

Créer votre propre entreprise

# Créer votre propre entreprise

version 2009

Office  
CONSULTANT

# Table des matières

## 1 Introduction

- 1.0 Programme
- 1.1 Les objectifs
- 1.2 Le rythme
- 1.3 Le manuel
- 1.4 Copyrights/Droits d'auteur

## 2 Devenir entrepreneur

- 2.0 Introduction
- 2.1 Qui est entrepreneur ? Existe-t-il un profil type ?
- 2.2 Les grands modèles d'entrepreneurs
- 2.3 Etes-vous un entrepreneur?
- 2.4 Points-clés de votre vie qui pourraient être altérés en tant qu'entrepreneur
  - *Exercice d'auto évaluation*
  - *Le travail autonome, est-ce pour vous ?*
  - *Avez-vous ce qu'il faut pour être entrepreneur?*

## 3 Le business plan

- 3.0 Généralité
- 3.1 Qu'est-ce qu'un business plan ?
- 3.2 A quoi sert un business plan
- 3.3 Comment élaborer un business plan
- 3.4 Structure et contenu du business plan

## 4 Résumé de votre projet

- 4.0 Repères pour décrire votre projet
- 4.1 Où en sont vos réflexions?

## 5 Services / Produits

- 5.0 Introduction
- 5.1 Besoins des consommateurs
- 5.2 Savoir présenter son service ou son produit
- 5.3 La propriété intellectuelle

## 6 L'analyse de marché

- 6.0 Analyse détaillé du marché
- 6.1 L'analyse quantitative
- 6.2 L'analyse qualitative
- 6.3 Marchés cibles
- 6.4 L'analyse de la concurrence
  - *Check-list de l'analyse de marché, de la concurrence et des groupes cibles*

## 7 Fournisseurs, partenariats et accompagnement professionnel

- 7.0 Généralité
- 7.1 Choix de fournisseurs ou de partenaires
- 7.2 Collaboration avec vos partenaires
- 7.3 Les piliers du management de la « Supply Chain »
- 7.4 Avantages d'un accompagnement professionnel
  - *Organismes d'accompagnement et Institutions d'aide*

**8 Plan Marketing**

- 8.0 Fil conducteur de l'entreprise
- 8.1 Marketing-mix
- 8.2 Le produit
- 8.3 Le prix
- 8.4 La distribution
- 8.5 La communication
- 8.6 Exemple cadre de plan marketing

**9 Votre organisation et sa forme juridique**

- 9.0 Votre Organisation
- 9.1 Formes juridiques

**10 Le management**

- 10.0 L'équipe dirigeante
- 10.1 L'Organigramme
- 10.2 Encadrement, personnes clé et succession
- 10.3 Le management

**11 Les risques**

- 11.0 Evaluation des risques
- 11.1 Gestion du risque
- 11.2 Gestion du risque en matière d'actifs

**12 Plan financier & Investissement**

- 12.0 Les Etats financiers
- 12.1 Les ratios
- 12.2 Financement
- 12.3 Choix d'investissement
  - *Organismes de cautionnement*

**13 L'agenda et le plan d'action**

- 13.0 L'agenda
- 13.1 Le plan d'action
- 13.2 Le suivi du plan
- 13.3 Créer votre propre plan d'action
  - *Exemple de Plan d'action*
  - *Exemple de suivi du plan*

**14 Annexes et présentations**

- 14.0 Annexes
- 14.1 Présentations
  - *Exemple de table des matières d'un business plan*

**15 Check-list**

- 15.0 Un business plan complet

**16 La croissance**

- 16.0 Accompagner la croissance de votre entreprise
- 16.1 Neuf mythes sur les PME de croissance

## Créer votre propre entreprise

### 17 Fit-Check

17.0 UBS Fit-Check

### 18 Conseils

18.0 Erreurs à éviter dans votre business plan

18.1 Pourquoi est-ce que des affaires échouent et que pouvez-vous faire pour l'arrêter ?

18.2 Faire face aux problèmes de démarrage

### 19 Logiciel Interactif

19.0 Etablir votre Business Plan via un logiciel

- *Formulaire d'évaluation pour « créer sa propre entreprise »*



# Chapitre 1

## Introduction

## Créer votre propre entreprise

### 1.0 Programme

Bienvenue dans le programme "Créez votre propre entreprise".

Ce programme et son manuel sont conçus pour des personnes envisageant de se mettre à leur compte.

Le manuel pourra, avec la participation interactive d'un formateur, s'avérer être un atout dans cette nouvelle voie qu'est l'indépendance. Convaincu qu'il vous aidera, tout au long de votre initiation, à décider si vous êtes prêt et si vous disposez des aptitudes requises pour mener à bien ce nouveau projet.

Le programme contient un grand nombre d'informations d'ordre théoriques et de cas pratiques; il vous donnera une vue d'ensemble des thèmes principaux et des besoins indispensables à la création d'une entreprise.

Chaque projet étant différent, il est probable que certains chapitres du manuel ou d'exercices pratiques soient privilégiés à d'autres.

Le programme, ainsi que le manuel, ont été conçus de manière à développer vos réflexions personnelles à la veille de cette nouvelle carrière.

### 1.1 Les objectifs

Voici les objectifs majeurs du programme "Créez votre propre entreprise":

- Via son manuel, offrir aux candidats un **outil** fonctionnel, pouvant être utilisé de suite, sans connaissance particulière préalable et également un **outil** évolutif et dynamique.
- Via l'interaction entre le lecteur et son formateur, **transmettre les notions minimums de droit, de fiscalité, d'administration, de ressource humaine, de comptabilité et de finance**, notamment par le survol des formes juridiques, de la fiscalité des entreprises, des contrats d'engagement et de l'élaboration d'états financiers tels bilan, compte de profit et perte, plan de liquidité, etc.
- Transmission des expériences par des cas pratiques du formateur au lecteur, afin de l'aider à **planifier les premières étapes de son organisation** et, le cas échéant, de le mettre en contact avec des personnes externes compétentes.
- Elaboration du candidat, en étroite collaboration avec son formateur, **des esquisses de son premier business plan** (plan d'affaires).
- Enfin, vous **aider à décider** si oui ou non vous êtes actuellement prêt et devriez vous mettre à votre compte!

## 1.2 Le rythme

### Progresser à votre propre rythme.

Certains candidats n'auront jamais auparavant été confrontés à un "Business plan". A d'autres, il semblera familier.

Le programme est essentiellement un programme « actif » et « interactif ». Votre formateur et vous-même aborderez chaque chapitre du manuel et approfondirez ensemble certains thèmes. Soyez sûr que vous participerez personnellement à la création de votre "business plan".

## 1.3 Le manuel

Ce manuel est structuré en chapitres. Le thème principal et l'essence même de ce programme est l'élaboration et l'utilisation d'un "business plan" comme instrument de planification.

Nous ne pouvons que vous recommander de parcourir brièvement tous les chapitres avant d'entrer en matière dans l'élaboration de votre propre "business plan".

Si vous persévérez dans votre idée de créer (ou d'acquérir) une affaire après avoir terminé le programme, nous ne pouvons que vous suggérer de faire appel à l'assistance de professionnels compétents.

En effet, un grand nombre de questions apparaîtront bien plus tard et nécessiteront les compétences de ces professionnels. Souvenez-vous toujours que les conseils de spécialistes sont, dans les premières phases de la création d'une entreprise, d'une importance capitale.

## 1.4 Copyrights/Droits d'auteur

- © GNU Free Documentation License Wikipedia
- © Portail PME Confédération Suisse
- © Monster.com
- © Portail Création PME
- © Crédit Suisse
- © UBS
- © U.S. Small Business
- © Euroconsult
- © L'entreprise
- © Office de la promotion économique de Genève
- © Office Consultant
- © DBM SA



# Chapitre 2

## Devenir entrepreneur

### 2.0 Introduction

Si vous voulez rencontrer le succès en tant qu'entrepreneur, il vous faudra bien plus qu'une "idée lumineuse". Vous aurez, avant tout, besoin d'un esprit sain, du sens des affaires, du plaisir à travailler et juste ce qu'il faut de chance.

**Le chemin vers l'indépendance n'est pas une promenade de santé. En règle générale, les entrepreneurs travaillent nettement plus que les employés. En ce qui concerne les longues vacances en famille, ils ne font qu'en entendre parler et sacrifient même une grande partie de leur temps libre. De plus, les entrepreneurs gagnent relativement mal leur vie, bien qu'ils portent toute la responsabilité. Toutefois, malgré ces aspects à prime abord ternes, les entrepreneurs sont plus heureux que les employés. C'est, en tout cas, ce qu'affirment la majorité des études empiriques.**

Les travailleurs indépendants sont, grâce à l'indépendance professionnelle et financière, davantage satisfaits de leur travail que les employés. Quant à savoir si cela vaut aussi pour leur partenaire, c'est une autre question. Mais une chose semble certaine: la citation de Confucius, vieille de 2'500 ans, "le chemin est le but", semble aussi être valable dans notre société moderne de rendement. Les gens à l'esprit d'entrepreneur ne sont pas uniquement intéressés par le résultat, mais aussi par le chemin pour y arriver.

#### Il existe différents types d'entrepreneurs

Les capacités des créateurs sont tout aussi diversifiées que les domaines. Souvent, les hommes ont d'autres points forts que les femmes, les jeunes ont d'autres points faibles que les personnes plus âgées.

Cependant, ils ont tous un point commun: ils prennent beaucoup de plaisir à travailler. Les collaborateurs et les clients sentent cet emballement. L'enthousiasme et la motivation sont effectivement très contagieux et constituent une des principales conditions préalables pour démarrer sa propre entreprise. Les entrepreneurs sont aussi connus pour leur forte volonté. Ils sont également disposés à prendre des risques et possèdent la capacité de vite essayer les échecs.

Justement, dans la phase initiale de la création d'une entreprise, l'habilité de négocier et d'improviser ainsi que le talent d'organisation valent de l'or. Les entrepreneurs doivent être disposés à prendre des décisions et savoir déléguer certaines autres. Celui qui veut tout faire tout seul se retrouve vite la tête sous l'eau.

Savoir choisir les bons partenaires, collaborateurs et fournisseurs est, avant tout, une question de bon sens. A cela s'ajoute aussi juste ce qu'il faut de chance. Il ne faut surtout pas sous-estimer la nécessité d'un entourage intact. Celui qui veut connaître le succès professionnel doit pouvoir s'appuyer, dans la vie privée, sur un entourage solide.

#### Ce que les entrepreneurs doivent savoir

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent la colonne vertébrale de l'économie suisse. Plus de 99% des entreprises locales emploient moins de 250 personnes à plein temps. En tant que créateur d'une petite entreprise en Suisse, on est donc bien loti.

Cependant, beaucoup d'entrepreneurs n'atteignent jamais les chiffres noirs. Les chances de survivre la première année tournent autour des 80%. D'après l'enquête statistique de la Confédération dans les pays européens voisins, le combat pour la survie ne commence vraiment qu'après. Près de la moitié de toutes les nouvelles entreprises n'existe plus après 4 ans. Les start-up dans l'industrie et le secteur secondaire ont de meilleures chances de survie; les start-up du secteur tertiaire, un peu moins.

### L'indépendance a son prix

Celui qui pense oser le pas vers l'indépendance ne devrait pas avoir trop d'illusions. La devise pour la première année est: "on n'a rien sans rien". Les journées interminables et les nuits courtes font partie de l'expérience de toute nouvelle entreprise.

Mais ce n'est pas tout: 50% des travailleurs indépendants font généralement faillite au cours des trois premières années. D'après une étude du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), ils connaissent plus souvent des difficultés financières que les employés à temps pleins. Pour plus de la moitié de toutes les familles vivant en dessous du seuil de pauvreté, le chef de famille était travailleur indépendant.

### Un début difficile du point de vue financier

Dans la plupart des cas, au cours de la première année, les jeunes entreprises font du déficit et au cours de la seconde année, elles essayent de compenser ce déficit. Si tout se passe bien, elles obtiennent le premier bénéfice au cours de la troisième année. La question principale est donc: de combien d'argent ai-je besoin pendant la phase de fondation pour moi et ma famille? Et est-ce que je peux mettre cet argent de côté ou le retirer du profit d'affaires en cours, malgré les investissements importants de départ? Celui qui ne se laisse pas intimider par tous ces risques présente la condition préalable la plus importante: la confiance en soi.

### Combien y a-t-il d'entreprises en Suisse?

**Environ 317'000. Toutefois, la réponse à cette question n'est pas triviale car elle dépend étroitement de la définition statistique retenue. Les meilleures indications statistiques sont celles fournies par le dernier recensement des entreprises effectué en 2001.**

Si on fait abstraction du secteur agricole (recensé à part en 2000: 75'100 établissements comptant 226'000 personnes occupées), on comptait en 2001, 317'739 entreprises représentant 3'668'468 emplois. Près de 9'400 de ces entreprises font partie du secteur public et ne correspondent que très indirectement à la notion d'entreprise. En effet, par exemple, faut-il considérer l'administration fédérale comme une seule entreprise? Comment classer un établissement d'enseignement?

C'est pourquoi on a retenu jusqu'ici le plus souvent les entreprises de droit privé, en se basant sur le critère de la personnalité juridique. Là encore se posent des questions de définition. A quel domaine appartiennent les anciens monopoles comme dans le domaine des télécommunications, par exemple? C'est la raison pour laquelle les statisticiens ont introduit la définition d'entreprises "marchandes", en incluant les anciennes régies fédérales des télécommunications et des transports, mais en excluant les activités non marchandes des associations, fondations, etc. qui sont importantes dans le domaine social et de la santé.

	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Emplois (plein temps et temps partiel)</b>
<b>Entreprises de droit public</b>	8'511	582'773
<b>Entreprises de droit privé</b>	309'228	3'085'695
<b>Total</b>	317'739	3'668'468
<b>Entreprises marchandes</b>	306'871	3'206'685

Source: OFS, RE 2001

## Créer votre propre entreprise

### Structure par taille

Les PME forment l'écrasante majorité des entreprises marchandes en Suisse. 99,7% des entreprises ont moins de 250 personnes employées; ensemble ces PME représentent environ 2/3 des emplois. Les entreprises occupant jusqu'à deux personnes (plein temps) représentent moins de 60% du total mais seulement moins de 10% de l'emploi. A l'opposé, les 1064 grandes entreprises (0,3%) offrent plus de 33% des emplois.

Classe de taille	Entreprises marchandes		Emplois	
0-2 employés	181 753	59.2%	315 185	9.8%
3-4 employés	47 982	15.6%	211 455	6.6%
5-9 employés	40 007	13.0%	316 017	9.9%
10-49 employés	30 472	9.9%	680 728	21.2%
50-99 employés	3 589	1.2%	281 728	8.8%
100-249 employés	2 004	0.7%	338 135	10.5%
250+ employés	1 064	0.3%	1 063 437	33.2%
Micro-entreprises (0-9)	269 742	87.9%	842 657	26.3%
Petites entreprises (10-49)	30 472	9.9%	680 728	21.2%
Moyennes entreprises (50-249)	5 593	1.8%	619 863	19.3%
Grandes entreprises (250+)	1 064	0.3%	1 063 437	33.2%
PME (0-249)	305 807	99.7%	2 143 248	66.8%
Grandes entreprises (250+)	1 064	0.3%	1 063 437	33.2%
TOTAL	306 871	100.0%	3 206 685	100.0%

## 2.1 Qui est entrepreneur ? Existe-t-il un profil type ?

Si la réponse était oui, cela serait facile !

**Mais comment les entrepreneurs fonctionnent-ils? Quelles dispositions caractérielles doivent avoir les créateurs d'entreprise?**

De nombreuses études ont été réalisées sur le profil des entrepreneurs. Il en résulte que ce qui est commun entre ceux qui entreprennent, ce n'est pas l'un ou l'autre trait de caractère, mais bien un ensemble de **traits de comportement** dans l'action.

Ces traits de comportement sont le lot commun des entrepreneurs qui réussissent.

Alors, testez-vous! S'il vous en manque un ou deux, ce n'est pas trop grave, d'autant que vous pouvez peut-être les acquérir. S'il vous en manque trop, le chemin risque d'être bien difficile.

### Principaux traits de comportement

- **L'intérêt pour le contact:** ouvert et attentionné; s'adapte facilement aux autres; travaille volontiers en contact avec les autres; plutôt généreux en cas de conflit.
- **Intelligence théorique:** comprend et apprend vite; habitué à penser de façon abstraite et logique et capable de résoudre des problèmes difficiles.
- **Résistance:** n'est pas facilement déstabilisé par les difficultés; capable de vite essuyer les échecs.
- **Confiance en soi:** confiant en soi, souvent opiniâtre; n'accepte pas tout; garde son opinion, même en cas d'opposition; prend des décisions tout seul; confiance en soi prononcée.
- **Capacité à s'enthousiasmer:** tendance à s'enthousiasmer, voir à être impulsif; aime le suspense; bavard et communicatif; réagit vite, est éveillé; ne perd pas trop de temps avec une chose.
- **Assiduité:** plutôt flexible que têtu, c'est-à-dire conscient du devoir; se laisse diriger par la situation; suit ses propres règles.
- **Comportement social:** sûr de soi, est actif vis-à-vis des autres; ouvert et peu compliqué; exprime clairement ses sentiments; sociable, souvent un peu insouciant avec les autres; résiste bien du point de vue émotif aux situations de stress.
- **Energie et dynamisme:** investissement en temps travail considérable. Créer et développer une entreprise représente un effort important, mobilisateur de temps et d'énergie.
- **Capacité à intégrer le long terme:** pour créer une entreprise, une organisation, il faut, dans le présent, développer un ensemble d'actions qui souvent n'auront un sens que plus tard. Pas de création d'entreprise réussie sans perception de la durée, sans vision du moyen et du long terme. L'entrepreneur a des objectifs qui sont principalement situés dans le futur.
- **Capacité à résoudre de multiples problèmes:** en traiter plusieurs en même temps et ne pas seulement résoudre les problèmes rencontrés de manière théoriquement, mais mettre en place les solutions appropriées.
- **Acceptation de l'échec:** l'échec fait partie de la réussite. Pas de projet sans revers ou déconvenue. Souvent d'ailleurs, pour le vrai entrepreneur, l'échec, l'erreur, le revers est source de remise en question, de détection de nouvelles opportunités et donc de réussite ultérieure.
- **Mesure dans la prise du risque:** l'entrepreneur n'est pas un joueur de Poker. L'entrepreneur prendra des risques longuement appréciés, calculés, qui sont dans une perspective à moyen ou long terme. Il sait que le succès sera surtout au bout d'un long effort, d'un long travail, d'une réévaluation permanente de sa propre action.
- **Ouverture à l'innovation et à la création:** pour qu'une entreprise survive, il faut qu'elle évolue: dans ses produits, dans ses structures, sur le plan social. D'où la nécessité d'une ouverture généralisée à l'innovation. Etre à l'écoute, savoir analyser l'information et disposer de l'énergie nécessaire à la mise en œuvre de nouvelles orientations seront les clés du développement de toute entreprise.
- **Capacité à assumer un leadership:** entreprendre, c'est créer une organisation d'abord très simple, mais que l'évolution positive de l'entreprise va conduire vers une structure de plus en plus complexe. Diriger cette organisation, c'est assumer un "leadership"; rapidement, cela signifiera aussi d'être reconnu comme "leader" par l'équipe qui se crée autour de l'entrepreneur. Donc, capacités d'animation, d'entraînement dans l'action, d'arbitrage des conflits, d'adaptation des structures seront nécessaires.
- **Individualité:** individualité forte, souvent aussi peu conventionnelle; possède le courage d'avoir des idées particulières sans prendre en

## Créer votre propre entreprise

- compte ce qu'en pensent les autres; disposé à dévier de l'habituel; recherche des tâches exigeantes.

