

CAPP'O SUD

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET AU SUD



SOMMAIRE

Présentation de Capp'O Sud	5
Pour qui ?	5
Pourquoi ce guide ?	5
01 - L'émergence du projet	7
02 - L'étude commerciale	19
03 - Le dimensionnement de l'entreprise	39
04 - L'Etude économique et financière	43
05 - L'étude juridique	59
06 - La présentation de son projet pour les partenaires techniques et/ou financiers	61
07 - Le financement de son projet	71
08 - Quelles structures pour vous accompagner ?	77

RÉDACTEURS

Christian Baranger
Christine Moretti
Adeline Ceccarelli
Guillaume Baud
Laurent Roy



PRESENTATION DE CAPP'O SUD

Créé en 2011, Capp'O Sud est un des dispositifs de l'écosystème de Montpellier SupAgro de l'Institut Agro dédié à l'innovation et l'entrepreneuriat.

Capp'O Sud est un dispositif spécifiquement consacré à la sensibilisation et à l'appui à la création d'entreprises pour le développement économique, dans les pays du Sud. Cette cellule accompagne les porteurs de projet dans leur phase de pré-incubation pour ensuite les connecter à des programmes ou incubateurs dédiés dans les pays du Sud.

Ses principales activités d'accompagnement sont orientées autour du coaching, du réseautage, de l'appui scientifique, technique ou méthodologique, pour tout projet de création d'activité agroalimentaire, agricole ou environnementale dans un pays africain, latino-américain, asiatique ou DOM-TOM. Capp'OSud facilite, accompagne, booste les projets entrepreneuriaux.

POUR QUI ?

Capp'O Sud s'adresse à tous les porteurs de projets au Sud, qui souhaitent notamment s'installer dans un pays du Maghreb, d'Afrique de l'Ouest, d'Amérique latine ou d'Asie, qu'ils soient étudiants, diplômés ou extérieurs à l'établissement. Elle met à leur disposition l'ensemble des savoir-faire, expériences, relations professionnelles que peut apporter un établissement résolument tourné vers l'international sur les thèmes de l'agronomie, du développement agricole, de l'agro-alimentaire et de l'environnement, au Nord et au Sud, et directement au service de l'entrepreneuriat.



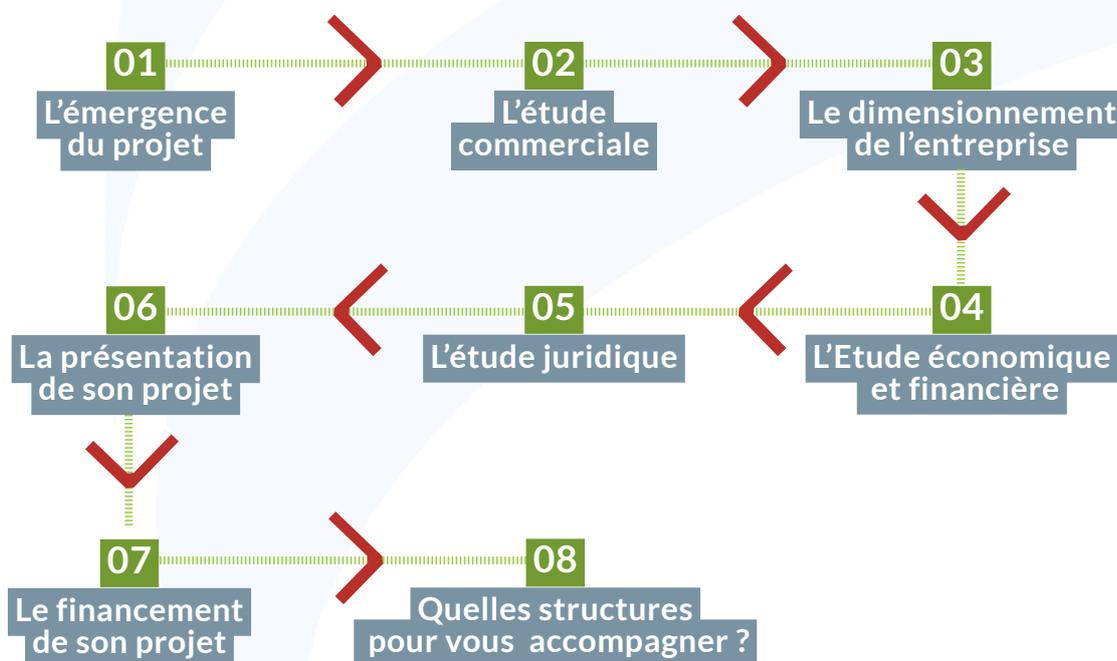
POURQUOI CE GUIDE ?

Ce guide est une initiative du service DEFIS de l'Institut des Régions Chaudes de Montpellier SupAgro dans laquelle est logée la cellule Capp'O Sud. Il fait suite à presque 10 ans d'expérience d'accompagnement de porteurs de projet au Sud qu'ils soient étudiants, diplômés ou simplement entrepreneurs souhaitant créer une entreprise au Sud dans des contextes variés et dans des domaines diversifiés.

De cette expérience qui, petit à petit, a pu mobiliser différents types d'outils et de méthodes, nous avons souhaité proposer ce guide comme un support à notre accompagnement afin de guider étape par étape les porteurs de projet.

Ce guide s'inspire largement d'outils et de méthodes auprès d'acteurs de référence ayant conçu des guides et des outils adaptés à ce type d'accompagnement, en l'illustrant d'exemples concrets de projet au Sud. Notamment, nous nous sommes beaucoup inspirés des travaux de BPI France, de l'Agence de micro-projets, du site wikiCREA qui travaillent également sur ces mêmes dimensions mais aussi des travaux des enseignants-chercheurs de Montpellier SupAgro qui forment des étudiants dans les domaines de l'agroalimentaire et de l'agriculture.

Ce guide propose d'accompagner les porteurs de projet en fonctionnant par grandes parties puis par étapes clés. Si nous avons essayé de respecter une certaine logique dans la construction des projets, il est évident que chaque étape nourrit les autres de façon itérative





01 - L'ÉMERGENCE DU PROJET

« Le projet est le vecteur par lequel l'idée passe du concept à la réalité¹ »
Le projet entrepreneurial est une démarche itérative, un processus exploratoire, classiquement schématisé ci-après² :



1
2
3
4

ÉTAPE ① : LANCER UNE IDÉE

Point de départ de tout projet. Il s'agit de mener une réflexion sur un produit ou un service potentiel, qui répondrait à un besoin non couvert³

→ Vous souhaitez créer une entreprise mais vous n'avez pas d'idée précise.

Nous avons listé ci-après des liens vers des sites de structure d'accompagnement et des articles qui nous paraissent pertinents et pédagogiques. Vous y trouverez de nombreuses ressources : conseils, vidéos, témoignages, bibliographie...

POUR ALLER PLUS LOIN :

- La bonne idée de création d'entreprise / CCI : <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/la-bonne-idee-de-creation-dentreprise/trouvez-une-idee-de-creation-dentreprise>
- 14 pistes pour trouver une idée de création d'entreprise / BPI-France : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/14-pistes-trouver-idee-creation-dentreprise>
- 5 clés pour trouver la bonne idée / Capital.fr : www.capital.fr/votre-carriere/creation-d-entreprise-les-5-cles-pour-trouver-la-bonne-idee-1208627
- 30 idées d'entreprises à créer en Afrique / WIKICREA : www.creerentreprise.fr/idees-entreprise-business-creer-afrique



¹ Tim Brown, L'esprit design (2014)

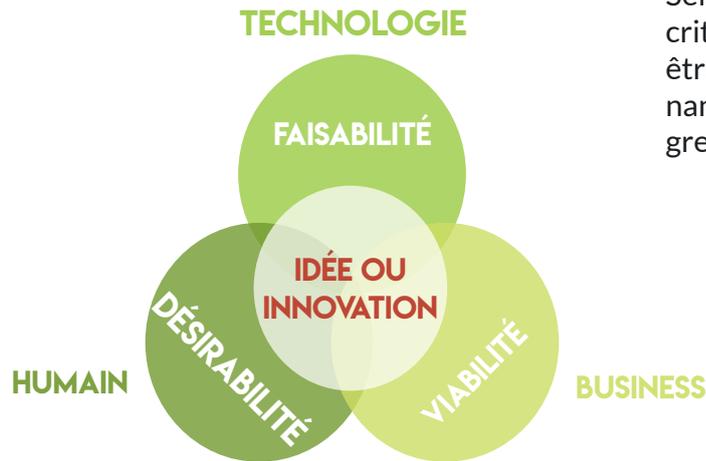
² Inspiré et adapté de Thierry Verstraete (2007)

³ Mooc Création d'entreprises innovantes, Véronique Bessières, Éric Stephany, IAE Montpellier, 2020

→ Vous avez une idée, comment la valider ?

Une démarche intéressante pourra vous aider : le design thinking ou pensée design propose 3 critères pour évaluer la validité d'une idée :

- + **FAISABILITE** : qu'est-ce qui est technologiquement réalisable ? (dimension technologique)
- + **VIABILITE** : qu'est-ce qui est économiquement durable ? (dimension business)
- + **DESIRABILITE** : qu'est-ce qui correspond aux attentes des consommateurs ? (dimension humaine)



Selon les projets, chaque critère ou dimension pourra être plus ou moins déterminant mais l'idée devra intégrer les 3 dimensions.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- + Usabilis sur l'idéation : www.usabilis.com/ideation

Vous y trouverez de nombreuses ressources à la fois sur l'idéation (comment trouver une idée) et sur la démarche « Design thinking » (validation de l'idée)

→ Une idée, un porteur ET une équipe

Vous avez maintenant trouvé une idée, qui répond à un besoin et qui va apporter une solution à un problème en lien avec la société, la technologie et l'économie, 3 dimensions qui requièrent des compétences différentes et interdisciplinaires.

« Par la divergence on crée des choix, par la convergence on effectue des choix » :

- + Le porteur doit être clairement identifié : un leader, idéalement avec une double compétence et qui connaît l'écosystème de son projet (environnement, partenaires, concurrents ...)
- + Une équipe avec des compétences complémentaires et interdisciplinaires, en capacité de « penser large », d'aborder plusieurs approches, sans s'enfermer dans une idée préconçue et d'accepter la divergence.

ÉTAPE ②: DU BUSINESS MODEL AU BUSINESS PLAN

A QUOI ÇA SERT :

Le business model ou modèle économique, est un outil indispensable au processus entrepreneurial, pour répondre aux 2 questions fondamentales que doit se poser un entrepreneur :

- Quel est le besoin auquel je répons ?
- A quel problème j'apporte une solution ?

→ Le business model c'est quoi ⁴ ?

Un outil de validation	Un outil de formalisation
Formaliser l'idée sur laquelle se fonde le projet de création	Mettre en avant les réponses aux questions : <ul style="list-style-type: none">- Qui sont les clients potentiels ?- Comment on touche ces clients ?- Quel processus de création de valeur va être mis en place ?- Quels moyens mettre en place pour dégager un résultat ?
Un outil d'expérimentation & d'itération	Un outil de communication
Tester les hypothèses de développement générées par la déclinaison opérationnelle de l'idée.	Fédérer les ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet.

 dans les premières étapes de la création d'entreprise, le BM évoluera fortement.

→ Un modèle parmi d'autres, le BUSINESS MODEL CANVAS⁵

Le Business Model Canvas permet de représenter en une seule page, au travers d'un canevas, l'ensemble de votre modèle économique. Vous pouvez y jeter vos idées sans travail fastidieux d'écriture, y coller des Post-it®, dessiner, raturer, lister vos contacts, agraffer des notes, ... et passer ainsi de l'idée à l'action plus rapidement.

⁴ D'après MOOC Création d'entreprises innovantes, Véronique Bessières, Éric Stephany, IAE Montpellier, 2020

⁵ Source : Décrire votre modèle économique, Agence France Entrepreneur



Le Business Model Canvas se présente sous forme d'une matrice à compléter, comportant 9 briques qui traduisent les principaux aspects économiques d'une entreprise :

1. Les clients : la raison d'être de votre projet, au cœur de toutes vos attentions. Vous devez déterminer qui ils sont. Dans le cas où il y aurait plusieurs types de clients, on parlera de segments dès lors qu'ils auront des besoins distincts, des sensibilités différentes aux prix et aux moyens de communication que vous pourrez employer, voire des habitudes de consommation spécifiques. Différenciez vos clients de vos utilisateurs. En effet, les clients (ceux qui payent) ne sont pas toujours les utilisateurs de vos produits ou de vos services.

2. L'offre : elle va bien au-delà du produit ou du service proposé. C'est ce qui incite un client à choisir votre entreprise plutôt qu'une autre. Votre offre est-elle plus performante ? Plus esthétique ? Plus accessible ? Plus personnalisable ? Plus compétitive ? Etc. N'oubliez pas, elle doit résoudre avant tout un problème réel ou répondre à un besoin existant. Elle peut également révéler un nouveau besoin et le satisfaire : c'est le cas de l'innovation de rupture. L'offre est indissociable du client que vous ciblez, le tandem ainsi créé est le fer de lance de votre entreprise.

3. Les canaux : il s'agit de tous les moyens de communication et de distribution que vous mettez en place pour toucher vos clients. Comment allez-vous faire connaître votre offre, la vendre, la distribuer et en assurer le SAV ? C'est une occasion de vous démarquer.

4. La relation client : elle concerne tous les moyens employés, au-delà du produit ou du service vendu, pour vous assurer la fidélité de vos clients, en acquérir de nouveaux, faciliter l'acte d'achat, voire augmenter la fréquence d'achat. Il peut s'agir de fournir une assistance personnelle dédiée, un service de retour des marchandises, une carte de fidélité, etc.

5. Les revenus : il s'agit de toutes les rentrées d'argent générées par votre activité. Ils peuvent être ponctuels ou récurrents, fixes ou variables. Autrement dit : comment vont payer vos clients ? Quand vont-ils payer ? Avant ou après que vous ne dépensiez ? Quel est le prix pratiqué selon vos différents segments de clientèle ? A titre d'exemple : les prix sont-ils fixés en fonction des volumes, du temps passé ? S'agira-t-il d'un prix catalogue, d'un forfait, d'un abonnement, d'une location, dépendant d'une condition, d'un objectif ? Vos prix dépendent-ils de la rareté du produit ou du service ? Sont-ils négociables ? Etc.

6. Les ressources clés : il s'agit de tous les moyens matériels, immatériels, humains, et financiers que l'entreprise doit réunir pour produire une offre répondant aux attentes de ses clients. Exemples : les salariés, le fonds de commerce, le mobilier, le matériel, les véhicules, le site internet, les ressources financières, les locaux, un savoir-faire, une compétence, une expertise, un fichier qualifié de prospects, une base de données, etc.

7. Les activités clés : elles traduisent concrètement ce que fait l'entreprise. Par exemple, dire que l'on vend des vêtements n'est pas suffisant. En effet, une idée, si simple soit-elle, peut exprimer différentes réalités. S'agit-il de l'achat/revente de vêtements ou de la conception, fabrication et vente de vêtements ? Ou bien au contraire une place de marché internet où marques de mode et

acheteurs se rencontrent ? Dans ce dernier cas l'activité réelle de l'entreprise consistera à gérer un site internet et un centre de logistique. Dans le cas de consultants, l'activité principale consiste à rechercher et à analyser des informations, et à préconiser des actions.

8. Les partenaires clés : ce sont les alliés extérieurs de l'entreprise grâce auxquels vous pourrez faire évoluer et améliorer votre offre. Il peut s'agir de fournisseurs, de sous-traitants, de coproducteurs, d'intégrateurs, d'experts, etc. Le choix des partenaires est naturellement lié à la clientèle que vous ciblez. Une bonne relation partenariale peut par ailleurs vous garantir certains avantages sur vos concurrents : contrôle des prix, exclusivité d'un savoir-faire, maîtrise du cycle de production, etc. Convaincre des partenaires de travailler avec vous, mérite autant d'attention que de convaincre des prospects de devenir vos clients !

9. Les coûts : il est enfin nécessaire d'évaluer l'ensemble des coûts indispensables au bon fonctionnement de l'activité décrite. Les coûts peuvent être variables, c'est-à-dire dépendre du niveau d'activité de l'entreprise ; ils augmentent au fur et à mesure que le chiffre d'affaires augmente (achat de marchandises, de matière première, etc.). Au contraire certains coûts sont fixes ; ce sont des dépenses incompressibles indépendantes du chiffre d'affaires (loyer, prime d'assurance, etc.).

Des déclinaisons du modèle CANVAS existent :

- + **Le Lean Canvas**, plus adapté au modèle économique des start-up,
- + **Le Social Lean Canvas**, est une évolution du Lean Canvas, pour y inclure quelques aspects nécessaires à la création d'un modèle d'affaires social.

POUR ALLER PLUS LOIN :

comparatif des modèles Canvas sur Social business models :

www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/entre-les-canevas-mon-coeur-balance-business-model-canvas-lean-canvas-lean-startup-social

Vous pouvez utiliser le modèle présenté page suivante.

1

2

3

4



Partenaires clés	Activités clés	Offre (proposition de valeur)	Relation client	Segments de clientèle
<p>Qui sont vos partenaires clés ?</p> <p>Qui sont vos fournisseurs clés ?</p> <p>Quelles sont les ressources clés que vos partenaires proposent ?</p> <p>Quelles sont les ressources dans lesquelles vos partenaires excellent ?</p>	<p>Quelles sont les activités clés nécessaires pour produire l'offre ? (logistique, marketing, production...)</p> <p>Quel lien avec les canaux de distribution ?</p> <p>Quel lien avec la relation client ?</p> <p>Quel coût, et pour quelles sources de revenus ?</p>	<p>Quelle proposition de valeur pour les clients ?</p> <p>Quelles solutions concrètes l'offre apporte-t-elle aux clients ?</p> <p>Quelles solutions l'offre apporte-t-elle à chacun des segments de clientèle ?</p> <p>Quelle réponse l'offre apporte-t-elle aux besoins concrets des clients ?</p> <p>Canaux de distribution</p> <p>A travers quels canaux de distribution souhaitez-vous atteindre les différents segments de clientèle ?</p> <p>Comment les différents canaux s'intègrent-ils ?</p> <p>Quel est le canal privilégié ?</p> <p>Quels sont les canaux les plus adaptés aux habitudes des clients ?</p>	<p>Quel type de relation chaque segment de clientèle attend-il de l'entreprise ?</p> <p>Lister les types de relations client.</p> <p>Comment la relation client s'intègre-t-elle au reste du modèle économique ?</p> <p>Quel en est le coût ?</p>	<p>Quels sont les segments de clientèle cibles ?</p> <p>Pour qui crée-t-on de la valeur ?</p>
<p>Ressources clés</p> <p>Quelles ressources clés la production de l'offre requiert-elle ?</p> <p>Quelles ressources sont nécessaires en fonction des canaux de distribution choisis, et du type de relation client visé ?</p>				
<p>Structure des coûts</p> <p>Quels sont les coûts (dépendances) les plus importants générés par le modèle économique ?</p> <p>Quelles ressources-clés sont les plus coûteuses ?</p> <p>Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p>		<p>Sources de revenus</p> <p>Pour quelle proposition de valeur les consommateurs sont-ils prêts à payer ? Combien sont-ils prêts à payer ?</p> <p>Quel est le mode de paiement préféré des consommateurs ?</p> <p>Quelle est la part de chaque source de revenus sur le total des revenus ?</p>		

ÉTAPE ③ : PARTAGER L'IDÉE ET LE BESOIN (RENCONTRER DES PERSONNES RESSOURCES / RÉSEAU / ÉCOSYSTÈME)

A QUOI ÇA SERT :

Après avoir défini l'idée et le besoin, votre projet prend forme dans votre esprit et celui de vos partenaires. Maintenant, il doit être diffusé aux bons acteurs pour trouver des soutiens.

