



Alpha Synergy  
Consulting

Alpha Synergy Consulting SARL

**BUSINESS-PLAN:**

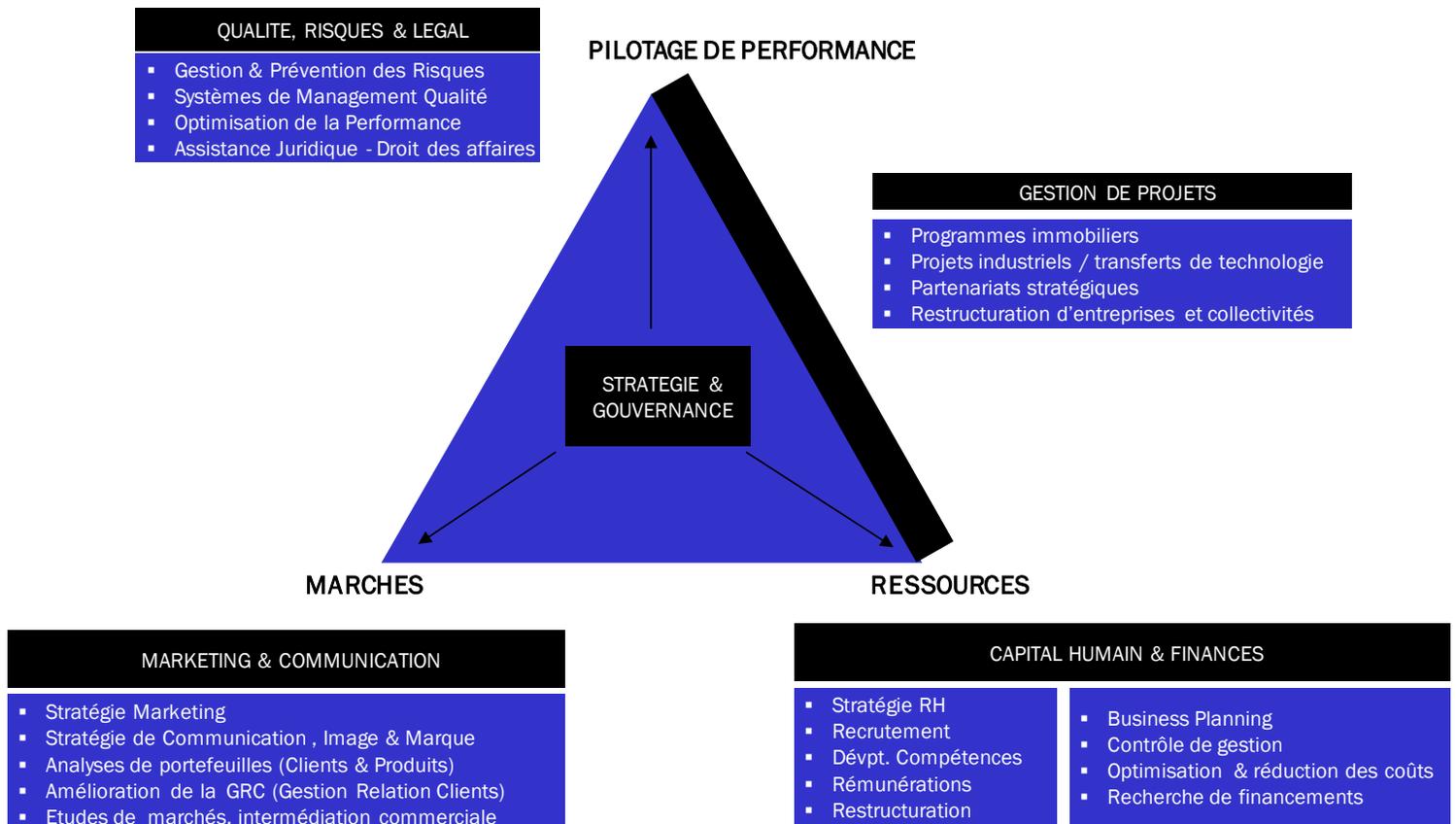
**FAQ**

Cabinet-conseil en optimisation de la performance et gestion de projet, notre cœur de cible est principalement constitué de TPE et PME, régionales ou internationales. Nous intervenons par ailleurs au sein de groupes internationaux, sur des problématiques spécifiques de restructuration et/ou de gestion de projet. Par ailleurs, l'expérience de nos intervenants nous permet de capitaliser sur les meilleures pratiques de gestion, qu'il s'agisse d'organisations relevant du domaine public ou d'actionnariat privé.

Innovatrice dans son approche, notre société vous accompagne depuis la réflexion stratégique à mener en amont (études, analyses, montages juridiques et financiers) jusqu'à la mise en œuvre concrète de vos opérations (pilotage de projets, opérations de levée de fonds, programmes d'amélioration de la performance, gestion de crise, ...).

Notre intervention, basée sur des outils développés par nos consultants et adaptés à vos spécificités, comprend toujours la mise à disposition du client de moyens d'évaluation des résultats obtenus.

Notre activité s'articule autour de 5 pôles de compétences :



## Sommaire

### I- INTRODUCTION

### II- PRESENTATION GENERALE DU PROJET

#### a- Executive Summary

- Opportunité
- Marché & concurrence
- Business model
- Profil de l'équipe managériale
- Stratégie de développement & moyens à mettre en œuvre
- Tableaux prévisionnels

#### b- Fiche d'identité de l'entreprise & statuts

### III- L'ENTREPRISE OU LE PROJET

#### a- Historique & Management

#### b- Produits & Services

### IV- LE MARCHÉ

#### a- Etudes de marché menées

#### b- Environnement opérationnel

- Réglementaire / juridique / légal
- Sociologique
- Economique
- Technique / Technologique

#### c- Demande

- Chiffres (potentiels & tendances)
- Analyse quantitative & segmentation
- Résultat des tests « terrain »

- d- Concurrence
  - Pénétration du marché
  - Analyse comparative des produits & services
  - Stratégies commerciales & moyens
  - Opportunités de développement & avantages concurrentiels

## V- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT & PLAN D'ACTION

- a- Business Model
- b- Stratégie Produits & Services
  - Adéquation marché
  - Positionnement & prix
  - Programme de R & D
  - Protection industrielle
- c- Stratégie production
  - Organisation
  - Politique d'achat
  - Budget de production & coûts de revient
- d- Stratégie commerciale
  - Objectifs commerciaux
  - Organisation de la mise sur le marché
  - Plan d'action commercial

## VI- CALENDRIER DU PROJET

## VII- ORGANISATION DES MOYENS A METTRE EN OEUVRE

- a- Organisation des moyens humains
- b- Organisation des moyens techniques
- c- Structure juridique

## VIII- BILAN DES RISQUES & DES OPPORTUNITES

## IX- CONCLUSIONS

## X- ANNEXES

## Le Business Plan : FAQ <sup>1</sup>

5

### I- INTRODUCTION

#### ⇒ Objectif

- L'objectif de l'introduction du Business Plan est de planter le décor, sans pour autant rentrer déjà dans le détail des informations. Il s'agit d'éveiller l'intérêt du lecteur pour l'inviter à poursuivre et vouloir en savoir davantage sur le projet.

#### ⇒ Méthode

- Il faut commencer par mettre en lumière l'existence d'un besoin, la nécessité de répondre à un problème, ou l'apparition d'une opportunité commerciale, justifiant l'idée, le projet, l'envie de création d'entreprise
- On peut pour cela s'aider d'exemples frappants, d'extraits d'articles de presse, d'articles de loi, de mise en situation produits, etc...

#### ⇒ Remarques

- En rédigeant le Business Plan, garder présent à l'esprit les deux objectifs majeurs :
  - PLAIRE : raconter à l'avance la « belle histoire » du projet. C'est déjà une démarche marketing. La présentation du projet doit donner envie de voir – et de vivre – la suite
  - CONVAINCRE : présenter les objectifs et les moyens mis en œuvre, en mettant en évidence la cohérence et le sérieux de l'ensemble. A ce titre, il est donc également une présentation objective et rigoureuse du projet.

### II- PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROJET

#### ⇒ Objectif

- présenter le contenu général de votre projet de création d'entreprise, de manière synthétique, sur une page. Cette fiche doit convaincre les interlocuteurs d'aller plus loin dans la lecture du dossier. Il s'agit donc d'éveiller l'attention du lecteur en quelques secondes, avec des détails marquants. Il ne s'agit pas de répondre à toutes les questions, mais aux plus discriminantes pour valoriser le projet.