## 2.2 Les grands modèles d'entrepreneurs

On distingue généralement trois modèles d'entrepreneurs: l'entrepreneur inventeur, l'artisan et le manager. Arrêtons-nous quelques instants à chacun des modèles.

### L'entrepreneur inventeur

On évoque souvent l'inventeur "isolé". L'entrepreneur inventeur est celui qui veut vivre de son invention, de sa découverte, de sa mise au point. Son approche procède souvent d'une conviction indéfectible quant à l'importance de sa découverte.

### L'entrepreneur artisan

L'entrepreneur artisan est celui qui part d'une maîtrise, d'un savoir-faire manuel ou intellectuel et qui met ce savoir-faire à la disposition de tiers. Ici encore, ce ne sont pas les capacités de gestionnaire qui ont présidé à la création d'une activité nouvelle: c'est la conviction qu'une certaine manière de faire, que la maîtrise acquise dans un domaine, permettent de s'affranchir d'un lien de subordination pour devenir soi-même "patron".

L'entrepreneur artisan travaille en terrain connu. Le produit, le service n'est pas une innovation en soi, c'est la copie d'un produit, d'un service qui existe déjà, assaisonné d'une plus ou moins grande originalité d'adaptation au marché qui, lui aussi, peut être cerné avec une bonne précision.

### L'entrepreneur manager

L'entrepreneur manager est celui qui a vocation de développer sans cesse l'entreprise qu'il crée.

Il sait ce qu'est une entreprise pour y avoir vécu diverses expériences professionnelles. Il connaît la plupart des notions qui constituent les thèmes du management, même si les concepts ne sont pas toujours bien assimilés. Locomotive, il tire son entreprise et l'entraîne toujours plus loin.

### Les profils mixtes

Trois modèles stéréotypes viennent d'être évoqués. Si vous ne vous êtes senti à l'aise dans aucun de ces moules, c'est parce que vous appartenez à un modèle mixte.

Vous n'êtes sans doute ni un inventeur pur, ni un artisan pur, ni un manager pur, mais un profil mixte selon les éclairages que l'on donne à votre projet et à votre personnalité.

### 2.3 Etes-vous un entrepreneur?

Vous voulez devenir indépendant et créer votre propre entreprise. Mais êtes-vous vraiment un entrepreneur? Vous devez d'abord répondre à cette question centrale

**Introduction à l'auto-évaluation. L'auto-évaluation vous permet de prendre conscience de vos forces et de vos faiblesses, de vos compétences, de vos habiletés, de vos intérêts, de vos valeurs, de vos objectifs et de vos ambitions.**

L'auto-évaluation possède de nombreux avantages:

- Elle vous aide à identifier vos forces pour les mettre en valeur et à évaluer vos faiblesses pour tenter de les améliorer. Elle vous permet d'exprimer vos réalisations, vos ambitions et vos objectifs de façon à harmoniser votre profil et les besoins de votre entreprise.
- Elle forge votre confiance. En revoquant vos antécédents, vous devenez de plus en plus conscient de votre apport, valeur d'entrepreneur. Votre prise de conscience vous servira à répondre à des questions avec assurance et spontanéité. Une fois que vous avez appris à la maîtriser, vous remarquerez que l'auto-évaluation ne se termine jamais.
- Elle vous permet de raffiner vos objectifs, vos valeurs et vos intérêts tout au long de votre entreprise. Non seulement elle vous aide à vous préparer pour des situations précises, mais elle vous aide aussi à faire le suivi des compétences que vous développez et à identifier les endroits où l'amélioration serait souhaitable.

L'auto-évaluation est un pas important. Comment répondriez-vous aux questions suivantes?

- Quelles sont mes plus grandes forces?
- Quelles sont mes faiblesses (et que fais-je pour y remédier)?
- Où est ce que je désire être dans cinq ans? Dans dix ans?
- Quelle est la dernière fois que j'ai fait preuve de leadership?
- Dans quelles activités je m'implique?
- Quel est mon activité idéale et pourquoi?

Ces questions, et beaucoup d'autres, vous permettent de réfléchir. Comment vous sentez-vous en lisant ces questions? Nerveux ou inconfortable? Bavard ou réservé? Pensif ou enthousiaste? Pour certaines de ces questions, la réponse vous vient rapidement. Par contre, il y a de fortes chances que d'autres questions ne soient pas aussi faciles.

Il existe de nombreux outils ou de nombreuses ressources à votre disposition pour vous assister lors du processus d'auto-évaluation.

Maintenant, si vous croyez en l'aide que peut apporter cette approche, complétez le questionnaire d'auto-évaluation "[Questionnaires sur la personnalité](#)".

De quelle façon votre personnalité affecte-t-elle votre satisfaction professionnelle? Votre choix de carrière reflète-t-il votre personnalité et vos passions? Il vaut mieux en être sûr!

Les questionnaires "[Le travail autonome, est-ce pour vous?](#)" et "[Avez-vous ce qu'il faut pour être entrepreneur?](#)" vous aident à déterminer si vous possédez les qualités et le bagage nécessaire pour devenir indépendant.

### 2.4 Points-clés de votre vie qui pourraient être altérés en tant qu'entrepreneur

Les catégories suivantes représentent les divers domaines dans lesquels votre vie pourra être changée en tant qu'entrepreneur.

**Dans quelle catégorie pensez-vous subir le plus de changements, négatifs ou positifs? Est-ce qu'une perte de sécurité aura de grandes conséquences pour vous? Ou pensez-vous que la liberté d'action d'une profession libérale aura une influence bénéfique sur votre mode de vie?**

- Facteur temps
- Responsabilité
- Risque
- Sécurité
- Rétroaction
- Contacts sociaux
- Soutien
- Identité
- Mode de vie
- Autres

Ces caractéristiques constituent pour la plupart, les domaines de changements importants dans votre nouvelle vie d'indépendant. Regardez si vous pouvez encore ajouter d'autres catégories.

**Le facteur temps:** chaque entrepreneur vous dira que ce facteur est aléatoire. Peu importe combien d'heures vous avez travaillé lorsque vous étiez encore employé. Comme indépendant, des journées de douze heures, des semaines de sept jours et peu de vacances ne seront pas une exception. Cela signifie peu de temps pour votre famille, vos amis, vos "hobbies" et tout ce que vous aimez faire.

**La responsabilisation:** dans votre affaire vous ne devrez rendre des comptes à personne, sauf à vous-même. Il n'y aura personne avec qui partager les crédits, ainsi que les blâmes. Pire encore, vous serez seul à faire face à d'éventuelles opérations à pertes.

**Le risque:** la catégorie risque comprend tous les éléments à risques. Du risque mineur qu'engendre chaque opération au risque majeur d'un désastre financier. Le risque dominant cette catégorie est certainement le risque financier personnel.

**La sécurité:** elle représente tous les facteurs tangibles qui vous seraient assurés avec un statut d'employé: un chèque mensuel, diverses sécurités quant à votre santé, ainsi qu'au rendement de vos subordonnés. En tant que salarié, lorsque vous êtes malade, vous restez au lit sans de grandes pertes pour votre entreprise. Lorsque vous travaillez pour votre propre compte, votre absence est irremplaçable et vous risquez de devoir fermer votre affaire.

Cela explique pourquoi une bonne santé ainsi qu'une grande énergie sont des qualités indispensables à un propriétaire ou chef d'entreprise. Lorsque vous créez votre propre affaire, "vous êtes votre propre affaire".

**La rétroaction:** elle est un système utilisé par les entreprises pour identifier les bons ainsi que les mauvais résultats. Inévitablement, il y aura un système ou une personne pour vous flatter, vous donner une promotion, ou bien au contraire vous rappeler que vos performances sont insuffisantes. Ce système de rétroaction est un des avantages des entreprises car nous avons tous besoin de reconnaissance et de critique dans notre travail. En tant qu'indépendant, le meilleur moyen d'évaluation professionnelle est l'autocritique.

**Les contacts sociaux:** ils sont des acquis qui semblent évidents dans le cadre d'une entreprise. Les discussions durant les pauses, le choix quotidien d'une personne pour déjeuner, sont toutes des formes de contacts dont vous bénéficiez dans le cadre d'un travail d'équipe. Rétrospectivement, ces choses auparavant insignifiantes prendront de l'importance. Beaucoup d'indépendants se sentent isolés, et cherchent de nouveaux moyens de contacts pour satisfaire leur besoin de communication.

**Le soutien:** il est lui aussi une des qualités qui semblent évidentes dans le cadre d'une entreprise. Vous n'avez aucun travail de secrétariat, votre courrier est trié et votre bureau est régulièrement nettoyé. Faites attention à ne pas vous laisser dépasser par ces tâches, consacrez-vous essentiellement à la création de votre propre affaire.

**L'identité:** elle est une image très importante pour les entreprises. Nous sommes en quelque sorte "définis" par l'image de la personne ou de l'entreprise pour laquelle nous travaillons. La personne qui dira "Je suis chez IBM", évitera un grand nombre de questions concernant son activité professionnelle. Lorsque vous êtes à votre compte, les problèmes d'identité débiteront dès le premier appel, personne ne sera là pour annoncer votre raison sociale à celui qui appelle. La personne qui possède et dirige son entreprise s'exposera beaucoup, elle n'aura pas la protection de l'image de marque de l'entreprise pour laquelle elle travaille. Lorsque vous êtes à votre compte vous êtes votre organisation.

**Le mode de vie:** la plupart des gens travaillant pour une entreprise, arrivent à créer un bon équilibre entre leur vie privée et leurs obligations professionnelles. Des arrangements peuvent être trouvés, par exemple, pour satisfaire les besoins de la famille de l'un ou l'autre des employés. En tant qu'indépendant, cela ne sera bien sûr pas possible. Lorsque le succès de vos affaires ne dépend que de vous, votre travail devra avoir une importance primordiale, dépassant la plupart des valeurs de votre vie.

Beaucoup de gens qui mènent leurs affaires avec succès, ressentent une véritable passion pour leur travail. Qu'ils soient designer, producteur, vendeur ou qu'ils fassent de l'argent, ils auront une véritable obsession pour leur "business". Cet engagement formera les bases de réussite de vos affaires. Souvenez-vous quand même que le prix à payer sera cher et que votre mode de vie subira de grands changements. Lorsque nous nous fixons des priorités, des choses doivent être sacrifiées en conséquence.

### EXERCICE D'AUTO-EVALUATION

Faites une auto-évaluation personnelle des caractéristiques en relation avec la création de votre nouvelle entreprise et de vos relations avec votre entourage (employés, fournisseurs, clients, etc.).

	Valeurs de mon auto-évaluation:					Importance pour le succès de mon entreprise:				
	(-)			(+)		(-)			(+)	
1. Santé	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Vigueur	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Initiative (motivation à se mettre à son compte)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Sens des priorités	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Responsabilité	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Persévérance	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Confiance	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Connaissances techniques	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Stabilité 1 (stress)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Stabilité 2 (fiabilité)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Attention	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Conduite des affaires	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Créativité	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Capacité d'analyse	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Statut familial (stabilité)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Intérêts communautaires	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Cercle d'amis (contacts, soutien)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Formation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Correspondance	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Communication	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Ambition	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Force morale	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Tempérament	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### Le travail autonome, est-ce pour vous ?

#### Un test pour ceux qui veulent être leur propre patron par Pat Boer

Enviez-vous ceux qui dirigent leur propre entreprise? Penser et rêver au travail autonome est souvent le premier pas vers une nouvelle carrière ou la création d'une entreprise. Pour savoir si vous avez des prédispositions dans ce domaine, complétez ce questionnaire.

#### Répondez oui ou non aux questions suivantes:

1. Espérez-vous éliminer les contraintes du statut d'employé?
2. Avez-vous suffisamment de fonds pour couvrir vos dépenses de la première à la troisième année?
3. Aurez-vous besoin d'une paye ou d'un revenu régulier pendant la phase de démarrage?
4. Pouvez-vous vivre sans un salaire régulier?
5. Pouvez-vous éprouver la solidité de votre désir en commençant par travailler à temps partiel pour votre nouvelle entreprise?
6. Avez-vous une spécialité?
7. Avez-vous préparé un plan d'affaire, incluant des projections en matière de pertes et de profits pour la première année?
8. Etes-vous prêt à attendre de trois à cinq ans avant d'obtenir une gratification et d'accéder à la réussite?
9. Etes-vous bien connu dans votre localité?
10. Pouvez-vous contrôler vos émotions, vous occuper de votre entreprise et de vos clients malgré la fatigue?
11. Connaissez-vous assez l'informatique pour vous charger vous-même de votre facturation, des taxes, de la tenue des dossiers, etc.?
12. Pouvez-vous investir dans du nouvel équipement afin de ne pas être dépassé sur le plan technologique?
13. Connaissez-vous un comptable, un avocat et d'autres professionnels susceptibles de vous aider?
14. Pouvez-vous compter sur un réseau professionnel qui pourra alimenter votre entreprise en clients?
15. Avez-vous la motivation, la perspicacité et la confiance nécessaires pour vous permettre de persévérer?
16. Aimez-vous prendre des responsabilités et des décisions?

#### Avez-vous ce qu'il faut pour être entrepreneur?

#### Cocher une réponse pour chaque question :

1. Que pensez-vous du travail ardu?
  - Je ne peux pas travailler durant de longues heures.
  - Je fais ce que l'emploi exige.
  - Je suis reconnu pour travailler fort.
  - Je peux travailler fort s'il le faut mais je préfère ne pas le faire.
2. Comment décririez-vous votre niveau d'énergie?
  - Il varie selon mes humeurs.
  - Je suis infatigable.
  - J'ai assez d'endurance lorsqu'il le faut.
  - J'ai besoin de temps libre.

## Créer votre propre entreprise

3. Comment réagissez-vous devant une nouvelle tâche?

- J'aime connaître ce qu'implique la tâche.
- Je n'aime pas que quelqu'un me surveille.
- Je préfère avoir des instructions bien définies.
- Je débute seul et je sais quoi faire.

4. Lorsque je prends le temps de penser à ce vers quoi je m'en vais, je m'aperçois que:

- Ma tâche la plus importante est de me fixer des objectifs.
- Je ne connais pas la notion de succès.
- Je désire gagner assez d'argent pour avoir une retraite confortable.
- Je m'ennuie lorsque les choses ne vont pas à mon rythme.

5. Lorsque vient le temps de prendre des risques:

- Je me fie à la chance et j'y vais.
- J'aime le défi de l'inconnu et des probabilités imprévisibles.
- Je me fie à mes propres compétences et non à la chance.
- Je crois que les affaires c'est un coup de chance.

6. Sur quoi vous fiez-vous lorsque vous effectuez des évaluations?

- Je suis très intelligent.
- Je me fie à mon inspiration.
- Je suis ferme et je sais prendre des décisions.
- Je suis futé et dégourdi.

7. De quelle façon votre personnalité cadre-t-elle bien avec votre style de travail?

- Je dois toujours terminer mes projets.
- J'abandonne parfois.
- Je suis persévérant.
- J'ai un bon caractère.

8. Lorsqu'il s'agit d'évaluer mon travail

- Je me fixe des objectifs afin de pouvoir analyser mon progrès.
- J'aime voir des résultats rapidement.
- J'accepte positivement les critiques constructives.
- Les comptes rendus me sont très importants.

9. Comment décririez-vous vos compétences en communications?

- Je communique toujours clairement.
- J'ai parfois de la difficulté à faire passer mon opinion.
- Je fixe les objectifs; c'est à mes employés de les atteindre.
- Je suis productif, non communicatif.

10. Comment planifiez-vous le futur?

- Je planifie toujours tout très attentivement.
- Je n'ai pas de boule de cristal alors à quoi bon planifier?
- J'essaie de regarder vers le futur.
- «Que sera, sera».

11. Quelle expérience possédez-vous pour le type d'entreprise que vous voulez démarrer?

- Je suis débutant.
- Je m'y connais puisque j'ai travaillé dans ce type d'entreprise.
- J'ai travaillé pour un type d'entreprise semblable mais pas exactement le même.
- Toutes les entreprises sont semblables, alors le manque d'expérience n'est pas un problème.

12. Comment décririez-vous votre attitude envers votre groupe de travail?
- Je suis un bon employé.
  - Je suis davantage un entraîneur qu'un joueur d'équipe.
  - J'accepte les responsabilités.
  - Je suis un bon membre d'équipe.
13. Que faites-vous lorsque les choses sont chaotiques et non résolues?
- J'aime que les choses soient complétées.
  - Je stresse si je ne connais pas la réponse.
  - Je peux très bien vivre avec de l'information incomplète et incertaine.
  - Je ne peux pas toujours attendre les informations complètes avant de prendre des décisions.
14. Quelle réponse se rapproche le plus de la relation entre votre compagnie et vos sentiments?
- Cette compagnie me stimule beaucoup.
  - Je vois cette compagnie comme une porte vers la richesse.
  - Plus j'apprends sur cette compagnie, plus je l'aime.
  - Il existe beaucoup de compagnies excitantes. Le plus difficile est de se concentrer sur une.
15. Comment évalueriez-vous votre attitude face au financement de votre entreprise?
- Je peux amorcer mon entreprise.
  - Je sais comment amasser de l'argent.
  - Tout ce dont j'ai besoin est un revenu.
  - J'ai beaucoup d'argent mis de côté pour ce projet.
16. Comment aimeriez-vous travailler avec d'autres personnes ou devoir vous fier à elles?
- Je suis fiable et je me fie aux autres.
  - J'essaie de ne pas trop m'emballer.
  - Je suis très centré sur les résultats.
  - Les bonnes personnes finissent les dernières.
17. Comment vous sentez-vous lorsque la responsabilité vous revient entièrement?
- Je ne trouve pas d'excuses.
  - L'injuste compétition me fait peur.
  - J'apprends de mes erreurs.
  - Je préfère être un meneur qu'un mené.
18. Comment est votre confiance en vous?
- Je suis habituellement toujours sûr de mes capacités.
  - Je ne perds pas. Je manque de temps.
  - Je me demande parfois si je prends la bonne décision.
  - Parfois on gagne, parfois on perd.
19. Que pensez-vous de la créativité et du changement?
- J'aime suivre des modèles préétablis.
  - Etre novateur et créatif est un inconvénient dans le monde des affaires.
  - J'aime trouver de nouvelles solutions aux problèmes.
  - Une fois mes plans établis, je les maintiens toujours.

## Créer votre propre entreprise

20. Quelle est votre attitude face à l'idée de devoir partager le poids de vos responsabilités avec vos proches?

- Je garde ce projet secret pour l'instant.
- Mes amis et ma famille m'appuient dans ce projet.
- Mon conjoint/ma conjointe s'inquiète des risques, mais nous nous en sortirons.
- Je ne sais pas si mes amis et ma famille pensent que c'est une bonne idée.

21. Comment vous sentez-vous à l'idée de devoir tout faire vous-même?

- Je possède toutes les compétences dont j'ai besoin.
- J'aime les gens. Qu'ai-je besoin de plus?
- Je ne sais pas ce que je devrais savoir. Au secours!
- Je possède la plupart des compétences dont j'ai besoin, et je sais où trouver les gens qui possèdent les compétences qu'il me manque.





# **Chapitre 3**

## **Le Business Plan**

### 3.0 Généralité

Business plan, plan d'affaire, ou tout simplement plan d'entreprise.

