepite-france.fr

Financer son projet

Bpifrance

Banque publique d'investissement (regroupant Oséo, CDC Entreprise, FSi et FSi régions). <http://www.bpifrance.fr>

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

Glossaire

Amortissements : Procédure comptable qui permet de prendre en compte la perte de valeur des immobilisations (dépréciation) au cours des années d'utilisation.

Avantage concurrentiel ou bénéfice client : C'est le « plus » que les clients désirent trouver dans la nouvelle offre, qu'il soit tangible ou immatériel, en échange d'un prix donné.

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.

Confidentialité : Ensemble des pratiques et des démarches qui permettent de protéger son savoir-faire.

Étude de marché : Étude globale permettant au créateur de comprendre le

fonctionnement du marché visé, la force de la concurrence et les attentes de ses futurs clients dans le but de définir une offre nouvelle et d'estimer un chiffre d'affaires prévisionnel.

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 : Caractéristiques imposées par l'environnement et les attentes des clients à un moment donné, qu'une entreprise doit maîtriser si elle veut conquérir des parts de marché de manière pérenne (exemple : prix, délai, qualité, image, 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.

Immobilisations : Biens qui restent d'une manière permanente dans l'entreprise, qu'ils soient incorporels, corporels ou financiers.

Jour J : Jour où l'entreprise est prête à vendre son ou ses produits ou services.

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.

Plan de financement initial : Tableau qui recense les dépenses et les ressources de la phase d'installation de l'entreprise.

Positionnement : Choix faits en matière d'offre de produit ou services, prix, mode de distribution et communication pour se différencier des offres des concurrents installés.

Réseau : Lieu de rencontre, physique ou virtuel pour échanger, s'informer et se former.

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.

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.