---

<sup>1</sup> Alpha SC a procédé à un travail de synthèse, en complétant par son expérience terrain l'essentiel des informations fournies dans ce document, qui sont le fruit du travail théorique réalisé par l'équipe « Business Plan Cap Alpha » et d'éléments provenant de la formation « Stratégie et Entrepreneuriat » dispensée par Mr J-P.Tchankam, Professeur d'entrepreneuriat à Bordeaux Ecole de Management. Nous tenons à préciser ces éléments dans l'optique du respect des droits d'auteur

⇒ **Modèle**

**A- EXECUTIVE SUMMARY**

**TITRE : métier de l'entreprise, en quelques mots**

**1- Opportunité d'entreprendre :**

Décrire l'opportunité qui se présente. Généralement, il s'agit d'opportunité liée à l'environnement (évolution des besoins, changement réglementaire, ...), ou une réponse à un besoin (rupture technologique, innovation commerciale)

**2- Le marché et la Concurrence :**

- Importance, tendances du marché
- Les avantages concurrentiels de l'entreprise, les barrières (technologiques et commerciales) à l'entrée, les forces et faiblesses par rapport aux modèles de la concurrence (4p...)

**3- Le Business Model :**

- Quelles sont les sources de revenus ? Les partenariats stratégiques ?
- Comment est organisée l'offre ? A quel segment s'adresse-t-elle prioritairement ?
- Comment parvient-elle au client ? Comment fait-elle gagner de l'argent aux autres (clients, partenaires, etc.)

**4- Profil de l'équipe managériale :**

Fondateurs et principales compétences regroupées

**5- Stratégie de développement et moyens à mettre en oeuvre :**

- Quelles sont vos ambitions à court et moyen termes? (nombre de clients, couverture géographique, C.A, ...)
- Quels sont les moyens à mettre en oeuvre : ce qui est fait, et ce qui reste à faire (réalisation du produit, protection industrielle, approche du marché, moyens humains et techniques)

**6- Tableau de prévisions**

**B- FICHE D'IDENTITÉ**

- Raison sociale & activité
- Forme juridique, date de création, effectif, CA ht, Siège social, Capital social
- RC, statuts, autorisations d'exercice, n°TVA, Répartition du capital
- Financements déjà obtenus
- Labels, expertises, brevets
- Partenaires & références externes

### III- L'ENTREPRISE ou LE PROJET

#### A- Historique

##### ⇒ Objectif

- Mettre en évidence tout ce qui a déjà été fait pour présenter et valoriser le chemin parcouru. Indispensable pour les entreprises existantes, cette section permet également aux créateurs de "futurs sociétés" de pointer les étapes significatives franchies avant la création.

##### ⇒ Questions :

- Les réalisations commerciales (commandes significatives, participation à un "salon référence" [c'est le salon à ne pas manquer pour se faire connaître dans un secteur d'activité donné], ...)
- Les réalisations techniques (finalisation de prototype, mise en place d'une unité pilote [dans le cadre d'un projet industriel, c'est la création d'une unité de production expérimentale à partir de laquelle il sera possible de mesurer la plupart des contraintes : approvisionnements, consommations, délais, etc...], partenariat, ...)
- Les réalisations économiques
- La structuration des ressources humaines (recrutement déjà effectué et validation de l'entreprise)

#### B- Le Management

##### ⇒ Objectif

- Présenter le (ou les) créateur(s) de l'entreprise élargie aux postes fonctionnels clés et aux partenariats externes.
- Les 4 grandes composantes que vont évaluer les partenaires de votre projet de création d'entreprise sont les suivantes :
  - Les hommes (l'entrepreneur et son équipe)
  - Le projet
  - L'adéquation homme-projet
  - La méthode choisie pour passer du projet à l'entreprise

##### ⇒ Questions :

- L'équipe créatrice
  - Qui est le créateur de l'entreprise ?
  - Sur qui s'est-il appuyé pour préparer le projet ?
  - Dans le cas où l'on est en présence de plusieurs créateurs, qui est le leader ?
  - Quel est le C.V de chacun des créateurs ?
  - Comment l'équipe s'est-elle constituée ? Quels sont ses points forts et ses points faibles ?
- L'équipe élargie (complément de l'équipe d'origine)
  - Y'a-t-il eu recrutement(s) à des postes clés (manager, Directeur administratif, directeur financier, responsable production, ...). Si oui, inclure le CV de ces personnes
  - Certains partenariats apportent-ils des savoir-faire complémentaires ? Avec qui ? Quelle est leur nature? Quelle est la durée prévue ?

### C- Le(s) produit(s)-service(s)

#### ⇒ Objectif

- Permettre au lecteur de comprendre immédiatement de quoi on parle. Illustrer concrètement ce qu'est votre produit ou service, et situer rapidement son stade d'avancement au jour d'aujourd'hui

#### ⇒ Questions

- Quels produits ou services vendez-vous ? (photos + schémas à l'appui)
- Sur quelle technologie ou sur quels moyens techniques s'appuient-ils ?
- Y'a-t-il des protections ?
- Votre entreprise est-elle mono ou multi produits-services ?
- La commercialisation a-t-elle déjà commencé ? Si oui, avec quels clients ?

## IV- LE MARCHÉ

### A- Etude de marché

#### ⇒ Objectif

- Elle permet tout d'abord de vérifier l'existence d'un besoin et sa traduction en une demande solvable. S'il n'y a pas de besoin exprimé ou de demande solvable, il est assez utopique de penser réussir la mise sur le marché du produit envisagé. Il faut répondre à certaines questions clés dans un paragraphe introductif (quelle a été la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude? qui a réalisé l'étude? quand? quelles sont les limites de cette étude?), afin de justifier du "sérieux" des affirmations ultérieures (pour cela, indiquer systématiquement les sources des données utilisées).
- L'étude de marché doit entre autres apporter des informations fondamentales sur :
  - les modes de fonctionnement de l'environnement de l'entreprise et du (des) marché(s) cible(s)
  - les attentes de la clientèle
  - le rôle de la concurrence directe et indirecte
  - les prix de marché ou prix « acceptables »

### B- Environnement

#### 1- L'état de « l'art de la technologie »

#### ⇒ Objectif

- Il s'agit d'expliquer aux non-spécialistes (financiers, administrations) l'état de « l'art de la technologie » sur lequel repose le caractère innovant du projet



### Questions

- Quels sont les principaux termes du vocabulaire technique ?
- Quel est "l'état de l'art" dans ce domaine ?
- Quels sont les développements les plus récents et leur influence sur le marché?
- Que se fait-il au sein des entreprises ? Des laboratoires ?
- Quelles sont les perspectives d'évolution technologiques (techniques), et à quelles échéances ?
- Existe-t-il des projets connus ou aux développements technologiques en cours susceptibles d'influencer fortement le contexte technologique futur ?
- Pouvez-vous placer votre technologie et les technologies concurrentes sur une courbe de cycle de vie?

## 2- Le contexte



### Objectif

- Décrire le contexte (réglementaire, politique, sociologique,...) dans lequel évolue(ra) votre entreprise, ainsi que les principales tendances et facteurs qui pourraient avoir une influence (positive ou négative).



### Questions

- Le marché est régulièrement soumis à des variations et des fluctuations qui peuvent surgir de facteurs non liés directement à l'utilisateur consommateur ciblé. C'est ce qu'on appelle des facteurs d'influence. Ils sont souvent de plusieurs ordres :
  - Facteurs politiques (lois et règlements concernant l'univers de l'offre et l'univers de la demande)
  - Facteurs économiques (crise de récession, libéralisation du crédit, ...)
  - Facteurs techniques (effets d'innovations technologiques, développement de nouveaux matériaux)
  - Facteurs sociologiques et psychologiques (effets de mode et de sensibilité, changement d'habitude et de comportement)
- Tous ces facteurs d'influence peuvent agir indirectement ou directement sur votre activité. C'est pourquoi il convient de bien isoler les univers d'offres et de demandes qui vous intéressent.
- Les questions suivantes peuvent par conséquent d'avérer pertinentes :
  - quel est l'environnement (c-à-d les contraintes sur lesquelles vous pouvez difficilement agir) en termes de démographie, de mode de vie, de lobbies (groupes de pression), de lois, de taux de changes, etc...?
  - le secteur est-il réglementé? Cette réglementation est-elle harmonisée au niveau mondial?
  - Existe-t-il des normes ? Sont-elles obligatoires ? Nombreuses ?
  - Votre secteur d'activité est-il sensible à des effets de mode ?
  - Est-il soumis à la pression de "lobbies" favorables ou opposants ?