**Le Business Plan est un résumé de la stratégie qu'un entrepreneur débutant ou confirmé compte mettre en œuvre dans un projet entrepreneurial et développer les activités nécessaires et suffisantes pour réussir.**

**Il formalise par écrit le Business Model de l'entreprise ou du projet d'entreprise.**

Un Business Plan n'est en principe pas élaboré d'un seul coup, c'est un processus dynamique au cours duquel des variantes sont considérées, puis écartées. Ce travail nécessite un engagement total de l'entrepreneur.

Dans certains cas, il peut être judicieux de faire appel à des spécialistes pour obtenir des informations sur des points particuliers et pour élaborer des documents.

La conception d'un Business Plan ne devrait toutefois pas être déléguée à des tiers, son but étant de démontrer comment vous voulez conduire votre entreprise dans le futur...

### 3.1 Qu'est-ce qu'un Business Plan ?

Clair, concis, complet et cohérent...

**Souvent décrit comme incontournable en matière de création d'entreprise, le Business Plan n'est pas seulement l'outil privilégié pour chercher des financements. C'est aussi un bon moyen de tester un projet tout au long de sa maturation.**

Tous ceux qui ont réussi à concrétiser leur projet vous le diront : avant de se lancer, il faut d'abord se poser les bonnes questions. Quels sont mes clients potentiels? Où sont mes concurrents? Comment évolue le marché que je souhaite viser?

Articuler ses idées, structurer sa démarche, voilà exactement la logique dans laquelle s'inscrit un Business Plan.

Le premier rôle du Business Plan est de conforter le créateur sur la faisabilité de son projet, notamment sur l'aspect financier : rentabilité, cohérence du plan de financement, etc.

Pour cela, il intègre sur un même document les éléments constitutifs du projet et les met en adéquation avec des facteurs extérieurs tels que le marché, la clientèle, les données financières, la communication, etc.

S'il n'existe pas de présentation idéale, un Business Plan doit traduire le projet en terme d'objectifs chiffrés tout en présentant les moyens pour le réaliser.

Un Business Plan sert aussi à compléter le dossier fourni à un partenaire financier en vue de l'obtention du financement nécessaire. En présentant ainsi sa démarche, on dispose de l'outil de communication idéal pour convaincre les investisseurs.

Inutile, donc, de jouer les créateurs passionnés. S'il est clair, concis, complet et cohérent, un Business Plan a toutes les chances d'être performant.

Attention! Un Business Plan n'est pas un document rigide. Il doit pouvoir évoluer en fonction de la conjoncture du moment et s'adapter à ses interlocuteurs. Car il sert aussi à présenter son projet à l'ensemble des partenaires du projet (actionnaires, clients, personnel, etc.).

Enfin, plus qu'un simple dossier, un Business Plan sert de tableau de bord dans le suivi de l'entreprise lors du démarrage de l'activité.

Véritable reflet d'une réflexion, il fixe les priorités sur la base d'objectifs quantifiés, planifiés et mesurables.

Un bon moyen d'éviter les causes d'échec les plus fréquentes en matière de création de projet comme celle de ne pas allouer les ressources là où elles sont vraiment nécessaires.

### 3.2 A quoi sert un business plan

L'importance du Business plan est controversée

**Le business plan est rédigé tant pour un usage interne pour le management ou la planification que pour communiquer à l'extérieur et convaincre les banques d'accorder des financements ou le capital risque d'investir dans l'entreprise.**

Les Business Plans sont réputés pour devenir rapidement obsolètes. L'importance du Business Plan est controversée et beaucoup considèrent que le document lui-même n'a que peu de valeur alors que *le processus de formalisation* par lequel passe l'entrepreneur est essentiel. Ce dernier permet de développer une meilleure compréhension des activités et des stratégies possibles.

### 3.3 Comment élaborer un Business Plan

Business plan structuré, lecture facilitée.

**Le contenant et le contenu de votre business plan sont des facteurs clés, c'est pourquoi vous devez élaborer votre Business Plan avec intérêt et rigueur!**

#### Règles concernant le contenu

- Exposez vos idées de façon claire et compréhensible. Evitez au maximum les termes techniques. Le business plan ne doit pas faire plus de 20 à 30 pages.
- Mettez en évidence les faits réels et les faits projetés. Lister les aspects négatifs comme positifs. Si vous avez des suppositions quant à l'avenir, justifiez les!
- Indiquez l'origine des sources officielles.

#### Règles concernant le contenu

- Reliez ou agrafez votre Business Plan.
- Sur la première page, écrivez les coordonnées complètes de la société ainsi que le nom du responsable.
- Joignez une table des matières dans laquelle les différents chapitres devront être structurés de façon logique.
- Numérotez les pages.
- Intégrez dans le Business Plan les annexes telles bilans compte de profit et perte, trésorerie, analyses, curriculum vitae des membres de la direction, documentation sur la société et ses services/produits, dans l'appendice.

### 3.4 Structure et contenu du business plan

Des règles à respecter...

**Un business plan doit pouvoir permettre au lecteur de répondre rapidement à ces questions:**

- d'où l'entreprise part ?
- où va-t-elle ?
- Quel chemin pour y aller ?
- selon quelle progression dans le temps ?

Cela devant être fait rapidement, c'est à dire que le document doit être concis, concret, cohérent et hiérarchisé.

Le document doit en outre être clair et lisible pour en faciliter l'accès à tout type de lecteurs, il doit également pouvoir s'adapter au type de lecteur en apportant des sections particulières adaptées aux différents types de partenaires.

Selon que le lecteur désire ou non des détails, il peut approfondir ou non sa lecture. Le Business Plan doit impérativement être honnête car un mensonge se détecte et ruine une relation et le document doit inspirer confiance.

Enfin, un Business Plan doit être sobre et éviter les effets de style qui ne servent pas le contenu.

La première impression reste gravée dans la mémoire du lecteur, aussi une présentation générale propre et soignée est recommandée. Les présentations luxueuses ou au contraire bas de gamme sont à éviter.

Les différentes parties sont, en règle générale, structurées de la façon suivante:

- Résumé du plan d'affaire : quels sont les points clefs?
- Genèse et contexte du projet: qu'est ce qui a été fait? où en est on?
- Equipe et encadrement
- Analyse du marché
- Produit et services offerts
- Stratégie marketing et commerciale
- Moyens et organisation
- Dossier financier (avec projections découpées par années, voir par trimestres)

Une certaine latitude existe quant à la structuration du Business Plan suivant les attentes des lecteurs ou des points forts du projet.

Il a été adopté pour la rédaction du Business Plan une orientation plus complète dite également polyvalente. La présentation est la suivante:

- Résumé du projet
- Services / Produits
- Analyse de marché
- Concurrence
- Partenariat / Fournisseurs
- Plan marketing
- Organisation
- Management et personnes clefs
- Evaluation des risques
- Plan financier / Investissement
- Agenda / Plan d'action
- Annexes

Les Business Plans peuvent différer entre les pays sur plusieurs points d'organisation, mais aussi sur l'exposé des risques qui peut y être plus détaillé. L'activité étant un arbitrage entre les risques et la rentabilité dont les éléments doivent clairement apparaître dans le plan.

Dans certaines cultures, les ambitions financières sont parfois moins précises, et par voie de conséquences, les risques qui correspondent à ces ambitions financières sont moins précis.

Enfin, au chapitre Annexes et présentations, un projet cadre de Business Plan vous est proposé comme base d'inspiration.





# **Chapitre 4**

## **Résumé de votre projet**

## Créer votre propre entreprise

### 4.0 Repères pour décrire votre projet

Tout processus de planification d'une nouvelle affaire débute par la mise en évidence de repères qui décrivent le projet.

**Cet exercice peut sembler superficiel. Et pourtant, vous pourrez en tirer de nombreux avantages.**

Avant même d'envisager d'écrire votre Business Plan, il vous faudra répondre à la question suivante:

**Dans quel genre d'affaires vais-je me lancer?**

Le but de cette question est de vous forcer à réellement examiner les données de base de votre projet. En prenant un certain recul, vous pourrez analyser vos projets depuis la perspective d'un observateur indépendant et éviter les erreurs les plus courantes de l'entrepreneur en phase de création de son entreprise.

Chaque erreur que vous pourrez éviter à ce stade de la planification sera un important gain de temps, d'argent et de ressources vitales.

Rédigez le résumé de votre projet sur un traitement de texte standard, en quelques lignes et en toute simplicité.

Précisez, clarifiez, expliquez successivement:

- Quel but mon Business Plan poursuit-il (demande de financement, de partenariat, etc.)?
- Quel est mon champ d'activité principale (secteur d'activité)?
- Quel produit ou service vais-je proposer?
- Quel produit ou service est le plus demandé?
- Quel est le volume de marché aujourd'hui?
- Quels sont les principaux segments de clients (ménages, entreprises, etc.)?
- Quels sont les segments de marché que je convoite?
- Quelle est ma stratégie commerciale? et mon stade de développement?
- Quel est le bon emplacement?
- Quelles sont les installations dont j'aurais besoin?
- Combien ai-je de collaborateurs, partenaires, etc.?
- Où se trouve le siège de mon entreprise?
- Quelles sont mes prévisions quant au chiffre d'affaires, le cash flow et le bénéfice?
- Mon activité présente-t-elle des risques particuliers?
- Quels sont mes besoins financiers?
- Quels sont mes avantages par rapport à la concurrence?
- Quel est mon atout concurrentiel?

## Créer votre propre entreprise

Un atout concurrentiel est une caractéristique spécifique à votre entreprise. Caractéristique qu'aucun de vos concurrents ne possède et qui rend votre produit différent ou même meilleur que les produits de vos concurrents.

- Quelles sont les possibilités d'expansion de mon projet?

Si vous avez de la difficulté à répondre à ces questions, il serait sage d'élaborer un plan. Ce plan vous aidera à explorer les diverses possibilités existantes et à prendre une décision.

Les suggestions suivantes pourront peut-être vous aider:

- Utilisez votre imagination et prenez note des diverses possibilités existantes en tenant compte de vos intérêts et observations quotidiennes.

Contactez et parlez à des indépendants. Plus les provenances de ces gens seront variées, mieux ce sera. Posez leur des questions et demandez leur comment ils ont débuté, quelle est leur position sur le marché et quels sont leurs buts et problèmes. Les questions que vous devrez impérativement poser sont:

- Comment avez-vous débuté?
- Comment avez-vous financé votre affaire?
- Avez-vous des associés?
- Combien de temps vous a-t-il fallu depuis l'élaboration du concept de base de votre affaire, jusqu'à ce qu'elle ait réellement pu démarrer?
- Combien d'argent avez-vous dépensé ces cinq dernières années?
- Est-ce que votre activité est soumise aux fluctuations saisonnières?
- Est-ce que les fluctuations économiques influencent votre affaire?
- Quel est votre plus grand marché?

Lisez les magazines, les journaux, et toutes les autres revues qui se consacrent essentiellement aux petites entreprises ainsi qu'aux indépendants.

Prenez contact avec des agences d'informations pour petites entreprises ou une association de consultants. Ces organisations possèdent une multitude d'informations concernant les faits et les statistiques de nombreuses petites entreprises.

**Ce résumé forme les "fondations" de votre prochaine entreprise.**

Vous êtes maintenant prêt pour faire un premier essai. Cet essai vous apportera une meilleure compréhension du secteur d'activité convoité.

## Créer votre propre entreprise

### 4.1 Où en sont vos réflexions?

Maintenant que vous avez élaboré votre concept, votre situation dans le processus de changement du statut d'employé au statut d'indépendant devrait être plus précis.

Parmi les affirmations suivantes, qu'elle est celle qui décrit le mieux votre situation actuelle?

- J'ai définitivement choisi le secteur d'activité dans lequel je veux me lancer.
- J'ai déjà déterminé le domaine dans lequel je veux me lancer, mais n'ai pas encore entièrement développé toutes mes idées.
- J'ai déjà eu l'idée de me mettre à mon compte, mais n'ai pas encore trouvé le domaine justifiant, à mon avis, l'investissement de temps et d'argent nécessaire à son développement.

Si vous optez pour la première affirmation, c'est que vous êtes réellement **décidé**.

Si au contraire vous optez pour l'une des deux dernières affirmations, c'est que vous êtes encore trop **indécis**. Vous êtes toujours en phase d'exploration et de développement.

L'approche de planification de ce programme vous aidera, à condition que vous soyez **décidé**, à structurer le développement de votre entreprise. Si vous êtes **indécis**, il vous aidera au travers de questions-clés, à prendre des décisions, mêmes informelles.



# Chapitre 5

## Services / Produits

### 5.0 Introduction

Un service est une action effectuée par une entreprise ou une personne pour le bien d'une autre, avec ou sans contrepartie

**En économie, un service, appelé aussi bien immatériel, est un bien dont la production et la consommation sont réalisées simultanément. Certains considèrent qu'il ne consiste pas en une création mais en une transformation, encore que le contenu matériel puisse être infime.**

En ce sens, un coiffeur, un avocat, un hôpital, un restaurant, un transporteur ou une banque ne produisent pas des biens mais des services. De même pour les intermédiaires (commerce de détail, négociants, courtiers...)

On distingue en général les services marchands des services non marchands, et aussi les services à la personne des services aux entreprises et administrations.

En marketing, on nomme produit un bien matériel ou un service associé à une production.

Veillez noter que le produit ou service, en marketing, a trois dimensions: une concrète, une fonctionnelle et une psychologique.

#### Dimension matérielle ou concrète

La dimension concrète — ce qu'est réellement le produit ou service, ses caractéristiques objectives — est facile à décrire et comprendre, à quantifier et à utiliser.

#### Dimension fonctionnelle

La dimension fonctionnelle du produit ou service concerne ce à quoi il sert. A noter que les utilisations favorites et les utilisateurs principaux ne sont pas toujours ce que les créateurs du produit ont imaginé. Cela peut conduire à revoir les modes de distribution et de promotion, voire la conception même du produit.

#### Dimension d'image (psychologique ou psycho-sociologique)

La dimension psychologique du produit ou service est la représentation mentale (image) de ce que l'on pense de celui-ci. Cette dimension, toute aussi importante, si ce n'est plus que les autres, est beaucoup plus difficile à cerner et à faire évoluer.

### Exemples

#### Parfums

Un exemple simple est celui des parfums. La dimension matérielle du parfum est assez simple, mais la dimension psychologique est extrêmement compliquée: pourquoi préfère-t-on une odeur à une autre, qu'est-ce qui influe notre choix, pourquoi choisit-on une marque plutôt qu'une autre? Il ne faut donc jamais négliger la dimension psychologique du produit dans la compréhension globale que l'on a d'un produit, car elle peut avoir une grande influence sur tout le marketing mix.

## 5.1 Besoins des consommateurs

Un nouveau service ou produit sur le marché ne répond pas forcément à un besoin réel du public.

**La commercialisation d'un nouveau produit nécessite des investissements élevés dans le domaine de la recherche et du développement ainsi que du marketing, alors que le produit dure de moins en moins longtemps. Dans le domaine des services, de nouvelles prestations sont relativement vite conçues, mais leur commercialisation et leur diffusion requièrent également de gros investissements en temps et en moyens.**

Il est accordé trop peu d'importance aux trois questions suivantes:

- Existe-t-il un marché rentable pour la commercialisation des produits?

Trop souvent, en effet, il n'y a aucun marché pour les biens et les services offerts par une entreprise, ou alors la demande est trop faible dans un créneau trop pointu. Il faut donc analyser les besoins et les intérêts des consommateurs.

- Existe-t-il un marché et les consommateurs veulent-ils acheter vos services?
- Votre société est-elle en mesure de produire des services de bonne qualité, au bon endroit et au bon moment?

Perdre des clients, pourtant prêts à acheter vos produits, parce que vous avez mal rempli un contrat, ou effectué vos livraisons avec du retard, peut être plus grave que refuser un contrat par manque de capacités. C'est pourquoi nous vous conseillons de décrire avec beaucoup de précision les services commerciaux de votre entreprise.

## 5.2 Savoir présenter son service ou son produit

Vous n'avez que quelques lignes pour convaincre votre lecteur de l'utilité de votre service ou produit.

**Posez-vous cette question fondamentale:**

- Pourquoi la clientèle visée utiliserait-elle notre service ou produit ?

Répondez-y de manière claire. En attirant l'attention sur les services/produits clés, de manière sélective. Vous pouvez prévoir un slogan qui résume, en quelques mots, le positionnement de votre prestation ou produit, sa raison d'être.

- Définir ses services commerciaux ou ses produits.
  - Quels sont vos produits/services (gamme, qualité, caractéristiques, brevets)?
  - Quelles sont les forces de vos produits/services?
  - Quelle importance attribuez-vous à la gestion de la qualité? Certification reconnue?
  - Offrez-vous un service après-vente?
  - Quel est le produit/service phare?
  - Qu'avez-vous prévu pour faire évoluer votre produit/service?
- Mettre en évidence les besoins des consommateurs couverts par vos services ou vos produits.
- Confirmation que vos services ou vos produits correspondent aux besoins réels des consommateurs.

## Créer votre propre entreprise

- Quels sont les facteurs déterminant en fonction desquels vos clients achètent vos produits/services?

### 5.3 La propriété intellectuelle

Vous avez une idée commerciale innovatrice ou inventée quelque chose qui pourrait se commercialiser à long terme? Dans ce cas, il est important de disposer d'une protection juridique.

**Qu'il s'agisse de jeunes entrepreneurs ou d'entrepreneurs établis, il faut s'assurer qu'il n'est pas possible pour un concurrent de voler, c'est-à-dire de copier, leur idée.**

Attention toutefois: ce qui semble innovateur à première vue n'est pas forcément brevetable.

Les idées et les concepts en tant que tels ne peuvent pas être protégés. Seul l'arrangement concret, c'est-à-dire la matérialisation ou la réalisation de votre idée, est brevetable:

- Un nom par une marque.
- Une solution technique réussie (invention) par un brevet.
- Une œuvre littéraire ou artistique par la propriété intellectuelle.

#### La marque

Nous connaissons parfaitement les marques de notre quotidien: chez Omega, Migros, Swisscom et même chez Zürich, tout le monde est au courant. En général, la lettre oméga, un "M" orange, un "Z" bleu ou une mélodie suffisent. Les mots, les lettres, les chiffres ou les images nous aident à différencier un produit (ou un service) d'un autre. C'est pour cela que la marque est exactement définie – les dimensions du "M", la couleur exacte du "Z" ou les tons de la mélodie – et déposée à l'Institut de la Propriété Intellectuelle. Ainsi, la marque est protégée et Migros est la seule entreprise qui peut commercialiser ses produits et ses services sous le sigle du "M" orange.

En référence à la définition officielle de la loi sur la protection des marques, on peut affirmer qu'une marque est un signe destiné à différencier les produits et les services d'une entreprise par rapport à une autre entreprise. Aujourd'hui, dans le marketing, les marques peuvent avoir une valeur considérable lorsqu'elles sont associées à une certaine image.

Cependant, un nombre ou une image qui est un bien public ne peut pas bénéficier d'une protection. Cela concerne les signes qui décrivent un produit, ou un service. Il s'agit de signes non aptes à la protection et qui sont donc exclus de la protection des marques. Par exemple, on ne peut pas apposer une photo du Palais fédéral sur une tablette de chocolat et prétendre avoir le droit exclusif de décorer son produit avec ce sujet. On ne peut pas non plus monopoliser une seule lettre ou un seul chiffre en tant que marque. Par contre, les combinaisons du type "4711" ou "UBS" ou, comme évoqué précédemment, les chiffres ou les lettres d'une certaine forme ou d'une certaine couleur sont admissibles.

#### Le brevet

Les brevets sont des moyens de protection conférés par les autorités aux inventions.

Du point de vue juridique, une invention résout un problème technique au moyen de la technique. La condition préalable est que cette solution technique soit vraiment nouvelle et "inventive".