Partager au-delà de votre réseau « proche » va dans le sens de la transversalité et de l'innovation.

Cette étape est cruciale pour identifier des partenaires actifs qui vous donneront des idées sur la façon de construire votre projet et avec qui le monter. Votre objectif à ce stade est de rassembler autour de votre projet des partenaires directs (membres) et des soutiens qui vont permettre de consolider chacune des étapes suivantes :

- + **Partager des principes de fonctionnement entre partenaires dès l'émergence du projet** : en s'accordant dès le début sur des lignes directrices communes, on « sécurise » les différentes étapes de la construction du projet. Il s'agit alors principalement de partager :
 - la vision des cibles (pour qui),
 - des objectifs du projet (comment ?),
 - qui fait quoi ?
 - qui apporte quoi au projet ?
 - et enfin sa temporalité.
- + **Encourager la concertation entre les acteurs** : approche transversale et décloisonnée
« Un voyage d'étude collectif ou un stage nous a permis de créer une culture commune, de partir d'un même point de départ et ainsi que chacun dépasse ses postures habituelles »
- + **Tenir compte des stratégies des partenaires et de ce que le projet leur apporte.**

Pour faciliter cette étape, servez-vous des résultats de l'étape ② du Business Model Canvas pour formaliser des éléments de constats qui puissent être partagés : l'existence d'éléments quantitatifs et qualitatifs formalisés facilite le partage des constats et des données initiales et peut être un outil de mobilisation des acteurs.

N'hésitez pas à mettre en place des concertations entre acteurs avec des réunions de travail, des temps d'échange, des rencontres avec des personnes ressources (enseignants, dirigeants d'entreprise dans le secteur d'activité choisi, etc.).

Eprouver ces idées dans le cadre d'ateliers, de brainstorming avec d'autres porteurs de projet ou étudiants, participez à des concours dédiés qui se développent de plus en plus autour de la création d'entreprise. En effet, la participation à un concours permet de booster votre projet de création d'entreprise. Au-delà de la dotation espérée en cas de victoire, le concours permet de structurer son projet, de le partager, de lui apporter de la visibilité, d'avoir des retours extérieurs et rencontrer des partenaires potentiels.

1

2

3

4



DIFFÉRENTS SITES WEB QUI VOUS AIDERONT À TROUVER LE CONCOURS ADAPTÉ À VOTRE PROJET :

- Pépité France : Les concours www.pepité-france.fr/concours
- BIP France : concours nationaux à la création d'entreprises <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/concours-a-creation-dentreprises/concours-nationaux-a-creation-ou-reprise>
- **La Start'up est dans le pré** www.lastartupestdanslepre.fr
- **Ecotrophelia** : Innovation alimentaire <https://fr.ecotrophelia.org>
- **Make Sense** : tous les évènements <https://entrepreneurs.makesense.org/events>
- **Chambre du commerce et de l'industrie** : l'agenda des concours <https://les-aides.fr/concours>
- **Le guide du créateur d'entreprise** : Tous les concours à la création d'entreprise www.guidedelacreationdentreprise.com/outils/concours

Il existe bien entendu des concours dans chaque pays et il faut donc faire des recherches spécifiques.

→ Participez au concours graine d'agro

Le concours Graine d'Agro est destiné aux étudiants et diplômés de Montpellier SupAgro. Il est organisé par ce dernier en partenariat avec Montpellier SupAgro Alumni, l'INRA, SupAgro Fondation et Groupama Méditerranée et a pour ambition d'encourager la créativité, l'autonomie, l'innovation et l'envie d'entreprendre de ses étudiants et diplômés qui ont une idée, un projet et qui souhaitent les concrétiser. Il décerne chaque année trois à quatre prix pour un montant total de 10 000 € en relation avec les champs disciplinaires de l'établissement.

Graines d'Agro depuis 11 ans



ÉTAPE ④ : IDENTIFIER DES PARTENAIRES ET QUALIFIER L'ÉCOSYSTÈME

A QUOI ÇA SERT :

Les partenaires qui apportent une valeur ajoutée donnent de la force à votre projet. Identifier ses partenaires est une étape clé, car les projets où les partenaires sont clairement identifiés sont ceux qui rayonnent le plus. De même identifier l'écosystème et clarifier le type de chacun des acteurs et le rôle de chaque partenariat structure votre projet.

Une fois les acteurs clés de l'écosystème repérés, qualifier rapidement leur mobilisation est essentiel pour les positionner et situer leurs complémentarités. Quatre grands types d'acteurs institutionnels et opérateurs peuvent prendre part au projet :

- + les pouvoirs publics ;
- + les acteurs du développement économique ;
- + les opérateurs de l'emploi ou de la formation ;
- + les entreprises et leurs réseaux.

→ Quelques facteurs clés de la réussite des partenariats

- + Bâtir une cohérence entre les objectifs du projet et les intérêts des partenaires.
- + Associer des partenaires en fonction des objectifs visés : bâtir son « pool » de partenaires en fonction du but à atteindre.
- + S'appuyer sur la valeur ajoutée qu'apporte chaque partenaire pour définir le rôle de chaque partenariat. Identifier les fonctions clés du projet et les acteurs en capacité de les mettre en œuvre dès cette étape (selon leurs compétences, leurs périmètres d'action territorial, leurs modalités d'intervention, leurs logiques collaboratives) permet au porteur de clarifier ses attentes vis-à-vis d'eux. Cela permet aussi d'exploiter au mieux les compétences des différents partenaires, de définir des cadres d'intervention et d'éviter les éventuelles concurrences ou redondances dans l'utilisation des dispositifs.
- + Définir le rôle et la fonction attribuée à chaque partenaire, en clarifiant les conditions de réussite de sa mission, qui sont par ailleurs autant de facteurs de choix dans le rôle à attribuer aux uns et aux autres. Cette étape est déterminante pour définir le cadre de travail commun, le rôle de chacun ou, autrement dit, les engagements des uns et des autres dans la gouvernance du projet.



Mobiliser les bons acteurs au bon moment : Il s'agit de n'oublier aucun des acteurs clés du territoire, afin de ménager les susceptibilités, mais aussi de se prémunir face aux acteurs pouvant freiner le projet.

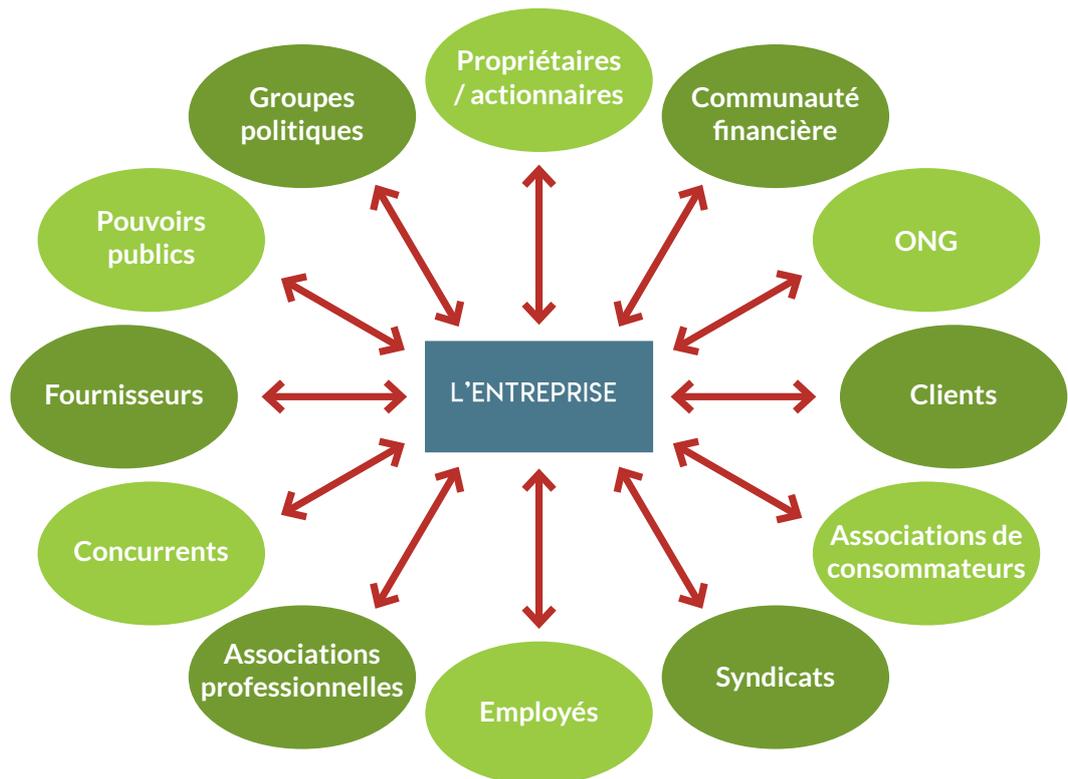
1
2
3
4



→ Qualifier son écosystème

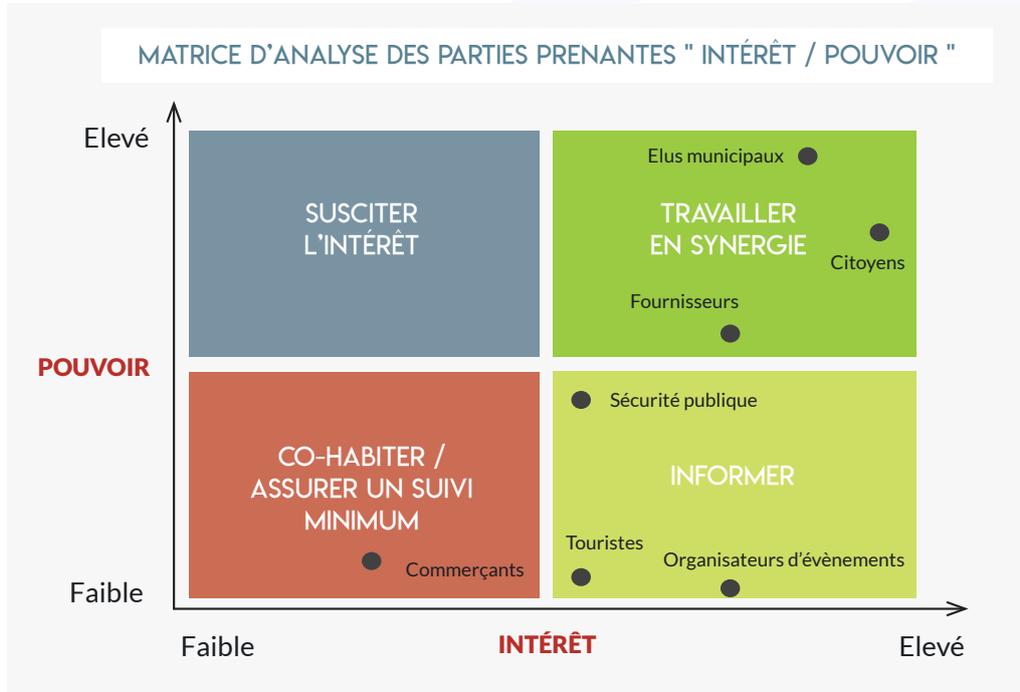
Afin de pouvoir construire un réseau solide autour de son projet, il est nécessaire de réaliser un travail d'observation et de recherche d'information pour qualifier l'écosystème dans lequel va évoluer votre entreprise.

En effet, les entreprises ne sont pas des entités isolées. Elles s'appuient sur des réseaux de relations de natures diverses. De même, un territoire est un écosystème inscrit dans un espace géographique, où des acteurs économiques reliés par des relations de complémentarité, coopération ou concurrence vont chercher à construire et à exploiter des ressources difficilement imitables ou délocalisables.



Cependant, en pratique, l'existence et la pertinence des interrelations entre acteurs proches ne sont que trop rarement prises en compte au rang des facteurs favorisant une démarche entrepreneuriale. Aussi, il est nécessaire de prendre le temps de clarifier les différents types de relations que vous aurez avec les différents acteurs de votre écosystème.

Pour cela, vous pouvez construire sous forme de matrice comme présentée ci-dessous, une analyse des parties prenantes afin d'identifier les positionnements de chacun en fonction de l'intérêt pour votre projet ou du pouvoir qu'ont les autres acteurs sur votre projet (potentielles concurrence qui pourraient nuire à votre projet ou au contraire effet levier sur celui-ci).



- 1
- 2
- 3
- 4





02 - L'ÉTUDE COMMERCIALE

Les opportunités de marché doivent guider la mise en œuvre d'une activité. Il est essentiel d'aller à la rencontre des potentiels acheteurs avant de se lancer dans une activité.

L'étude commerciale occupe une place clé dans l'élaboration de votre projet. Sa vocation est de réduire au maximum les risques d'échec en vous permettant de mieux connaître l'environnement de votre future entreprise. Cette phase doit vous permettre de :

- + bien connaître et comprendre votre marché ;
- + réunir les informations vous permettant de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires ;
- + faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre vos objectifs ;
- + fixer votre politique « produit », « prix », « distribution » et « communication » ;
- + définir votre stratégie commerciale.

ÉTAPE ① : BIEN CONNAÎTRE ET COMPRENDRE VOTRE MARCHÉ

Le marché est l'environnement dans lequel va évoluer l'entreprise et où se rencontrent une offre (les concurrents) et une demande (les clients potentiels). Il peut être national, régional, saisonnier, concentré, diffus, captif, fermé, ambulant... Chacune de ces caractéristiques entraîne des contraintes et des clés de succès spécifiques qu'il est important d'identifier à ce stade.

Pour avancer dans votre projet, vous allez devoir étudier le marché dont relève le produit ou le service que vous souhaitez vendre.

Les éléments qui ressortiront de cette étude doivent vous permettre de :

- + déceler les opportunités et les risques de votre marché ;
- + prendre la décision d'aller plus loin dans votre analyse.

→ Qu'est-ce qu'une étude de marché ?

La réalisation d'une étude de marché permet de vérifier l'existence de débouchés, quel que soit la taille du projet. L'objectif est de recueillir des informations afin de valider ou corriger des hypothèses sur :

- + la demande (exemple : « les classes moyennes urbaines sont très demandeuses en produits maraîchers de qualité », « les sacs fabriqués seront entièrement vendus aux touristes et expatriés de la capitale »),
- + l'offre (« très peu de producteurs ou de coopératives de la région produisent du charbon vert », « il n'y a aucun vendeur de cochon sur cette zone »),
- + l'environnement du marché (« c'est un marché en pleine expansion grâce à la diffusion des technologies solaires », « il est facile d'obtenir la certification bio auprès du gouvernement »).

1

2

3

4



 L'appellation « étude de marché » peut intimider ceux qui, ne se sentant pas suffisamment compétents, préféreront éviter ou négliger cette étape. Or, une étude de marché reste avant tout une affaire de méthode et de bon sens !

→ Comment obtenir ces informations?

Il est nécessaire de mener une enquête sur le terrain auprès de la clientèle potentielle, des vendeurs et des producteurs. Vous pouvez également observer les concurrents. Des renseignements pertinents, notamment sur le prix et la qualité des produits, peuvent être ainsi obtenus. Les informations sur les coûts de production, les sources d'approvisionnement et sur les marges bénéficiaires sont plus difficiles à obtenir : les marchands n'aiment pas livrer ces données à d'éventuels concurrents ! La partie terrain de l'étude de marché peut aussi être déléguée à des professionnels.

Pour obtenir des informations sur le marché à l'échelle nationale, dans le cas où vous souhaitez commercialiser à une plus large échelle votre production, renseignez-vous auprès des chambres de commerce et de l'industrie, des chambres de métiers, des organismes et syndicats professionnels. Pensez à consulter également les sites internet spécialisés.

- + En effectuant une recherche documentaire auprès des sources d'informations mises à votre disposition : chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers et de l'artisanat, organismes et syndicats professionnels, Institut national de la statistique et des études économiques, grandes bibliothèques, sites internet spécialisés...
- + En récoltant les prospectus publicitaires et annonces parues dans la presse émanant de la concurrence.
- + En visitant les salons professionnels, foires, expositions et autres manifestations.
- + En interviewant des professionnels et des donneurs d'ordre du secteur d'activité.
- + En menant une enquête par entretiens, sondages ou mini-tests auprès de la clientèle potentielle.
- + En observant sur le terrain les concurrents et, s'il y a lieu, le comportement des passants.

→ Une étude de marché, pourquoi ?

Pour vérifier les débouchés et l'opportunité de se lancer dans l'activité.

- + Fixer de manière la plus cohérente possible son prix de vente, choisir les moyens de distribution de son produit et envisager des moyens de communication adaptés,
- + Réunir suffisamment d'informations permettant de fixer les hypothèses sur le futur chiffre d'affaires et apporter des éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel,
- + Prendre conscience des points faibles de son activité.

→ Ajustez votre projet en répondant aux questions suivantes

➔ Quelles sont les tendances du marché ?

Vous devez identifier votre marché :

- + Marché des entreprises, des particuliers, des loisirs, des biens de grande consommation ?
- + Marché en développement, en stagnation, en déclin ?
- + Que représente-t-il en volume de vente et en chiffre d'affaires ?

➔ Qu'allez-vous vendre ?

- + Affinez les caractéristiques de vos produits ou services : spécialisation, niveau de qualité, avantages, gamme, présentation, finition, conditions d'emploi, prestations complémentaires, etc.

➔ À qui allez-vous vendre ?

- + Quelle clientèle : entreprises (PME, grands comptes), particuliers (famille, individus), collectivités ?
- + Quelle est la capacité d'investissement pour ce produit ou service ?
- + Quels sont les besoins de vos clients potentiels ?
- + Comment achètent-ils ?
- + Où vivent-ils ?
- + Comment se comportent-ils ?

➔ À quel besoin correspond votre produit ou service ?

- + Analysez les attentes de vos clients : gain de temps, de place, d'argent, besoin de sécurité, de confort, de nouveauté, réduction de l'impact environnemental ou autre.
- + Précisez les avantages que vous allez leur apporter : garantie de qualité, de technicité, de ponctualité, de souplesse, de délais d'exécution, horaires, étendue du choix, etc.

➔ Comment allez-vous vendre ?

- + Adaptez votre mode de distribution aux habitudes de vos clients : achats sur catalogue, après essai, sur références, après démonstration, à domicile, en ligne, après devis, par appel d'offres ou autre.