## C- Demande

### 1- Les chiffres : potentiel et tendances

#### ⇒ Objectif

- Donner une évaluation du marché global actuel en termes d'effectif (quantités actuellement vendues) et/ou de potentiel (quantités qui pourraient être vendues), de valeur et/ou de volume, ainsi que son évolution. A terme, l'entreprise devrait se positionner sur une part de (x %) de ce marché...

#### ⇒ Questions

- Quel est le marché actuel en volume et en valeur (préciser son évolution dans le temps) ?
- Ce marché est-il potentiel (attention !! danger si vous êtes le premier), émergent, en croissance, à maturité, ou en déclin ?
- Comment se répartit ce marché par type de produit, par segment de clientèle, par secteur géographique (Luxembourg, UE, USA, etc...) ?
- Comment a été réalisée cette évaluation? Quel est son degré de fiabilité ?
- Peut-on donner des fourchettes hautes et basses ?

### 2- Analyse quantitative et segmentation

#### ⇒ Objectif

- Comprendre et présenter comment fonctionnent le(s) marché(s) sur le(s)quel(s) l'entreprise va s'insérer (c-à-d tout ce qui se situe entre l'entreprise et son client). Le découper en plusieurs sous-ensembles homogènes afin de mieux adapter sa politique marketing à l'un ou plusieurs de ces segments

#### ⇒ Questions

- Comment fonctionne le marché ? Y'a-t-il des conditions d'accès (réglementations, autorisations, brevets, contrats d'exclusivité, ...)
- Quelle est la segmentation du marché (c-à-d quels sont les différents sous-marchés homogènes) ?
- Quels critères et quelles méthodes de segmentation avez-vous choisis : démographiques, géographiques, socio-économiques, de style de vie, de comportements et d'attitudes psychologiques vis-à-vis du produit ?
- Décrivez chacun de ces segments : habitudes d'achat, conditions de paiement, solvabilité, résistance au changement, process de décision, durée d'un cycle de décision...
- Signaler les segments prioritaires sur des critères de segmentation pertinents (sexe, âge, revenu, risques, technologies, synergies, taille, concurrence, ...)

- Décrire le processus d'achat du produit-service :
  - Existe-t-il des prescripteurs (personne amenée à recommander ou prescrire un produit ou un service dans le cadre de son activité professionnelle)? Si oui, de quel type (presse, administration, syndicat professionnel, autres, ...)
  - Quelle est leur importance ?
  - Le décideur est-il l'utilisateur ?
  - Si non, quelle est la relation décideur-utilisateur ?
  - Le payeur est-il l'utilisateur, quelles en sont les conséquences ?
  - Quels sont les délais moyens de paiement en vigueur ?

### 3- Les résultats « terrain »

#### ⇒ **Objectif**

- Montrer que le produit ou le service a été validé auprès du client !!

#### ⇒ **Questions**

- Faites le bilan des prospects approchés : pourquoi sont-ils intéressés ?
- Par quoi sont-ils intéressés ?
- Certaines évolutions possibles (éventuellement non anticipées) du produit ou du service ont-elles été mises en avant ?
- Quels prix<sup>2</sup> les clients sont-ils prêts payer ?
- Pourquoi certains ne sont-ils pas intéressés ?
- Quelles objections<sup>3</sup> a-t-on rencontrées ?

### D- **La concurrence**

#### 1- La pénétration du marché

#### ⇒ **Objectif**

- Centrer le poids de la concurrence (directe ou indirecte, immédiate ou potentielle) sur le marché précédemment défini

#### ⇒ **Questions**

- Existe-t-il des concurrents qui commercialisent le même produit-service ou des produits-services similaires ?
- Combien sont-ils ? Quelle est leur taille ? Sont-ils dynamiques ?
- Quelles sont leurs parts de marché ? Ces parts ont-elles évolué récemment ?
- Existe-t-il des informations (si oui, avec quel degré de certitude) sur l'arrivée de nouveaux concurrents dans un proche avenir (nouveaux produits-services annoncés, indiscretions de la presse, informations personnelles) ?

---

<sup>2</sup> « Le prix psychologique » est le niveau de prix maximal que l'utilisateur-acheteur potentiel accepterait de payer pour un produit ou service donné. Il est fonction du degré de satisfaction attendu par le client...

<sup>3</sup> Il faut les recueillir, car elles peuvent par la suite être très utiles pour l'argumentaire de vente

## 2- Les produits-services : analyse comparative

### ⇒ Objectif

- Analyser les produits ou services concurrents. Estimer le degré de satisfaction des besoins par les produits ou services actuellement disponibles.

### ⇒ Questions

- Quels produits-services satisfont actuellement le besoin que nous allons couvrir ? (produits-services identiques et/ou basés sur une technologie ou technique différente)
- Quelles sont leurs caractéristiques principales (prix, qualité, délai de livraison, SAV, ...) ?
- Comment sont-ils distribués ?
- Si le produit-service est totalement nouveau, le besoin est-il satisfait ? Dans quelle mesure ? comment ?

## 3- Les stratégies commerciales et les moyens mis en œuvre

### ⇒ Objectif

- Evaluer la stratégie adoptée et les moyens mis en œuvre par les différents concurrents

### ⇒ Questions

- Quels sont leurs clients ? Quels sont leurs fournisseurs ?
  - Quels sont leurs modes de fonctionnement et d'organisation (Force de vente, circuit de distribution, intermédiaires, délais de décision, budget de communication)
  - Quels sont leurs actionnaires ? A-t-on des informations sur leur rentabilité ?
  - Quelle sera leur réaction prévisible à notre entrée sur le marché ?
  - Quels sont leurs points forts et faiblesses ?
- Il est à ce propos important de garder une vision stratégique globale du marché. Pour ce faire, on peut procéder à de la « *veille*<sup>4</sup> »
    - veille technologique : univers et évolution des technologies et techniques
    - veille juridique : dépôt de brevets, évolutions réglementaires
    - veille marketing : évolution des marchés
    - veille stratégique : environnement macro-économique, menaces et opportunités

## 4- Les opportunités de développement & les avantages concurrentiels

### ⇒ Objectif

- Montrer que dans ce contexte (environnement + marché + concurrence), il existe une fenêtre d'opportunité pour votre projet, et décrire cette dernière.

### ⇒ Questions

- Quels sont les besoins encore non couverts par la concurrence ?
- Quels sont les besoins latents que vous souhaitez couvrir ?
- Quels sont les nouveaux usages que vous allez créer ?
- Quelle différenciation par rapport à la concurrence ? Quelle sera votre avantage concurrentiel (rupture technologique, positionnement marketing, savoir-faire, ...)

---

<sup>4</sup> Acquisition continue d'informations en vue du développement de l'entreprise

## V- STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET PLAN D'ACTION

### A- Le « business model »

#### ⇒ Objectif

- Il s'agit d'expliquer comment la société se positionne dans la chaîne de valeur afin de générer des revenus.
- Le Business Model comprend :
  - l'essentiel de la structure de l'offre de l'entreprise
  - la manière de générer des revenus
  - l'organisation et les coûts qui en résultent
  - les alliances adéquates
  - la position dans la chaîne de valeur

#### ⇒ Questions

- Quels sont les principaux flux ? Qui paie quoi et à quel prix ?
- A qui vend-on, comment atteint-on le client/consommateur final ? Quels sont les niveaux de distribution ?
- Quelles sont les sources de revenus et de marge ?
- Quels sont les facteurs différenciateurs et facteurs clés de succès ?
- Quels partenariats stratégiques vont générer de la valeur ?