L'inventeur de cette nouvelle solution technique peut alors faire une demande de brevet. Il doit, pour cela, décrire avec précision tous les procédés techniques. Ensuite, on vérifie si l'invention est vraiment nouvelle et si quelqu'un n'a pas déjà déposé la même invention. Si l'inventeur reçoit le brevet, il est, durant un certain temps, le seul à pouvoir commercialiser son invention.

### La propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle protège les oeuvres littéraires et artistiques, c'est-à-dire des créations intellectuelles à caractère individuel. Les programmes informatiques en font également partie. Les performances d'artistes sont également protégées (musiciens, acteurs), ainsi que les cassettes, les vidéos et les émissions de radio et de télévision. On parle, dans ce cas, de droits voisins.

Dans le domaine de la propriété intellectuelle et des droits voisins, la protection ne dépend pas de l'exécution de quelque formalité (demande ou enregistrement). La protection naît automatiquement avec la création de l'œuvre, c'est-à-dire avec l'exécution de la performance et ne doit donc pas être formellement déposée.





# **Chapitre 6**

## **Analyse détaillée du marché**

### 6.0 Analyse détaillée du marché

Une bonne connaissance du marché est le b.a.-ba de toute stratégie de marketing. Un entrepreneur trouvera toujours les moyens d'étudier son marché.

**L'analyse détaillée du marché, c'est-à-dire du groupe cible potentiel ainsi que de la concurrence, est une condition préalable essentielle pour le succès de l'entreprise.**

Chaque année en Suisse sont publiées des centaines d'études concernant les motifs d'agissement des consommateurs. La question centrale des entrepreneurs est: comment peut-on convertir les idées commerciales en avantages produit et donc, en utilités pour le client?

Ils se posent donc les questions suivantes:

- Qui sont les acheteurs potentiels ?
- Quels sont leurs besoins réels?
- Comment le marché est-il structuré?
- Combien y a-t-il de concurrents?
- Que proposent-ils?

Plus de 25 entreprises professionnelles d'analyse de marché (regroupées dans l'association Swiss Interview) proposent des concepts taillés sur mesure. Pourtant, ce genre de service est bien souvent trop cher pour les petites entreprises. Mais celles-ci peuvent, par leurs propres moyens, gagner des informations précieuses, ce qui présente bon nombre d'avantages: celui qui fait soi-même l'analyse de marché, gagnera le flair pour reconnaître un lancement à succès d'un produit ou d'un service.

### 6.1 L'analyse quantitative

La question "combien?" trouve souvent comme réponse des chiffres et des statistiques publiques accessibles.

Les sources sont:

- Office fédéral de la statistique ([www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)).
- Les annuaires statistiques des cantons et des communes.
- Les associations de commerce, des branches, les associations économiques ou professionnelles.
- Les associations et les magazines de consommateurs (tests et autres).
- Les banques (rapports sur la conjoncture et sur les branches).
- La centrale suisse d'encouragement au commerce ([www.osec.ch](http://www.osec.ch)).
- Le centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ (KOF, [www.kof.ch](http://www.kof.ch)); les régions et les branches (Bak Basel Economics, [www.bakbasel.ch](http://www.bakbasel.ch)).
- Les instituts spécialisés dans les universités et les hautes écoles (entre autres, l'institut suisse pour petites et moyennes entreprises de l'université de St Gall, [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)).
- Les rapports et les enquêtes sur l'étude de marché: entre autres, AC Nielsen Schweiz ([www.acnielsen.ch](http://www.acnielsen.ch)), Demoscope ([www.demoscope.ch](http://www.demoscope.ch)) et Publizistik CH ([www.publizistik.ch/forschung](http://www.publizistik.ch/forschung)).
- La presse spécialisée (rien qu'en Suisse, il y a environ 1'800 publications et magazines spécialisés)
- A l'aide de ces sources et de vos propres considérations, vous pouvez, en général, vous faire une idée relativement juste des branches, de la conjoncture, du comportement des consommateurs, de la constitution et du développement du marché.

- Essayez maintenant d'adapter ces chiffres à vos besoins, grâce à des entretiens avec les acteurs du marché (par ex. des commerçants, des offrants, des experts). Bien sûr, les jeunes entrepreneurs doivent souvent se baser sur des estimations. Assurez-vous toutefois que ces estimations restent toujours logiques et compréhensibles. Pensez en termes de variantes et imaginez-vous aussi la pire des situations possibles (principe du worst case).

### 6.2 L'analyse qualitative

Les données quantitatives ne disent rien sur les motifs d'agissement des consommateurs. En alternative aux avis professionnels, des amateurs peuvent répondre à la question qualitative "Pourquoi?".

Les conversations avec des collègues de travail, des connaisseurs de la branche et de la concurrence (pas de la concurrence directe) vous permettent d'obtenir une idée meilleure et plus large du comportement des consommateurs.

Les conversations avec des clients potentiels sont très efficaces: vous obtenez ainsi la réponse la plus rapide et la plus précise pour savoir si votre

produit ou votre service a ses chances sur le marché. Un sondage écrit est également possible, mais nettement plus coûteux à la réalisation. De plus, vous devez

ensuite tirer les bonnes conclusions, ce qui est bien plus facile à faire lors d'une conversation directe.

#### L'étude du comportement du consommateur

Les champs de la psychologie qui intéressent particulièrement l'étude du comportement du consommateur sont la mémoire et les attitudes, ainsi que, plus récemment, l'affect et les émotions (Pham et Andrade), et encore plus récemment les phénomènes inconscients affectant la prise de décision.

Il semble qu'actuellement l'un des sujets les plus à la pointe soit l'étude de phénomènes inconscients modifiant l'humeur et les émotions. Sans oublier le fait qu'avec l'arrivée d'Internet on travaille directement sur la population totale et moins sur des panels.

### 6.3 Marchés cibles

Pour vendre vos services / produits, il importe de connaître votre marché et de déterminer vos clients actuels et potentiels.

Le marché se définit par rapport à un service ou un produit, ou par rapport à un groupe de produits, dans un territoire défini.

#### Marché

Quel est le marché initial proposé de l'entreprise?

- marché local
- marché provincial
- provinces de l'Ouest
- marché national

## Créer votre propre entreprise

Comment s'intègre l'entreprise au réseau des marchés de base?

- consommateur
- industrie
- gouvernement
- international
- fournisseur
- fabricant
- grossiste

Quelles sont les limites du marché cible?

- groupe de consommateurs
- géographiques

Définir la valeur monétaire des ventes éventuelles totales dans le marché cible proposé.

Décrire les groupes d'utilisateurs cibles selon l'âge, le sexe, le mode de vie, les valeurs (grands groupes de consommateurs).

Définir les objectifs de ventes de l'entreprise et la part de marché représentée par ces ventes.

Décrire comment se compare la capacité de production planifiée à la demande du marché proposé.

Donner un aperçu des facteurs externes pouvant se répercuter sur la qualité marchande du produit et de la façon dont on peut les surmonter :

- règlements sur l'emballage / étiquetage
- TPS (incidence sur l'acceptation du prix au consommateur)
- préférences de l'acheteur (p. ex. aliments de santé par opposition aux aliments vides)
- incidence des changements technologiques sur la production (p. ex. l'extrusion)

Décrire les circonstances qui entourent l'achat du produit, p. ex. achat impulsif ou régulier comme dans le cas d'un aliment au marché.

Habituellement, qui fait l'achat de ce produit / service? Qui prend la décision d'achat?

Décrire les variétés du produit offert :

- par saveur
- par taille du contenant

Quels sont les marchés pour chacune de ces variétés?

Où achète-t-on ce produit habituellement?

- supermarché
- épicerie
- dépanneur
- casse-croûte
- poste d'essence
- distributrice
- écoles

Existe-t-il un marché rentable pour la commercialisation de mes produits? Justifiez la réponse.

Quels besoins des consommateurs couvrez-vous avec vos services / produits?

Y a-t-il des effets de monopole, de cartellisation ou de réglementation de secteur?

Quel est l'historique du marché, et son évolution?

Avez-vous remarqué certaines tendance ou modes ?

Y a-t-il de nouvelles technologies qui affectent (peuvent affecter) l'évolution du marché ?

### Demande du marché

Que peut raisonnablement obtenir l'entreprise comme part de marché (fournir des prévisions de ventes)?

Qu'attend habituellement le grand public de ce genre de produit / service? Ce dernier répond-il à cette demande?

L'emballage (matériel de vente / présentoirs aux points de vente) met-il en valeur les qualités du produit / service?

A combien s'élèvera, d'après vous, le taux de croissance des marchés cibles dans les cinq prochaines années?

Quels sont les plans à long terme de l'entreprise?

### Clients

Qui sont les principaux clients? Et où se trouvent-ils?

Qui sont les principaux prospects? Et où se trouvent-ils?

Quel est le pourcentage des ventes prévues avec les clients les plus importants?

Y a-t-il des risques de pertes sur débiteurs?

### Fournisseurs

Quel est le pourcentage des achats / sous-traitance que l'entreprise peut devoir réaliser avec le fournisseur / partenaire le plus important? Décrivez brièvement la relation entretenue avec le fournisseur / partenaire.

### Points forts et faibles

Quels sont vos points forts par rapport à votre marché et à vos clients (flexibilité, disponibilité, etc.)?

Et quels sont vos points faibles? Quelles mesures sont prévues pour y remédier?

### 6.4 L'analyse de la concurrence

La concurrence représente une base très importante de comparaison et de réflexion stratégique.

Dès lors, il importe de prendre le temps de vous situer dans votre branche d'activité et de voir comment y évoluent les principaux acteurs.

- Si vous êtes seul dans votre domaine, prenez en compte les activités similaires exercées dans d'autres régions ou pays.
- Sur la base de ces réflexions, évaluez les perspectives qu'offre votre environnement concurrentiel:
- Décrivez vos concurrents actuels et potentiels.
- Quels sont ses produits / services?
- Comment se compare ce produit / service sur les plans de la qualité, du prix, de l'emballage et des variétés?
- Quelle est la part de marché de chaque concurrent?
- Quelles sont les forces principales de vos concurrents?

Analyser la situation de la concurrence est difficile, car la plupart des petites entreprises ne publie ni le chiffre d'affaires, ni les parts de marché, et encore moins les marges et les bénéfices.

Qui est la concurrence? Mais là aussi, il y a des sources d'informations gratuites qui peuvent vous aider:

- Les concurrents de la concurrence (mais qui ne sont pas les propres concurrents directs).
- Les fournisseurs de la concurrence.
- Créer des liens avec des collaborateurs de la concurrence à travers ses propres contacts.
- Visiter des salons spécialisés et de grand public: collecter des informations et de la publicité, ainsi que des catalogues, et discuter avec les spécialistes.
- Demandé les brochures, les listes de prix, la documentation sur les entreprises, les rapports d'entreprises et les brochures d'image.
- Recueillir plusieurs offres.
- Des livres et des listes sur les branches.
- Des magazines spécialisés, des journaux, des magazines clients.
- Les sites Internet de la concurrence.

Enfin, remettez en question votre idée commerciale à l'aide des résultats obtenus lors de votre étude de marché: corrigez les estimations et les suppositions personnelles (bien souvent éloignées de la réalité).

Conseils:

- Procédez à l'analyse de marché selon différents points de vue et différentes sources.
- Ne perdez pas de temps avec des analyses théoriques. Questionnez plutôt directement les clients potentiels, les fournisseurs et les experts.
- Testez le plus rapidement possible votre produit / service sur le marché.
- Les études de marché sont souvent effectuées (pour peu d'argent) par des étudiants (Haute école spécialisée, Université, EPF) dans le cadre d'un travail de diplôme.
- Avant de donner l'ordre à un institut d'étude de marché, considérez sans faute les offres de la concurrence et les références afin de comparer les prestations.

L'exemple de check-list de l'analyse de marché, de la concurrence et des groupes cibles peut vous aider à procéder de manière systématique, toutefois il est important de le personnaliser, afin qu'il mette en évidence les aspects particuliers de votre projet.

## Créer votre propre entreprise

Check-list de l'analyse de marché, de la concurrence et des groupes cibles

**Remplissez la check-list le plus précisément possible.** Dans la première et la deuxième colonne, décrivez les connaissances acquises et ajoutez, si possible, des chiffres ou des estimations. Déclarez ces dernières en tant que telles et justifiez vos pensées pour une tierce personne. Évaluez ensuite, dans la troisième colonne, vos chances sur le marché.

1. Analyse de marché	Situation actuelle	Risques / dangers prévisibles	Evaluation de vos chances sur le marché		
			bonnes	moyennes	mauvaises
Quel est mon potentiel (demande potentielle pour mon produit / service)?					
Quel est le volume du marché (volume d'affaires effectué / estimé)?					
A combien s'élève ma part de marché espérée (part du chiffre d'affaires du marché / de la branche)?					
A quel point le marché est-il saturé (comment les besoins des clients de mon produit / service sont-ils couverts par les offrants existants)?					
A quelle vitesse le marché cible que je vise croît-il?					

## Créer votre propre entreprise

2. Tendances et niches du marché	Situation actuelle	Risques / dangers prévisibles	Evaluation de vos chances sur le marché		
			bonnes	moyennes	mauvaises
Quelle niche du marché concerne mon idée commerciale?					
Quels besoins ne sont pas suffisamment couverts?					
A quelles tendances mon idée commerciale s'expose-t-elle?					
Quelle pourrait être l'évolution dans ma branche?					
Comment se développera la demande pour mon offre?					



## Créer votre propre entreprise

3. Produits / Services / Consommateurs	Situation actuelle	Risques / dangers prévisibles	Evaluation de vos chances sur le marché		
			bonnes	moyennes	mauvaises

3.1. Produits					
Quel cercle d'acheteurs est concerné par mon produit / service?					
Quel usage mes clients peuvent-ils faire de mon produit / service?					
Quels besoins seront couverts par mon produit / service?					
Est-ce que je peux développer mon produit / service ou en proposer un nouveau, s'il n'est plus demandé?					
Mon produit / service correspond-t-il à la classe d'âge, au niveau d'éducation et à la structure de revenu / force d'achat de mes clients potentiels?					
Pourquoi mes clients achètent-ils mon produit / service?					
Quelle approche innovatrice différencie mon produit / service de celui de la concurrence?					
Combien d'avance un usage / une prestation supplémentaire me donne-t-elle?					

## Créer votre propre entreprise

3.2. Prix					
Quel pouvoir d'achat mon cercle d'acheteurs présente-t-il?					
Que coûte mon produit / service auprès de la concurrence?					
Puis-je me permettre d'être moins cher que ma concurrence?					
Avec quelles conditions de paiement la concurrence travaille-t-elle (réductions, garanties, actions)?					
Quelles tendances de prix faut-il identifier?					
3.3. Prospection du marché					
Par quels moyens la concurrence prospecte-t-elle le marché (publicité, promotion, présentation)?					
Avec quelles prestations supplémentaires (réparations, service de livraison, conseils)?					
Quelles tendances de prospection sont à identifier?					
3.4. Distribution					
Comment ma concurrence distribue-t-elle ses produits / services (propres magasins, e-business, commerce de demi-gros, agents)?					
Quels facteurs sont à prendre en compte dans le commerce de demi-gros (dépendance, contrats, monopoles, marges)?					
Quelles tendances sont à identifier dans la distribution?					

## Créer votre propre entreprise

4. Concurrence	Situation actuelle	Risques / dangers prévisibles	Evaluation de vos chances sur le marché		
			bonnes	moyennes	mauvaises
Quels produits / services ma concurrence offre-t-elle?					
Qui sont les 5 concurrents les plus proches et où sont-ils?					
Quels sont mes concurrents indirects?					
Mes clients sont-ils ponctuels, de passage ou réguliers?					
Quelles habitudes de consommation ont mes clients?					
Avec combien d'offrants dois-je partager la marché?					
Sur quels marchés mes concurrents sont-ils actifs?					
Dans quelle phase se trouvent mes concurrents (croissance, stagnation, réduction)?					
Quelle ampleur a ma concurrence sur les différents marchés (parts de marché, chiffre d'affaires, nombre de pièces)?					
Quelles stratégies mes concurrents appliquent-ils?					
Qu'est-ce que je peux apprendre de mes concurrents?					

## Créer votre propre entreprise

5. Environnement et site	Situation actuelle	Risques/dangers prévisibles	Evaluation de vos chances sur le marché		
			bonnes	moyennes	mauvaises
Où se trouvent les limites géographiques de mon marché?					
Dans quel rayon d'action puis-je opérer?					
Avec quelles obligations / procédures d'autorisation / lois mon produit doit-il se confronter?					
Quelles sont les conditions générales économiques?					
Quelle est la situation conjoncturelle?					
Quelles tendances et évolutions de la société peuvent influencer mon produit / service?					

Grâce à cette évaluation de votre produit ou de votre service, vous découvrirez quelles sont vos chances de concrétiser votre idée commerciale avec succès sur le marché. Important: discutez absolument les résultats et les constatations de l'analyse de marché avec des spécialistes indépendants ou des tiers. Ainsi, vous évitez de mal interpréter les informations et de tirer des conclusions émotionnelles et subjectives.



## **Chapitre 7**

# **Fournisseurs, partenariats et accompagnement professionnel**

### 7.0 Généralité

Fournisseur ordinaire ou partenaire?

**Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.**

Le partenariat s'envisage souvent dans le cadre d'alliances. Une entreprise qui fonctionne systématiquement en organisant des partenariats est une entreprise en réseau.

Le partenaire se distingue d'un fournisseur ordinaire, dans le sens où les relations opérationnelles avec le partenaire sont plus étroites. Les obligations d'une entreprise vis-à-vis d'une partie prenante peuvent découler de contraintes juridiques, se traduire par des obligations d'information, mais ne pas avoir de concrétisation opérationnelle dans le cadre de partenariats.

Les parties prenantes de l'entreprise permettent d'exprimer des attentes, les partenaires d'y répondre.

Un fournisseur est une personne qui, soit fabrique, transforme ou emballe des produits contrôlés, soit exerce des activités d'importation ou de vente de ces produits.

### 7.1 Choix de fournisseurs ou de partenaires

Sélectionner vos meilleurs partenaires ou fournisseurs.

**Il est judicieux de travailler à partir d'une 'phase d'étude préalable' où sont analysés les prix et prestations de vos fournisseurs potentiels.**

#### La phase d'étude préalable

- sélectionner les fournisseurs et/ou sous-traitants pour leurs prestations et/ou leurs produits
- comparer les prix et les services des fournisseurs
- contrôle des chaînes de fabrication et d'assemblage avant fabrication ou directives internes et procédure de reporting
- vérification du nombre de personnes des moyens de production et de test.

## 7.2 Collaboration avec vos partenaires

Relayer auprès des partenaires les besoins et les performances attendues par ses clients.

### Objectifs:

Collaborer avec ses partenaires dans la mise en œuvre de solutions logistiques performantes et économiques.

Accéder en temps réel aux données opérationnelles pour identifier rapidement les causes premières des problèmes.

Partager clairement les responsabilités et les missions de chacune des parties.

Mettre en place entre les deux entreprises des systèmes de motivation, de communication et d'information.

Fixer des objectifs à terme qui favorisent la pérennité de la relation commerciale.

Permettre à l'entreprise de contrôler et d'optimiser sa chaîne logistique de bout en bout, en interne et à l'extérieur.

## 7.3 Les piliers du management de la « Supply Chain »

1. Collaborer avec ses clients pour définir en commun leurs besoins
2. Planifier la chaîne logistique avec ses prestataires et anticiper les évolutions du marché
3. Partager la gestion des réapprovisionnements avec ses fournisseurs
4. Visualiser en temps réel les événements liés aux clients, aux produits et à l'offre sur l'ensemble de la chaîne logistique étendue
5. Développer de nouveaux modèles de fonctionnement intégrés multicanaux.