➔ Quels sont vos concurrents ?

- + Qui sont-ils ?
- + Combien sont-ils ?
- + Où sont-ils ?
- + Que proposent-ils ?
- + À quels prix ?

Analysez leurs atouts (notoriété, ancienneté, accessibilité, publicité, surface de vente, étendue de la gamme, facilités de paiement, services annexes, etc.).

1
2
3
4



➤ Quels sont les moments propices à l'achat de votre produit ou service ?

- + Pour la clientèle que vous visez, votre activité est-elle assujettie à un calendrier, un planning ou à des horaires particuliers ?
- + La demande est-elle ponctuelle, fortuite, périodique, saisonnière ou régulière ?
- + Les achats sont-ils programmés, aléatoires ou d'urgence ?

➤ Où allez-vous exercer votre activité ?

Vous devez vous poser plusieurs questions :

- + Exercerez-vous votre activité dans un local dédié, chez vos clients ou à votre domicile ?
- + Avez-vous besoin de vous installer près de vos sources d'approvisionnements ou près de votre clientèle ?

Si votre projet consiste à ouvrir un commerce de détail, votre emplacement sera capital pour sa réussite. Lorsque vous aurez repéré un emplacement, n'hésitez pas à passer plusieurs jours dans le quartier, à questionner les commerçants, à surveiller attentivement le flux des passants et à observer les commerces concurrents.

➤ À quel prix allez-vous vendre votre produit ?

- + Devrez-vous lancer un produit moins cher que celui proposé par vos concurrents ?
- + Votre coût de fabrication ou d'achat justifie-t-il qu'il soit vendu plus cher ?

Pour fixer le « prix juste », il est nécessaire de bien connaître sa clientèle, ses concurrents et ses coûts. Les informations que vous avez pu recueillir précédemment sont donc essentielles dans cette étape, particulièrement :

- + la sensibilité de la demande au prix du produit ;
- + les prix pratiqués par vos concurrents ;
- + le calcul de votre prix de revient (voir partie 03 étape #6)

ÉTAPE ② : RÉALISER UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

➔ 4 phases pour bien réaliser votre étude de marché

➤ Phase 1 : définissez votre marché

Votre objectif est ici de réaliser une photographie générale du marché.

Son identification et ses évolutions

Il vous faudra répondre à plusieurs questions :

- + Sur quel(s) marché(s) votre entreprise va-t-elle évoluer ?
- + Qui seront vos clients ou vos utilisateurs (le client, celui qui paye, n'est pas nécessairement l'utilisateur) ?

- + Quelle est la dimension géographique du ou des marchés que vous souhaitez cibler ?
- + Quelles sont les évolutions du marché en valeur et en volume ?

Les produits ou services directement ou indirectement concurrents

Dans un second temps, vous devrez rechercher quels sont les produits qui seront vos concurrents directs, mais également indirects, c'est-à-dire qui peuvent se substituer à votre produit.

Les acteurs

Concurrents, clients, utilisateurs, prescripteurs... l'identification et la définition des principaux acteurs est importante pour une connaissance pointue de votre marché.

➔ Phase 2 : analysez la demande

La première étape vous a permis d'esquisser les grandes lignes de la demande, mais il faut maintenant obtenir davantage d'informations pour pouvoir, par la suite, prendre des décisions.

Evolution globale de la demande

Interrogez-vous sur les tendances d'évolution de la demande :

- + Quelle est la taille du marché et quelles sont les quantités vendues ?
- + Quel est le nombre de clients sur le marché ? Comment ce chiffre évolue-t-il ?

Comportement du client et de l'utilisateur

Faites un portrait précis de vos clients et/ou vos utilisateurs, puis essayez de déterminer leur comportement :

- + A quelle occasion achète-t-il (le client) ou utilise-t-il (l'utilisateur) le produit et/ou le service que vous proposez ? Comment ? Où ? Pourquoi ?
- + Sont-ils satisfaits ?
- + Quelles sont leurs motivations ? Quels sont leurs freins ?
- + Quelle est leur perception du produit et/ou du service ?
- + Quelles sont les caractéristiques du produit et/ou du service qui pourraient favoriser l'acte d'achat ou d'utilisation ?

Segmentation de la demande

Votre objectif est de sélectionner parmi l'ensemble de vos clients (et/ou utilisateurs) identifiés lesquels cibler en premier lieu pour commercialiser votre produit ou votre service.

Suivant la nature de votre marché les critères pourront être très variés. Pour les particuliers vous pourrez utiliser des critères distinctifs tels que : le sexe, les critères socio-démographiques, les modes et styles de consommation, etc. Pour les entreprises : les effectifs, l'activité, le chiffre d'affaires, l'implantation, etc.

1
2
3
4



➔ Phase 3 : analyse de l'offre

De même que pour l'analyse de la demande, une analyse fine de l'offre vous permettra d'établir plus précisément votre stratégie.

Evolution globale de l'offre

Présentez les différents produits (et/ou services) et entreprises présents sur le marché ainsi que les leaders.

Caractéristique de l'offre et des entreprises concurrentes

Une fois que vous les avez présentés, analysez de manière détaillée vos concurrents directs et indirects. Posez-vous les questions suivantes :

- + Qui sont-ils ? Où sont-ils ?
- + Que proposent-ils ? A quels prix ?
- + Comment vendent-ils ? Quels sont leurs résultats financiers ? A qui vendent-ils ?
- + Comment communiquent-ils ? Quels sont leurs avantages concurrentiels ?
- + Quelle est leur part de marché ?
- + Les clients / utilisateurs sont-ils satisfaits ?

➔ Phase 4 : analysez l'environnement du projet

Il s'agit enfin d'identifier les facteurs qui peuvent avoir une influence favorable ou non sur votre marché et sur votre activité.

L'enjeu consiste à déterminer si la taille de votre marché pourrait réduire ou augmenter.

Ce travail passe par l'analyse des 6 dimensions suivantes :

Politique

Quelle est la stabilité politique ? Existe-t-il des tensions particulières ? Quel est le régime en place ? Quelle est la politique en matière de fiscalité, de commerce, etc. ?

Economique

Quelle est la conjoncture économique actuelle ? Quel est le taux de chômage ? Quelle est le revenu disponible ? Quelle est son évolution ?

Sociale

Quelle est la culture ? Quelles sont les valeurs et les normes ? Quel est le niveau d'éducation ? Comment évolue la démographie ? Quelles sont les habitudes de consommation ?

Technologique

Quelles sont les évolutions technologiques à venir ? Sont-elles fréquentes ? Quels secteurs sont-ils concernés ?

Ecologique

Quelle est la sensibilité aux enjeux du développement durable ? Quelles sont les mesures prises en faveur de l'environnement ? Quel traitement est réservé aux déchets ?

Légale

Quelle est la législation qui encadre votre activité ? Comment peut-elle évoluer ? Quel est le rôle des pouvoirs publics ? Quel est le rôle des groupes d'influence et des organisations professionnelles ? Etc.

D'une manière générale, pour chaque étape de la réalisation de votre étude de marché, vous pouvez suivre la démarche proposée dans l'infographie ci-dessous. Elle vous permettra d'obtenir une méthode souple, adaptable à la spécificité de vos besoins.

1. Rechercher des informations

- + Rechercher les informations existantes
- + Réaliser un questionnaire
- + Réaliser des entretiens

2. Faire une synthèse et analyser les informations

- + Rechercher les informations existantes
- + Réaliser un questionnaire
- + Réaliser des entretiens

3. Rédiger un rapport

- + Identifier les opportunités et les risques du marché
- + Définir les clefs de succès et les contraintes du marché

4. Estimer le chiffre d'affaire prévisionnel

- + Prendre plusieurs hypothèses
- + Etablir ses comptes prévisionnels



→ Réaliser un questionnaire dans le cadre de votre étude de marché

➔ Les méthodes d'échantillonnage

Pour des raisons de temps et de coûts, il est quasiment impossible d'interroger tous les clients potentiels présents sur une zone d'enquête (recensement). Vous devrez donc calculer et déterminer un échantillon représentatif de la population à étudier.

Combien faut-il interroger de personnes ?

On pourrait penser que plus un échantillon est important plus il donnera des résultats satisfaisants.

En fait, la taille de l'échantillon repose surtout sur un compromis entre :

- + le degré de précision que vous souhaitez atteindre,
- + le budget affecté à l'enquête,
- + le temps dont vous disposez pour réaliser le sondage et analyser les résultats.

Si vous interrogez 800 personnes, vous n'obtiendrez pas des résultats deux fois plus fiables que vous en interviewez 400. Par contre, les coûts de l'étude doubleront inévitablement.

Ainsi pour déterminer la taille de l'échantillon, il vous est fortement recommandé de vous rapprocher d'un conseiller spécialisé dans les enquêtes, d'une junior-entreprise ou d'un cabinet-conseil. On considère en général que l'échantillon doit couvrir entre 5% et 10% du nombre de clients final pour être statistiquement représentatif.

Quelle méthode d'échantillonnage utiliser ?

Après avoir déterminé le nombre de personnes à interroger, il faut choisir la méthode qui déterminera les personnes à interroger.

Ce choix dépendra de la possession ou non d'une liste complète et de sa fiabilité. Par exemple, l'annuaire «Pages jaunes» ne référence pas l'ensemble des abonnés téléphoniques. En effet, les abonnés sur liste rouge et ceux bénéficiant de la téléphonie auprès de leur fournisseur d'accès internet n'y figurent pas. Ainsi, utiliser un annuaire ne garantit pas d'obtenir une liste complète et à jour.

Lorsque l'on ne dispose pas d'une liste complète et fiable, on choisit généralement la méthode des quotas, très utilisée du fait de sa simplicité. Il suffit en effet :

- + de prendre en compte des statistiques définissant la répartition d'une population globale : âge, sexe, catégories socioprofessionnelles, etc.
- + et de la reproduire à l'image d'une maquette en «modèle réduit» pour constituer l'échantillon.

Exemple d'échantillon par la méthode des quotas : vous souhaitez installer une entreprise dans une région donnée. Il désire interroger 400 consommateurs situés dans sa future zone d'implantation et prend comme modèle la répartition de la population de la région d'après les chiffres des Instituts nationaux de statistique.

	Répartition population	Echantillon
HOMMES	48%	192
FEMMES	52%	208
15 À 29 ANS	21%	84
30 À 44 ANS	24%	96
45 À 59 ANS	25%	100
60 À 74 ANS	18%	72
75 ANS ET PLUS	12%	48
AGRICULTEURS EXPLOITANTS	2%	7
ARTISANS, COMMERÇANTS	4%	16
CADRES	6%	24
PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES	12%	48
EMPLOYÉS	17%	66
OUVRIERS	14%	54
RETRAITÉS	27%	109
AUTRES PERSONNES SANS ACTIVITÉ	19%	76

- 1
- 2
- 3
- 4

Dans cet exemple, l'enquêteur (qui est généralement vous-même) devra interroger 192 hommes et 208 femmes, et suivre, en fonction des objectifs qu'il s'est fixés, les autres clés de répartition, afin de «coller» à la population ciblée.

Un conseil : ne pas multiplier les critères de segmentation, ce qui pourrait rendre l'enquête ingérable sur le terrain.

➔ Le contenu du questionnaire

Les règles de base à respecter

Ne jamais oublier les objectifs à atteindre : quelles sont les informations à accumuler ? A quoi vont-elles servir ?

Ce sont les objectifs qui guident la rédaction du questionnaire.

Toujours proposer des questions courtes, facilement compréhensibles de tous.

- + Relire et faire relire le questionnaire : les questions doivent se suivre et s'enchaîner sans problème. Un questionnaire structuré permettra aux sondés de répondre plus spontanément.
- + Inutile de rédiger un long questionnaire : l'interviewé se lassera très vite et y mettra fin prématurément ou répondra sans forcément réfléchir pour se débarrasser d'un exercice devenu ennuyeux.

Au sein d'un questionnaire, le choix du type de questions aura également une incidence sur les résultats de l'enquête.



Voici les types les plus courants :

Types d'interrogation	Avantages	Inconvénients
<p>La question fermée à choix unique</p> <p>Exemple</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quel âge avez-vous ?</i> - <i>Possédez-vous un ordinateur OUI/ NON</i> 	<p>Rapidité d'administration</p> <p>Simplicité de traitement</p>	<p>Ne se prête pas à l'étude du comportement des sondés</p>
<p>La question fermée à choix multiples</p> <p>Exemple</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Comment avez-vous connu le site de Capp'O Sud ?</i> - <i>par moteur de recherche ?</i> - <i>par un organisme de conseil ?</i> - <i>par la presse ?</i> 	<p>Simplicité de traitement et de dépouillement</p>	<p>Influence les personnes interrogées par des réponses proposées</p> <p>Difficile pour le sondé de mémoriser une longue liste d'éléments. Les propositions citées en début ou en fin de liste sont souvent choisies par dépit ou bien la question n'obtient pas de réponse</p>
<p>La question ouverte</p> <p>Elle laisse la libre parole à l'interviewé</p> <p>Exemple</p> <p><i>Que pensez-vous de l'installation d'une superette dans votre quartier ?</i></p>	<p>Spontanéité des réponses recueillies</p> <p>Richesse des contenus</p>	<p>Difficile à dépouiller et à analyser les résultats</p> <p>Risque d'un grand nombre de non-réponses</p>
<p>Les échelles</p> <p>Elles mesurent, à l'aide d'un rapport de grandeur, l'avis ou l'attente du sondé sur certains points précis de la satisfaction d'un produit ou d'un service</p> <p>Exemple</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des services de votre épicier ?</i> - <i>Très satisfait (8 à 10)</i> - <i>Plutôt satisfait (4 à 7)</i> - <i>Plutôt insatisfait (1 à 3)</i> 	<p>Nuance quantitativement les réponses aux questions qualitatives</p>	<p>Quelquefois difficile à mettre en place</p> <p>Risque de retrouver des mesures médianes pour les indécis sur une échelle composée d'un nombre impair de graduation</p>

➤ La structuration du questionnaire

Quelques règles à garder à l'esprit :

- + Plus le questionnaire sera long, plus il sera difficile de trouver un nombre important de personnes qui accepteront d'y répondre.
- + L'ordre des questions agit sur le résultat de l'enquête. Il est donc nécessaire de structurer le questionnaire en utilisant notamment «la méthode de l'entonnoir», qui consiste :
 - dans un premier temps à poser des questions d'ordre général,
 - puis, peu à peu, à aboutir à des questions précises, voire très personnelles.
- + Toujours remercier l'interviewé pour sa participation à l'enquête.
- + Insérer si possible une «question de contrôle» permettant de vérifier le sérieux ou la cohérence des réponses du sondé, en l'interrogeant sur un sujet déjà abordé plus tôt dans le questionnaire.
- + Enfin, pour gagner en rapidité de saisie des réponses lors du traitement du questionnaire, numéroter chaque question (Q1, Q2, etc.) et codifier les réponses.

1
2
3
4

EXEMPLE :

On n'indiquera pas :

Question 6 « Consommez-vous du pain ? » :

- si la réponse est oui, question suivante,
- si la réponse est non, passer à la question n° 20

Mais :

Q6 « Consommez-vous du pain ? »

a : Oui ==> Q7

b : Non ==> Q20

L'intervieweur entourera la réponse a ou b.

Pour les questions ouvertes, leurs réponses seront à codifier après l'administration du questionnaire.



Tout questionnaire doit être préalablement testé auprès d'une petite partie de l'échantillon.

Ce test en grandeur nature permet de repérer des incohérences dans le contenu et dans le «déroulé» du questionnaire.

Les premières analyses des réponses peuvent également mettre l'accent sur des problèmes bien plus profonds : un mauvais ciblage de l'échantillon, l'utilisation d'une liste obsolète, un lieu inadapté pour administrer le questionnaire, ... Il vaut mieux se rendre compte d'une erreur au moment du test qu'au dépouillement final de l'enquête.



➔ L'administration du questionnaire

Le type d'administration du questionnaire dépend de plusieurs facteurs : du type d'enquête, de la qualité et du nombre de personnes interrogées, des informations relevées, mais aussi et surtout du coût (on y revient toujours).

Il vous est donc conseillé de chiffrer le plus finement possible ces besoins techniques et humains.

Il existe 4 grands type d'administration d'enquêtes, le face à face, les enquêtes par téléphones, par voie postale et enfin par internet. Pour les inconvénients qu'elles comportent, les enquêtes par téléphone et voie postale ne seront pas détaillées ici.

Enquêtes en face à face

C'est le type d'enquête le plus utilisé. Réalisé dans la rue, au domicile des sondés, etc., il permet de toucher directement le cœur de la population ciblée. Il présente également l'avantage de recueillir les réactions et commentaires effectués par les interviewés.

Par contre, il nécessite de réunir et de former une équipe plus importante qui doit être disponible pendant un laps de temps plus ou moins long (une journée, une semaine,...). Les coûts de formation et d'immobilisation de ces enquêteurs peuvent considérablement alourdir le budget de l'étude.

On peut naturellement être tenté d'administrer seul son questionnaire sur un lieu de passage important situé à proximité de son futur emplacement. Dans ce cas, il faut absolument vérifier que les sondés interrogés correspondent véritablement à la cible recherchée et s'obliger à ne pas influencer sur les réponses.

Enquêtes par internet

Ces dernières années, les enquêtes en ligne ont pris une place de plus en plus importante sur le réseau. Il est vrai que cette formule rassemble de nombreux avantages :

- + le questionnaire est disponible auprès d'un nombre important de sondés simultanément partout dans le monde et à tout moment du jour et de la nuit,
- + le traitement des résultats (tris à plat) peut être réalisé quasiment en temps réel,
- + le coût d'une telle enquête est très attractif.

Cependant, ces atouts ne doivent pas occulter que l'internaute interrogé ne sera pas forcément le prospect visé par le projet,... surtout s'il est d'une portée locale.

Par ailleurs, de plus en plus d'outils en ligne permettent de réaliser soi-même une enquête.

➔ Le traitement du questionnaire

Une fois les questionnaires remplis, un autre processus doit être entamé : le dépouillement des résultats. Avant de se lancer dans ce long travail de saisie et d'analyse, il vous est fortement conseillé de :

Choisir le bon outil de traitement d'enquête.

Pour faciliter la saisie des réponses et leur analyse, le traitement s'effectue exclusivement sur informatique en utilisant des logiciels spécialisés ou des applications «maisons».

Plusieurs logiciels existent sur le marché mais la plupart s'adressent aux professionnels du marketing ou aux cabinets d'études. Leur utilisation requiert une formation et une utilisation régulière. Leur coût est également en rapport avec leur puissance d'analyse et de fonctionnalité.

S'adresser à une junior-entreprise ou à un cabinet est une solution pour ne pas avoir à acquérir de tels logiciels.

Par contre, si l'on souhaite gérer seul cette phase de l'enquête, il faut développer au préalable une application sur un tableur de type excel ou un gestionnaire de base de données. Il est évident que ce travail de développement s'adresse à des utilisateurs avertis de ces logiciels informatiques.