#### ⇒ Outils

- *les réseaux de coopération*

Pour innover régulièrement, vous serez contraints de mobiliser des réseaux vous permettant d'atteindre plus rapidement vos objectifs. C'est votre capacité à utiliser ces réseaux qui vous rendra compétitif. Un réseau de coopération se bâtit avec les objections suivantes :

- (1) intégrer ses clients au processus de conception de ses produits/services
- (2) s'associer avec d'autres entreprises (parfois même concurrentes) pour partager les compétences et diminuer les coûts
- (3) suivre et maîtriser les progrès de la science et de la technologie en faisant appel aux organismes de recherche (public ou privés)
- (4) savoir mobiliser les instruments et les facilités qu'offrent les pouvoirs publics et les organisations européennes (accès au réseau, aide financière, conseils, programmes d'appui)

### B- La stratégie « produit /service»

#### 1- L'adéquation produit/service & marché

#### ⇒ Objectif

- Définir avec précision le produit ou service que vous allez vendre : caractéristiques, avantages, gammes (largeur, profondeur, cohérence), services complémentaires (garantie, SAV, mise à niveau, présentation, finition, condition, emploi, marque, ...).
- Montrer la façon dont ce produit répond aux attentes du marché (couple produit-marché)

⇒ **Questions**

- Décrire la gamme de produits et services de l'entreprise. Quelles en sont les caractéristiques techniques ? Où est l'innovation ? Quelles seront les évolutions du produit / service ou de la gamme de produits / services dans les années à venir ?
- Quelle est la cohérence (technologique et commerciale) de la gamme ?
- Quels seront les utilisateurs finaux pour chaque produit ? A quels besoins précis les produits/services répondent-ils ? Quels sont les critères de choix principaux des utilisateurs ?
- Comment le produit/service satisfait-il ces attentes ?
- Programmer dans le temps, le développement et la mise sur le marché de l'ensemble de la gamme de produits/services. Calculer la durée de vie des produits/services

2- Positionnement et prix

⇒ **Objectif**

- Présenter la stratégie de positionnement définie par l'entreprise sur son (ou ses) marché(s).
- Définir le prix auquel l'entreprise va vendre ses produits

⇒ **Questions**

- Comment l'entreprise va-t-elle se différencier de ses concurrents ?
- Quelle image de marque veut-elle se donner (qualificatifs, logo, identité) ?
- Le positionnement envisagé permet-il un développement international de l'entreprise ?
- Quel est le prix pratiqué actuellement sur le marché ?
- A quel coût le client satisfait-il aujourd'hui son besoin ?

⇒ **Outils**

- *Choisir un positionnement*

Aborder de front la concurrence (sauf en cas de savoir-faire exceptionnel) n'est pas le meilleur moyen de réussir lorsqu'on lance une nouvelle activité. Il est préférable de se démarquer de l'influence des autres entreprises, d'étudier les failles et les faiblesses des concurrents, de repérer les marchés délaissés et les nouveaux créneaux. Choisir la "niche" de marché, c'est le moyen idéal pour imposer ses prix au plus haut niveau, et donc pour rentabiliser le plus vite possible son entreprise : éviter d'aller là où tout le monde se rue (ou va se ruer), privilégier les territoires vierges, rapidement accessibles (canaux de distribution souples et rapides, dispersion de la clientèle limitée, ...)

Le positionnement idéal est rarement obtenu en perfectionnant ses produits (ou services) dans le but de satisfaire le plus grand nombre de couples "besoin-fonction". Il y aura inévitablement des clients que vous n'aurez jamais (ou difficilement), sauf à vous disperser...dangereusement..., ce qui engendrerait forcément des coûts et surcoûts (paramètres prix, marché, canaux de distribution, communication, ...). Il faut renoncer à courir tous les lièvres à la fois. Présentez-vous au grand jour sur un (des) type(s) de marché sous un(des) aspect(s) donné(s), et évitez de changer à tout va.

- *Méthode de fixation du prix*

Une fois déterminés les objectifs prioritaires (suivant la stratégie de développement), et une fois identifiées les contraintes associées, l'évaluation du prix de vente peut se faire suivant plusieurs approches :

- (1) approche fondée sur les coûts : prix de revient et marge
- (2) approche fondée sur l'offre : prix moyen du marché
- (3) approche fondée sur la demande : niveau de prix maximal que peut accepter la clientèle ciblée (cf prix psychologique)

**Remarque :** concernant le lancement d'une activité nouvelle, l'approche par les coûts (1) est délicate, voire dangereuse. En effet, elle fait totalement abstraction du marché (offre et demande) et de son environnement. De fait, elle traduit souvent la méconnaissance de son marché par le créateur.

- *Politique des prix, comment ?*

Avant d'aborder l'évaluation du prix d'un produit/service, il convient de recenser ces points :

(1) Objectifs prioritaires retenus pour le développement de l'entreprise en terme de conquête du(des) marché(s) ciblés :

- Objectif de volume d'activité : maximisation des ventes avec des prix très concurrentiels
- Objectif de rentabilité : maximisation du profit avec prix de vente fixés au plus haut
- Objectif de gamme : favoriser un ensemble de produits/services avec des prix élevés pour certains et pour d'autres des prix d'appel (bas)
- Objectif d'image : notoriété sur facteur qualité, clientèle sélectionnée haut-de-gamme, ...

(2) Contraintes de production, du marché, et de son environnement :

- Coûts de revient du produit ; la structure des coûts doit être bien maîtrisée pour cerner précisément la marge
- Concurrence : sa force, ses faiblesses, vos atouts
- Utilisateur : le prix est le critère majeur dans l'achat. Il est lié à la satisfaction attendue et parfois peut varier distinctement selon la clientèle atteinte
- Canaux de distributeur: le prix peut varier selon les canaux de distribution (prix VPC, prix direct, ...). Il doit tenir compte de la marge des intermédiaires
- Profil de l'acheteur : distributeur, utilisateur ?
- Réglementation: si elle encadre les prix...

- *Stratégie prix*

Pour le lancement d'un produit/service, plusieurs options "stratégie prix" peuvent être retenues. Le choix doit cependant rester cohérent avec la stratégie globale de développement à moyen et long terme de l'entreprise. Les options :

(1) Stratégie d'écrémage : il s'agit de fixer un prix élevé (supérieur à celui de la concurrence si elle existe) afin de cibler un segment limité de clientèle (marché limité vacant ou créneau - segment du marché d'un produit/service où les attentes des consommateurs potentiels ou clients reste sous-exploitée ou non-exploitée-). C'est la voie idéale pour le démarrage d'une activité nouvelle. Des marges élevées dégagent des profits importants...

(2) Stratégie de pénétration ou stratégie de volume : les prix bas pour accéder, dès le lancement du produit/service, à la plus grosse part de marché. Ce cas est envisageable si la menace de la concurrence est ressentie comme imminente, alors qu'elle était inexistante ou embryonnaire au moment du lancement.

(3) Stratégie "concurrence" : fixation d'un prix voisin de celui de la concurrence. Si elle évite la guerre des prix, cette stratégie suppose que l'on se situe sur un marché où il y'a foule...

=> déterminer quelles sont les tendances d'évolution des prix.

En fonction de ces éléments, quelle politique de prix l'entreprise a-t-elle décidé de mettre en oeuvre sur le marché : prix de vente au client final(y compris marges des distributeurs éventuels), prix de vente par l'entreprise, politique de remise éventuelle ?

### 3- Programme de R&D

#### ⇒ Objectif

- Définir où en est le développement technologique du projet, dans le cas où le produit/service ne serait pas encore industrialisé.

#### ⇒ Questions

- Quel est l'état actuel du développement du (ou des) produit(s)/service(s) ?
- Quel est le programme de R&D envisagé et ses principales étapes (dates) ?
- Quels sont les partenaires extérieurs (Centres de recherche, laboratoires, etc...)?
- Quelle est l'organisation matérielle envisagée (ce qui sera fait en interne, les partenaires extérieurs) ?
- Quels sont les risques liés à ce développement (risque d'échec, total ou partiel, risque de dérapage dans le temps, risque de dérapage des coûts) et quels sont les moyens envisagés pour limiter ces risques ?
- Quel est le coût de ce programme ? Quelles sont les sources de financements connues/possibles ?

### 4- Protection industrielle

#### ⇒ Objectif

- Présenter la stratégie retenue en matière de protection industrielle

#### ⇒ Questions

- Existe-t-il ou non un brevet ? Quelle est sa validité ? Qui détient le brevet ?
- Quelles sont ses extensions géographiques ?
- Quelles sont les clauses du contrat de licence en cas de brevet extérieur à l'entreprise (exclusivité, etc.)?
- Quels sont les éléments budgétaires liés aux problèmes de la propriété industrielle (paiement de cash, royalties, modalités de paiement) ?

## C- La stratégie « production »

### 1- L'organisation

#### ⇒ Objectif

- Définir comment va être fabriqué le produit (ou effectué le service), à partir des éléments présentés auparavant, et de ses caractéristiques technologiques.