### Collaborer avec les fournisseurs

- Le protocole logistique
- La gestion partagée des approvisionnements
- La mesure de la performance des fournisseurs

### Le contrat: outil de la gestion collaborative

- Le cahier des charges
- Les clauses commerciales et juridiques, les conventions logistiques
- Les protocoles de fonctionnement

### L'organisation du prestataire

- Le transfert de pouvoir
- L'apprentissage du dossier
- L'intégration des co-traitants et ou sous-traitant des prestataires
- La mise en confiance du client

### La maîtrise commune de la sûreté de fonctionnement

- L'organisation du retour d'expérience REX
- Le retour d'information

## Créer votre propre entreprise

### Le contrôle des performances

- La performance exigible
- Les indicateurs de performance

### La démarche de progrès

- L'analyse de la valeur
- La revue de contrat et la note générale
- Le plan de progrès commun.

## 7.4 Avantages d'un accompagnement professionnel

Les besoins de celle ou celui qui entreprend une démarche de création d'entreprise sont multiples.

**Il existe certes de nombreux services d'accompagnement du créateur. Nombre d'entre eux ont une grande expérience de votre problématique.**

Chercher un accompagnateur compétent et efficace avant d'aborder les circuits financiers (pour les bons projets, il y a toujours des moyens financiers disponibles). Ils sont en mesure de vous aider à d'abord identifier les principales difficultés de votre projet... et ensuite à vous aider à les surmonter.

Il existe 3 grandes catégories d'accompagnateurs:

- **les prestataires de conseils**, notamment pour l'aide au montage de votre business plan, de votre dossier de demande d'aides, par des organismes à label tels les Départements économiques cantonaux et d'Innovation ou les diverses entités de Création d'Entreprises.
- **les prestataires de services**, comme par exemple des Centres d'Entreprises qui procurent de l'hébergement ou une Chambre de Commerce et d'Industrie qui, via son Guichet d'Entreprises vous inscrit auprès d'un secrétariat social ou association pour prendre en charge la paie de votre personnel.
- **les prestataires d'aides financières ou de financement**, soit au cours de la démarche elle-même, (exemple : bourse de pré activité, financement d'un prototype) soit en phase finale de celle-ci lorsqu'il s'agit de rechercher des aides, des appuis, des partenariats financiers sous forme de capital ou de prêts à terme

Dans une phase de démarrage de votre réflexion, nous vous recommandons de vous entourer de prestataires.

Ils vous aideront à réfléchir et à vous introduire auprès de personnes compétentes. Ils contribueront à améliorer votre niveau d'information car ils savent où et comment obtenir une donnée de qualité. Ils détecteront très vite vos lacunes par rapport à votre projet et ils pourront vous conseiller dans la mise sur pied d'un programme de formation personnalisé qui, en peu de temps, vous fera accomplir des progrès énormes. Souvent, ils vous aideront à trouver des moyens de financement, à faire les bons choix et à démarrer votre activité dans de bonnes conditions.

Même si votre expérience est telle que vous êtes persuadé de n'avoir besoin de personne, allez les voir. C'est vous qui en tirerez le plus en un minimum de temps. Certains conseillers ont suivi des centaines de projets... et vous ?

Sachez qu'ils ne prendront pas de décision à votre place, ce qui leur donne une grande liberté dans le fait d'analyser, de réfléchir, de poser un diagnostic. Parfois leurs avis vous

troubleront; avec un minimum de recul, vous vous réjouirez qu'ils vous aient permis d'éviter des erreurs.

S'il vous prend l'envie de pratiquer l'équitation dans un manège et que vous dites au maître de manège que vous montez régulièrement, il sera tenté de vous faire confiance. Mais s'il vous voit vous mettre en selle en abordant le cheval par le mauvais côté (le droit), il aura tout de suite compris que vous ne lui avez pas dit la vérité. Avant de consulter des spécialistes en "venture capital", votre banquier, des partenaires,... sachez comment les aborder. Ils accepteront votre inexpérience éventuelle, mais pas que vous ayez oublié de vous préparer soigneusement ou que vous ayez tenté de les tromper.

### Organismes d'accompagnement et Institutions d'aide

- Développement Economique Canton de Vaud  
Avenue de Gratta-Paille 2  
Case postale 452  
CH-1000 Lausanne 30  
Tél. +41 21 641 17 17  
Fax +41 21 641 17 18  
[www.dev.ch](http://www.dev.ch)
- Développement Economique Canton du Valais  
Avenue Ritz 1  
CH - 1950 Sion  
T +41 27 606 50 15  
F +41 27 606 50 14  
[www.business-valais.ch](http://www.business-valais.ch)  
[valais@dews.com](mailto:valais@dews.com)
- Développement Economique Canton de Neuchâtel  
Collegiale 3  
CH - 2000 Neuchâtel  
T +41 32 889 68 23  
F +41 32 889 62 95  
[www.ne.ch/promeco](http://www.ne.ch/promeco)  
[neuchatel@dews.com](mailto:neuchatel@dews.com)
- Développement Economique Canton du Jura  
Rue De La Prefecture 12  
CH - 2800 DELEMONT  
T +41 32 420 52 20  
F +41 32 420 52 21  
[www.jura.ch/eco](http://www.jura.ch/eco)  
[jura@dews.com](mailto:jura@dews.com)
- Office de la Promotion Economique de Genève  
Guichet pour Entreprises  
Rue des Battoirs 7  
1205 Genève  
Tél. 022 388 34 34  
Fax 022 388 31 99  
[www.geneve.ch/promo-eco](http://www.geneve.ch/promo-eco)  
[www.petitsdejeuners.ch](http://www.petitsdejeuners.ch)
- CCSO Genève  
Chemin du Château-Bloch 10  
1219 Le Lignon  
Tél. 022 795 25 50  
Fax 022 795 25 09  
[www.ccsso.ch](http://www.ccsso.ch)  
[www.ccsoge.ch](http://www.ccsoge.ch)

## Créer votre propre entreprise

- Eclosion SA  
Chemin des Aulx 14  
1228 Plan-les-Ouates  
Tél. 022 880 10 10  
Fax 022 880 10 13  
[www.eclosion.com](http://www.eclosion.com)
- Fongit- Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique  
Chemin des Aulx 18  
1228 Plan-les-Ouates  
Tél. 022 884 83 00  
Fax 022 794 66 65  
[www.fongit.ch](http://www.fongit.ch)
- Genilem  
Boulevard du Théâtre 4  
1204 Genève  
Tél. 022 817 37 77  
[www.genilem.ch](http://www.genilem.ch)
- Office de Promotion des Industries et des Technologies (OPI)  
Aéroport International de Genève  
Case postale 571  
1215 Genève 15  
Tél. 022 717 84 00  
Fax 022 717 84 06  
[www.opi.ch](http://www.opi.ch)  
[www.geneva.ch](http://www.geneva.ch)





# Chapitre 8

## Plan Marketing

## Créer votre propre entreprise

### 8.0 Fil conducteur de l'entreprise

Une stratégie de marketing efficace représente la clé du succès sur le marché.

**L'établissement du plan marketing est synonyme de planification, c'est-à-dire la formulation des différentes politiques de l'entreprise, leur mesure en termes d'objectifs et de moyens à mettre en œuvre.**

**Un plan marketing doit orienter les activités de l'entreprise vers la satisfaction des besoins de la clientèle et permettre de déterminer ce que veut la clientèle, de créer un produit/service pour répondre à ces besoins, d'offrir ce produit/service à l'utilisateur final et de communiquer avec le client - à profit!**

Le plan marketing, c'est l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des activités, stratégies et ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le client en vue de satisfaire les désirs et les besoins de clients sélectionnés de façon rentable, en étant plus efficace que la concurrence.

En d'autres termes :

- QUI > sont l'entreprise, les dirigeants, les employés, la collectivité?
- OÙ ou QUEL > est le produit/service, quel est le but de l'entreprise?
- OÙ > doit se situer l'usine?
- COMMENT > l'entreprise compte-t-elle atteindre ses objectifs, ses niveaux de production, son volume de ventes?
- POURQUOI > a-t-on créé le produit/service, quelles sont ses caractéristiques et ses qualités et en quoi sont-elles supérieures à celles des autres produits?

Son principal objectif consiste à définir la stratégie globale de l'entreprise en hiérarchisant et optimisant les différentes politiques de management compte tenu:

- des atouts de l'entreprise,
- des attraits du marché à conquérir,
- des besoins du consommateur,
- de la densité de la concurrence et de sa force,
- du profit à réaliser.

### 8.1 Marketing-mix

La construction d'un plan marketing peut s'opérer, par exemple à travers une succession de 4 stratégies, les 4 P de Mc Carthy :

- la stratégie de produit (Product): offrir un produit qui vous différencie, tant par les spécifications que par son accompagnement
- la stratégie de prix (Price): appliquer la tarification pour définir un prix adapté à la demande
- la stratégie de distribution (Place): opter pour un mode de commercialisation sécurisant et économique (marché, force de vente, circuits de distribution, ...)
- la stratégie de communication (Promotion): établir un schéma de communication attractive au moyen de divers outils tels que la publicité, le catalogue, le packaging, ...

Ensemble, ces stratégies constituent les moyens dont l'entreprise dispose pour influencer le comportement du consommateur. Le dosage des efforts et actions de chacune de ses politiques en fonction de la stratégie globale retenue porte le nom de **Marketing-mix**.

## 8.2 Le produit / service

1ère composante du Marketing-mix

**Le produit / service doit être conforme aux attentes du consommateur et les moyens de fabrication mis en œuvre doivent autoriser des conditions de satisfaction optimales.**

Le thème produit est également abordé au chapitre 5 Services/Produit; il est toutefois développé ici selon les fondements directeurs du marketing mix.

### Classification

Le **produit technique** est le produit tel qu'il est, constitué d'une somme de caractéristiques techniques qui donnent au produit sa valeur intrinsèque.

Le **produit marchand** est le produit technique auquel on a ajouté les aspects 'commercialisation' (marque, conditionnement, normes de certification, couleurs). Ceux-ci peuvent parfois être plus générateur d'achat que le produit en lui-même.

Le tout constitue le **produit total** auxquels viennent s'ajouter les structures et les services mis en place

par le producteur pour s'assurer la complicité de la distribution.

### Cycle de vie

L'histoire commerciale de tout produit se divise en 4 phases :

- Le **lancement** du produit sur le marché se caractérise par une évolution relativement lente des ventes. Généralement, au cours de cette phase, la rentabilité est négative.
- Le **développement** correspond à la croissance globale de la consommation du produit. Il faut adopter une stratégie de soutien du produit face à l'apparition d'une concurrence de plus en plus dense.
- La **maturité**. Dans cette zone d'encombrement maximale du marché et du recul progressif de la consommation, l'entreprise recherchera des avantages concurrentiels distinctifs.
- Le **déclin**. Lors de la décroissance structurelle de la demande, il est essentiel de choisir le bon moment pour remplacer le produit ou le supprimer si la demande n'existe plus.

Ce concept peut servir concrètement:

- à prévoir l'évolution des ventes à court et à moyen terme;
- à mettre au point le programme de remplacement des produits au fur et à mesure de leurs phases;
- à élaborer des stratégies adaptées à chaque phase de la vie des produits.

### Stratégie

Pour définir sa **stratégie de gamme**, l'entreprise doit effectuer un audit des gammes et des produits. Son choix sera essentiellement lié à l'attractivité commerciale des produits la composant et aux critères de coût de revient de fabrication.

Le **produit unique**. Toute la stratégie est orientée sur un seul produit. Cette stratégie, trop liée à la demande, est évidemment très dangereuse car l'avenir de l'entreprise est à la merci d'un effondrement du marché de ce produit.

## Créer votre propre entreprise

La **gamme unique**. L'entreprise dispose d'une seule gamme orientée vers un ou plusieurs segments du marché. Stratégie surtout utilisée pour des produits ou services à caractère technique.

La **gamme large**. L'entreprise développe de nombreuses gammes de produits visant de très nombreux segments de marché. L'assortiment

couvrant le plus grand nombre de besoins, l'entreprise tire ainsi profit de sa réputation et de ses points forts sur ses marchés actuels. Il y a problème de spécialisation.

La **gamme profonde**. Chacune des gammes de produits offre un nombre de produits très important. C'est un assortiment très spécialisé qui attire des clients aux goûts et aux besoins diversifiés mais problèmes de standardisation.

L'entreprise établira sa **stratégie de marque** en fonction des différents segments de marchés visés. Cette diversification permettra d'atteindre de nouveaux consommateurs, une distribution via d'autres canaux... Toutefois, il faudra veiller à ce que l'utilité d'une diversification soit prépondérante sur la dispersion d'efforts inutiles.

La stratégie de fabrication en sous-traitance peut permettre à la PME d'atteindre un niveau de production tel qu'il sera générateur d'économie de coût sur toute la fabrication de l'entreprise et donc sur ses propres produits.

### Deux types de produits à risque

Le produit nouveau implique une modification du comportement des consommateurs. Dans ce cas, le délai nécessaire à la pénétration suffisante du marché pour assurer la rentabilité risque d'être si long que les réserves financières de l'entreprise seront épuisées.

Le produit vieillissant risque d'arriver sur un marché saturé ne laissant qu'une marge bénéficiaire trop faible.

## 8.3 Le prix

### 2ème composante du Marketing-mix

**La fixation du prix de vente (par exemple d'un produit industriel) est une décision centrale en marketing. Cette décision constitue dans de nombreux cas une "boîte noire", en raison du nombre de variables internes et externes à l'entreprise et de l'incertitude qui affecte la plupart de ces variables.**

### Les 5 facteurs d'influence

La fixation du prix de vente nécessite la prise en compte:

- du prix de revient (calcul et utilité), c'est-à-dire des coûts à supporter pour la réalisation et la commercialisation des produits. Sauf exceptionnellement, l'entreprise ne proposera pas un prix inférieur au coût direct (point mort de rentabilité), sous peine de disparaître à terme.
- de la demande. Pratiquer le prix psychologique, c'est faire correspondre le prix du produit à ses qualités telles que reconnues par le client. Ce prix se situe obligatoirement entre deux limites: le prix plancher et le prix plafond.
- de la concurrence. Les prix ont tendance à se fixer autour de la moyenne pratiquée par la concurrence sur un segment.

- de la réaction du marché. Selon la quantité de produit achetée et le type de consommateur visé, différents niveaux de prix pourront être pratiqués.
- de la législation. Il existe un certain nombre de lois sur les pratiques du commerce et sur la protection du consommateur, qui réglementent l'établissement des prix.

### Les stratégies de prix

La stratégie de prix adoptée dépend des objectifs de survie, de croissance, et de rentabilité fixés à court terme et à moyen terme. Ainsi, l'action sur les prix pourra être une tactique ponctuelle par laquelle l'entreprise répond à une situation passagère. L'atteinte de ces objectifs dépendra de la situation concurrentielle de l'entreprise et la marge de manoeuvre sera fonction des conditions d'exploitation et de commercialisation.

Les stratégies possibles:

#### Le prix de pénétration

En pratiquant un prix inférieur aux prix des produits concurrents, on cherche à augmenter le volume produit et, donc, la part de marché. Le différentiel de prix pratiqué par rapport aux concurrents dépendra de la capacité de l'entreprise à sacrifier la rentabilité à court terme au profit d'une rentabilité restaurée à moyen terme.

#### Le prix d'écrémage

Il s'agit de pratiquer un prix relativement élevé soit en s'adressant à des segments particuliers du marché, soit en présentant des produits fortement différenciés aux yeux de l'acheteur ou encore de nouveaux produits aux clients innovateurs.

#### Le prix évolutif

Dans un premier temps, on recherchera à récupérer plus rapidement les investissements consentis en pratiquant un prix d'écrémage. Ensuite, dès que la particularité du produit s'estompe sous la pression de la concurrence, on réalisera une baisse de prix en menant ainsi une politique de pénétration décourageant l'entrée de concurrents moins expérimentés.

### La fixation du prix

Quelle est l'échelle d'acceptation du prix à la consommation de ce genre de produit/service?

Comment se compare le prix proposé du produit/service?

L'écart entre le coût du fabricant et le niveau d'acceptation du prix à la consommation est-il suffisant pour laisser une marge aux échelons de la vente en gros, de la distribution et de la vente au détail?

Le prix- laisse-t-il une marge pour le transport, le bénéfice prévu, les fluctuations de prix dans le marché et l'interprétation de la valeur par le consommateur?

A-t-on envisagé d'offrir des bons de réduction ou des rabais pour inciter les consommateurs à faire l'essai d'autres saveurs, etc.?

## Créer votre propre entreprise

### 8.4 La distribution

3ème composante du Marketing-mix

**Définir une politique de distribution consiste à choisir le meilleur circuit pour toucher un maximum de consommateurs au moindre coût.**

Abordée sous l'angle de la commercialisation, la distribution nous amène à considérer divers éléments tels que:

- l'organisation du circuit de distribution
- la marge bénéficiaire en regard du transport et du stockage
- les possibilités de service après-vente
- le choix d'une stratégie de distribution

#### Le type de circuit

En fonction des segments de marchés retenus et de certaines limites (financement, gamme, rentabilité relative, fragilité ou caractère périssable

du produit), le créateur pourra envisager de diffuser ses produits :

- par vente directe aux consommateurs
- par distribution via des intermédiaires en suivant
  - le circuit long (producteur, grossiste, détaillant, consommateur)
  - le circuit court, qui ne tient pas compte des grossistes
  - le circuit intégré (producteur, centrale d'achat, magasin, consommateur).

#### Interrogation sur les canaux de distribution

Comment l'entreprise compte-t-elle acheminer le produit/service jusqu'à l'utilisateur?

Quel canal de distribution utilisera-t-elle?

- direct - du fabricant au consommateur
- à une étape - du fabricant au détaillant au consommateur
- traditionnel - du fabricant au grossiste au détaillant au consommateur
- à plusieurs étapes - du fabricant au courtier au grossiste au détaillant au consommateur

Qui/quelle entreprise s'occupera de la distribution?

Fera-t-on appel à des vendeurs à commission?

Des coûts sont-ils rattachés aux canaux de distribution proposés?

Quelle est l'incidence de ces canaux sur les calendriers de production/livraison?

Quelles sont les conditions de livraison?

Comment doivent être emballés les produits pour l'expédition, la présentation à l'utilisateur? Quelle est la maintenance physique nécessaire?

Fournira-t-on des aides à la présentation (supports, présentoirs, etc.) aux détaillants?

L'emballage est-il conforme aux exigences de l'organisme de réglementation (étiquetage, sceaux, etc.)?

L'emballage est-il attrayant, ajoute-t-il au produit, comporte-t-il un étiquetage universel, des codes, un prix?

A-t-on prévu une méthode de collecte de renseignements sur la satisfaction du consommateur, le contrôle de la qualité?

Quelles sont les commandes minimales nécessaires (rentabilité)?

Quelle quantité doit-on conserver en stock pour éviter de perdre des ventes en raison d'une rupture de stock, d'un retard de livraison, d'un fractionnement des expéditions?

Quel système doit-on utiliser pour le traitement des commandes, l'expédition, la facturation?

Quelles conditions commerciales offrira-t-on?

### La distribution physique

Les coûts de transport et de stockage peuvent représenter jusqu'à 30% du chiffre d'affaires. Le coût de transport va dépendre de trois facteurs:

- livraison directe par l'entreprise ou recours à des intermédiaires
- importance des délais de livraison et des distances
- implantation géographique des usines et entrepôts.

### Le service après vente

Le service après vente est un élément important dans la stratégie commerciale. Son organisation et sa gestion doivent être performants, ce qui présuppose un personnel qualifié et un délai d'intervention rapide.