Codifier les réponses des questions ouvertes

Comme cela a été précisé précédemment, les questions ouvertes permettent de laisser la libre parole aux sondés. Toutefois pour faciliter leur saisie, ces riches informations vont devoir être analysées et regroupées.

L'exercice consiste à relever toutes les réponses de ce type de question et ensuite à les rassembler sous des groupes d'idées similaires.

Par exemple à la question «Comment jugez-vous la qualité du pain vendu dans la boulangerie située rue de la République ?», les interviewés ont répondu «franchement pas terrible» - «moyen» - «bon» - «passable» - «pas assez cuit» - «immangeable», etc.

Si les qualificatifs sont très nombreux et différents, il est impossible de faire ressortir des idées phares.

«Immangeable» et «pas terrible» pourrait donc être regroupés sous l'idée de «mauvaise qualité».

Il est préférable d'effectuer cet exercice à plusieurs afin d'éviter les interprétations «partisanes».

Organiser sérieusement la saisie

Afin d'éviter de saisir deux fois le même questionnaire, il est nécessaire de travailler dans le calme, en utilisant un plan de travail dégagé. Une fois le questionnaire saisi, il faut le classer et le marquer d'un trait de couleur visible.

La saisie terminée, les résultats tant attendus peuvent alors s'exprimer en chiffres. Pour faciliter l'analyse, les résultats sont couramment traités sous la forme de tris à plat, tris croisés et de moyennes.

Une fois les résultats de l'enquête connus et réunis sous la forme de tableaux, vous devrez devoir extraire les éléments phares en rédigeant un rapport d'étude



ÉTAPE ③ : DÉFINIR VOTRE STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION

➔ Phase 1 : Définir votre stratégie

Grâce aux connaissances acquises précédemment, cette 3e étape doit vous permettre de construire l'offre de votre entreprise en validant ou ajustant certains points-clés de votre projet.

Pour cela, il vous faudra analyser les caractéristiques de :

- + la demande, pour répondre au plus près à ses exigences ;
- + l'offre de la concurrence, pour vous en distinguer et mettre en avant vos atouts.

➔ Phase 2 : définir les caractéristiques de la demande

Votre étude de marché vous a renseigné sur :

La composition de votre clientèle potentielle

Vous devrez adapter votre gamme de produits ou services aux profils-type de clientèle que vous avez repérés.

Si votre clientèle présente une diversité suffisamment importante pour qu'il soit pertinent de segmenter votre offre de services ou de produits, définissez des couples « produits ou services / types de clients ». Vous devrez alors déterminer celui ou ceux qui :

- + composeront vos produits d'accroche ;
- + constitueront votre fonds de clientèle ;
- + dégageront vraisemblablement le plus de marge.

Sa localisation

Si votre clientèle est géographiquement concentrée, votre décision portera sur le choix de l'infrastructure (fixe ou mobile) qui vous permettra d'être présent sur les zones considérées.

Dans le cas contraire, vous devrez choisir les moyens à mettre en place pour atteindre vos clients potentiels sur une zone élargie : lieu d'implantation, publicité, présence dans certains salons ou manifestations, site internet, etc.

➔ Phase 3 : comprendre les caractéristiques de la concurrence

Votre stratégie commerciale doit également tenir compte des solutions déjà proposées par la concurrence en place.

L'étude de marché peut avoir révélé :

Une concurrence peu développée

Vous disposez dans ce cas de la plus grande latitude pour prendre vos décisions, mais cette situation est rare en dehors des créations véritablement « innovantes ».

Ne négligez pas la concurrence « indirecte » constituée notamment par des fournisseurs de produits ou services différents du vôtre mais satisfaisant le même besoin, ainsi que par les consommateurs eux-mêmes, en fonction de leur capacité à auto-satisfaire leur propre besoin.

Attention, une absence de concurrence ne signifie pas pour autant un marché à prendre. En effet, certains concurrents y ont peut-être déjà essayé un échec.

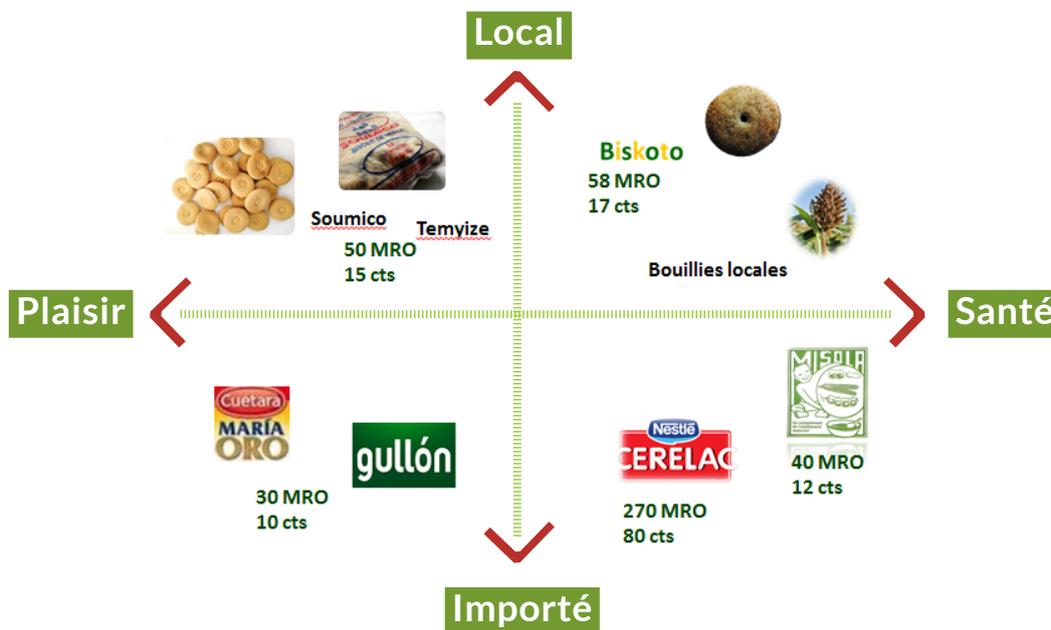
La présence d'un leader

Vous serez alors sans doute contraint de développer un ou plusieurs avantages concurrentiels ou de cibler une niche de marché très précise qui vous distinguera.

Une concurrence diversifiée

Vous devrez mesurer les atouts de votre offre face à ceux mis en avant par la concurrence et réfléchir à la façon dont vous vous présenterez pour vous démarquer des autres.

Aussi, vous pouvez vous aider en positionnant votre produit par rapport à la concurrence sur différents critères (prix, produit localement, santé, etc.) comme présenté dans l'exemple ci-dessous :



⚠ Définissez une stratégie à long terme : évitez au maximum d'avoir une approche à court terme. Il est important de fixer un fil conducteur et de projeter l'entreprise dans l'avenir.

➡ Phase 4 : Choisir vos actions commerciales

Une fois votre offre construite, vous devrez organiser la force de vente de votre entreprise, prévoir les relations avec vos futurs clients et décider des actions à mener pour favoriser ces relations.

L'ensemble des moyens qui permettent d'agir sur un marché peuvent être classés en 3 catégories.

1. Ceux qui visent à attirer le consommateur vers le produit relèvent de l'action publicitaire. Vous déciderez, en fonction de votre budget et de l'étendue de votre rayon d'action, du type de support le plus efficace : signalétique et / ou publicité sur le lieu de vente, prospectus, cartes de visite, encarts publicitaires sur internet, dans la presse locale ou spécialisée ainsi que dans les annuaires

- 1
- 2
- 3
- 4

professionnels, annonces sur les radios locales, etc. Aujourd'hui les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés pour communiquer, votre projet pouvant faire l'objet d'une « story » qui permet également de tester vos 1ers produits en direct avec les consommateurs.

2. Ceux qui visent à pousser le produit vers le consommateur relèvent de l'action promotionnelle. Elle permet d'inciter ponctuellement à l'achat en accordant un avantage exceptionnel : journées portes ouvertes, petits événements, dégustations, démonstrations, participation à des foires, cartes de fidélité, etc.

3. Ceux qui visent à établir un contact direct avec le consommateur relèvent des actions de prospection ou de relance : porte à porte, par internet, etc.

Ces moyens ont naturellement un coût qu'il convient, à ce stade, d'évaluer de manière à les prendre en considération dans vos comptes prévisionnels (voir partie financière).

ÉTAPE ④ : RÉALISER VOTRE MARKETING MIX

Les 4P sont les quatre éléments majeurs qui permettent de définir le « marketing-mix », c'est-à-dire l'ensemble des choix et actions à mettre en oeuvre par votre entreprise pour rencontrer son marché et ses clients. Les 4P détaillent le positionnement marketing et commercial de l'entreprise.

Les 4P sont donc les quatre piliers de la stratégie marketing de l'entreprise. Chaque pilier doit être compatible et cohérent avec les autres. Les choix en matière de marketing-mix ne se font pas au hasard, ils se fondent sur une étude de marché que vous venez de réaliser et sur une connaissance fine des segments (groupes de clients) et des attentes des groupes ciblés.

Voici résumées les différentes étapes permettant d'arriver à la définition d'un marketing-mix :



→ Les 4P : product, price, promotion, place.

Quatre leviers principaux permettent à votre entreprise d'agir pour rencontrer sa cible :

- + Le premier P est le produit lui-même,
- + Le deuxième P est son prix,
- + Le troisième P regroupe l'ensemble des outils qui permettent de promouvoir le produit,
- + Enfin le quatrième P concerne le lieu de vente du produit.



1
2
3
4

S'ils semblent séparés dans la figure ci-dessus, chacun des 4 P est en réalité intimement lié aux autres. Le but pour l'entreprise est de mettre au point une recette équilibrée et cohérente pour lui permettre de séduire un nombre maximal de clients.

➔ LE PRODUIT

Le P « PRODUIT » détaille tous les choix et actions qui touchent au produit lui-même, en vue de satisfaire le client :

- + La marque ou le nom sous lequel le produit est vendu,
- + La qualité du produit,
- + Les fonctionnalités et caractéristiques techniques,
- + Les options,
- + Les services liés au produit : service après-vente, garanties, assurances, etc,
- + Le style,
- + Le conditionnement,
- + Les lignes : ce sont des groupes de produits répondant à des sous-segments de clientèle différents (ligne enfants, ligne premium, ligne bio),
- + Les gammes :
 - une gamme large comprend beaucoup de lignes de produits différentes,
 - une gamme profonde comprend beaucoup de références différentes au sein de chaque ligne (grand nombre de tailles, formats, ou couleurs par exemple),
 - une gamme longue est à la fois large et profonde.



➔ P pour **PRIX**

Le P « PRIX » détaille tous les choix et actions qui touchent au prix du produit :

- + Les politiques de prix :
 - la politique d'écrémage consiste à pratiquer des prix élevés pour s'adresser à une clientèle haut de gamme ou qui souhaite se distinguer,
 - la politique de pénétration consiste à pratiquer des prix faibles de manière à s'imposer sur un marché face à la concurrence,
 - la politique d'alignement consiste à adopter les prix de la concurrence afin d'éviter une guerre des prix,
 - la politique du prix psychologique consiste à adopter le prix attendu par le client.
- + Les politiques de réduction commerciale :
 - Le rabais est une réduction exceptionnelle accordée à un client pour cause de problème de qualité ou de non-conformité,
 - La remise est une réduction pratiquée de façon habituelle, par exemple en fonction des quantités achetées (vente en lots, cumul d'achats dans le temps...),
 - La ristourne est une réduction calculée sur une période précise, valable pour l'ensemble des opérations d'un même client.
- + Les conditions de paiement et de crédit : délai de paiement, escompte, crédit et taux...

Bien sûr, la politique de prix doit être cohérente avec la politique produit.

➔ P pour **PROMOTION (communication)**

Le P « PROMOTION » détaille tous les choix et actions qui touchent à la promotion du produit:

- + Les ventes : démarchage, démonstration, essais, vente au téléphone, participation à des salons et foires...
- + La publicité : radio, presse, journaux, affichage, brochures, plaquettes,
- + La promotion des ventes : il s'agit des techniques qui visent à accroître les ventes par des offres temporaires : jeux-concours, distribution d'échantillons, bons de réduction, coupons, remises ponctuelles, animations...
- + Les relations publiques : communiqués et dossiers de presse, opérations de sponsoring ou de mécénat, parrainage, lobbying, tenue d'événements,
- + Le marketing direct : envoi de catalogues, mailing courriers, e-mailing...

La communication doit être cohérente avec la politique produit et la politique prix : un produit low-cost sera promu par de la publicité de masse, peu coûteuse et grand public.

Un produit haut-de-gamme ou distinctif pourra faire l'objet d'événements ou de marketing direct personnalisé.

➔ P pour PLACE (distribution)

Le P « PLACE » détaille tous les choix et actions qui touchent aux modalités de distribution du produit :

- + Le choix des points de vente,
- + Le choix des canaux de distribution : on les classe principalement en trois catégories : direct, court ou long en fonction du nombre d'intermédiaires,
- + Les stocks et entrepôts,
- + L'assortiment des commandes,
- + La logistique : moyens de transport, rapidité de livraison...

REMARQUE

Les 4P de plus en plus concurrencés par les 4C.

Avec l'évolution du marketing et des modes de consommation, la théorie des 4 P est de plus en plus concurrencée par celle des 4 C : Consommateur, Coût, Commodité, Communication :

Le Produit est remplacé par le Consommateur : la réflexion est de plus en plus tournée autour des désirs, comportements et attentes du client. Le produit devient de plus en plus un concept plutôt qu'un objet ayant une utilité primaire.

- Le Prix est remplacé par le Coût : le client voit l'acquisition comme un coût personnel, sans forcément se référer aux prix de la concurrence,
- La Distribution est remplacée par la Commodité d'achat : le client recherche le moins de contraintes possibles pour acquérir et disposer du produit ; il est prêt à sortir des réseaux de consommation traditionnels pour se faciliter la vie,
- La Promotion est remplacée par le Communication : les politiques de promotion classiques doivent être abandonnées pour des stratégies de communication multi-canal dans le but d'instaurer un dialogue permanent avec le client.

1

2

3

4



03 - LE DIMENSIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Lorsque l'on se lance dans la mise en œuvre d'un projet il est important de bien le dimensionner compte tenu des débouchés mais également des moyens techniques et humains disponibles.

Les points essentiels à considérer : avant de se lancer dans l'activité, il est utile de dresser une liste précise et exhaustive des investissements et dépenses à réaliser pour lancer son projet. Vous pouvez aller à la rencontre de structures similaires, demander des devis, des conseils, rencontrer vos fournisseurs potentiels. Pensez également aux besoins de formations des personnes travaillant sur le projet.

Les différentes étapes proposées ici prennent pour exemple le dimensionnement d'une entreprise de transformation agroalimentaire.

ÉTAPE ① : GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET SOURCING

→ Approvisionnement en matières premières agricoles

- + Origine des matières premières (local/import)
 - > Si local, localisation de l'usine par rapport aux zones de production, avec présentation sur une carte
- + Élément de cahiers des charges des matières premières (critères de sélection, de paiement)
- + Types d'approvisionnement envisagés (régie, contrat direct, coopératives...)
- + Saisonnalité des différentes matières premières (présenter un graphique)
- + Coûts unitaires des matières premières (coût rendu usine)
- + Conditions et durée de stockage des matières premières
- + Espace et type de stockage matières premières nécessaires

→ Approvisionnement en emballages et autres produits non agricoles

- + Type d'emballage primaire et secondaire utilisés (type : carton, capacité : 10 kg)
- + Provenance (local, import) et mode d'approvisionnement des intrants
- + Conditions et durée de stockage des emballages
- + Coûts unitaires des emballages
- + Espace et type de stockage emballages nécessaires

1

2

3

4



En synthèse, présenter un tableau récapitulatif, comme suit :

MP	FOURNISSEUR	PAYS	COUT UNITAIRE	CONDITIONNEMENT	CONDITIONS DE STOCKAGE	FREQUENCE DES APPROVISIONNEMENTS	QUANTITE A STOCKER
Sucre	CSS	Sénégal	0.84€/kg	Sac de 50kg	Sec	1 x par mois	20 sacs

ÉTAPE ② : FAISABILITÉ TECHNIQUE DE L'UNITÉ DE PRODUCTION

→ Objectifs de production

- + Objectifs commerciaux
- + Capacité nominale de la ligne de production

→ Procédé de Fabrication

- + Description du process par opération unitaire (présenter diagramme)
 - > Préciser les paramètres (temps/T°C/quantité), les inputs/outputs, les bilans matière et énergétique
- + Rendement de fabrication
- + Durée moyenne de fabrication du/des produit/s
- + Analyse des points critiques du process (CCPs)

→ Equipements de production / dimensionnement

- + Machines/équipements envisagés: spécifications techniques, fournisseurs, coûts (présenter sous forme de tableau)

→ Besoin en fluides (électricité, eau, air, gaz, etc...)

- + Types de fluides utilisés (technologie/fournisseurs)
- + Consommation par jour en eau/énergie électrique, gasoil, etc...
- + Coût unitaire de chaque fluide

→ Agencement et dimensionnement des locaux (productifs et non productifs)

- + Choix du terrain (type/superficie), accès
- + Plan de masse : infrastructures externes et différents bâtiments (production, stockage, administratif)
- + Plan détaillé 2D de l'usine: différents flux (matière, personnel, énergie), surfaces en m² (utilisation recommandée du logiciel visio)
- + Choix matériaux (type de sols, murs, etc...) et spécificités de construction
- + Estimation coût fabrication

ETAPE ③ : LE PERSONNEL ET L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

- + Nombre total d'employés, affectation et responsabilités
- + Besoin éventuel en formation
- + Organisation de la production (1x8h, 2x8 h...)
- + Planning prévisionnel de production / diagramme horaire
- + Coûts masse salariale

1

2

3

4

ETAPE ④ : DURABILITÉ / RSE

- + Stratégie de gestion durable des utilités (gestion de l'eau, production de l'énergie, etc...)
- + Impact sur l'environnement, gestion des sous-produits, déchets issus des procédés, équipements de traitement à prévoir
- + Impact nutritionnel du produit
- + Impact sur le marché et l'emploi local du projet

→ Résultats attendus de cette étape

- + Estimation des investissements
- + Déterminer les dotations aux amortissements
- + Définir son plan de financement
- + Calcul du prix/coût de revient unitaire par produit
- + Elaborer son compte de résultats prévisionnels sur 3/5 ans
- + Définir les principaux indicateurs de performance financière du projet

Exemple de liste des ressources nécessaires à la mise en place du projet

Rubriques	J'ai besoin de...	J'ai déjà...	Ce qu'il me faut acheter
Matières premières			
Construction / Bâtiments			
Equipements/ fournitures			
Transport/Logistique			
Main d'œuvre			





04 – L'ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

A QUOI ÇA SERT :

L'analyse financière de votre business plan permet de valoriser les flux financiers résultant des études précédentes (marketing et techniques) pour :

- Déterminer la rentabilité et la création de valeur du projet
- Préciser le financement d'un projet et
- Evaluer la durabilité du projet d'investissement.