⇒ **Questions**

- Comment est organisé le processus de production ? Quelles sont les différentes étapes ?
- Quel sera le partage entre ce qui sera fait par l'entreprise et ce qu'elle fera faire (sous-traitance) ?
- Comment a été défini ce partage ? Est-il destiné à évoluer ?
- Comment va être organisée la production interne : main d'oeuvre, encadrement, responsabilités, machines, implantation matérielle dans un atelier ?
- Comment sera organisé le contrôle quantité (à l'intérieur et pour la partie sous-traitée) ?
- Quels sont les stocks nécessaires au démarrage et pendant l'activité, en fonction de la quantité produite ?
- Ce processus de production peut-il se comparer avec celui des concurrents ? Si oui, quels sont les avantages et inconvénients ?

⇒ **Outils**

- *Sous-traitance, Quand ? Pourquoi ?*

Il est dangereux pour une société débutante d'assurer dès son démarrage la fabrication en interne de la totalité de sa production (composants, sous-ensembles, pré-assemblages). Ceci engendre une réduction du degré de souplesse, l'accroissement des charges fixes, une lourdeur d'organisation.

Au cours de la période d'évaluation, recherchez les possibilités d'achat ou de sous-traitance en petites quantités des sous-ensembles ou des composants du produit. Privilégiez l'utilisation d'éléments dits "standard".

De telles options contribueront :

- (1) A réduire le niveau des frais fixes et frais généraux dans les phases initiales
- (2) À atteindre un niveau de qualité de prestation ou de produit supérieure
- (3) À bénéficier d'une grande latitude de correction devant les exigences et/ou modifications imposées par la clientèle

2- La politique d'achat

⇒ **Objectif**

- Présenter les fournisseurs choisis ainsi que les accords et contrats passés avec eux

⇒ **Questions**

- Qui sont les fournisseurs et les sous-traitants choisis par l'entreprise ?
- Existe-t-il des contrats ?
- Quelles en sont les caractéristiques : quantité (mini/maxi), prix, durée, niveau d'engagement réciproque, conditions de paiement ?
- Comment sont organisés les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants : délais de fabrication, rythmes de livraisons, etc...?

⇒ **Outils**

- *Approvisionnement et fournisseurs*

L'importance des achats est essentielle (montant, qualité, délais).

Le choix d'un fournisseur doit être fait sérieusement en fonction des paramètres suivants :

- (1) Santé financière
- (2) Compétence des dirigeants
- (3) Conditions de collaboration : délais de livraison, commandes minima, fréquence de livraison, proximité, qualité et contrôle qualité, niveau de technicité, souplesse, respect des engagements tacites, bonne maîtrise de ses sources d'approvisionnement ou possibilité de substitution.

En phase de lancement le facteur proximité est crucial : on pourra réagir plus rapidement à une variation d'activité pour modifier, améliorer, réduire le stock, etc... Il en va de même pour les conditions de commande minima (incidence sur le stock), et les conditions de règlement (la négociation n'est jamais aisée pour une société nouvellement créée). Comme pour les relations avec un sous-traitant, il vous faut veiller à ne pas dépendre d'un fournisseur unique. Avoir des solutions de remplacement est un impératif.

- *Contrat de sous-traitance*

Il n'y a pas de contrat type en matière de sous-traitance. Un certain nombre de clauses sont néanmoins à la base de toute relation entre le donneur d'ordre et son sous-traitant.

Même si elles sont négociables en fonction de la prestation, de son importance, de son prix et de sa périodicité, voici les principales clauses généralement retenues :

- (1) la clause d'exclusivité : elle interdit au sous-traitant de travailler pour un concurrent (en ce qui concerne le même type de travaux)
- (2) la clause de confidentialité : elle interdit que des informations (de nature technique, commerciale, ou financière) soient divulguées par les parties signataires; C'est là une clause essentielle pour une bonne protection du savoir-faire
- (3) la clause de non-conformité : elle fixe le taux de déchet ou d'erreur toléré par rapport aux exigences quantitatives et qualitatives inscrites dans le cahier des charges
- (4) la clause de propriété : si le sous-traitant ne possède pas l'équipement nécessaire à la réalisation des prestations, vous pouvez envisager de financer tout ou partie de l'investissement en équipement dont il assumera la maintenance. Cette clause vous permet de conserver pleine et entière propriété dudit équipement.
- (5) La clause de contrôle qualité : elle vous donne la possibilité d'exiger des contrôles de réception sur tout ou partie de la prestation. Cette clause peut jouer à tous les stades du processus de fabrication.
- (6) La clause de force majeure : elle permet de se protéger si le sous-traitant est défaillant pour des raisons indépendantes de sa volonté (indemnité, possibilité de faire appel à un tiers à ses frais, etc...)
- (7) la clause de résiliation : elle intervient en cas de non-respect par le sous-traitant de ses engagements.
- (8) la clause d'arbitrage : elle évite de recourir aux tribunaux. On passe par un médiateur et les relations sont ainsi préservées au mieux
- (9) la clause d'indexation (variation de prix) et la clause de transport (répartition des responsabilités)

### 3- Budget de production et coût de revient unitaire

#### ⇒ Objectif

- Fournir, à partir des éléments déjà analysés, les données chiffrées permettant de construire le budget de production.
- Calculer le prix de revient unitaire du produit, en tenant compte éventuellement des quantités (effet de seuil). Le calcul suppose que l'on soit en mesure d'identifier et de quantifier les moyens directement utilisés pour la réalisation du produit, et de définir une unité produit cohérente et homogène.

#### ⇒ Questions

- Quels sont les investissements nécessaires en production ?
- Quelles sont les dépenses de fonctionnement liées à la production et leurs échéanciers :
  - > Achats de matières premières
  - > Sous-traitance
  - > Main d'œuvre
  - > Autres coûts directs de production (emballage, assurance, transport)
    - Quels sont les effets de seuil en matière de machine et de main d'oeuvre et quelles en sont les répercussions sur le coût de revient unitaire ?
    - Peut-on faire une comparaison avec les coûts de revient de la concurrence ?
    - Quelle est la marge dégagée par le produit, compte tenu du prix de vente envisagé, en fonction des quantités ?

### D- La stratégie commerciale

#### 1- Les objectifs commerciaux

##### ⇒ Objectif

- Présenter les objectifs commerciaux que se fixe l'entreprise et la stratégie qu'elle a définie pour les obtenir. Justifier ces choix par rapport aux analyses menées jusqu'ici sur le produit et le marché. Afin de satisfaire au mieux le client et conforter la crédibilité de l'entreprise, les stratégies et le positionnement définis doivent mettre en adéquation les données internes/externes à l'entreprise (notamment le couple produit/marché)
- Estimer des perspectives de CA, de part de marché, de rentabilité à 3 et 5 ans.

##### ⇒ Questions

- Quels sont les objectifs de vente par produit ou type de service, par segment de marché et par secteur géographique (échéancier) ?
- Quels sont les systèmes de distribution retenus : VPC, vente directe chez le client final, vente par réseau de distributeurs (exclusifs ou non), vente à des installateurs, etc...?
- Quels sont les objectifs de vente par système de distribution (échéancier) ?
- Eventuellement, quels sont les circuits de distribution : VPC, grandes surfaces, détaillants spécialisés, ...?
- Eventuellement, quelle est la stratégie commerciale pour l'exportation (UE, USA, ...) ?
- Quels services spécifiques seront apportés aux clients et/ou aux intermédiaires : SAV, crédit client, ...

⇒ **Outils**

- *Les supports commerciaux et/ou techniques*

Brochures commerciales, plaquettes, cartes de visite, papier à lettre, factures, sont autant de supports de communication à exploiter au mieux des intérêts de l'entreprise, c'est-à-dire en restant cohérent avec sa stratégie de positionnement.

Ne pas oublier les emballages (conditionnement, étiquettes, etc...), ainsi que les supports de publicité destinés aux lieux de vente (présentoirs, catalogues techniques, photos, vidéos). Il s'agit ici de respecter toujours les mêmes règles : reprise des signes distinctifs, cohérence avec l'éthique de l'entreprise, etc...

2- L'organisation de la mise sur le marché

⇒ **Objectif**

- Présenter l'organisation de la force de vente nécessaire à la réalisation des objectifs fixés

⇒ **Questions**

- Comment va être organisée la force de vente (FdV) dans l'entreprise : par secteur géographique, par produit ou service, par système de distribution, par des vendeurs, par des représentants (exclusifs ou non, salariés ou non), ... ?
- Quel sera le système de rémunération ? En fonction de l'atomisation de la clientèle et des volumes de vente envisagés, comment fonctionneront les tournées des vendeurs, la prise de commande, la livraison ?
- Quelle sera la structure humaine correspondante (y compris l'encadrement) et quelles seront les responsabilités ?
- Quels seront les coûts (personnel, déplacements, autres frais), avec quel échéancier ?
- Quelle est la répartition entre coûts fixes et variables ?