### La stratégie de distribution

- la distribution indifférenciée  
Lorsqu'il s'agit d'un produit leader, il peut se retrouver dans tous les points de vente.
- la distribution sélective.  
En visant une couverture moyenne du marché, l'entreprise écoule son produit dans des magasins spécialisés dans cette gamme et évite ainsi de disperser ses efforts dans de nombreux points de vente.
- la distribution exclusive  
L'exclusivité de la vente est accordée à un point de vente dans une aire géographique déterminée, ce qui limite le nombre de distributeurs autorisés.

## Créer votre propre entreprise

### 8.5 La communication

4ème composante du Marketing-mix

**La stratégie de communication permet à l'entreprise de faire connaître ses produits et de les vendre aux segments de marchés.**

La promotion représente donc l'ensemble des efforts mis en oeuvre par l'entreprise sous la forme d'une communication, afin de convaincre la clientèle et provoquer l'acte d'achat.

**La promotion s'articule autour de 4 outils complémentaires:**

**Promotion/publicité** (Pousser le consommateur vers le produit)

Son rôle essentiel est d'informer le consommateur sur l'existence du produit et sur ses caractéristiques. Généralement, les PME confient le budget de leurs activités publicitaires à des agences spécialisées.

Décrire le «dossier de communication» de l'entreprise.

Exemple:

- publicité
- vente
- promotion des ventes

Quel est le budget de chaque catégorie pour la première année?

Quel pourcentage de chaque média allez-vous utiliser dans l'ensemble de la publicité?

- télévision
- radio
- journaux
- revues
- panneaux publicitaires
- cartes d'affaires
- publicité coopérative avec des grossistes / détaillants
- autres

**La force de vente:** une fois définie et structurée, la force de vente, constituée par les représentants, remplit une grande variété de fonctions qui vont de la prospection et de la vente, à la collecte d'informations sur les besoins des clients et sur la concurrence.

À quel type de vendeur aura-t-on recours (courtier en alimentation, vendeurs à commission, etc.)?

Quels outils fournira-t-on aux vendeurs pour stimuler les commandes (ristourne, achat d'espace d'étalage, etc.)?

Offrira-t-on un programme de formation sur l'art de vendre?

Comment mesurera-t-on l'efficacité des ventes?

Quels stimulants offrira-t-on aux vendeurs pour leurs réalisations, l'ouverture de nouveaux comptes?

**Les relations publiques** (Bien faire et le faire savoir):

Elles créent un climat de confiance entre l'entreprise et ses différents publics par l'apport d'une information objective et motivante au travers des mass media. Cette forme de publicité qui bénéficie d'un haut niveau de crédibilité se révèle particulièrement apte à vaincre les résistances.

**La promotion des ventes** (Pousser le produit vers le consommateur):

Ces actions de soutien et de stimulation des ventes provoquent un accroissement immédiat du niveau des ventes. Ces techniques sont déterminantes dans le lancement ou la relance des produits.

Quelles sont les activités de promotion prévues?

- aide à la vente/présentoirs aux points de vente
- échantillons
- bons de réduction

Quels coûts sont rattachés à chacun de ces éléments?

### Réclame

Quelle sera la publicité de «lancement» du produit?

- mention spéciale (lieu de fabrication)
- témoignages
- références
- enseigne sur camions
- thème visuel constant

### Les facteurs d'influence

La politique de communication se compose de 4 techniques liées qui seront utilisées avec plus ou moins d'ampleur selon la phase du cycle de vie dans laquelle se situe le produit (lancement - développement - maturité - déclin).

Elle est fonction des différents segments de marchés visés.

Elle interpelle les consommateurs finaux, les distributeurs et les relais d'opinion.

Elle possède une limite: la saturation. Les consommateurs finissent par devenir insensibles à un message trop souvent répété.

En outre, elle est étroitement liée à la stratégie de marque développée par le fabricant.

## 8.6 Exemple cadre de Plan Marketing

### PREVISION DE VENTES :

<i>Années</i>	<i>Ventes</i>	<i>Coût du produit</i>	<i>Frais Généraux</i>	<i>Salaire du propriétaire</i>	<i>Profit Net</i>
1					
2					
3					
4					
5					

### STRATEGIE:

Développez une première stratégie de marketing pour votre affaire en vous basant sur les résultats de votre analyse de marché.

1. Quelle stratégie allez-vous choisir concernant vos concurrents? Allez-vous les défier? (David contre Goliath). Allez-vous les suivre? (Il y en a pour tous). Où allez-vous développer un secteur "à part"? (Vous répondez à une demande, à laquelle personne d'autre ne répond).

## Créer votre propre entreprise

2. Comment cette stratégie sera-t-elle traduite en...

PRODUCT MIX (nombre et genres de produits/services représentés):

PRIX:

EMPLACEMENT:

PUBLICITE ET PROMOTION:

GARANTIE SUR PRODUITS ET SERVICES:

SERVICES PARTICULIERS:

RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT:





# **Chapitre 9**

## **Votre organisation et sa forme juridique**

### 9.0 Votre Organisation

Votre organisation, c'est un ensemble de fonctions:

**L'organisation qui permet aussi à l'entreprise d'exister ce sont des hommes, des femmes qui unissent leurs compétences pour élaborer un produit - au moins - qui doit se vendre dans - au moins - une niche de marché.**

Voyez votre organisation comme un ensemble de 6 fonctions:

- Production;
- R & D;
- Marketing, ventes;
- Administration, finances;
- Gestion des ressources humaines;
- Planification stratégique;

qui sont toutes nécessaires au bon fonctionnement de votre entreprise.

Ceci a une conséquence fondamentale. C'est que, même si vous démarrez votre entreprise avec une seule personne (vous), ce qui est très courant, vous aurez à assumer l'ensemble et chacune des six fonctions. Et sachez dès à présent que la réussite de l'entreprise est étroitement liée à l'efficacité de la coordination de ces fonctions.

Deux critères de bon fonctionnement sont à prendre en considération:

Le premier a trait à l'équilibre relatif des fonctions, c'est-à-dire la répartition judicieuse des ressources humaines et financières de l'entreprise sur chaque fonction. Privilégier la production au détriment de l'action commerciale coupera l'entreprise de son marché. De même, négliger la fonction financière au profit de la R & D risque de conduire l'entreprise à la faillite.

Le second critère est d'assurer entre les fonctions une circulation efficace des informations - tant internes à l'entreprise que celles qui viennent de son environnement tels les besoins des clients, les actions des concurrents.

#### Production

L'entreprise met à la disposition des consommateurs des produits (biens ou services). En les supposant mis au point, il est indispensable de les produire; s'il s'agit de biens, on dira aussi de les fabriquer.

L'entreprise disposera donc d'au moins une unité qui réunit tous les moyens humains et techniques nécessaires à la fabrication du bien ou nécessaires à l'accomplissement des actes de diverses natures permettant d'apporter effectivement le service proposé et vendu.

La sous-traitance est évidemment un moyen contribuant à l'élaboration, à la fabrication du produit.

La fonction production, au sens large, implique de prendre en charge l'emballage, le stockage, les instructions d'utilisation, le service après-vente, la livraison...

Il est judicieux de répondre aux questions suivantes:

- Utiliserez-vous des procédés spécifiques? Allez-vous déposer un brevet? Des recherches seront-elles entreprises pour améliorer vos procédés?
- De quelle infrastructure de production disposez-vous pour la réalisation de vos objectifs? Etablissez une liste des principaux équipements disponibles avec la date de leur mise en service et leur potentiel.
- Des acquisitions de machines (renouvellement, adaptation technologique, augmentation de la production, etc.) sont-elles prévues? Si oui, description et coûts.
- Possédez-vous des véhicules (légers ou lourds)? Quels sont leur état et leur date de mise en circulation?
- Quelles sont vos capacités de stockage et de production?
- Travaillez-vous avec des sous-traitants? Listez-les en précisant les volumes et chiffres d'affaires réalisés.
- Comment êtes-vous organisé en matière de production ? Une copie de l'organigramme est à annexer.
- Quels sont les trois moyens les plus importants mis en place pour assurer le contrôle de qualité?
- Quelle est l'évolution du potentiel de production sur les cinq prochaines années?
  
- Votre activité peut-elle entraîner des risques écologiques? Si vous êtes soumis à une réglementation en la matière, toutes les mesures ont-elles été prises? Si non, quels coûts impliquera la mise en conformité de votre outil?
  
- Faites une brève évaluation critique de l'infrastructure de production (risques et opportunités).

### R & D

Un produit n'existe que s'il a été défini; un ouvre-boîte, un contrat d'assurance, par exemple, est conçu dans ses fonctions et dans la manière de les assurer. L'unité de Recherche et Développement explore en permanence les évolutions possibles du produit. Sauf dans de très grandes entités qui en ont les moyens, elle sera en aval de la recherche fondamentale mais elle sera informée de l'émergence de technologies nouvelles, de nouveaux concepts, de nouveaux matériaux, de nouvelles manières de faire.

La "veille" tout azimut est une activité essentielle de la fonction R & D qui doit ensuite et en permanence incorporer de l'innovation dans les produits d'aujourd'hui et préparer les produits de demain.

La fonction R & D a en charge l'élaboration de prototypes et leur mise au point. Elle se situe en amont de la fonction de production avec laquelle elle collabore étroitement.

La fonction R & D doit aussi établir un lien fort avec la fonction de planification stratégique - l'avenir de l'entreprise - et avec la fonction marketing qui identifie et mesure les attentes du marché.

### Marketing, vente

Le produit, une fois conçu doit être ou pouvoir être fabriqué (bien) ou pouvoir être assumé tel que prévu (service) avant d'être proposé aux consommateurs. Ce sont les équipes ou les services de vente - internes ou externes à l'entreprise - qui auront pour

## Créer votre propre entreprise

mission de trouver les clients, c'est-à-dire ceux (niche de marché) qui, par delà un intérêt éventuel, accepteront d'acheter le bien ou le service et de le payer.

Pour soutenir l'action des équipes de vente, l'entreprise développera une action marketing, c'est-à-dire un ensemble de mesures telles que des études de marché, des tests de produits, des analyses de satisfaction, de la promotion et de la publicité. Outre la fonction d'appui à la vente, une

des fonctions essentielles d'un département marketing est de définir le plus précisément possible qui (quel profil) est susceptible de devenir un client, que faudra-t-il pour qu'il le soit (prix, qualité, délai de livraison...) et pour qu'il le reste (connaissance de l'évolution de ses attentes, de ses besoins futurs).

De nombreuses études montrent que l'acquisition d'un client nouveau est généralement bien plus coûteuse que le maintien dans le temps d'une relation commerciale avec des clients existants. D'où l'importance et la valeur d'un fonds de commerce, c'est-à-dire d'un ensemble de clients récurrents, d'accès facile, avec qui un dialogue peut être développé.

Une des missions essentielles d'un service marketing sera de pouvoir définir les nouvelles attentes du marché de manière à permettre au dirigeant d'orienter l'action du service R & D et d'intégrer ces attentes dans sa réflexion stratégique.

Il est judicieux de répondre aux questions suivantes:

- Comment la vente est-elle organisée? Annexe une copie de l'organigramme.
- Quels sont les points forts et les points faibles de vos installations de vente?

## Administration, finances

Une multitude d'actes administratifs sont nécessaires pour assurer un fonctionnement harmonieux notamment des services de production et de vente. Certains de ces actes sont imposés par l'environnement (déclaration TVA, publication des comptes annuels), d'autres sont tout simplement indispensables au fonctionnement de l'entreprise (faire les factures, commander le mazout de chauffage, mettre en place un système de sécurité, ouvrir et classer le courrier entrant,...).

Tous les aspects financiers doivent aussi être gérés avec rigueur car il est essentiel qu'à tout instant il y ait un équilibre entre les besoins financiers et les ressources financières, au risque de ne pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise.

De nombreux organigrammes sont possibles pour rattacher les différents "services de soutien", que sont les services administratifs, à des dirigeants de l'entreprise. Cela pourra dépendre de sa taille, de son passé,... L'essentiel sera de veiller à leur efficacité, de réévaluer régulièrement la pertinence des procédures utilisées, de comparer le coût - si

ces services sont réalisés en interne - avec le coût d'une sous-traitance... à qualité égale. Ainsi, par exemple, les opérations liées à la paie du personnel peuvent coûter bien plus cher en interne que si elles étaient confiées à un secrétariat social. Mais il y a beaucoup d'autres exemples.

Le dirigeant doit régulièrement remettre en cause les procédures utilisées en matière administrative, comme d'ailleurs en matière de production, en utilisant une démarche telle l'analyse de la valeur.

Il est judicieux de répondre aux questions suivantes :

- De quelle infrastructure disposez-vous (informatique, installations, bureaux, etc.)? Dressez une liste des équipements disponibles avec leur potentiel.
- Des acquisitions (renouvellement, adaptation technologique, compléments, etc.) sont-elles prévues dans le cadre de vos objectifs? Si oui, description et coûts.
- Où sont localisés l'outil de production ainsi que les services administratifs?
- Etes-vous locataire? Si oui, quelle est l'échéance du bail à loyer.
- Si vous êtes propriétaire, quelles sont les charges immobilières et financières liées à votre bien-fonds? Quel est l'état de votre (vos) immeuble(s)? Avez-vous des projets d'acquisition ou d'agrandissement? Avez-vous des locataires? Si oui, quelles sont les conditions de location?
- Quels sont les points forts et les points faibles de vos installations d'administration?

### Gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont le bien le plus précieux de l'entreprise. Elles sont source de créativité pour réaliser de nouveaux produits, les mettre au point, les vendre.

A tous les endroits clés de l'entreprise, des femmes, des hommes conçoivent, gèrent, administrent... Les dispositifs automatiques les plus sophistiqués, robots, logiciels de toute nature ne sont que des assistants... quand ils ne sont pas des assistés qu'il faut réparer, soigner (ah ! les virus...), modifier, corriger de leurs défauts (ah ! les bugs...).

Le dirigeant doit être conscient de " l'investissement " qu'il réalise en embauchant une personne. (Au moins CHF 35.000.- par an sans encore trop compter les frais complémentaires : surface de

travail ou de bureau, matériels divers,... auxquels s'ajoute la formation continuée).

Une attention particulière sera donc accordée par le dirigeant à gérer de la manière la plus efficiente le " capital humain " de son entreprise pour mettre au service du projet d'entreprise et du marché qu'elle s'efforce de créer ou de conquérir du personnel formé, compétent, motivé, créatif.

Le dirigeant sera donc attentif à être lui-même bien (in)formé sur les moyens de recrutement, formation, motivation, développement de la créativité qu'il a intérêt à mettre ou faire mettre en œuvre pour disposer d'une équipe qui le soutiendra dans sa recherche de l'atteinte des objectifs qu'il aura fixés.

### Planification stratégique

Ce qui se passe aujourd'hui dans l'entreprise est le résultat des actions (planifiées ?) engagées hier. Ce qui se passera dans l'avenir sera la conséquence des actions que vous lancerez aujourd'hui ou que vous vous préparez à lancer demain.

De même que, en tant que créateur, vous avez d'abord fait un plan d'affaire avant de lancer une activité nouvelle, de même, une fois chef d'entreprise, vous réajusterez votre plan stratégique pour tenir compte des réalités (le marché ne répond pas comme vous l'imaginiez...) ou pour saisir des occasions qui ne se reproduiront plus (une firme amie vous propose de développer un produit nouveau en commun) ou encore parce que vous venez de discerner une nouvelle opportunité commerciale dans votre environnement...

Les signaux internes à l'entreprise (montée des rebuts ou des clients mécontents, difficultés de trésorerie, recherche et/ou mise au point prenant plus de temps que prévu, démission ou incompétence de votre plus proche adjoint...) comme les signaux externes (apparition d'un nouveau concurrent, baisse du loyer de l'argent, nouvelles attentes de la

## Créer votre propre entreprise

clientèle, opportunité immobilière...) doivent vous amener à réfléchir... et à décider, en veillant à la cohérence des politiques arrêtées.

Ayez une vision claire de la route à suivre et faites-la comprendre par tous ceux qui, à vos côtés, par une multitude de décisions quotidiennes, ont pour mission de la mettre en œuvre. Ne changez pas tout le temps de cap, tenez-le un temps suffisant pour être en mesure de décider qu'il est bon ou pas. Ce temps est essentiellement fonction de la nature de vos activités. Un menu peut se changer en quelques heures ou jours si vous êtes restaurateur, il faut quelques semaines ou mois pour concevoir un nouveau logiciel de gestion d'un cabinet médical et il faut des années pour lancer un nouveau moteur à réaction pour un avion commercial...

La fonction " planification stratégique ", qui devrait résulter périodiquement d'une analyse S.W.O.T. c'est-à-dire des forces/faiblesses et des opportunités/menaces de l'entreprise, est souvent une fonction oubliée ou négligée au sein des P.M.E. C'est seulement si elle est " consciemment exercée " que le dirigeant pourra s'assurer de la cohérence des objectifs de toute nature fixés à chacun dans l'entreprise.

### 9.1 Formes juridiques

#### La bonne structure juridique

**Celui qui veut créer ou restructurer une entreprise est confronté à de nombreuses questions juridiques, économiques et d'assurance. Toutes les formes juridiques ne conviennent pas à toutes les entreprises.**

Le choix de la forme juridique est une décision importante, qui doit être prise de manière précise, après mûre réflexion. Bien sûr, la forme juridique choisie peut être modifiée à n'importe quel moment. Toutefois, cela implique souvent des frais importants ainsi que des problèmes fiscaux.

Le droit suisse présente de multiples possibilités pour le choix de la forme juridique d'une entreprise. On fait la différence entre la société de personnes et la société de capitaux. Chacune présente ses avantages et inconvénients.

Voici la question de base: est-ce que je veux, en tant qu'entrepreneur, répondre à hauteur de toute ma fortune personnelle pour d'éventuelles dettes, ou plutôt réduire les risques?

Mot-clé: séparations de biens pour les fondateurs?

- Celui qui veut - et qui peut - porter la responsabilité tout seul, ne doit pas créer une entreprise. Il peut tout simplement s'inscrire au registre du commerce en tant que raison individuelle. Les entrepreneurs qui se lancent avec des collègues seront plus avantagés en créant une société en nom collectif ou en commandite.
- Celui qui veut prendre moins de risques au niveau financier peut se limiter à une certaine somme en créant une société de capitaux, c'est-à-dire une société à responsabilité limitée (Sàrl) ou une société anonyme (SA).

On peut également endosser une activité commerciale dans une association ou dans une société coopérative.

En Suisse, les sociétés de personnes correspondent en général aux petits moyens. Cependant, la société de capitaux (société anonyme, société à responsabilité limitée) est choisie par beaucoup d'entreprises.

Avantages de la société de personnes par rapport à la société de capitaux:

- Le procédé de fondation est plus simple et moins coûteux. Il y a nettement moins de formalités. Les associés peuvent prendre eux-mêmes la position des organes.
- La double imposition du bénéfice en Suisse peut être évitée (dans le cas de la société anonyme, le bénéfice est doublement imposé: d'abord au niveau de la société même, puis sous la forme de dividende auprès de l'actionnaire.)
- La société de personnes convient bien aux petites entreprises.

Inconvénients de la société de personnes par rapport à la société de capitaux:

- Les associés portent une responsabilité illimitée.
- Les parts de propriété sont difficilement transmissibles.
- L'inscription des associés par leur nom au registre du commerce est nécessaire (absence d'anonymat).
- Accès au marché des capitaux plus difficile.
- La société de personnes est assujettie à la sécurité sociale.
- La société de capitaux convient aux entreprises disposant de plus de capital, dont le placement de capitaux des associés joue un rôle plus important et dont la responsabilité des associés est limitée

### Les critères du choix de la forme juridique

Voilà ce que vous devez prendre en compte: la forme juridique idéale qui minimise les risques, garantit l'indépendance totale et présente un maximum d'avantages fiscaux, n'existe pas. Choisissez donc le type de société qui convient le mieux à vos besoins et à vos projets commerciaux.