Les différentes étapes pour réaliser l'analyse financière de mon projet :

- 1 Je définis et j'estime les **investissements** nécessaires
- 2 Je détermine les dotations aux **amortissements** correspondantes
- 3 Je détermine le **plan de financement initial**
- 4 J'établis le **compte de résultats prévisionnel sur 3 ans**
- 5 Je calcul les **indicateurs de rentabilité**
- 6 Je calcule le **coût de revient** unitaire de mon produit
- 7 J'établis le **plan de trésorerie**
- 8 Je définie le besoin en **fond de roulement**
- 9 Je finalise mon **plan de financement à 3 ans**



ÉTAPE ① : JE DÉFINIS ET J'ESTIME LES INVESTISSEMENTS NÉCESSAIRES : TABLEAU DES INVESTISSEMENTS

A QUOI ÇA SERT :

Lister à partir des données de dimensionnement de l'entreprise l'ensemble des biens et moyens nécessaires pour produire et vendre et assurer la qualité et le volume des produits et ou services.

A remplir selon modèle ci-dessous :

<u>Investissements (Investment)</u>					<u>Amortissements (Depreciation)</u>			
Libellé	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Durée (années)	Année 1	Année 2	Année 3
Immobilisation incorporelles								
Frais d'enregistrement	-				5	-	-	-
Honoraires avocats, notaires experts								
Publicité au démarrage								
Droit d'entrée, franchise								
Brevet	-				5	-	-	-
Création site internet								
Logiciels								
Fonds de commerce								
Sous total 1	-	-	-	-				
Immobilisation corporelles								
Terrains	-				20	-	-	-
Constructions	-				8	-	-	-
Equipements de production	-			-				
Outillage de production								
Travaux, aménagements					10	-	-	-
Véhicules	-			-	5	-	-	-
Mobilier de bureau					5	-	-	-
Matériel informatique	-			-	3	-	-	-
Sous total 2	-	-	-	-				
Immobilisations financières								
Garanties sur loyers								
Garanties professionnelles								
Sous total 3	-	-	-	-				
TOTAL	-	-	-	-	TOTAL	-	-	-

ÉTAPE ② : JE DÉTERMINE LES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS CORRESPONDANTES

A QUOI ÇA SERT :

La détermination des amortissements permet d'étaler le coût des immobilisations sur plusieurs années au moyen des dotations aux amortissements qui permettent in fine de renouveler les biens plus facilement. C'est une écriture comptable qui permet de constater la diminution de valeur d'un bien immobilisé du fait de son utilisation dans le temps. Ce sont des charges calculées ou non décaissables qui n'ont aucune conséquence sur la trésorerie de l'entreprise

 La durée des amortissements des principales immobilisations corporelles sont les suivantes : bâtiments (20 ans), Matériel de production (8 ans), Aménagement des locaux et bureaux (12 ans), matériel de transport (5 ans), ordinateurs et imprimantes (3 ans), véhicule (5 ans)

A remplir selon modèle de tableau de la page précédente en lien avec les investissements

ÉTAPE ③ : JE DÉTERMINE LE PLAN DE FINANCEMENT INITIAL

A QUOI ÇA SERT :

A recenser les ressources financières nécessaires pour financer les frais d'établissements, l'achat des immobilisations, et le besoin en fonds de roulement. L'entreprise ne peut démarrer si ses besoins ne sont pas couverts par des ressources durables.

Le plan de financement initial doit être équilibré, et même positif de préférence (les ressources sont supérieures aux besoins) afin de disposer d'une marge de sécurité.

Un plan de financement initial est composé de deux parties :

Les besoins liés au démarrage de l'activité: frais liés à la création de l'entreprise, investissements, besoin en fonds de roulement. Il s'agit de recenser toutes les dépenses nécessaires à la mise en place de votre projet ;

Les ressources financières apportées au démarrage de l'activité: apports en capital social, apports en compte courant d'associé, emprunts à moyen et long terme, aides et subventions. Il s'agit ici de recenser l'ensemble des ressources que vous allez apporter à votre entreprise.

Les différentes rubriques à présenter sont : le montant des apports en capital (Capital social-porteur, capital social – associés, capital social Business Angel), compte courant des associés, les emprunts (emprunts bancaires), les subventions

 Le prêt bancaire ne peut pas dépasser 30 à 40 % de l'investissement total. En général les banques ne financent pas les besoins en fonds de roulement qui doivent donc être financés par les capitaux propres ou les aides.

A remplir selon modèle page suivante

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9



BESOINS	RESSOURCES
<p>INVESTISSEMENTS</p> <p>FRAIS DE DÉMARRAGE Frais d'immatriculation / Conseil juridique, etc. Investissements incorporels Brevets et licences / Droit au bail / Droit d'entrée (en cas de franchise par exemple) / Immeubles / Site internet / Communication de démarrage, etc.</p> <p>INVESTISSEMENTS CORPORELS Travaux et aménagement / Matériels et outillages / Matériels informatiques / Véhicules / Mobiliers et équipements (>500 euros HT) / Matériels de productions, etc.</p> <p>INVESTISSEMENTS FINANCIERS Cautions / Dépôt de garantie</p>	<p>FONDS PROPRES</p> <p>APPORTS PERSONNELS («en compte exploitant» pour les entreprises individuelles et «en capital» pour les sociétés)</p> <p>APPORTS RÉALISÉS PAR DES INVESTISSEURS (love-money, crowdfunding, business-angels, etc.)</p> <p>COMPTES-COURANTS D'ASSOCIÉS BLOQUÉS (en cas de société)</p> <p>PRÊTS D'HONNEUR</p> <p>SUBVENTIONS ET PRIME</p>
<p>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</p> <p>C'est le décalage de trésorerie prévisible entre les dépenses et les encaissements. Le BFR apparaît après le début de l'activité, mais vous devez prévoir les modalités de son financement dès le premier jour</p>	<p>FONDS EMPRUNTES</p> <p>CRÉDITS BANCAIRES</p> <p>MICRO-CRÉDIT</p> <p>PRÊT D'HONNEUR</p>
<p>TRESORERIE DE DEMARRAGE</p> <p>La trésorerie pour parer aux imprévus et couvrir certaines dépenses (loyer, primes d'assurances, etc.) et avances d'argent à réaliser (TVA sur les investissements par exemple).</p>	

ÉTAPE ④ : J'ÉTABLIS LE COMPTE DE RÉSULTATS PRÉVISIONNEL SUR 3 ANS

A QUOI ÇA SERT

Le compte de résultat est un état financier que vous devez établir dans le but de présenter votre résultat net (bénéfice ou perte) et les éléments (charges et produits) qui ont permis de le calculer.

Il a un double objectif :

- faire connaître à l'administration fiscale le montant du bénéfice réalisé (ou de la perte)
- prouver la rentabilité de l'entreprise aux financeurs potentiels

Si les charges sont plus élevées que les produits, le résultat est une perte. Si elles sont moins élevées, le résultat est un bénéfice.

A partir de ce compte de résultat, les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et les ratios sont calculés et interprétés.

 En général, la première année le volume d'activité est estimée entre 50 et 75% de la capacité nominale, l'entreprise atteint les 100% en année 3. On parle souvent d'un scénario « dégradé » afin d'anticiper les résultats en cas de difficultés diverses au démarrage.

 Le paiement des impôts commence en année 2, calculés à partir du résultat de l'année 1, sauf s'il existe une exonération d'impôts sur les sociétés pour les nouvelles entreprises.

A remplir selon modèle page suivante

1

2

3

4

5

6

7

8

9

ÉLÉMENTS	Année 1	Année 2	Année 3
PRODUITS			
Chiffre d'affaire			
- Vente de marchandises			
- Prestations de services			
- Productions de biens			
Autres produits			
- Financiers			
- Exceptionnels			
- Stocks valorisables			
TOTAL DES PRODUITS			
CHARGES			
Achats consommés de marchandises			
- Matières premières			
- Marchandises			
Marge brute = CA - achat consommés de marchandises			
Charges externes			
- Eau, électricité, tel, web, etc.			
- Honoraires (comptable, etc.)			
- Sous-traitance			
- Loyer			
- Communication (Adwords, print, etc.)			
- Frais de transport			
- Assurances (locaux, RC pro)			
- Consommables			
- Divers frais (banque, postaux, etc.)			
Valeur ajoutée = Marge brute - charges externes			
Charges de personnels			
Salaires + cotisations sociales			
Impôts et taxes			
- Contribution territoriale			
- Taxe d'apprentissage			
- Autres (hors IS)			
Excédent brut d'exploitation = VA - (Charges personnels et taxes)			
Dotations aux amortissements			
Voir étape ②			
Résultat d'exploitation = EBE - dotation aux amortissements			
Charges financières			
- Intérêts sur emprunts moyen et long terme			
- Agios sur dettes à court terme			
TOTAL DES CHARGES			
Résultat avant impôt = RE - charges financières			
Impôts			
Résultat net = RAI - impôts			

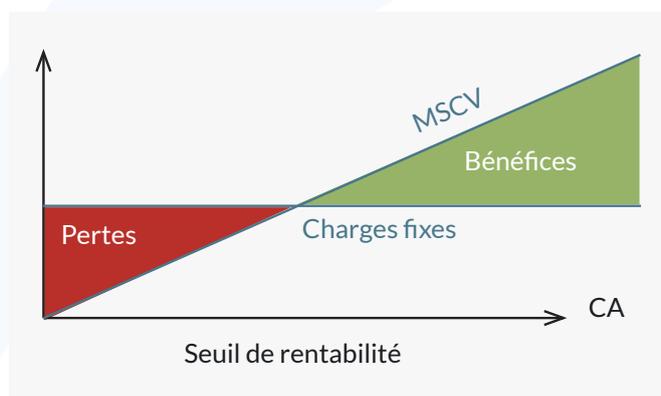
ÉTAPE 5 : JE CALCULE LES INDICATEURS DE RENTABILITÉ DE MON PROJET

A QUOI ÇA SERT

A partir du compte de résultat prévisionnel, certains indicateurs de performance (KPI) sont importants pour mesurer la rentabilité de votre entreprise. Ces KPI (Key Performance Indicators) sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

→ Seuil de rentabilité

Déterminer le montant des Charges Fixes (CF) : Il reste constant quelle que soit l'évolution de l'activité comme l'assurance, le loyer, les impôts, les charges financières. Penser à intégrer les amortissements à venir.



Déterminer le montant des Charges Variables (CV) : il varie proportionnellement à l'évolution de l'activité comme l'achat des marchandises destinées à être revendues ou transformées.

- + Chiffre d'Affaires prévisionnel (CA)
- + Marge sur Coûts Variables MSCV = CA-CV
- + Taux de Marge sur Coûts Variables TMSCV = MSCV/CA

$$\text{Seuil de Rentabilité (SR)} = \text{CF} / \text{TMSCV}$$

$$\text{Point Mort en nombre de jours (PM)} = \text{SR} / (\text{CA annuel}/360)$$

 Ne pas confondre le «seuil de rentabilité» avec le «point mort». Les deux sont issus du même concept mais le premier s'exprime en niveau de chiffre d'affaires (en monnaie) alors que le second s'exprime en temps (nombre de jours, de mois ou d'années nécessaires pour être rentable)

CALCUL SEUIL DE RENTABILITÉ	1	2	3
Chiffre d'affaires prévisionnel (HT)			
Charges variables			
Chiffre d'affaires – charges variables = marge sur coût variables			
Marge sur coût variables/chiffre d'affaires = Taux de marge sur coûts variables			
Charges fixes / taux de marge sur coûts variables = seuil de rentabilité			

→ Taux de rentabilité

Avec focus sur le ROE (return on equity) = indicateur privilégié des apporteurs de capitaux propres. Il indique le rendement du placement

$$\text{ROE} = \text{Bénéfice net} / \text{Capitaux propres}$$

A comparer avec un placement bancaire simple et non risqué comme de l'épargne qui rapporte entre 1 et 2% par an. Si j'investis dans le projet, quel est le rendement de mon placement.

→ Capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement indique l'excédent de ressources internes générées par l'activité, qui peut être affecté à plusieurs enjeux pour l'entreprise :

- + augmenter ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie ;
- + réaliser des investissements, pour renforcer sa compétitivité ;
- + rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière ;
- + verser des dividendes à ses actionnaires.

La CAF ne doit pas être confondue avec le flux de trésorerie, car elle ne tient pas compte des décalages d'encaissement et de décaissement. Elle fournit toutefois une information stratégique aux établissements prêteurs. En rapportant la capacité d'autofinancement au chiffre d'affaires, une banque peut en déduire la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. C'est donc ce ratio qui sera scruté en priorité, lorsqu'un entrepreneur sollicite de nouveaux financements.

Le calcul de la CAF peut être effectué via 2 méthodes différentes, à partir de 2 éléments clés du compte de résultat, mais nous proposons ici le plus simple :

$$\text{CAF} = \text{excédent brut d'exploitation} + \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

Les produits encaissés et charges décaissées correspondent aux entrées et sorties de trésorerie non compris dans le calcul de l'EBE (charges financières, produits financiers, opérations de gestion, pénalités, amendes, etc.) ;

→ Points divers

Quelques remarques pratiques :

- Préciser le nombre de jours d'activité par an 220, 250, ...
- Ne pas faire figurer les centimes, et utiliser le format avec séparateur de millier (10 000)
- Arrondir les montants aux 100 EUR ou 500 EUR supérieurs
- Attention à bien distinguer : le prix de vente consommateur et le prix sortie usine (prix utilisé pour déterminer le chiffre d'affaires)

Les rubriques à ne pas oublier

- Rubrique Personnels
- Ne pas oublier d'insérer le montant annuel des salaires bruts payé par l'employeur
- Bien faire la distinction entre : Montant net mensuel perçu par le salarié / Montant brut mensuel payé à l'employé / Montant brut mensuel payé par l'entreprise

ÉTAPE ⑥ : JE CALCULE LE COÛT DE REVIENT UNITAIRE ET LA MARGE DE MON PRODUIT

A QUOI ÇA SERT

A identifier la répartition des différents coûts entrant en jeu dans le coût de production d'un produit, de mesurer la marge unitaire et identifier les leviers potentiels de réduction et d'optimisation de la marge par unité produite (bouteille, paquet, etc..).

Il permet également de réaliser des arbitrages sur la fixation du prix final de vente au regard des concurrents.

Présenter le coût de revient unitaire de production en précisant les valeurs suivantes : coût d'achat de matière première, coût d'achat d'emballage, coût des utilités, coût de main d'œuvre de production, coûts de distribution, autres coûts (coûts administratifs et frais généraux)

Il est calculé à partir du tableau des comptes de résultat prévisionnel où l'on ramène chaque charge à l'unité (montant des différentes charges divisé par le nombre d'unités vendues pour les années 1, 2 et 3. Normalement, plus on augmente le nombre d'unité produite, plus le coût de revient diminue au regard des charges fixes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9





⚠ Coût de revient + marge = Prix de vente sortie usine
 Prix de vente + marge distributeurs (estimation 30/40%)
 = prix de vente consommateur

ÉTAPE 7 : JE CONSTRUIS MON PLAN DE TRÉSORERIE

A QUOI ÇA SERT :

L'utilisation d'un plan de trésorerie présente plusieurs intérêts :

- S'assurer que l'entreprise pourra faire face aux décaissements programmés sur les jours, semaines ou mois à venir ;
- Evaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement ;
- En cas d'activité saisonnière, vérifier que la trésorerie permettra de faire face aux périodes creuses.

Le plan de trésorerie est également utilisé en phase de création de l'entreprise, dans le cadre de la réalisation du bilan prévisionnel. Il vous permettra :

- De s'assurer qu'avec les prévisions retenues, l'entreprise parvient à dégager de la trésorerie et à faire face aux dépenses budgétées ;
- De mettre en évidence le besoin de financement du projet de création d'entreprise.

Le plan de trésorerie reprend tous les encaissements et décaissements de l'entreprise, il est donc constitué de 2 parties.

Voici un exemple de plan de trésorerie prévisionnel sur 12 mois :

Trésorerie (N)	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Apport en capital	1 500											
Apport comptes courant	16 000											
Emprunts	40 000											
Vente de marchandises						17 292	14 177	14 177	14 177	14 177	14 177	15 098
Chiffre d'affaires (Total)						17 292	14 177	14 177	14 177	14 177	14 177	15 098
Rembours. de crédit TVA					6 212							
TOTAL ENCAISSEMENTS	57 500				6 212	34 584	28 354	30 196				
Immobilisa. corporelles			36 200		1 800							
Immobilisations (Total)			36 200		1 800							
Échéances d'emprunts	728	728	728	728	728	728	728	728	728	728	728	728
Achat effectué de marchandises						7 094	5 856	5 856	5 856	5 856	5 856	6 259
Achats effectués (Total)						7 094	5 856	6 259				
Fournit. consommables					1 200	3 418	23	23	59	22	23	59
Services extérieurs	1 098	498	498	498	498	1 548	1 548	1 548	1 548	1 548	1 548	1 548
Charges externes (Total)	1 098	498	498	498	1 698	4 966	1 571	1 571	1 607	1 570	1 571	1 607
Etat - Impôts												163
Salaires nets (salariés)						647	647	647	647	647	647	647
Charges sociales (Salariés)							312			936		
Charges de personnel (Total)						647	959	647	647	1 583	647	647
TVA à payer									291	421	427	427
TOTAL DECAISSEMENTS	1 826	1 226	37 426	1 226	4 226	13 435	9 114	8 802	9 129	10 158	9 392	9 668
Solde précédent		55 674	54 448	17 032	15 796	17 782	21 639	26 702	32 077	37 125	41 144	45 929
Variation de trésorerie	55 674	-1 226	-37 426	-1 226	1 986	3 857	5 063	5 375	5 048	4 019	4 785	5 430
SOLDE DE TRESORERIE	55 674	54 448	17 022	15 806	17 782	21 639	26 702	32 077	37 125	41 144	45 929	51 359

→ Les encaissements

Au niveau des encaissements, les éléments importants à prendre en compte sont les suivants :

- + le chiffre d'affaires prévisionnel TTC,
- + les apports en capital (capital de départ et augmentations de capital),
- + les apports en compte courant,
- + les subventions reçues,
- + les produits financiers
- + les remboursements d'impôts.

La difficulté essentielle au niveau des décaissements réside dans les prévisions d'encaissements du chiffre d'affaires. Il faut tout d'abord être en mesure d'estimer correctement le montant probable de ce dernier, et d'y associer ensuite les délais de paiement probables.

→ Les décaissements

Les décaissements sont la plupart du temps constitués par : les investissements, les achats TTC, les frais généraux TTC (loyers, honoraires, entretiens, assurance, dépenses de transport...), les salaires et charges sociales, les impôts et taxes, les réductions de capital, les reprises d'apports en compte courant, les charges financières.

Il convient de reprendre toutes les dépenses avec les montants associés figurant le dernier compte de résultat détaillé (Cf. compte de résultat prévisionnel), de préciser les modalités de règlement associées à ces dépenses et d'estimer leur évolution probable sur l'année à venir.

Ensuite, il convient d'y incorporer toutes les nouvelles dépenses prévues dans les mois à venir : nouvelle embauche, nouvelle location..., les investissements que vous prévoyez et les échéances prévues au niveau du remboursement de vos dettes financières.