⇒ **Outils**

- *Les conditions générales de vente (CGV)*

Elles doivent permettre à chaque client de se déterminer objectivement sur l'offre qui lui est faite par un fournisseur ainsi que sur toutes les variantes que cette offre comporte. Elles sont un moyen pour vérifier que l'entreprise n'est pas l'objet d'un traitement plus défavorable que celui accordé à ses concurrents.

En raison de la rapidité des transactions commerciales, certaines modalités ne peuvent donner lieu à une négociation particulière. C'est pourquoi certaines entreprises éditent des CGV qu'elles font figurer sur leurs documents commerciaux.

Les points essentiels sont les suivants :

- (1) Délais de livraison
- (2) Réserve de propriété (clause permettant au vendeur de se réserver la propriété d'un produit ou service tant que l'acheteur ne s'est pas acquitté entièrement du paiement ; application difficile dans les faits, surtout pour un produit déjà consommé, ou un service déjà rendu)
- (3) Garantie de vices cachés
- (4) Détermination du prix
- (5) Tribunaux compétents et arbitrage.

Il est utile de se procurer un modèle ou de se faire assister pour la rédaction de ces conditions.

- *L'organisation de la FdV*

Elle est directement liée à la nature de votre activité, et à celle des clients potentiels ciblés. La FdV peut être constituée par des collaborateurs internes ou extérieurs à l'entreprise.

- (1) La FdV interne (collaborateurs salariés, VRP, concession exclusive, ...) : D'une façon générale, c'est elle qui constitue le moteur du développement des activités. Elle peut avoir deux missions
  - prospection, vente, suivi direct auprès de la clientèle
  - animation, suivi de la FdV externe en contact direct avec une clientèle ciblée. Bien organisée, cette FdV peut être maîtrisée précisément dans ses objectifs et ses résultats.
- (2) La FdV externe ou indirecte (indicateurs, prescripteurs, distributeurs, relais d'opinion) : elle constitue une barrière entre votre entreprise et le futur consommateur-utilisateur de votre produit ou service. Il est essentiel de bien définir les enjeux, les objectifs, et de maîtriser la qualité des prestations. Veillez à ce que votre image et votre positionnement soient consolidés.

L'efficacité de ce type de FdV tient essentiellement au degré "partenarial" de la relation, et à l'intéressement (profit) qu'elle peut obtenir du développement des activités.

- *Les pièges du plan marketing*

- (1) L'absence de réflexion réelle : la production d'abord, le commerce ensuite...
- (2) La méconnaissance des critères de succès du métier
- (3) Ne pas savoir en quoi l'on est différent (ou semblable) des concurrents
- (4) Ne pas croire aux indicateurs
- (5) Ne faire confiance qu'aux chiffres (quantitatifs) et perdre de vue le qualitatif
- (6) Etablir un plan...et l'oublier
- (7) Etablir un plan sans stratégie
- (8) Croire que si ça marche une fois, ça continuera toujours

- *La proposition commerciale*

Elle doit susciter l'acte d'achat du client, qui a probablement consulté d'autres fournisseurs. La proposition commerciale doit être simple, claire, et permettre au client d'identifier concrètement le service qui va lui être rendu. Il y'a 6 points pour rédiger une bonne proposition commerciale :

- (1) Reformuler la demande du client. Chaque client a des besoins et des problèmes particuliers. Vous devez les reformuler, d'une manière synthétique et hiérarchisée, pour montrer que vos attentes sont bien comprises.
- (2) Décliner votre proposition. Il s'agit bien ici de préciser les finalités propres de votre produit ou de vos prestations, et de souligner en quoi elles répondent aux attentes du client.
- (3) Valoriser votre offre. Pour atteindre les objectifs annoncés et les résultats attendus, décrivez les caractéristiques essentielles de votre démarche pour que le client en perçoive nettement la nécessité et le bien-fondé.
- (4) Identifier l'interlocuteur client. Le client doit disposer d'un interlocuteur privilégié (phase de négociation et de mise en oeuvre)
- (5) Planifier. Il s'agit ici de préciser les délais de réalisation et de livraison, en présentant au client un calendrier réaliste.
- (6) Préciser le prix de vente. Plus sont nombreuses les prestations prévues, plus le client exigera une présentation détaillée pour le calcul du prix.

### 3- Le Plan d'Action Commercial

#### ⇒ Objectif

- Présenter le plan d'action commercial que l'entreprise va mettre en oeuvre pour faire connaître ses produits. Définir les techniques de vente, l'argumentaire, le mode prospection.
- Choisir le mode de distribution, c'est-à-dire, la manière selon laquelle vos produits seront mis à la disposition de la clientèle : franchise, VPC, revendeurs, agents, grossistes, magasins spécialisés, grandes surfaces...

#### ⇒ Questions

- Quelles sont les actions commerciales prévues ainsi que leur budget (échancier): campagne publicitaire, participation à des salons, congrès, mailing, sponsoring, etc...?
- Comment l'entreprise sera-t-elle organisée, de manière interne, pour le déroulement de ces actions : responsabilités, personnel affecté, temps passé, évaluation des coûts,... ?
- Quels seront les outils de communication : publicité, promotion, documents, visuels, catalogues, nom commercial, logo, slogan, relations publiques, relations presse, ...?
- Quelles seront les dépenses générées par la mise en oeuvre du plan d'action commercial? (charges de personnel, rémunération et commissions vendeurs ou représentants, frais commerciaux, plaquettes, mailing, salons, etc.).
- Existe-t-il des dépenses commerciales à considérer comme des investissements amortissables ?

#### ⇒ Outils

- *Les moyens de l'action commerciale*

La mise en oeuvre d'une action commerciale efficace doit rester en cohérence avec votre stratégie de positionnement, qu'elle concerne l'entreprise, le produit ou le service, le(s) marché(s) ciblé(s). Les moyens essentiels possibles sont :

- (1) prospection directe : FdV interne
- (2) Politique de marketing direct : publipostage avec coupon réponse, téléphone
- (3) Edition de documentations commerciales
- (4) Présence dans les salons et expositions
- (5) Utilisation des médias
- (6) Utilisation du réseau relationnel : relais d'opinions, indicateurs, ... Il peut s'agir de clients, de fournisseurs, de sous-traitants, de partenaires financiers ou institutionnels
- (7) Mise en place de distributeurs et intermédiaires à la vente. Pour certains domaines d'activité, c'est la voie oblige...attention au degré de dépendance.
- (8) Mise en place d'un réseau (organisé et suivi) de prescripteurs.

Ne vous trompez pas dans vos options, et, pour chacune d'elles, faites une estimation planifiée dans le temps des volumes d'activité possibles.

- *La prospection commerciale :*

Pas de prospection => Pas de client...

L'action de prospection doit être organisée, et rester en cohérence avec les priorités de l'entreprise, ses objectifs, sa stratégie de positionnement et d'accès au marché.

La prospection commerciale passe par les étapes suivantes :

- (1) Recherche/ Détection, identification/sélection des prospects
- (2) Prise de contact avec le prospect
- (3) Visite et découverte des besoins du prospect
- (4) Suivi et traitement de la prospection engagée

Qui dit "bonne prospection commerciale" dit planification, suivi, traitement...

- *La communication, les budgets*

Pour ne pas sous-estimer le poids de la communication, déclinez dans un tableau simple l'ensemble des actions retenues en décrivant :

- (1) La nature des actions engagées
- (2) Les moyens de mise en oeuvre
- (3) Les budgets affectés à chaque action
- (4) La programmation des actions dans le temps

Evitez les approches dites "à la louche" (comme en % du CA)

- *La démarche commerciale*

C'est l'enjeu majeur pour la réussite du projet. Elle traduit sur le terrain la stratégie marketing de l'entreprise en terme de :

- positionnement d'entreprise (le métier)
- positionnement produit/service (ce qui le différencie des autres)
- accès au marché (circuit et moyens d'accès).

C'est aussi au moyen de cette démarche commerciale que vous serez perçu par vos interlocuteurs, vos concurrents, et vos clients. On peut admettre que la démarche commerciale est le premier canal de communication avec le(s) marché(s) où votre entreprise agit et l'environnement au sein duquel vous évoluez. Une bonne démarche commerciale reflète les priorités des axes de développement stratégique, et s'organise autour de moyens simples et identifiables, dont la performance peut être facilement contrôlée.