Vous devez, au moment de prendre votre décision, considérer les points suivants:

- Capital: les frais de fondation, le besoin de capital et le capital minimum imposé varient selon la forme juridique. Il faut également considérer l'intensité de capital de l'activité commerciale en cours et les besoins de capitaux supposés pour les 3 à 5 prochaines années.
- Risque/responsabilité: les différences sont grandes. En règle générale, plus le risque pour l'entreprise ou votre contribution financière est grand, plus on vous conseillera la société à responsabilité limitée.
- Indépendance: selon la forme juridique, votre marge de manœuvre est restreinte. Déterminez si vous voulez travailler seul ou avec des partenaires et si vous préférez intégrer des investisseurs ou des partenaires qui participent dans votre entreprise. Et à quel point votre produit ou votre service dépend-il de votre personne?
- Impôts: les différentes formes d'entreprises impliquent différentes charges fiscales. Selon la forme de la société, les revenus et les actifs de l'entreprise et du propriétaire sont fiscalisés séparément ou ensembles. On a tendance à moins fiscaliser les revenus importants des sociétés de capitaux que des sociétés de personnes ou à main unique.
- Sécurité sociale: certaines assurances sociales sont obligatoires, facultatives ou même inexistantes, selon la forme juridique. Ainsi, le propriétaire d'une raison individuelle n'est pas assuré contre le chômage et l'adhésion à une caisse de pensions est facultative. Par contre, dans le cas des SA et des Sàrl, le directeur d'une entreprise est également considéré comme employé et donc inclus dans l'assurance sociale.

## Créer votre propre entreprise

### La raison individuelle

Parmi les créations d'entreprise, la raison individuelle est la forme juridique favorite. D'un point de vue juridique, cette forme est préconisée lorsqu'une seule personne physique exerce une activité commerciale, c'est-à-dire qu'elle gère un commerce, une société.

Le propriétaire de la raison individuelle porte le risque de l'entreprise et répond de ce risque avec toute sa fortune personnelle et commerciale. En contre partie, il détermine tout seul la politique de son entreprise. Si l'entreprise a du succès, il peut facilement la transformer en société de capitaux. Si l'entreprise n'a pas de succès, la liquidation est plus facile que dans le cas d'autres formes juridiques.

Pour une raison individuelle, il n'y a pas de prescriptions pour les fonds propres. Ils ne sont limités que par rapport à la fortune du propriétaire. Une raison spécifique de création n'est pas nécessaire, la raison individuelle commence à exister à partir du moment où le propriétaire initie son activité commerciale. Il n'est pas nécessaire d'établir un contrat commercial ou d'entreprise, étant donné que l'entreprise est gérée par le propriétaire uniquement.

Les formalités de la création sont relativement simples et les frais de consultation et d'inscription au registre du commerce ne dépassent guère CHF 1'000.-.

Le nom de l'entreprise doit être basé sur le nom du créateur - avec ou sans le prénom. Les dénominations fantaisistes ou techniques ne sont permises qu'en forme d'ajouts. Donc, la menuiserie d'un certain Julien Muller pourrait s'appeler "Menuiserie Muller" ou "JM Julien Muller, Menuisier diplômé".

Lorsque le revenu annuel dépasse les CHF 100'000.-, la raison individuelle doit être inscrite au registre du commerce.

Toutefois, même si votre revenu est moins élevé, vous pouvez inscrire votre entreprise volontairement. L'inscription au registre du commerce implique que le nom de l'entreprise est protégé et que le propriétaire est soumis à la poursuite par voie de faillite.

Avec l'inscription au registre du commerce, le ou la propriétaire s'engage à tenir une comptabilité double, conforme aux règles. Toutefois, même sans inscription au registre du commerce, l'obligation d'enregistrer est maintenue. Cela signifie qu'il faut mettre sur papier toutes les entrées et sorties d'argent et les conserver avec les justificatifs.

### La société simple

La société simple est - comme l'indique son nom - la forme la plus simple de la société de personnes. Il s'agit d'un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent d'unir leurs efforts ou leurs ressources en vue d'atteindre un but commun (art. 530-551 CO).

en général, les sociétés simples ne sont créées que pour une courte durée, comme, par exemple, le consortium de construction qui, après la finition du bâtiment, est à nouveau dissout.

Vu de l'extérieur, une société simple s'affiche comme une communauté d'intérêt économique. Elle n'a donc pas de personnalité juridique et ne doit pas se présenter avec un nom. Ainsi, il arrive souvent qu'en pratique, une société naisse sans même que les participants ne s'en rendent compte. En cas de responsabilité, cette ignorance peut avoir des conséquences douloureuses.

En matière de responsabilité, cette forme de société n'est pas sans embûches: vu de l'extérieur, les associés sont responsables, en solidarité et sans limites, de l'obligation de toute la société. Il y a uniquement limitation de responsabilité lorsqu'un associé agit clairement en son nom.

La création d'une société simple n'exige pas de forme spécifique. L'inscription au registre du commerce n'est pas nécessaire. D'ailleurs, elle n'est même pas possible. Il est toutefois fortement conseillé de rédiger un contrat qui règle, entre autres, la gestion, la répartition du travail et des domaines de compétence, les contributions, ainsi que la répartition des gains et des pertes.

### La société en nom collectif

Lorsque deux ou plusieurs personnes physiques (en opposition à des personnes juridiques, des hommes de chair et de sang) s'associent afin d'exploiter ensemble une entreprise selon les règles commerciales, on parle de société en nom collectif (art. 552-593 CO).

Tout comme pour la raison individuelle, la raison sociale doit contenir le nom d'un ou de plusieurs associés. En tant que société en nom collectif, la menuiserie Albert pourrait donc s'appeler "Menuiserie Albert & Associés" ou "Menuiserie Albert & Dupont". D'un point de vue juridique, la société en nom collectif n'a pas de personnalité juridique propre et n'est donc pas une personne juridique. Par contre, elle peut se présenter sous son propre nom dans le commerce et acquérir des droits, contracter des obligations ou constituer un parti dans des affaires, engager une poursuite ou être poursuivie.

En tant qu'entreprise, la société en nom collectif n'est pas assujettie. Toutefois, les associés sont imposés directement sur leur salaire, sur l'éventuelle part de bénéfice, sur les intérêts des fonds propres et sur leur fortune.

Les réglementations relatives à la responsabilité présentent quelques risques pour les associés: ils sont responsables à hauteur de leur fortune, en solidarité et sans limites, et ce encore jusqu'à 5 ans après la liquidation d'une société. Toutefois, les associés doivent uniquement payer si l'entreprise n'a pas été gérée avec succès.

La société en nom collectif voit le jour grâce à un contrat de société établi entre les participants. Si vous choisissez cette forme juridique, vous devez absolument faire contrôler le contrat de société par un spécialiste. Pour les sociétés en nom collectif, l'inscription au registre du commerce est obligatoire.

### La société en commandite

La société en commandite (art. 554-619 CO) ne joue qu'un rôle mineur au sein de l'économie suisse. En Suisse, il y a encore environ 3'000 sociétés en commandite.

Le principe est le même que pour les sociétés en nom collectif: 2 ou plusieurs personnes physiques s'associent afin d'exploiter une entreprise selon les règles commerciales.

La société en commandite voit le jour grâce à un contrat de société établi entre les participants. L'inscription au registre du commerce est obligatoire.

Au moins un des associés - le commandité - prend la responsabilité pour les obligations contractées à hauteur de sa fortune privée. Les autres associés - les commanditaires - ne sont responsables qu'à hauteur d'un certain apport, le montant de la commandite, et ne sont pas soumis à la poursuite par voie de faillite. Cependant, ils ne peuvent pas être chargés de la gestion. De plus, ils n'ont que des droits de contrôle limités et sont soumis à d'autres participations aux bénéfices et aux pertes que les commandités.

La société en commandite est souvent choisie lorsqu'une raison individuelle, ou une société en nom collectif, nécessite davantage de fonds propres sans que la direction doive impliquer un associé supplémentaire.

## Créer votre propre entreprise

### La société anonyme

Une société anonyme (art. 620-763 CO) voit le jour grâce la fusion de plusieurs personnes physiques ou juridiques. Celles-ci apportent un certain capital qui est divisé en sommes partielles (les actions).

avec la raison individuelle (environ 150'000 actuellement), la société anonyme (SA) est la forme juridique la plus fréquente en Suisse (environ 175'000 actuellement), puisqu'elle offre également aux petites entreprises beaucoup d'avantages en matière de responsabilité, de réglementation des capitaux, etc. Seule la fortune sociale répond des obligations de la société anonyme. En cas de faillite, les associés ne perdent donc que leur capital actions.

La convention d'actionnaires permet de clarifier la situation lorsque plusieurs parties participent à l'entreprise. Pour fonder une société anonyme, il faut au moins 3 actionnaires. Le processus de création est de longue haleine et les frais de fondation sont plus élevés que pour les sociétés de personnes.

La raison sociale peut être choisie librement, tant qu'elle n'est pas déjà utilisée par une autre entreprise. La menuiserie Albert pourrait donc s'appeler "Le bois enchanté SA" ou "Albert SA".

### Une double imposition peu avantageuse

Dans le cas d'une SA, les autorités fiscales différencient le privé du commercial. La SA est une personne juridique et est imposée séparément, comme toute autre personne. Cela constitue un inconvénient pour les actionnaires: si la société fait du profit, elle payera des impôts sur les bénéfices. Si, de ces bénéfices, elle verse en plus un dividende aux actionnaires, ceux-ci doivent déclarer ce dividende comme revenu. C'est ce qu'on appelle la double imposition.

Le capital actions est également imposé deux fois: sur le capital actions, la société doit payer l'impôt sur le capital, alors que les actions sont à déclarer comme fortune personnelle de l'actionnaire.

### Règlement concernant le capital actions

Le capital actions doit au moins s'élever à CHF 100'000.-. Toutefois, vous ne devez verser (libérer) que 20%. Indépendamment de cela, ces 20% doivent au s'élever au minimum à CHF 50'000.-. En tous les cas, le reste doit être versé au plus tard lors de la liquidation ou en cas de faillite.

Le capital ne doit pas forcément être versé en liquide. Il peut être versé sous forme d'apports en nature (par ex. biens immobiliers, machines, etc.). La part en liquide du capital actions est payée lors de l'ouverture d'un compte bloqué à la banque et elle y reste jusqu'à ce que la fondation soit publiée dans la Feuille officielle de commerce. Ensuite, la banque doit virer l'argent sur un nouveau compte de la société. A partir de ce moment, la direction peut disposer de cet argent.

Plusieurs associés peuvent participer à volonté au capital actions. Les actions peuvent exister au nom du porteur et/ou du nom. Leur valeur nominale doit au moins s'élever à un centime.

- Dans le cas d'actions au porteur, les actionnaires restent anonymes. Le porteur respectif de l'action est considéré comme un actionnaire. Les actions au porteur changent de propriétaire simplement par la remise du papier à une autre personne.
- Dans le cas des actions nominatives, l'action est établie au nom du propriétaire. De plus, cette personne doit être enregistrée au registre des actions de la société. Les actions nominatives changent de propriétaire par la signature de l'aliénateur du papier (l' "endossement") et par l'inscription au registre des actions de la société.

Grâce à cela, la SA peut, en partie, contrôler les situations de propriété: dans le cas des actions nominatives, la société et ses organes connaissent les actionnaires, ce qui n'est pas forcément le cas avec les actions au porteur.

C'est pour cette raison que beaucoup de petites entreprises choisissent les actions nominatives et placent celles-ci dans la famille, par exemple.

Les fondateurs peuvent également influencer la SA par les actions à droit de vote privilégié. Ce sont des actions au nom du fondateur, ayant une valeur nominale plus faible et donnant l'entier droit de vote. Cela implique qu'un actionnaire détenteur de 1'000 actions à CHF 10.- peut dominer à l'assemblée générale face à 100 actionnaires ayant des actions à CHF 100.-, bien que la même somme soit versée (CHF 10'000.-).

### Condition préalable à la création

Pour fonder une société anonyme, il faut au moins trois actionnaires. Après la fondation, toutes les actions peuvent, temporairement ou à long terme, se trouver dans les mains d'une seule personne. Si, après la fondation, l'actionnaire descend en dessous du minimum (dans le cas, par exemple, d'une SA unipersonnelle), cet état est toléré tant que personne ne porte plainte. Avec une SA unipersonnelle, on peut exploiter tous les avantages d'une SA sans devoir partager l'influence avec d'autres associés.

Si un investisseur ne veut pas se manifester, il peut, sous certaines conditions, choisir des tiers pour les 3 actionnaires fondateurs. Fondateurs et actionnaires peuvent être étrangers. Toutefois, les dispositions légales pour l'acquisition d'immeubles, ainsi que les exigences de nationalité et de résidence, doivent être respectées.

### L'organe suprême: le conseil d'administration

Une SA doit convoquer un conseil d'administration constitué d'un ou de plusieurs actionnaires. Si la société compte des personnes juridiques, celles-ci peuvent convoquer un représentant dans le conseil d'administration.

Si le conseil est constitué d'une seule personne, celle-ci doit résider en Suisse et être citoyen suisse. Si le conseil compte plusieurs personnes, la majorité d'entre elles doit être citoyen suisse, de l'Union européenne ou de l'AELE et doit être résident en Suisse.

Le conseil d'administration est l'organe suprême de direction et d'organisation de la SA. Selon le code des obligations, le conseil d'administration dirige lui-même la société, ou il attribue la direction à un tiers (ce qui se fait, en règle générale). Cependant, d'après la loi, le conseil d'administration a sept tâches qu'on ne peut ni lui retirer, ni transmettre (art. 716a CO).

### Les obligations du conseil d'administration

## Créer votre propre entreprise

Les noms des membres du conseil d'administration sont inscrits dans le registre du commerce. Ils portent personnellement la responsabilité en cas de dommages qu'ils provoqueraient par manquement au devoir, que ce soit de façon volontaire ou par négligence.

Le gouvernement d'entreprise est un sujet qui, pour les PME aussi, est devenu de plus en plus important. Il s'agit de l'art et la manière dont est gérée une entreprise - ou dont elle devrait être gérée.

### L'organe de révision et le rapport de gestion

Une société anonyme doit disposer d'un organe de révision qui doit être désigné lors de la fondation. Chaque année, il doit remettre un rapport au conseil d'administration concernant la direction. En ce moment, le droit de la révision est retravaillé et devrait rentrer en vigueur durant la seconde moitié de 2007. Il règle la surveillance de l'Etat des sociétés administratives et de révision. Le procédé de contrôle prévoit une révision en règle pour les SA plus grandes (ainsi que pour les Sàrl), qui ont dépassé, 2 années de suite, 2 des 3 valeurs limites (total du bilan: CHF 10 millions; chiffre d'affaires: CHF 20 millions; 50 ou plus d'employés à plein temps). Toutes les autres entreprises doivent effectuer une révision restreinte.

### Nouvelles règles pour la révision

Chaque société anonyme doit, chaque année, établir un rapport de gestion comprenant le rapport et les comptes annuels. Les comptes annuels comprennent le compte de résultat, le bilan ainsi qu'une annexe avec des informations supplémentaires qui doivent correspondre aux exigences juridiques minimales.

### L'organe supérieur: l'assemblée générale

L'assemblée générale annuelle des actionnaires constitue l'organe supérieur d'une SA. L'assemblée générale détermine les statuts, élit le conseil d'administration et l'organe de révision, accepte ou refuse le rapport annuel et décide de l'utilisation des bénéfices de l'entreprise. En cas de bilan déficitaire, le conseil d'administration doit convoquer sans attendre l'assemblée générale et demander des mesures d'assainissement. En cas de surendettement, le conseil d'administration - ou l'organe de révision - doit informer le juge.

### La société à responsabilité limitée (Sàrl)

La société à responsabilité limitée (Sàrl) (art. 772-827 CO) est un mélange de société anonyme et de société en nom collectif. Avec plus de 60'000 Sàrl, cette forme juridique est à la troisième place dans le classement des entreprises en Suisse. Toutefois, grâce au capital minimum moindre de CHF 20'000.-, cette tendance pointe vers le haut.

Une Sàrl naît lorsque deux ou plusieurs personnes physiques ou sociétés commerciales fondent une entreprise avec un certain capital à disposition. En ce moment, le droit de la Sàrl est en révision et devrait rentrer en vigueur durant la seconde moitié de 2007. A l'avenir, il ne faudra plus qu'une seule personne pour la fondation.

Chaque associé, en ayant une part sociale, participe au capital social. Les parts sociales ne sont pas négociables (nouveau droit de la Sàrl: simplification de la vente, c'est-à-dire la remise des parts sociales).

La moitié du capital social minimal de CHF 20'000.- doit être versé ou couvert par des apports en nature (nouveau droit de la Sàrl: même somme minimale de capital social mais obligation de verser la totalité). Le plafond pour le capital social s'élève à CHF 2 millions (nouveau droit de

la Sàrl: il n'y aura plus de plafond). L'apport minimum par associé, en liquide ou en nature, s'élève à CHF 1'000.- (nouveau droit de la Sàrl: CHF 100.-), chaque associé ne peut posséder qu'une seule part sociale (nouveau droit de la Sàrl: plusieurs parts

possibles). Les propriétaires des parts doivent être inscrits par leur nom au registre du commerce.

### Règles de responsabilité

La dénomination "responsabilité limitée" peut être mal interprétée, car la société est entièrement responsable de ses dettes. Par contre, les associés ne se responsabilisent qu'à hauteur de leur part sociale. Mais attention: si le capital social n'est pas versé en totalité, tous les associés répondent de manière solidaire et illimitée, pour la part non versée (nouveau droit de la Sàrl: la responsabilité solidaire et illimitée sera supprimée puisque le capital social sera entièrement versé).

La raison sociale peut être choisie librement, mais l'ajout "Sàrl" doit être visible. Contrairement à la SA, la Sàrl ne doit pas instaurer d'organe de révision (nouveau droit de la Sàrl: révision obligatoire par des sociétés d'administration et de révision surveillées par l'Etat; révision en règle pour les Sàrl plus grandes qui ont dépassé, deux années de suite, deux des trois valeurs limites (total du bilan: CHF 10 millions; chiffre d'affaires: CHF 20 millions; 50 ou plus d'employés à plein temps). Toutes les autres Sàrl doivent effectuer une révision restreinte.

### Nouvelles règles pour la révision

La Sàrl connaît également la double imposition. Elle est imposable sur le bénéfice net et les associés doivent déclarer le bénéfice versé comme revenu. De plus, vient s'ajouter l'impôt sur la fortune sur le capital social.

### Condition préalable à la création

Pour la création d'une Sàrl, il faut au moins deux personnes physiques et/ou deux personnes juridiques (nouveau droit de la Sàrl: création possible avec une seule personne). Comme pour la SA, il est possible de créer une "Sàrl unipersonnelle". Là aussi, on intervient uniquement en cas de plainte. Si les investisseurs désirent garder l'anonymat, ils peuvent, sous certaines conditions, engager des tiers comme représentants.

Les frais de fondation pour une Sàrl sont un peu moins élevés que ceux pour une société anonyme, mais nettement plus élevés que pour une société de personnes. La direction de la Sàrl correspond au conseil d'administration d'une SA. En principe, tous les associés sont autorisés, et obligés, à diriger et à représenter l'entreprise (nouveau droit de la Sàrl: chaque associé est autorisé à représenter l'entreprise).