Enfin, une fois que la liste des décaissements est terminée et que vous êtes parvenu à y associer montants et modalités de règlement, il convient de reporter les montants dans votre plan de trésorerie, mois par mois.

 Le premier réflexe très important est de retenir les achats et les ventes en TTC, et non en hors taxes. L'entreprise règle en TTC et ensuite, reverse aux impôts l'excédent de TVA collectée ou récupère le surplus de TVA déductible.

 Si des salaires sont prévus dans le plan de trésorerie, n'oubliez pas :
- de prévoir une sortie de trésorerie mensuellement pour le paiement des salaires nets,
- et une sortie de trésorerie mensuellement ou trimestriellement pour le paiement des charges sociales.

ÉTAPE 8 : JE DÉFINIS LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

A QUOI ÇA SERT :

A financer les premiers mois d'activités pour couvrir le décalage entre les encaissements et les décaissements (trésorerie).

Il représente les sommes d'argent que l'entreprise devra réunir afin de couvrir les besoins financiers résultant du décalage dans le temps entre les flux de trésorerie entrants et sortants.

Le besoin en fonds de roulement ou « BFR », est un indicateur qui mesure les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages de flux de trésorerie liés à l'activité : décalages de décaissements (paiement en retard de fournisseurs par exemple) et décalages d'encaissements (paiement en retard de clients par exemple).

 Le besoin en fonds de roulement est exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires, donnée contenue dans le compte de résultat. En revanche, les éléments nécessaires au calcul du BFR sont issus de la gestion des stocks et de la trésorerie, hormis le montant des achats qui figure également dans le compte de résultat.

BFR = stocks + créances clients - dettes fournisseurs - dettes fiscales et sociales

- + Stock (marchandise, matières premières, produits finis) = stocks moyens X délais de rotation / 360 jours
- + Créances clients = chiffres d'affaires TTC X délais de paiement accordés aux clients / 360 jours
- + Dettes fournisseurs = achats TTC X délais de paiement obtenus des fournisseurs / 360 jours

 Pratiquement, dans une première estimation, on peut prendre pour valeur BFR = 2 mois des dettes fournisseurs + 2 mois de créances clients.

TABLEAU CALCUL BFR	Année 1	Année 2	Année 3
BESOINS			
- Stocks			
- Créances clients			
- Crédit de TVA			
TOTAL DES BESOINS (I)			
RESSOURCES			
- Dettes fournisseurs			
- Dettes fiscales (TVA, etc.) et sociales (URSAF, etc.)			
TOTAL DES RESSOURCES (II)			
BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT (I - II)			

ÉTAPE 9 : JE FINALISE MON PLAN DE FINANCEMENT SUR 3 ANS

A QUOI ÇA SERT :

Plus l'entreprise disposera de ressources financières stables en réserve, mieux elle fera face aux aléas de son activité. Aussi, projeter l'activité de l'entreprise sur les 3 années qui suivent sa création est l'objet du plan de financement à 3 ans : cela permet d'anticiper les besoins en financement possibles en fonction d'hypothèses de croissance réalistes.

 Le plan de financement à 3 ans n'est qu'une construction à partir d'hypothèses : il est rare qu'il devienne une réalité mais il doit être réalisé sérieusement pour convaincre les financeurs et les banques.

Il se présente en deux parties comme le plan de financement initial de l'étape 1 :

- + une première partie recense, pour chaque année (ou exercice), les nouveaux besoins durables de l'entreprise qui doivent apparaître au cours de cet exercice,
- + une deuxième partie recense les nouvelles ressources stables qui interviennent sur ce même exercice.

Ce tableau intéresse tout particulièrement les investisseurs puisqu'il permet de définir avec précision le montant des ressources nécessaires à l'entreprise pour financer son programme d'investissements et son cycle d'exploitation.

→ Année 1

↻ Les besoins

- + reprendre le contenu du plan de financement initial,
- + reporter le montant du capital remboursé sur le premier exercice (pas les intérêts car ils sont à imputer au compte de résultat)
- + pour les entreprises individuelles : indiquer les prélèvements de l'exploitant qui seront effectués au titre de sa rémunération.

↻ Les ressources

- + reprendre les éléments du plan de financement initial
- + indiquer le montant de la capacité d'autofinancement (CAF) calculé à l'étape ⑤

 Selon les banquiers, il est nécessaire que, pour la première année, les ressources excèdent les besoins d'un montant représentant au moins 15 à 20 % du montant de la CAF. Cet excédent doit s'accroître les années suivantes.

→ Année 2 & 3

Ne prendre en compte que les éléments nouveaux apparus dans les besoins ou les ressources durables au cours de chaque exercice respectif.

↻ Les besoins

- + placer le montant des investissements qui peuvent sembler nécessaires pour le développement de l'entreprise : nouveaux matériels (achat d'un nouveau véhicule par exemple), nouveaux équipements, etc.
- + indiquer l'accroissement du BFR provoqué par une augmentation du volume d'activité (plus de stock, plus de clients)
- + reporter le remboursement annuel des emprunts : tout comme en année 1, on indique ici le capital des emprunts remboursés au cours de l'année en question,
- + pour les entreprises individuelles : indiquer les prélèvements de l'exploitant qui seront effectués en années 2 et 3,

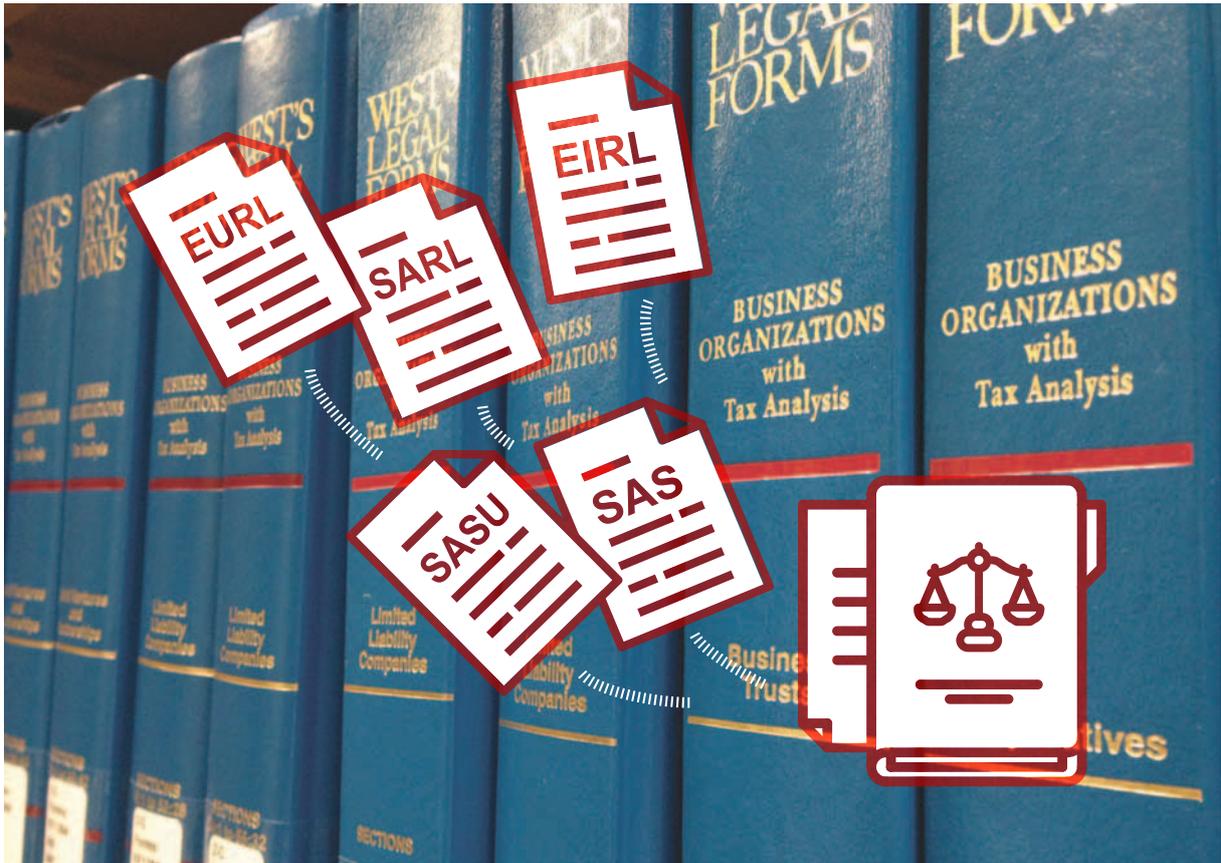
↻ Les ressources

- + indiquer le montant des apports prévus par les associés dans les comptes courants d'associés
- + le versement des primes et subventions
- + le montant de la CAF résultant des années 2 et 3
- + le montant des emprunts bancaires et autres emprunts

PLAN DE FINANCEMENT À 3 ANS	Année 1	Année 2	Année 3
BESOINS			
- Immobilisations			
- Variation BFR			
- Remboursement d'emprunt (annuité)			
TOTAL DES BESOINS (I)			
RESSOURCES			
- Apport capitaux propres (année1)			
- Emprunts (année 1)			
- Subventions			
- CAF			
TOTAL DES RESSOURCES (II)			
VARIATION DE TRESORERIE (II - I)			
SOLDE DE TRESORERIE			

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9





05 – L'ETUDE JURIDIQUE

On entend par forme juridique le cadre juridique qui permet à l'entreprise de voir le jour en toute légalité. Que l'activité soit commerciale, industrielle, artisanale ou libérale, l'entrepreneur a le choix entre deux grandes formes juridiques : l'entreprise individuelle (EI) ou la société (SARL, SA, EURL...).

A QUOI ÇA SERT :

Entreprise individuelle, EURL, SARL, SAS, SA... Les possibilités sont nombreuses mais choisir le bon statut juridique est déterminant. En dépendent le développement de l'entreprise, sa capacité de financement, la répartition du pouvoir et la responsabilité des dirigeants.

 Capp'O Sud n'étant pas expert dans le domaine juridique et surtout les situations juridiques étant très différentes d'un pays à l'autre, cette partie est volontairement succincte avec seulement les grands principes pour guider les choix. En fin de cette partie, vous trouverez des liens internet qui vous permettront d'en savoir plus.

 Dans tous les cas, il est nécessaire de se faire accompagner par un service juridique spécialisé (Chambre de commerce et de l'industrie, cabinet d'expert-comptable)

Le choix entre entreprise individuelle ou société se fait en fonction de plusieurs critères :

La volonté de s'associer ou non: seule la société permet de créer une entreprise à plusieurs.

1. Le créateur qui veut rester maître à bord choisira l'entreprise individuelle, l'EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) ou la SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle).

En entreprise individuelle, le créateur est responsable de ses dettes car son patrimoine personnel est confondu avec ses biens professionnels. En cas de problème, les créanciers peuvent saisir les biens personnels du créateur (à l'exception de sa résidence principale) sauf s'il a établi une déclaration d'insaisissabilité devant notaire ou opter pour l'EURL.

L'EURL (SARL constituée d'un seul associé) est plus sécurisante car la responsabilité du dirigeant est limitée au montant de ses apports. La SASU est pour sa part réservée aux projets de plus grande envergure car il est possible d'accueillir des investisseurs.

En entreprise individuelle comme en société, il est possible d'embaucher des salariés. Mais attention, en embauchant du personnel, l'entrepreneur individuel prend des risques. En cas de conflit juridique, il est responsable à 100%, y compris sur ses biens personnels.

2. Les règles de fonctionnement de l'entreprise: en entreprise individuelle, elles sont réduites. Le choix de la société impose davantage de formalisme.



3. Les besoins financiers : une société et une entreprise individuelle n'exigent pas les mêmes besoins. Si les besoins sont conséquents, la création d'une SA (société anonyme) ou d'une SAS (société par actions simplifiée) peut être judicieux, notamment pour ouvrir le capital à des investisseurs.

4. Le régime social: il diffère selon que l'activité est exercée en société ou en entreprise individuelle. L'entrepreneur est ainsi soumis au régime social des indépendants s'il est entrepreneur individuel, associé unique d'une EURL ou gérant majoritaire de SARL soumise à l'impôt sur les sociétés. Il cotise au régime des salariés s'il est gérant minoritaire ou égalitaire de SARL, PDG ou dg de SA.

5. Le régime fiscal: là aussi, et selon la forme juridique choisie, les bénéfices de l'entreprise sont soumis soit à l'impôt sur le revenu (entreprise individuelle, EURL) soit à l'impôt sur les sociétés (SARL, SA, SAS, SASU). Dans le premier cas, le chef d'entreprise porte sur sa déclaration personnelle de revenus le montant des bénéfices (bénéfices industriels et commerciaux, BIC, pour les commerçants et artisans, ou bénéfices non commerciaux, BNC, pour les professionnels libéraux).

Dans le second, les bénéfices de la société sont déclarés dans la catégorie traitements et salaires.

POUR EN SAVOIR PLUS...

- Bpi France « Les structures juridiques » : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques>
- Je suis entrepreneur « Choisir mon statut juridique » : www.jesuisentrepreneur.fr/statut-juridique/quel-statut-entreprise.html
- Afrikatech « les formes d'entreprises dans l'espace OHADA » : www.afrikatech.com/fr/entreprendre/les-formes-dentreprises-a-associe-unique-dans-lespace-ohada
- WikiCréa « Entreprendre en Afrique » : www.creerentreprise.fr/creer-entreprise-afrique
- Bureau d'appui à la création d'entreprise au Sénégal « Les formes juridiques en vigueur » : www.creationdentreprise.sn/les-formes-juridiques-en-vigueur

06 – LA PRESENTATION DE SON PROJET POUR LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET/OU FINANCIERS

6

1

2

ÉTAPE ① : RÉALISER UN PITCH

A QUOI ÇA SERT :

Avoir un projet et des idées plein la tête c'est bien ! Avoir de l'argent pour financer leur mise en œuvre c'est mieux ! Quand on commence à préparer une levée de fonds, la question du pitch se pose assez vite. Votre challenge sera également de rassurer vos interlocuteurs par votre stratégie de développement et les premiers retours d'expérience des clients. Il s'agit de présenter le projet entrepreneurial, son business model, sa vision et donner envie d'en savoir un peu plus sur vous.

La structure d'un pitch dépend des circonstances de la présentation

- + Présentation en face en face → privilégier le face à face
- + Présentation par mail → privilégier la rédaction

Le pitch concrètement :

- + Présentation d'un projet de création
- + 20 mots et 3 idées max / diapositive
- + Présentation courte : de 5 à 10 minutes maximum

Présentez votre projet comme une opportunité d'investissement

- + Mettez l'accent sur la valeur de votre projet en étant le plus concis possible
- + Notez que les investisseurs n'écoutent pas seulement vos mots, «ils écoutent votre façon de penser»

→ Un plan de pitch en 7 phases

➔ 1. Présentez-vous : «vous êtes l'homme ou la femme de la situation»

Tout commence par un mot de remerciement pour l'accueil que vous ont réservé vos interlocuteurs, puis vient le moment d'indiquer vos prénoms et noms et les raisons de votre venue.

Préciser ensuite votre parcours très brièvement et votre rôle dans ce projet. Il n'est pas nécessaire de rappeler votre CV mais simplement l'expérience et la compétence qui font sens avec votre projet.

Si vous entreprenez à plusieurs, chacun des associés devra se présenter lui-



même. A ce titre, une bonne préparation est exigée afin que chacun sache à quel moment il peut prendre la parole, tout en démontrant les complémentarités de chacun des associés.

C'est un point central de la présentation car vous ou votre équipe qui est le plus fort déterminant du succès de votre entreprise, pas votre produit. Les traits appréciés par les investisseurs :

- + Capacité d'innovation
- + Esprit entrepreneurial
- + Potentiel managérial

➔ 2. Présentez l'idée : «vous apportez une solution à un problème»

Pour définir le problème, 3 diapositives au maximum



Pour retenir l'intérêt de votre interlocuteur et « l'accrocher », rien de tel que de commencer par présenter le besoin du client auquel vous répondez, ou bien de partir d'un constat, d'une histoire, d'un problème existant que vous solutionnez. C'est une manière très rapide de résumer ce que vous faites, et d'être compris.

Vous pouvez vous exercer en répondant à ces questions :

- + Quel est le besoin ou le problème non satisfait ?
- + Quelle est la solution que vous apportez ?

➔ 3. Réalisez une démonstration : «votre solution est concrète»

A la suite de la présentation de l'idée ou simultanément, n'hésitez pas à interpeller et à impliquer votre interlocuteur en le faisant tester votre produit ou votre service.

Le faire participer est une clé importante pour obtenir son adhésion. Comme dit l'adage, «l'essayer c'est l'adopter !».

Ce genre d'action fera son effet lors d'un concours ou la recherche de financement auprès d'investisseurs. Si votre produit est encore à l'état de prototype ou si votre site Internet, qui vous sert à commercialiser votre service, n'est pas encore ligne, une vidéo ou un schéma pourront très bien convenir.

➔ 4. Délimitez le marché potentiel : «il existe un marché pour votre offre»

La préoccupation principale de tout un chacun est de savoir s'il existe des clients pour votre offre et de savoir ce qu'ils en pensent, s'ils sont satisfaits. Il faut donc faire part des retours d'expériences que vous avez obtenus auprès d'eux, mais également auprès des clients potentiels, prescripteurs, primo-adoptants (early-adopter), partenaires, etc. C'est une manière de démontrer que le projet prend vie et devient entreprise, que votre offre rencontre sa demande.

L'objectif est de montrer précisément qu'il existe un intérêt économique pour votre produit ou votre service. Vous devez indiquer le chiffre d'affaires potentiel que vous estimez pouvoir réaliser aujourd'hui et demain. Il vaut mieux ici éviter de se perdre dans les données statistiques de votre étude de marché. Ce qui compte, c'est la façon dont vous arrivez à vos estimations en étant factuel.

Ils attendront également de vous que vous arriviez à définir précisément le type de clientèle que vous ciblez.

En résumé, sur 2 diapositives, montrez que vous avez une connaissance parfaite de votre marché

- + Cartographier son écosystème de marché
- + Cibler une clientèle précise

Ce qui intéresse votre audience ou votre investisseur c'est :

- + Quelle est votre cible ?
- + Quelles est la taille de votre cible ?
- + Et comment vous allez la toucher ?

➔ 5. Présentez votre stratégie : «vous savez comment atteindre vos objectifs»

La suite logique de l'étude de marché est la stratégie commerciale.

Vous devez expliquer très concrètement en quelques mots la manière dont vous parviendrez à toucher vos clients. Moyens de communication, politique de prix, mode de distribution, etc., tout doit être cohérent avec les attentes de vos clients.

Démarquez-vous de la concurrence : «votre offre à un avantage sur les autres»

Vous n'êtes pas seul sur un marché et il existe nécessairement des concurrents, sous une forme ou une autre.

Montrer simplement les atouts de votre offre et en quoi vous vous distinguez de vos concurrents.