- *Les visites commerciales*

La démarche de prospection commerciale "terrain" ne trouvera de réel succès en terme de résultat qu'en fonction du type et du nombre de visites, et de la fréquence des visites

- (1) Nature des visites : elle peut concerner la prospection initiale, une démonstration, une relance, une vente, le suivi d'une vente, ou une démarche de fidélisation.
- (2) Nombre de visites : avant de le fixer, il vous faut estimer la durée moyenne de déplacement (notion e mobilité), intégrer le temps d'attente, le temps de négociation, etc...
- (3) Fréquence des visites : elle est directement liée au volume d'activité souhaité (objectif de vente).

Mais elle dépend aussi étroitement de la nature de votre produit ou service. Le nombre de contacts à engager avec votre prospect peut varier considérablement avant que la vente n'intervienne.

Attention aux prévisions qui sous-estiment le facteur temps !!

## VI- LE CALENDRIER DU PROJET

### ⇒ Objectif

- Planifier dans le temps les grandes étapes stratégiques d projet de développement en termes de R&D, avancement commercial, production, effectifs, CA,...
- Donner les moyens de valider l'achèvement de chaque étape

### ⇒ Questions

- Quelles sont schématiquement les principales étapes de mon projet ?
- Comment s'articulent-elles entre elles, et dans le temps ?
- Quels sont les objectifs, étape par étape ?
- Comment mesurer le succès ou l'échec à chacune des étapes, Identifier les critères permettant de valider ces objectifs (dépôt de brevet, présentation de prototype, obtention de commandes, début de la production, ...)

## VII- L'ORGANISATION DES MOYENS A METTRE EN ŒUVRE

### A- L'organisation et moyens humains

#### ⇒ Objectif

- Présenter comment vont être assurées les grandes fonctions de l'entreprise, compte tenu des objectifs et des options retenus en matière de commercialisation et de production.

#### ⇒ Questions

- Comment sont assurées les différentes fonctions de l'entreprise et comment sont définies les responsabilités : Direction générale et stratégie, Production, Commercial, Administration, Ressources Humaines
- Quel est l'organigramme de l'entreprise ?
- Quelle est la politique en matière de RH : méthodes de recrutement, politique de rémunération, formation ?

#### ⇒ Outils

- *L'entreprise et les hommes*

Assure le démarrage d'une activité en trouvant des marchés passe essentiellement par le profil des hommes en place (fondateurs, collaborateurs). La gestion des RH est un enjeu dès le départ. De l'équipe de création et de ses systèmes de valeur dépendront la physionomie et le style de l'entreprise. A ce niveau des questions essentielles doivent être posées :

(1) Avec qui s'associer ?

(2) Quel style de management, quel climat de travail, quel style de rapport humain...mettre en place au sein de l'entreprise ?

(3) Comment attirer des collaborateurs compétents et impliqués, enclins à partager notre projet? Quel rôle leur confier ?

(4) Comment faire pour recruter efficacement ? Comment attirer les bons candidats sans engager des moyens exorbitants ?

*Choisir les hommes qui seront les moteurs de l'expansion et de l'image de l'entreprise est déterminant. Les choix successifs opérés doivent s'intégrer dans une stratégie à moyen terme (finalité de l'entreprise)*

- Les hommes et leur fonction

Il s'agit de bien définir les principales fonctions à remplir. En bref, savoir "qui fait quoi" dans l'entreprise (répartition des responsabilités). La GRH est au coeur même de la stratégie de l'entreprise.

L'absence d'un véritable projet d'équipe, clairement structuré et organisé, est la cause de nombreux échecs d'entreprise. La constitution d'une équipe (composition, répartition des compétences et des fonctions) ne s'improvise pas. Tout doit être préparé et réfléchi à l'avance. La définition des principales fonctions (ainsi que la désignation de ceux qui les remplissent) doit être claire et bien formulée (entre les fondateurs et les collaborateurs). L'objectif est de préserver tout au long de la vie de l'entreprise un processus décisionnel bien défini et donc fiable. C'est le seul moyen de conforter l'objectif de rentabilité assigné à l'entreprise.

- Le choix des hommes

La crédibilité de votre projet auprès de l'ensemble de vos partenaires financiers passe par la qualité des collaborateurs qui vont assurer à vos côtés le lancement des activités. Leur choix est donc essentiel. Quelques indications :

(1) Eviter des configurations à haut risque

Le choix d'un "groupe de copains" qui ont les mêmes formations et les mêmes savoir-faire. L'embauche de membres de la famille qui n'auraient pas les mêmes objectifs. L'utilisation de solutions à moindre coût : personnel non qualifié ou non expérimenté ou mal impliqué

(2) Privilégiez les critères de personnalité

Capacité d'autonomie, d'engagement et d'implication. Désir d'expression et de réalisation personnelle dans l'exercice de la vie professionnelle. Acceptation des contraintes (insécurité liée aux risques de la création, salaire moins élevé, statuts moins avantageux). Adaptation, polyvalence, disponibilité.

Faites valoir les atouts que représentent l'aventure partagée, l'autonomie et les possibilités d'évolution à moyen terme.

- Pré-requis des dirigeants

Un minimum de connaissances sur les diverses fonctions de l'entreprise est nécessaire pour piloter le développement du projet dans tous ses aspects (création, développement, ...)

(1) La fonction R&D : évaluation de technologie, protection industrielle, transfert de technologie/ savoir-faire, étapes et organisation de la R&D

(2) La fonction Production : organisation, sous-traitance, contrôle qualité, gestion des stocks, logistique

(3) La fonction Marketing : étude de marché, plan marketing, stratégie commerciale, communication, promotion

(4) La fonction financière et contrôle de gestion : notions de comptabilité générale et comptabilité analytique, notions d'analyse financière, de trésorerie, mise en place de tableaux de bord

(5) La fonction RH : recrutement, création et animation d'équipe, notions de politique salariale et sociale

(6) La fonction Gestion Administrative : aspects juridiques, fiscaux, sociaux

Il est important ensuite de recenser les zones de faiblesse et d'apporter des solutions dynamiques (plan de formation, profil des collaborateurs ou associés)

## B- Les moyens techniques

### ⇒ Objectif

- Détailler les besoins matériels et logistiques de l'entreprise nécessaires à la bonne exécution de son activité, ainsi que les choix déjà effectués.

### ⇒ Questions

- Quelle sera la localisation de l'entreprise ?
- Quels sont ses besoins en locaux (ateliers, bureaux, plateaux tertiaires, m2 utiles) ?
- Seront-ils occupés en location ou achetés ? Quels agencements spécifiques sont à prévoir (installations électriques, isolations, réseaux) ?
- Quels sont les besoins spécifiques à l'activité de production ?
- Les machines : Que représente la capacité de production utilisée par rapport à la capacité de production des machines ? Qui assure la maintenance ? Est-il possible de louer ou de sous-traiter ?
- Le matériel et outillage : fonction, destination, coût ?
- Quels sont les autres investissements envisagés : véhicules, matériel de bureau, mobilier, matériel informatique ?

### ⇒ Outils

- *Organisation de la production*

Le déroulement d'un processus de production est conditionné par un nombre de tâches qu'il vous faut déterminer. Vous avez le choix de la répartition de ces tâches entre la sous-traitance et la production propre. Ce choix est déterminant pour les investissements en équipement à engager. A ce stade, il est important de cerner le degré de qualité attendu, de repérer le caractère stratégique de certaines matières premières ou de sous-ensembles...et de se fixer des objectifs de souplesse pour l'organisation et la maîtrise de l'ensemble des étapes de la production.

- *Les investissements*

Les types d'investissement sont très variables. Ils traduisent des besoins qui interviennent aux différentes étapes du développement de l'activité et pour divers objectifs. Il est nécessaire au cours de l'élaboration de votre projet de faire un recensement aussi complet que possible des projets d'investissement, avec des variantes.

Quelques types d'investissements :

- Investissement matériels liés au fonctionnement de la structure : implantation, équipement, administratif, agencement, ...

- Investissements matériels liés à l'activité

> investissement de développement : outils de production, matériel d'entreposage, de stockage, distribution...

> investissement de productivité : destinés à améliorer la performance d'un service

> investissement de sécurité, maintenance, remplacement, ...

- Investissements immatériels : liés à la fonction R&D, et les investissements financiers

- *Outils de production (performance)*

La performance de l'outil de production est liée à deux paramètres : la simplicité et la souplesse dans son organisation, l'accès à un prix de revient minimisé. Quelques points essentiels :

- (1) Une trop grande spécialisation des machines et des équipements (les vôtres ou ceux de vos sous-traitants) limiterait votre degré d'adaptation devant l'évolution de la demande.
- (2) Vos circuits d'approvisionnement sont-ils axés sur la régularité ou sur les prix ?
- (3) Le contrôle qualité a-t-il été envisagé ?
- (4) La maintenance, l'entretien préventif, les paramètres de sécurité, sont-ils considérés ?

## C- La structure juridique

### ⇒ Objectif

- Présenter le montage financier et juridique retenu, en particulier pour la structuration des fonds propres.

### ⇒ Questions

- Quelle est la structure juridique retenue : Sàrl, SA, SAS, ... ? Quels sont les actionnaires à la création de la société ?
- Quels liens éventuels existent entre eux (amicaux, professionnels, ...) qui pourraient avoir une incidence sur la vie future de l'entreprise ? Quel sera le statut de chacun des créateurs ?
- Quelle est la répartition du capital ? Comment sont répartis (éventuellement) les comptes courants ?
- Quelle est en fonction du besoin en financement, l'évolution prévue du capital ? Comment celle-ci est-elle envisagée ? Des instruments financiers particuliers sont-ils prévus pour faire évoluer la géographie ultérieure du capital (obligations convertibles, bons de souscription, ...)?

### ⇒ Outils

- *Choisir le bon statut*

Le choix du type de société ne se fait pas à la légère. Il dépend de vos ambitions, de votre volonté de contrôler plus ou moins étroitement le capital et la gestion de l'entreprise, et de vos souhaits en termes de fiscalité et de couverture sociale.

Comment choisir ? Retenez qu'il vaut mieux adapter la forme juridique à vos besoins plutôt que l'inverse. Changer tardivement de forme de société peut coûter cher et n'est pas toujours possible au regard de l'entente entre les associés. Choisir le statut juridique de l'entreprise, c'est décider de son régime fiscal et social, de son mode de fonctionnement, de ses potentialités de développement, et des possibilités ultérieures de cession de l'entreprise.

- *Le juridique et la création d'entreprise*

Il existe des facteurs-clés importants pour la réussite future d'une entreprise en création, notamment :

(1) Sa capacité à constituer un réseau et à se "mailler" avec les acteurs principaux de son environnement : monde de la finance, fournisseurs, sous-traitants, industriels, prescripteurs et facilitateurs d'affaires, et autres conseils...

(2) Les relations entre les fondateurs, l'entreprise, et l'entourage familial: recherche d'équilibre en termes de pouvoir, de partage des fruits de l'expansion, de participation à des fonctions salariées, de soutien psychologique aux sacrifices consentis...

(3) Les conditions de participation au capital des divers investisseurs privés ou professionnels, ainsi que les relations contractuelles qui engageraient des partenaires financiers (banque, société de crédit-bail, société de location financière, ...)

(4) La protection industrielle, les clauses de confidentialité (avec les fournisseurs, les sous-traitants), le transfert d'un savoir-faire ou d'une technologie...

Il convient de prendre en compte ces facteurs-clés, les analyser et trouver le moyen juridique de les structurer et les renforcer.

- *Statuts juridiques : critères*

Chaque formule a ses avantages et ses inconvénients, mais il est des aspects à aborder obligatoirement :

(1) La responsabilité des fondateurs : quelle structure permet aux fondateurs de limiter leurs risques au montant de leurs apports ?

(2) Le capital minimum: c'est en réalité un faux problème. Le niveau du capital doit davantage être fonction des besoins en financement que vous aurez évalués au cours de votre réflexion.

(3) La liberté de céder tout ou partie de l'entreprise

(4) Le fonctionnement de la société : il s'agit ici de cerner le degré de souplesse dont dispose l'équipe dirigeante pour prendre des décisions

(5) Les règles de majorité et la minorité de blocage : degré de pouvoir que l'on veut préserver pour la prise de décision dite "extraordinaire" (modification des statuts, etc...)

(6) Le régime fiscal de la société et de ses dirigeants : il faut tenir compte ici à la fois de vos aspirations, des perspectives de développement et des contraintes liées à votre situation patrimoniale.

(7) Le statut social des différents associés : c'est une question très importante. Si les souhaits de chacun des partenaires ne sont pas satisfaits d'un commun accord, cela peut être un frein à l'équilibre de l'équipe.

Toutes les réflexions menées sur ces différents points doivent rester en cohérence avec l'évolution que l'on souhaite donner à l'entreprise : transformation, ouverture du capital, cession, etc...

## VIII- BILAN DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS

### ⇒ Objectif

- Montrer que vous avez anticipé les risques résiduels pour chacune des étapes.
- Faire l'éventail des réactions qui pourront être les vôtres si l'un de ces risques devient réalité

*Attention !! Il s'agit de faire le point sur les risques résiduels et les incertitudes qui persistent. La grande majorité des risques doit avoir été levée dans la rédaction du Plan d'Affaires...*

- Faire le point sur les forces et les faiblesses de votre projet (Tableau de SWOT = FFMO)

### ⇒ Questions

- Que se passe-t-il si je ne parviens pas recruter des ingénieurs, techniciens, ...?
- Et si le turn-over se révèle plus important que prévu ?
- Et si la subvention attendue est réduite ou retardée ?
- Un coup dur (grève, crise sur matières premières), je prends du retard : Quel impact sur la Trésorerie ?
- Quelles solutions de rechange ?
- Comment réagir ? (Différer le plan d'embauche, avoir une activité de secours, trouver un partenaire, ...)

### ⇒ Outils

- *Nomenclature des principaux risques*

Risque management : importance de la qualité de l'équipe technique et commerciale, compétences rares, difficulté de recrutement, turn-over.

Risque "timing" : prise de retard sur la réalisation du Plan d'Affaires, trésorerie négative, mise sur le marché différée.

Risques liés à la R&D : performances relatives non conformes aux attentes, retard dans la recherche, mauvaise maîtrise de la technologie en interne, évolution rapide de la technologie dans l'environnement.

Risques liés à la Technologie & au Marché : incertitude pour un produit technologique de pouvoir accéder facilement au marché sur lequel il est lancé.

Risque lié aux partenaires : un partenaire important, voire indispensable, se retire du projet

Risque lié à la production : risques de dépendances amont (fournisseur unique, matériau ou procédé rare, régularité d'approvisionnement incertaine).

Risque lié au marché : risque d'intégration par rapport aux clients, aux autres technologies, aux grands du marché, risque de dépendance avale (barrière entre l'entreprise et l'utilisateur final) liés au nombre d'intermédiaires et à leur degré d'influence respectif.

Risque lié à la concurrence : réaction des concurrents à l'entrée sur le marché, apparition d'une technologie concurrente.

Risque liés aux produits /services : produits/services, matériaux ou techniques de substitution, réglementation, normalisation (tendances futures).

Risque financier : défaut, contrepartie, taux, change, ...

## IX- CONCLUSION

### ⇒ Objectif

- Le lecteur doit pouvoir faire une synthèse positive des points clés de votre projet à la lecture de votre conclusion.
- Il doit comprendre quelle peut être son intervention, à quel moment elle est attendue, et ce que lui-même en retirera.

### ⇒ Questions

- En résumé, quelles sont les grandes étapes stratégiques de votre projet ?
- Rappelez votre ambition, et décrivez l'entreprise à moyen terme ...
- Rappelez le besoin en financement recherché, pour quelle période, et ses principales affectations (R&D, Marketing, Internationalisation, BFR, ...)
- Indiquez quelles seront les opportunités de sorties pour vos investisseurs (entrée en Bourse, rachat industriel, ...)

## X- ANNEXES

### **Remarque :**

*Pour être lu avec attention, un plan d'affaires ne doit pas être trop long : 20-25 pages. Aussi est-il bon de renvoyer en annexe tous les documents complémentaires au Plan d'Affaires; Vous ne les joindrez qu'à ceux de vos interlocuteurs qui en feront la demande.*

### ⇒ Exemples

- Statuts ou projets de statuts
- Bilans, comptes de résultat, et situation comptable récente pour les entreprises existantes.
- Textes des brevets avec leurs avis documentaires
- Dossier complet de l'étude de marché
- Contrats de licences
- Pacte d'actionnaires
- Contrats avec les fournisseurs et les clients importants
- Modèle du tableau de bord de gestion qui sera mis en place dans l'entreprise
- CV complets des dirigeants
- Plaquettes commerciales
- Documentations techniques et plans des produits...