Il est d'ailleurs préférable de n'insister que sur l'atout que vous jugez majeur, celui qui apporte un véritable bénéfice au client par rapport à l'offre existante.

Tentez de répondre à cette question : pourquoi allons-nous vous préférer aux autres ?

➔ 6. Démontrez la faisabilité financière : «votre projet est viable financièrement»

Ne rentrez pas dans le détail de vos prévisions financières de votre projet. Il ne faut retenir que ce qui fait sens pour votre interlocuteur notamment en montrant que votre chiffre d'affaires estimé vous permet de faire fonctionner et développer votre entreprise.

Si vous recherchez des financements auprès d'une banque ou d'investisseurs, vous devrez faire apparaître le montant du financement demandé en précisant impérativement à quelles ressources il est destiné.

Face à des investisseurs, le montant de la valorisation de votre entreprise et les perspectives de retour sur investissements pourront être demandés.

Pour illustrer vos propos, vous pouvez vous servir de graphes construits à

1

2



partir de vos tableaux de CRP en valorisant les principaux indicateurs (Cf. Partie 04 « Etude économique et financière »)

➔ 7. Final : le futur et votre vision « vous n'êtes pas là par hasard »

Il est rassurant pour votre interlocuteur de savoir que vous avez des objectifs, réalistes bien entendu, et que vous avez de l'ambition. Même si vous construisez votre projet avec «les moyens du bord», rien n'empêche l'entrepreneur que vous êtes, de vous fixer des buts à atteindre à plus ou moins long terme.

Cela témoignera de votre capacité à anticiper les problèmes et les solutions, à envisager différents scénarios, et à faire preuve de maturité.

Une bonne manière de conclure est de rappeler les raisons de votre venue. L'expression de vos attentes doit découler naturellement de votre présentation.

Ce que vous recherchez chez votre interlocuteur c'est ce qu'il vous manque pour faire avancer votre projet.

Quelques conseils pour réussir sa présentation

Il n'y a pas de place pour l'improvisation lorsque vous présentez votre projet. Votre message doit être fluide, adapté, clair et être délivré dans un temps défini.

➔ Voici les principaux conseils à adopter

S'adapter

Si le projet relève d'une innovation technologique, d'une activité purement numérique, etc. vous pourrez être amené à adapter votre vocabulaire en fonction de votre interlocuteur en évitant le jargon technique et théorique et les abréviations. Un moyen simple, tentez d'expliquer votre projet en une seule prestation orale !

Néanmoins, cela ne nous dispense pas de vous familiariser avec les termes propres à la création et la gestion d'entreprise : modèle économique, segmentation, stratégie, BFR, seuil de rentabilité, plan de financement, etc.

Ils vous seront très utiles pour être compris par les professionnels de la création d'entreprise que vous rencontrerez (banque, investisseurs, experts comptables, jurés de concours, etc.).

Etre clair

Il faut éviter de se perdre dans les détails et préférer se focaliser sur ce qui fait sens pour votre interlocuteur. Favorisez des phrases courtes. Trois mots d'ordre : précision, concision et clarté. Comme dit l'adage : «trop d'information tue l'information».

Se chronométrer

Si votre interlocuteur ne vous impose pas un temps limité, ne perdez pas d'objectif qu'il faut pouvoir convaincre en moins de 5 minutes. Si le temps est limité, vous devrez adapter votre présentation.

Répéter

Une seule règle pour une présentation fluide et rythmée : se préparer en répétant plusieurs fois, et si nécessaire devant votre entourage.

Votre discours n'est pas figé dans le temps, il évoluera en fonction de l'avancement de votre projet, de vos échecs et de vos réussites. Sachez en tirer parti pour améliorer votre présentation

Anticiper

Pour répondre efficacement aux questions de votre interlocuteur à la fin de la présentation, le meilleur moyen reste encore de les anticiper. Vous devez donc lister les questions épineuses et préparer les réponses en conséquence, qui doivent être brèves et précises. Cela aura pour avantage de montrer que vous connaissez bien votre projet et ses points faibles.

Rebondir

Vous ne pourrez pas toujours tout envisager, aussi si votre interlocuteur vous déstabilise avec une question veillez à rester maître de vos émotions. Cela peut-être son rôle d'émettre des objections et de vous challenger.

Dans pareille situation, montrez-vous réactif et capable de vous remettre en cause. L'objectif n'est pas de tout savoir, mais davantage de montrer, que vous êtes conscient des points à améliorer.

ÉTAPE ② : CONSTITUER UN DOSSIER DE BUSINESS PLAN COMPLET

A QUOI ÇA SERT :

Le dossier que vous allez constituer doit permettre au lecteur de :

- comprendre rapidement de quoi il s'agit, à quel besoin répond le produit ou service proposé,
- savoir qui est en est à l'origine, ses motivations, objectifs et atouts pour le mener à son terme,
- évaluer sa valeur et le sérieux de sa préparation,
- prendre position sur le projet.

→ Aussi votre dossier doit être ...

Soigné

La première impression étant la bonne pour susciter un intérêt favorable chez le lecteur, votre business plan doit avoir une présentation impeccable.

Concis

Un business plan comporte une dizaine à une trentaine de pages, hors annexes. Pour ne pas alourdir inutilement le dossier, il est judicieux de réunir toutes les pièces justificatives dans un dossier bis.

En rédigeant votre business plan, pensez au lecteur ! Ce sera le plus souvent quelqu'un de très occupé et très sollicité. Le meilleur service que vous pouvez lui rendre - c'est de lui faciliter le travail, en lui confiant un document suffisam-

ment synthétique. En effet, un banquier qui doit s'attaquer à la lecture d'un «pavé» commencera, inconsciemment ou pas, par un préjugé défavorable. Il faut donc aller à l'essentiel.

Complet

Faire court, mais sans rien oublier de ce qui permet de juger de la faisabilité et de la viabilité du projet. Tous ses aspects doivent donc être traités dans votre business plan.

Clair

Il doit être rédigé dans un style simple et facilement compréhensible, en évitant tout jargon : mettez-vous à la place d'un lecteur non initié.

Le texte doit avoir une bonne lisibilité (choix judicieux des caractères d'impression et des symboles, de la mise en page...) avec une pagination correcte et un sommaire.

Bien structuré

Il doit être ordonnancé de façon logique dans sa décomposition en parties et sous-parties. Les titres donnés aux chapitres doivent aider le lecteur dans l'appréhension de l'ensemble du sujet.

Précis

Pour être crédible, il ne faut affirmer que des choses vérifiables :

- + Soyez attentif à citer vos sources d'informations : références d'ouvrages ou d'études, coupures de presse, identité de l'expert dont vous rapportez les propos, etc.
- + Faites figurer dans le dossier d'annexes, un maximum de justificatifs : copies d'articles, comptes rendus de conversations ou d'entretiens téléphoniques, ou mieux encore : lettre que vous aurez demandée et su obtenir de l'expert pour qu'il confirme ses dires, etc.).

Vendeur

Il s'agit de rester dans une teneur crédible, mais le dossier doit mettre en valeur les points forts de votre projet.

Ainsi les arguments développés, mis en caractères gras ou soulignés au moment où ils sont énoncés, seront repris en synthèse de chaque chapitre ou partie du dossier les concernant, de façon à influencer le lecteur et l'aider à structurer favorablement sa perception du projet.

Et n'hésitez pas à l'illustrer avec des photos et/ou vidéos : de vos produits et services, de l'équipe, etc.

→ Exemple de plan pour un dossier complet

Il n'y a pas de règle absolue dans la présentation du contenu d'un dossier complet. Ce qui est important, c'est de respecter une certaine logique.

↪ Le sommaire

A ne pas oublier pour faciliter la lecture du business plan ! Il est généralement placé en début de dossier, avant ou après l'executive summary.

➔ La partie introductive

L'executive summary

Votre business plan doit s'ouvrir sur une présentation synthétique et «vendeuse» de votre projet.

Cette présentation, qui ne doit pas dépasser une ou deux pages doit donner envie à votre interlocuteur de poursuivre sa lecture et de s'intéresser à votre projet. Pour cela, il doit comprendre immédiatement de quoi il est question. C'est «l'instant de découverte».

Vous et votre équipe

La présentation du porteur du projet ou de l'équipe fondatrice doit se faire en faisant valoir tout ce qui, dans votre expérience passée, se rattache de façon valorisante au projet en question.

Dans la plupart des projets, la personnalité du créateur ou la présentation de l'équipe est tout aussi importante que le projet en tant que tel. Et si vous êtes plusieurs, insistez sur la complémentarité de l'équipe !

La présentation générale du projet

Vous pouvez à ce stade parler de la genèse de votre projet : comment et pourquoi l'idée vous est venue ? Quelles sont les motivations qui vous poussent à vous lancer dans la création de cette entreprise, quels sont les objectifs que vous poursuivez ? Quels sont vos atouts pour sa réussite ?

➔ La partie commerciale

Le ou les produits et services

Cette partie correspond aux présentations 2 & 3 de votre pitch :

- + vous apportez une solution à un problème
- + votre solution est concrète»

Le modèle économique

Comment l'entreprise délivre et partage de la valeur à destination de l'ensemble des parties prenantes.

Les conclusions de votre étude de marché

Expliquez quel est le marché dans lequel vous vous situez, détaillez les caractéristiques de la clientèle visée, indiquez quels sont vos concurrents directs ou indirects, exposez les éventuels risques liés à votre environnement économique-juridico-socio-professionnel...

La stratégie retenue

La stratégie que vous avez retenue pour vous insérer dans votre marché et développer votre activité : la segmentation opérée du marché, le choix du couple produit/marché, le positionnement retenu, ainsi que les décisions de mix marketing que vous avez prises : politique de produit, de prix, de distribution et de communication.

1

2



Votre chiffre d'affaires prévisionnel

Reprendre les éléments de votre étude de marché avec votre positionnement sur les prix pratiqués ainsi que les volumes envisagés sur les 1ères années de développement de votre entreprise en vous appuyant le plus possible sur des éléments tangibles.

Les moyens à mettre en œuvre pour réaliser vos prévisions de vente

Expliquez concrètement comment va fonctionner l'entreprise avec quoi et avec qui ?

La rédaction de ce paragraphe doit être l'occasion de visualiser le futur marché de l'entreprise, en décomposant le processus de fonctionnement et en mettant en parallèle les équipements, les effectifs et les autres moyens, notamment incorporels, nécessaires.

➔ La partie technique

Elle comporte tous les éléments issus du dimensionnement technique de l'entreprise.

Le diagramme du process avec les équipements retenus

Il indique le prix d'achat des investissements, leur date prévue d'acquisition, la durée d'amortissement comptable et la dotation annuelle d'amortissements qu'ils entraînent pour chacun des trois premiers exercices.

Le prévisionnel d'achat et d'approvisionnement en matière premières

Il indique les principaux volumes de fournitures (matières 1ères et fournitures) qui entrent dans le process avec les prix d'achat prévisionnel.

Les principaux coûts de production unitaire

Il permet de juger de la rentabilité par unité de produit et de présenter la répartition des coûts unitaires en fonction des différentes charges fixes et variables.

➔ La partie économique & financière

Elle comporte tous les éléments qui traduisent en termes financiers la partie économique.

Sa composition dépendra naturellement de l'activité et de l'ambition de votre projet. Vous pouvez reprendre l'ordre de présentation réaliser dans la partie 04 « Etude économique et financière » :

Le tableau des investissements

Il indique le prix d'achat des investissements, leur date prévue d'acquisition, la durée d'amortissement comptable et la dotation annuelle d'amortissements qu'ils entraînent pour chacun des trois premiers exercices.

Le plan de financement initial

Il indique les capitaux à réunir pour pouvoir lancer le projet dans de bonnes conditions.

Afin de recenser correctement tous les besoins durables de financement (pour mettre en regard les ressources financières durables nécessaires), un

calcul délicat et approfondi doit être mené pour déterminer correctement le montant du besoin en fonds de roulement.

Le compte de résultat pour les trois premières années

Il permet de juger de la rentabilité future de la nouvelle entreprise.

Le plan de trésorerie sur 12 mois

Ce tableau permet, sur une période relativement courte, de s'assurer que la nouvelle entreprise pourra toujours, sur la base de ce que l'on peut raisonnablement prévoir, faire face à ses engagements financiers.

Le calcul du seuil de rentabilité

Il est important de connaître le chiffre d'affaires que l'entreprise devra impérativement réaliser pour couvrir l'ensemble de ses charges, et de déterminer le moment où ce seuil (point mort) sera atteint. Au-delà l'entreprise commence à faire des bénéfices.

Le plan de financement à trois ans

Ce tableau est nécessaire pour apprécier l'évolution prévisionnelle de la structure financière de l'entreprise à moyen terme, car une bonne structure financière est une des conditions de pérennisation des nouvelles entreprises.

Le tableau des annuités de crédit

S'il y a emprunt à moyen ou long terme : connaître la décomposition des remboursements d'emprunt est nécessaire pour alimenter le compte de résultat (charges financières) et le plan de financement à 3 ans (remboursement du capital emprunté).

1

2





07 – LE FINANCEMENT DE SON PROJET

ÉTAPE ① : BIEN APPRÉCIER VOS BESOINS EN FINANCEMENT

Les créateurs ont souvent tendance à sous-estimer leurs besoins pour limiter l'endettement. Ne tombez pas dans ce piège ! En effet, une bonne évaluation de vos besoins aura pour effet de :

- + sécuriser le démarrage de votre activité en anticipant les écarts de trésorerie que vous rencontrerez inévitablement,
- + crédibiliser votre dossier vis à vis d'un financeur et ainsi faciliter l'obtention de financements.

→ Avez-vous pensé à tout ?

- + aux investissements à réaliser pour produire, gérer, communiquer, vendre... ?
- + aux stocks à constituer ?
- + aux dépôts de garantie à verser ?
- + à la trésorerie de départ qui sera nécessaire pour faire face aux premières dépenses (BFR de départ) : loyer, assurances, actions commerciales, achat de fournitures, frais de déplacement, salaires, charges sociales, électricité... ?
- + à l'évolution de votre BFR (besoin en fonds de roulement) en cas de prévision d'augmentation de votre chiffre d'affaires ?

→ Quelques notions essentielles

↪ Les fonds propres

D'une manière générale, on identifie par «fonds propres» les capitaux dont dispose l'entreprise. Ils sont :

- + soit apportés par l'entrepreneur et ses associés (en cas de création d'une société),
- + soit par l'activité économique. En effet, en période de croisière, si l'entreprise dégagne des bénéfices, une partie sera conservée «en fonds propres» pour servir notamment à financer des investissements. Elle aura de ce fait moins recours à l'endettement et sera plus résistante face à des difficultés économiques.

Au jour de la création, les fonds propres sont constitués par les capitaux de départ : épargne personnelle du ou des créateurs, prêts d'honneur, etc.

Ils demeureront dans l'entreprise, c'est à dire que vous ne les récupérez qu'en cas de cession de votre entreprise ou des titres de votre société. Ils vous permettront de :

- + faire face aux premières dépenses nécessaires au lancement de votre activité,
- + financer ce qui ne l'est pas par le système bancaire et notamment le BFR (besoin en fonds de roulement),

1

2

3



- + et solliciter un emprunt, car sans fonds propres il est très difficile d'obtenir un emprunt bancaire. En règle générale, pour solliciter un emprunt bancaire, les fonds propres doivent représenter environ 30% des besoins financiers, sauf cas particuliers.

➔ L'entrée d'investisseurs dans le capital de votre entreprise («levée de fonds»)

Si vos capitaux propres sont insuffisants pour démarrer votre projet d'entreprise - ou plus tard pour la relancer ou la développer - vous avez la possibilité de les renforcer en faisant appel à des investisseurs extérieurs privés ou publics qui prendront une participation au capital de votre société.

En création d'entreprise, l'entrée d'investisseurs au capital permet d'alimenter les fonds propres, de gonfler le capital et ainsi de prétendre à des prêts plus importants.

➔ Les emprunts

En fonction des caractéristiques de votre projet et de son ambition, vous pourrez vous adresser aux réseaux bancaires ou aux organismes de micro-crédit. Sachez que dans la majorité des cas, les banques financent ce qui est «durable» (les investissements) et le stock de démarrage. Elles seront plus réticentes à financer le BFR.

Vous pourrez également solliciter un prêt d'argent auprès de particulier, via une plateforme de crowdfunding (crowdlending).

ÉTAPE ② : DIFFÉRENTS FINANCEMENTS SELON LA PHASE DU PROJET

Dans la création d'entreprise on distingue généralement 3 phases : maturation, incubation, amorçage. Chaque phase est d'une durée variable et nécessite des ressources distinctes selon le type de projet et les besoins en financement.

Phases	Sources de financement	Montant
Maturation : du concept au prototype	SEED CAPITAL <ul style="list-style-type: none"> • Ressources propres (ou bootstrapping) • Love money • Reward based crowdfunding (dons avec contrepartie) • Aides publiques, subventions • Prix de concours 	Entre 5 K€ et 300 K€
Incubation : du prototype au business plan	<ul style="list-style-type: none"> • Business Angels • Equity crowdfunding (dons sous forme d'actions) 	Entre 100 – 500 K€
Amorçage : développement commercial et / ou industriel en vue d'atteindre la rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Capital risque • Capital développement 	Entre 0.5 et 10 M€

Le tableau suivant vous propose quelques définitions de ces différents types de financement

DÉFINITIONS SUCCINCTES	
Seed capital	Première phase du financement de la création d'entreprise, les fonds propres sont destinés à la recherche, l'évaluation et le développement d'un concept initial (ou prototype) avant la phase de création.
Love money	Regroupe les ressources qu'apportent la famille, les amis, les proches à un projet de création d'entreprise.
Crowdfunding	En abrégé CF (ou financement participatif ou financement par la foule) : mécanisme permettant de fournir des fonds à des projets en faisant appel au plus grand nombre d'acteurs via Internet.
Reward based crowdfunding	Forme de crowdfunding qui permet de financer un projet, en échange d'un retour, appelé la contrepartie.
Equity crowdfunding	ou crowdfunding : forme de crowdfunding qui permet de financer un projet, en échange d'actions (equity) dans le capital de l'entreprise.
Aides publiques, subventions	Financement public sous forme de subventions, accordées pour la création d'entreprise par l'Etat, bailleurs publics ou collectivités territoriales (Régions, départements, communautés de communes, ...), après sélection sous forme d'appels à projets ou concours.
Business Angel	Personne physique qui investit une partie de son patrimoine personnel directement dans une entreprise souvent en phase d'amorçage. Il apporte son expertise et des conseils
Capital risque Capital développement	Financement par fonds propres par des professionnels de l'investissement, souvent pour le compte d'institutions, destiné développement du produit ou service et à sa commercialisation.

1

2

3

ÉTAPE ③ : JE FINANCE MON PROJET

Comme indiqué dans les étapes précédentes, une fois les besoins en financement estimés, il s'agit de faire un point sur les montants des capitaux de départ (vos financements propres), ceux qui peuvent renforcer ces capitaux propres à l'aide d'investisseurs extérieurs puis en dernier recours les emprunts, sachant que pour réaliser des prêts, il est nécessaire de réunir un montant minimum de fonds propres selon les organismes de crédit (souvent un minimum de 30% est exigé).

 De plus en plus d'investisseurs ou d'organisme de crédit financent des projets déjà démarrés en phase de production « pilote » avec déjà une clientèle établie qui leur permet de les « rassurer » avec des données de vente et de rentabilité déjà établie.



→ Les capitaux de départ (financement des fonds propres)

Ces capitaux vont vous permettre de faire face aux premières dépenses de l'entreprise et de financer ce qui ne l'est difficilement par le système bancaire, notamment le besoin en fonds de roulement (BFR).

Ils faciliteront par ailleurs l'obtention d'un emprunt bancaire car sans fonds propres il est très difficile d'obtenir un tel prêt. En règle générale, il est admis par les banques que les fonds propres doivent représenter environ 30% des besoins financiers, sauf cas particuliers.

FONDS PROPRES	
Les sommes que vous (et vos associés) pouvez apporter dans votre entreprise	<p>Vos économies personnelles L'aide à la reprise et à la création d'entreprise (ARCE) : versée par Pôle emploi, elle consiste à recevoir le versement d'un capital correspondant à 45% du reliquat de ses droits à l'assurance chômage.</p> <p>Le coup de pouce des proches les dons de sommes d'argent effectués au profit notamment d'un enfant ou d'un petit-enfant sont exonérés de droits de mutation dans la limite de 31 865 euros tous les 15 ans</p>
Pour compléter vos capitaux de départ, s'ils sont insuffisants	<p>Prêt d'honneur ce type de prêt, à taux zéro et sans intérêt, est accordé aux porteurs de projet pour compléter leurs fonds propres. Pour solliciter un tel prêt, votre projet doit être argumenté et détaillé. Il sera présenté à un comité d'agrément composé de chefs d'entreprises et d'experts locaux. L'obtention d'un prêt d'honneur conforte la solidité financière de votre projet et a un effet rassurant pour vos partenaires financiers, et en premier lieu pour les banquiers. L'effet de levier pour obtenir des financements est important.</p> <p>Prêts bancaires personnels Renseignez-vous auprès de votre banquier.</p>
Peuvent s'ajouter à ces sommes	<p>Les dons de particuliers versés sur une plateforme de crowdfunding Le recours à ce mode de financement vous permet notamment de tester votre marché et l'accueil du public vis-à-vis de votre produit ou service (exemple Ulule ou KissKissBankBank)</p> <p>Des prix attribués dans le cadre de concours à la création d'entreprise Ces concours peuvent être nationaux ou régionaux. Participer à des concours peut vous permettre, outre le fait de recevoir un prix, de vous faire connaître, de vous entraîner à présenter votre entreprise et même de rencontrer des partenaires commerciaux.</p> <p>Des subventions Des subventions peuvent être accordées au niveau national pour certains profils d'entrepreneurs</p>

→ La recherche d'investisseurs (renforcement des fonds propres)

Ce type de financement des fonds propres ne vous concerne que si vous créez une société. Cela consiste à rechercher des personnes ou institutions susceptibles d'investir dans votre entreprise. Qui sont ces investisseurs ?

INVESTISSEURS	
Les particuliers	<p>Love money vos proches (famille, amis...) peuvent prendre une participation au capital de votre entreprise et compléter cette participation, s'ils le souhaitent, par un apport en compte-courant d'associé</p> <p>Les clubs d'investisseurs spécialisés dans des projets de création d'entreprises Cigales par exemple</p> <p>Les sociétés de capital-risque solidaire Garrigue par exemple</p> <p>L'equity crowdfunding Sous-branche du crowdfunding, ces plateformes proposent d'investir dans les fonds propres des entreprises qui n'intéressent pas les acteurs classiques du capital investissement.</p>
Les business angels	<p>Les business angels financent principalement des projets innovants (innovation technologique ou autre) et/ou des projets à fort potentiel de croissance.</p> <p>Ils apportent non seulement de l'argent pour renforcer les fonds propres de l'entreprise, mais aussi leur réseau, leur expérience et leurs compétences pour l'aider à percer sur son marché.</p>
Les fonds de capital risque	<p>Ces fonds interviennent principalement en cas de création d'une entreprise innovante à forte croissance ou dans le cadre du développement d'une entreprise existante. Leur objectif est d'entrer au capital de l'entreprise (non cotée) et donner un élan à sa croissance par un apport important en fonds propres qui, grâce à l'effet levier, leur permettra de lever des fonds complémentaires. Ces fonds peuvent être :</p> <p>Publics se rapprocher de Bpifrance qui gère plusieurs fonds d'investissement en fonds propres dans des PME, ou de votre région, certaines régions ayant créé des fonds d'investissement en partenariat avec les acteurs privés et institutionnels.</p> <p>Privés France Invest (association des investisseurs pour la croissance) regroupe l'ensemble des structures de capital-investissement installées en France.</p>

1

2

3



→ Les emprunts

Le prêt bancaire est une solution de financement très largement utilisée par les créateurs d'entreprise. Mais les banques ne sont pas les seuls interlocuteurs des créateurs en la matière. D'autres possibilités existent :

FINANCEURS	
Les banques	<p>Elles financeront votre projet si vous :</p> <ul style="list-style-type: none">- disposez de fonds propres suffisants,- êtes en mesure de leur apporter une ou plusieurs garantie(s) : caution personnelle, intervention d'un fonds de garantie ou d'une société de caution mutuelle
Les financeurs solidaires	<p>Ils s'adressent aux porteurs de projets :</p> <ul style="list-style-type: none">- qui n'ont pas obtenu la totalité de leur financement via le système bancaire,- ou qui entreprennent dans le secteur de l'Economie sociale et solidaire (ESS). <p>Les principaux acteurs sont la Nef, société coopérative de finances solidaires, qui finance principalement les activités ayant une dimension écologique, sociale et culturelle et La Banque Triodos finance des projets d'entreprise ayant un impact éthique et durable.</p>
Les organismes de microcrédit	<p>Ils s'adressent aux porteurs de petits projets exclus du système financier classique car ne présentant pas de garanties suffisantes. Les principaux acteurs sont l'Adie, qui finance les entreprises à travers un microcrédit pouvant aller jusqu'à 10 000 euros et Parcours confiance, association rattachée à la Caisse d'Epargne, accordant elle-aussi des microcrédit.</p>
Le crowdlending	<p>Le crowdlending est une forme de financement participatif (crowdfunding), qui permet aux entreprises d'emprunter auprès de particuliers via une plateforme.</p>
Bpifrance	<p>Bpifrance est une Banque publique d'investissement. Sa mission : agir, en complément du marché, pour répondre aux différents besoins de financement des entreprises. Elle propose aux entreprises un continuum de financements à chaque étape clé de leur développement et une offre adaptée aux spécificités régionales.</p>

08 – QUELLES STRUCTURES POUR VOUS ACCOMPAGNER ?

L'accompagnement en phase de création est un gage de pérennité de l'entreprise, et pourtant moins de 40% des entrepreneurs y ont recours. Selon une étude de l'INSEE, 66% des entreprises ayant été accompagnées sont encore en activité après 5 ans d'existence, contre seulement 52% lorsque ce n'est pas le cas.

A QUOI ÇA SERT :

L'écosystème entrepreneurial se caractérise par de nombreuses structures d'accompagnement à la création. Ces structures se sont beaucoup développées ces dernières années appuyées par des financements des Etats et des régions pour stimuler la création d'entreprise et d'activités. Aussi, elles se sont largement spécialisées soit selon les domaines couverts par les projets soit sur les différentes phases d'accompagnement du projet

Cette partie essaye de vous présenter les différentes structures qui existent en France et en Afrique

→ Les structures d'accompagnement en France

Longtemps porté par des organismes consulaires (Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambres d'Agriculture) l'accompagnement est aujourd'hui composé d'une mosaïque de structures et de réseaux, parmi lesquelles il est parfois difficile de se retrouver. Les CCI et CMA restent des interlocuteurs fiables et utiles toutefois d'autres entités existent et répondent à des besoins spécifiques :

- + Structures visant à soutenir les petits projets de création en réduisant les coûts de démarrage (marché local, peu de besoin en capital) : couveuses, pépinières, coopératives d'activités (cf. tableau 1)
- + Structures de type incubateurs ou accélérateurs, visant à apporter un support aux projets innovants et ambitieux en accélérant le processus de démarrage et nécessitant des investissements importants ou un accompagnement spécifique tels que les start-up technologiques (cf. tableau 2).

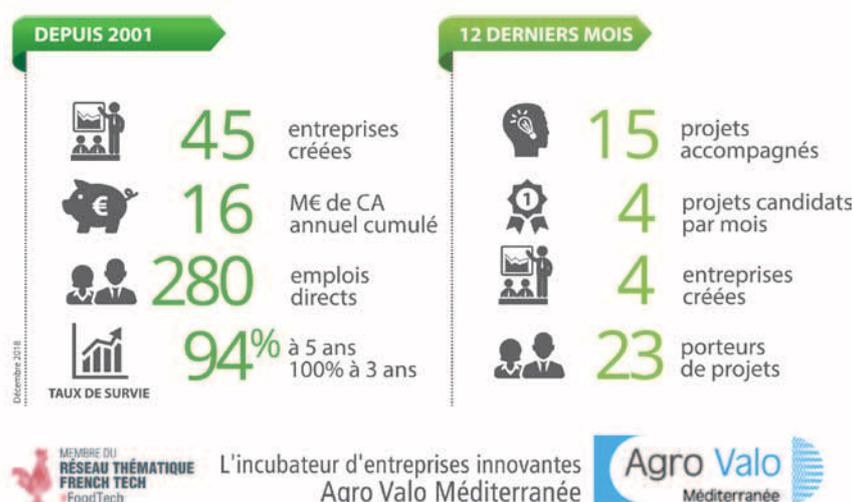
A noter également que de nombreux sites internet proposent des programmes d'accompagnement à la création, notamment WikiCREA : www.creerentreprise.fr et BpiFrance : <https://bpifrance-creation.fr>.



→ Focus sur l'incubateur de Montpellier supagro : Agro valo méditerranée

L'incubateur Agro Valo Méditerranée accueille des étudiants, des chercheurs, des doctorants et tout porteur ayant une innovation à développer en partenariat avec un laboratoire.

L'incubateur est membre du réseau Synersud : www.synersud.com et du réseau thématique French Tech #FoodTech : www.lafrenchtech.com/en-action/les-reseaux-thematiques.



→ L'accompagnement d'Agro Valo Méditerranée

Une méthodologie spécifique à l'émergence des projets et au développement d'entreprises innovantes.

- + Appui technologique et scientifique assuré par les équipes des laboratoires du pôle agronomique montpelliérain.
- + Diagnostic, conseils, coaching assurés par l'équipe d'AgroValo Méditerranée.
- + Co-incubation avec une structure membre du réseau Synersud : ceci apporte les expertises, services, formation et financements complémentaires lors de la phase d'incubation.

Ses principaux partenaires : LRI, BIC de Montpellier...

→ Ses services

L'incubateur fournit un ensemble complet de services pour le développement des projets et le soutien aux porteurs :

- + L'accueil dans des locaux dédiés sur le campus pendant 3 ans.
- + L'installation au sein du parc d'entreprises du Domaine du Chapitre dédié au secteur viti-vinicole.
- + L'accès à certains services : bibliothèques scientifiques, salle de réunion, réseau Internet haut débit, etc.
- + L'accès aux aides financières spécifiques aux projets innovants.

TABLEAU 1 : STRUCTURES GÉNÉRALISTES (SELON TYPOLOGIE WIKICREA)

DEFINITION	COUVEUSES	PÉPINIÈRES	COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS CAE
<p>La couveuse permet de s'exercer au métier de chef d'entreprise : mise en place des outils de gestion, conseil au quotidien pour développer son activité et devenir compétitif, évaluer la viabilité de son projet... Le passage en couveuse dure en moyenne 18 mois.</p>	<p>Solution qui permet de tester grandeur nature un projet de création d'entreprise durant une période déterminée : on commence de manière réelle et légale à facturer, prospecter, acheter, gérer, en étant accompagné et en préservant son statut et ses droits antérieurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Structures d'accueil, d'hébergement et de services aux entreprises en phase de création ou âgées de moins de deux ans. Créées à l'initiative des communautés de communes ou d'agglomération, relèvent de la compétence économique des structures intercommunales 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnent les porteurs de projet pour le lancement de leur activité, en leur proposant le statut « d'entrepreneur-salarié » : <ul style="list-style-type: none"> autonomie pour trouver ses clients et accomplir ses prestations, mais est lié par un contrat de travail avec la coopérative. Le chiffre d'affaires est perçu par la coopérative et est reversé à l'entrepreneur sous la forme d'un salaire, déduction faite des charges sociales et des « frais de gestion ».
<p>Rôle & Missions</p>	<p>S'adresse aux porteurs de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> Possédant un savoir-faire (ou un concept) commercialisable, un projet atypique, novateur nécessitant la vérification de sa viabilité économique. Demandeurs d'emploi indemnisés, ou bénéficiaires de minima sociaux, salariés à temps partiel. 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser la création d'entreprise en offrant des solutions concrètes aux porteurs de projet et aux jeunes entreprises. Le principe est celui de la mise en réseau, du partage et de la mutualisation des coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> Propose un statut proche de celui du portage salarial avec un accompagnement au porteur de projet. Alternative à la création d'une entreprise. Les CAE sont régies par la loi du 31 juillet 2014 sur l'Economie Sociale et Solidaire. Ce sont des SCOP (société coopérative et participative), c'est-à-dire qu'elles sont gérées de manière participative.
<p>Services Proposés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un cadre juridique, fiscal et social pour tester grandeur réelle son marché, Un suivi individuel Des formations collectives Un hébergement juridique Un contrat, le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) est obligatoirement pour une durée initiale maximale de 12 mois et renouvelable 2 fois (maxi 36 mois). Il a pour objet de régir la relation entre les 2 parties. 	<ul style="list-style-type: none"> Information des créateurs (en partenariat avec des organismes spécialisés) Aide au montage juridique et financier, Mise en contact avec professionnels, Formation (gestion, marketing, commerce, communication, export...), Mise à disposition d'espaces, bureaux, salles de réunion ou ateliers, Suivi individualisé, Accès à un réseau informatique connecté (internet, imprimante, scanner...), Accueil téléphonique et secrétariat partagé. 	<p>Hébergement d'activités de services, commerciales, artisanat ou activités artistiques. Plusieurs principes les caractérisent :</p> <ol style="list-style-type: none"> L'autonomie de l'entrepreneur-salarié : recherche lui-même ses clients ; autonome pour négocier et réaliser les prestations, Le salaire : signe un contrat CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise). Bénéficie d'une couverture sociale et assurance professionnelle. Lorsqu'il commence à facturer, le contrat CAPE se transforme en CDI, L'accompagnement personnalisé : <p>L'entrepreneur-salarié bénéficie d'entretiens individuels d'accompagnement et de conseils en gestion, marketing, communication, statut juridique, développement, aides et financement ainsi que de formations</p> <ol style="list-style-type: none"> L'évolution vers le statut d'associé, ou « salarié-coopérateur » : l'entrepreneur devient obligatoirement associé de la coopérative d'activité après 3 ans à compter de son intégration. En tant qu'associé il participe alors à la vie et aux décisions de la coopérative
<p>Avantages</p>	<p>La couveuse permet de s'exercer au métier de chef d'entreprise : mise en place des outils de gestion, conseil au quotidien pour développer son activité et devenir compétitif, évaluer la viabilité de son projet... Le passage en couveuse dure en moyenne 18 mois.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le coût : les loyers plus faibles que les prix du marché, La facilité : services en pépinière simplifient la vie (secrétariat, internet, imprimante performante...) La visibilité : un entrepreneur en pépinière est souvent plus visible et l'accès au public et aux médias plus aisé, La mise en réseau : relation avec d'autres professionnels hébergés, mais aussi avec des experts ou des institutions, ce qui permet de développer plus rapidement le chiffre d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit d'un statut de salarié qui ouvre droit aux indemnités chômage. Possible de cumuler les allocations chômage avec des revenus issus de ce statut, Bénéficie de l'assurance de la coopérative, Bénéficie du régime général de la Sécurité sociale & mutuelle obligatoire, Gestion administrative simplifiée, incluant la tenue d'une comptabilité, le calcul et le versement des salaires, le traitement des obligations fiscales... Pas cotisation foncière des entreprises à payer. Possible de faire porter certaines dépenses par la coopérative (frais de déplacement ou d'hébergement par exemple)

TABLEAU 2 : INCUBATEURS (SELON TYPOLOGIE ALBERT & AL, 2003)

	INCUBATEURS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	INCUBATEURS ACADÉMIQUES ET SCIENTIFIQUES	INCUBATEURS SOCIAUX	INCUBATEURS D'ENTREPRISES (OU CORPORATE)	INCUBATEURS D'INVESTISSEMENTS PRIVÉS
FINALITÉ	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	Profit	Profit
ACTIVITÉS DOMINANTES	Généraliste	High tech	Sociale	High tech	High tech
OBJECTIFS	Création d'emplois Revitalisation Développement économique Soutien à des populations particulières Développement des PME et de réseaux	Valorisation des technologies Développement de l'esprit d'entreprise Citoyenneté Image Ressources financières	Création d'emplois Développement économique Création de richesses sociales Intégration de certaines catégories sociales	Développer l'esprit d'entreprise parmi les salariés Retenir des talents Veille Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés Profits	Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise Coopération entre les entreprises du portefeuille
CIBLES	Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services High tech	Projets internes aux institutions avant création Projets Externes	Projet à forte dimension sociale	Projets internes et externes en général en relation avec les métiers de l'entreprise	Start up technologies

→ Les structures et réseaux spécifiques pour les projets en Afrique

Outre l'accompagnement de pré-incubation réalisé par Capp'O Sud, de nombreuses initiatives pertinentes ont vu le jour ces dernières années dans tous les pays et notamment dans les pays africains, pour favoriser l'entrepreneuriat.

Toutefois le programme AFRIC'INNOV, basé à Dakar, développe une cartographie des structures dans tous les pays africains, accessible sur internet : annuaire des structures d'accompagnement à la création d'entreprise.

Également le SIAD, Service International d'Appui au Développement, basé à Montreuil et à Toulouse (SIAD Midi Pyrénées) apporte un appui aux porteurs de projets en Afrique et développe une plateforme spécifique (SIAD Midi Pyrénées).

Il serait difficile d'être exhaustif, mais Capp'O Sud réalise une veille régulière sur ces structures et les programmes spécifiques et le plus simple est de prendre contact avec nous pour vous conseiller.





NOUS CONTACTER

DEFIS

Institut des régions chaudes (IRC)

Campus de Lavalette

1101, avenue Agropolis

34090 Montpellier

Email : defis@supagro.fr

Téléphone : +33 (0)4 67 61 70 61

WWW.MONTPELLIER-SUPAGRO.FR

WWW.MONTPELLIER-SUPAGRO.FR/INTERNATIONAL/LE-SERVICE-DEFIS