Ces fonctions peuvent aussi, par décision sociale, être confiées à un seul associé ou à une personne externe. Tous les gérants peuvent être d'origine étrangère mais au moins un d'entre eux doit résider en Suisse. Tout comme les membres du CA, les gérants aussi sont personnellement responsables des dommages qui peuvent survenir en cas de manquement aux devoirs, que ce soit volontaire ou par négligence.

### L'organe suprême: l'assemblée des associés

L'assemblée des associés est l'organe principal de la Sàrl et détermine les statuts, la direction et l'organe facultatif de révision (nouveau droit de la Sàrl: obligatoire). Elle approuve ensuite le compte des bénéfices et des pertes, ainsi que le bilan; elle détermine l'utilisation des bénéfices et décharge le ou les gérants. Les Sàrl aussi dépendent des réglementations relatives à la comptabilité, qui valent également aussi pour les SA. Par contre, le rapport annuel n'est pas obligatoire.

### L'association

#### La fondation

#### La société coopérative

Ces trois dernières formes juridiques ne sont pas abordées dans ce chapitre.



# Chapitre 10

## Le Management

## Créer votre propre entreprise

### 10.0 L'équipe dirigeante

Seule une bonne équipe dirigeante saura valoriser les potentialités de l'entreprise. Veillez à ce que sa composition soit équilibrée.

**La réussite de votre entreprise dépend, essentiellement, des aptitudes et des qualités de votre équipe dirigeante.**

Le succès dépendra surtout des décisions que prendra le management à l'avenir. Par conséquent, il est évident que les investisseurs accorderont une grande importance aux diverses expériences antérieures, aux talents et à l'intégrité de l'équipe dirigeante. Il n'est donc pas étonnant que les investisseurs lisent tout d'abord ce chapitre du business plan.

Avant de parler de financement, ils étudieront, en détail, le curriculum vitae des membres de la direction. Décrivez la structure actuelle et future de votre entreprise, y compris organigrammes et évolution des effectifs; présentez ensuite votre équipe dirigeante.

#### Aperçu de l'équipe dirigeante

- Qui fait partie de l'équipe dirigeante?
- Quelles tâches principales doivent assumer les divers membres (responsabilités, devoirs, compétences)?
- Comment sont rémunérés ces collaborateurs (salaires, participation, dividendes, bonus)?
- Quels spécialistes manquent encore dans votre équipe dirigeante?
- Quels postes importants reste-t-il encore à pourvoir?
- Comment comptez-vous trouver ces collaborateurs?

#### Curriculum de chaque membre de l'équipe dirigeante

- De quelles écoles êtes-vous issu?
- Quels diplômes possédez-vous?
- Quelles sont, jusqu'à présent, vos expériences professionnelles et vos qualifications?
- Quelle expérience professionnelle avez-vous dans ce domaine?
- Quelle expérience possédez-vous du management?
- Quelles sont vos compétences particulières?

### 10.1 L'Organigramme

Créez l'organigramme de votre société.

**Présenter, de façon agréable et professionnelle, les rapports hiérarchiques au sein de votre entreprise.**

Il existe des solutions d'organigramme et de modélisation du personnel pour les organisations de toutes tailles

Quelque soit votre activité, votre taille, créer une représentation de votre personnel et la communiquer au sein de toute l'organisation est cruciale pour votre succès. Permettre la collaboration entre les employés, fournir un cadre de planification pour les responsables pour qu'ils puissent prendre leurs décisions, comprendre la structure organisationnelle ajoutent une valeur stratégique à votre entreprise.

Avec les solutions de création d'organigrammes et de modélisation du personnel les plus performantes satisfait aux besoins de communication, de planification et de modélisation des responsables de tous niveaux - des petits départements souhaitant fournir à leurs employés une meilleure compréhension de leur organisation, aux grandes entreprises où les dirigeants ont besoin d'outils intégrés pour la modélisation et la planification du personnel.

## 10.2 Encadrement, personnes clé et succession

Même si le sujet n'est pas d'actualité, les questions sur l'encadrement et de la succession des principaux animateurs de l'entreprise doivent se poser.

### Encadrement :

- Etes-vous affilié à un groupe, une association, etc. ?
- Quelle est votre fiduciaire? Quel est son mandat?
- Bénéficiez-vous d'un encadrement externe autre que celui de la fiduciaire (consultants, avocat, par exemple)?
- Quelles sont vos relations bancaires?

### Personnes clés et leur succession:

- Qui sont les dirigeants ou autres collaborateurs importants de l'entreprise: qualifications, formations, expériences, rôles, forces et faiblesses?
- La succession/suppléance des personnes précitées est-elle envisagée ? Pour quand? Des candidats sont-ils déjà désignés?
- Existe-t-il un nombre suffisant de cadres capables d'accéder sans délai aux fonctions dirigeantes?
- Quels sont les points forts du management de votre entreprise?
- Constatez-vous des points faibles au sein du management? Si oui, quelles mesures sont prévues pour y remédier?

## 10.3 Le Management

Le Management est la gestion d'un groupe pour la réalisation d'un objectif.

**On y associe facilement les notions d'autorité et d'encadrement. Un des aspects de l'autorité est de «tirer vers le haut», «tirer le meilleur de chacun» et la confiance est un lien entre les différents éléments du groupe.**

### Bref Historique

Le Management est une discipline relativement récente. Avant le XIXe siècle, on ne voulait plus payer des ouvriers pour leurs polyvalence, mais plutôt uniquement pour ce qu'ils savaient faire de mieux. Vers la fin du XIXe siècle, Frederick Taylor propose les concepts de direction scientifique basés sur une approche humaine. C'est la première fois dans l'histoire que l'on intègre l'employé comme étant un humain et non une machine. Ensuite, Henri Fayol apporte la précision à l'administration et à l'organisation bureaucratique. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC: **Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler.**

C'est au début du XXe siècle que Max Weber intervient dans la définition du management. Ses idéaux des sciences de gestion apparaissent en France vers la fin des années 1970, début des années 1980. Elles regroupent notamment la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la finance ou le marketing. Elles combinent des approches à la fois déductives (à partir de postulats théoriques que l'on teste, on produit des outils de gestion et on modifie la théorie) et inductives (à partir d'une observation de la réalité managériale, on tente de comprendre les dysfonctionnements d'une organisation par exemple). Elle produit donc ce que certains auteurs appellent une connaissance technoscientifique. Au niveau sémantique le management est le fait de faire tourner un cheval dans un manège. Conduire, diriger, tenir, enseigner, conditionner, sont les maîtres mots de l'individu qui procède au Management de l'animal.



# Chapitre 11

## Les Risques

## Créer votre propre entreprise

### 11.0 Evaluation des risques

Maîtriser les risques signifie en premier lieu les connaître.

**C'est en matière de financement par des fonds de tiers, et surtout d'autofinancement, que l'évaluation des risques joue un rôle primordial.**

**Lorsqu'ils investissent dans une société, entrepreneurs et bailleurs de fonds sont conscients de courir des risques, mais il s'agit là de la condition de toute opération au sein d'une entreprise. Soulignez les incertitudes et les risques du projet décrit dans le business plan, et dites comment vous comptez y faire face.**

Soyez objectif en évaluant les risques. Tôt ou tard, les bailleurs de fonds aborderont ce sujet. Si vous ne cachez rien, vous gagnerez plus facilement la confiance des investisseurs.

#### Exemples de risques

##### Risques internes

- Management: La direction de l'entreprise réagit trop tard aux nouvelles tendances du marché, des cadres que vous rémunérez bien ne donnent pas satisfaction, etc.
- Production: Des retards dans la production rendent les clients plus méfiants, des défauts de production engendrent de coûteux services de garantie, etc.
- Marketing: Le réseau de distribution n'atteint pas le client potentiel, vos meilleurs vendeurs passent à la concurrence, etc.

##### Risques externes

- Domaine économique: L'augmentation des intérêts et l'inflation se répercutent sur les coûts fixes.
- Domaine écologique: De nouvelles réglementations pour la protection de l'environnement obligent l'entrepreneur à adopter de nouveaux procédés de fabrication.
- Domaine juridique: Législation, embargos, barrières commerciales, etc.
- Environnement social: De nouvelles modes (p. ex. produits biologiques) ou des changements politiques influencent la stratégie de l'entreprise.

Quelques questions pertinentes:

Quelles circonstances pourraient mettre en péril les stratégies contenues dans ce business plan?

Quels sont les risques internes (organisation, management, production, etc.)?

Quels sont les risques commerciaux (marketing, marché, produit, etc.)?

Quels sont les risques financiers (hausse des coûts, des taux, etc.)?

Quels sont les risques exogènes (risques écologiques, juridiques, changements politiques, mode, etc.)?

Quelle est la probabilité d'apparition de ces différents risques? Quelles mesures prenez-vous pour les contrer?

Votre entreprise réalisera-t-elle plus de 30% de son chiffre d'affaires en monnaies étrangères, et si oui, couvrira-t-elle son risque de change de manière prudente?

Existe-t-il des risques environnementaux liés à vos activités, et si oui, ont-ils été identifiés et corrigés

### 11.1 Gestion du risque

Les dirigeants d'entreprises ont pour mission de rendre leur exploitation viable et voire de la développer.

**Plus généralement appliqué aux entreprises, la gestion du risque s'attache à identifier les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise, ses valeurs au sens large, y compris, et peut être même avant tout, sur son personnel. On distingue généralement deux catégories d'actifs: les financiers et les non financiers.**

Au-delà de la gestion financière des risques et du clivage risques financiers/non financiers, l'analyse approfondie des risques de l'entreprise impose une veille étendue. Le phénomène de cause à effet est de plus en plus délicat à analyser avec l'effet systémique que peut présenter désormais la mondialisation financière et l'économie ouverte.

#### Le risque dans l'industrie et en gestion

Toute activité économique génère des risques, que les dirigeants doivent gérer et avant tout évaluer. Pour cela, il faut les identifier puis les réduire au minimum, assumer financièrement la charge de ceux qu'ils jugeront acceptables (en fonction de la taille et des capacités financières de l'entreprise), externaliser les autres, généralement auprès de professionnels de l'assurance, en souscrivant des contrats d'assurance.

L'identification des risques passe aujourd'hui par la compréhension du cycle de gestion, qui intègre les partenaires amont et aval (clients et fournisseurs), mais aussi, dans un environnement en interaction complexe avec l'entreprise, les autres parties prenantes (banques, société civile). Dans cette optique, l'évaluation des risques passe également par une analyse du cycle de vie des produits.

Cette démarche d'analyse et d'identification systématique est assez traditionnelle dans le monde industriel : maritime, aviation, nucléaire, pétrolier, industrie chimique... mais cela n'élimine pas totalement le risque. Elle se développe également dans le domaine de la santé, et plus précisément dans les établissements de santé, publics ou privés, où la gestion des risques et des vigilances sanitaires est devenue indissociable de la démarche qualité.

En revanche, l'analyse de risque est beaucoup plus récente dans le domaine de la gestion et de l'économie, qui en était relativement écarté du fait de l'absence (apparente) de risques directs sur la vie humaine. D'autre part, il existe, à l'intérieur des entreprises, une certaine déconnexion entre le domaine de la gestion pure, et celui de l'industrie, mais les liens existent néanmoins, puisque toutes les grandes entreprises industrielles doivent gérer leur activité, et cela se fait aujourd'hui à l'aide de l'informatique de gestion. D'autre part, la gestion des connaissances a tendance aujourd'hui à faire tomber les frontières entre la gestion et la technique pure, puisqu'elle s'intéresse aux connaissances et aux compétences de l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, on trouve des équipes spécialisées à la tête desquelles œuvre un gestionnaire du risque ou risk manager. Il a donc vocation à gérer les risques de l'entreprise qui l'emploie.

On a vu, avec le passage informatique à l'an 2000, qu'il était nécessaire de mettre en place dans les entreprises des équipes spécialisées dans la gestion du risque sous l'angle de l'informatique de gestion.

## Créer votre propre entreprise

Aujourd'hui, les questions de responsabilité sociétale des entreprises nécessitent, de la même manière, la prise en compte d'un risque global, vis-à-vis de la société civile (impacts de l'activité, risques liés aux produits défectueux, etc.)

### Stratégies de gestion du risque

On distingue quatre manières de gérer le risque, par ordre croissant de coût :

#### 1. L'évitement:

L'activité présentant un risque, on ne fait pas l'activité. Du point de vue des décideurs, cette stratégie est la moins risquée et la moins chère, mais elle est un frein au développement de l'entreprise. De plus, la plupart du temps, elle reporte le risque sur d'autres entreprises, ou bien elle le remet à plus tard. Si le risque est susceptible de devenir majeur, l'évitement n'est pas une attitude responsable.

#### 2. L'acceptation:

Le risque est accepté et l'on contracte une assurance si on souhaite le transférer ou on le provisionne dans les comptes de l'entreprise à des fins de réduction des risques financiers ce qui ne permettra pas de réduire d'éventuels risques juridiques du dirigeant; cette approche ne permet pas de protéger les personnels ni l'outil de production tant qu'aucune volonté de réduction du risque ne se manifeste.

#### 3. La réduction du risque:

Identification des risques par l'audit, analyse par la recherche des facteurs de risques et des vulnérabilités, maîtrise des risques par les mesures de protection et de prévention: c'est la démarche classique de gestion des risques.

#### 4. Le transfert:

A titre financier, le transfert de risque s'établit lorsque qu'une assurance ou toute autre forme de couverture de risque financier ou garantie financière est contractée par le dirigeant confronté au risque. Ces garanties ne sont pas exhaustives pour couvrir le risque économique et financier. En cas de risque pénal pris par le dirigeant, ce transfert peut être réduit à néant.

A titre opérationnel et économique, ce transfert s'effectue lorsque l'entreprise sous-traite l'activité à risque sous une forme ou une autre (sous-traitance directe, en cascade, co-traitance, externalisation ou outsourcing); un sous-traitant sérieux et qualifié pourra faire payer très cher sa prestation mais aussi démontrer qu'il gère mieux le risque pour un prix équivalent voire inférieur, et le recours à un sous-traitant non qualifié ou dédaigneux du risque fera courir un risque encore plus grand.

## 11.2 Gestion du risque en matière d'actifs

### Actifs non financiers

Ce sont les actifs «non circulant» ou immobilisés de l'entreprise: bâtiments, véhicules, machines,... auxquels s'ajoute le personnel employé dans le cadre de l'activité y compris les sous traitants (voir la responsabilité des mandataires sociaux).

Les outils de gestion du risque sont:

- La prévention (ce qui suppose l'évaluation préalable du risque).
- La diversification des risques.
- L'assurance, qui ne couvre que le risque assurable.

Et en matière financière, certains outils permettant de transférer le risque à des opérateurs disposés à le prendre, (soit dans une optique de spéculation, soit pour couvrir un risque inverse).

- La couverture du risque (aussi appelée «hedging») par l'utilisation de contrats dérivés.
- La titrisation, c'est à dire la transformation de l'élément risqué (par exemple une créance) en titre négociable. La titrisation permet de se débarrasser du risque en le transformant en "papier" et de le revendre.

### Actifs financiers

La notion d'actif financier est une notion comptable. Par opposition, on parlera des passifs financiers. Ce sont les liquidités financières de l'entreprise ou actif circulant.

Les principaux risques financiers peuvent être listés et couvrent généralement quatre risques, à savoir:

- Le risque de contrepartie ou actions, c'est le risque que la partie avec laquelle un contrat a été conclu ne tienne pas ses engagements. (livraison, paiement, remboursement, etc.).
- Le risque de taux, c'est le risque des prêts emprunts. C'est le risque que les taux de crédit évoluent défavorablement. Ainsi, si vous êtes emprunteur à taux variable, vous êtes en risque de taux lorsque les taux augmentent car vous payerez plus cher. A l'inverse, si vous êtes prêteur, vous êtes en risque de taux lorsque les taux baissent car vous perdez des revenus.
- Le risque de change, c'est le risque sur les variations des cours des monnaies entre elles. Risque sensiblement lié au facteur temps.
- Le risque de liquidité, c'est le risque sur la facilité à acheter ou à revendre un actif. Si un marché n'est pas liquide, vous risquez de ne pas trouver d'acheteur quand vous le voulez ou de ne pas trouver de vendeur quand vous en avez absolument besoin. C'est un risque lié à la nature du sous-jacent (de la marchandise) mais aussi à la crédibilité de l'acheteur Vendeur. En effet, il est facile d'acheter ou de vendre un produit courant à une contrepartie de confiance, mais plus difficile avec un produit très spécialisé. C'est la liquidité de ce produit. De plus, si l'acheteur/vendeur n'est pas crédible, le risque de contrepartie pour les éventuels fournisseurs/clients, les dissuade de traiter. L'acheteur/vendeur est en risque d'approvisionnement; en risque de "Liquidité".

Il y a d'autres risques mais la plupart se rapprochent de ceux-là. Par exemple, on parle de risque pays. Si un pays connaît une crise très grave (guerre, révolution, faillite en cascade, etc.) alors même les entreprises de confiance, malgré leur crédibilité, vont se retrouver en difficulté. C'est un risque de contrepartie lié à l'environnement de la contrepartie.



# **Chapitre 12**

## **Plan financier & Investissement**

## Créer votre propre entreprise

### 12.0 Les Etats financiers

Les états financiers sont un ensemble de tableaux prévisionnels pour un, ou plusieurs, exercice futur bâti de la même façon.

**Les états financiers sont la représentation chiffrée de votre plan de financement et de ses perspectives. Ils permettent de concrétiser financièrement votre projet d'entreprise et de présenter aux investisseurs la situation et l'évolution financière du projet.**

Projection du bilan

**La projection du bilan est un élément important du Business.**

Les bilans prévisionnels constituent un élément important de votre gestion financière à moyen et long terme. Ils vous donneront ainsi qu'à vos éventuels investisseurs un aperçu de la constitution du capital et des fonds propres de votre entreprise, aujourd'hui et demain.

Le management doit évaluer, dans l'actif, les biens que possède l'entreprise et la façon dont à l'avenir ils pourront assurer son autonomie financière.

En plus des dettes, le management doit indiquer, du côté du passif, le montant des fonds propres. Vos investisseurs seront également très curieux de voir comment les divers postes vont se modifier au cours de la période prévisionnelle.

Tous les engagements éventuels (cautions, garanties, etc.) ainsi que les obligations découlant d'un leasing doivent être mentionnés en annexe du bilan prévisionnel.

Ci-après, vous trouverez la structure qui regroupe plusieurs postes lors de l'élaboration ce qui offre une structure synthétique

Actif	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Actif circulant</b>			
Liquidités (caisse, poste, banque, titres)			
Débiteurs			
Stocks			
<b>Actif immobilisé</b>			
Participations			
Machines, installations			
Véhicules			
Immeubles			
Brevets, licences			
<b>Total actif</b>			

Passif	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Fonds étrangers exigibles à court terme</b>			
Créanciers			
Dettes à court terme			
<b>Fonds étrangers exigibles à long terme</b>			
Dettes à long terme			
Provisions à long terme			
<b>Fonds propres</b>			
Réserves			
Fonds propres/capital			
Bénéfice au bilan			
<b>Total passif</b>			

### Projection des résultats

**La projection des résultats présente l'évolution des produits et des charges et permet de déterminer l'évolution du résultat de votre entreprise.**

Dans le compte de résultats, vous comparez vos futures charges à vos futurs produits, et vous calculez le résultat d'exploitation, d'où vos investisseurs pourront dégager la façon dont a évolué le rendement de votre entreprise, lorsque cette dernière aura réalisé les investissements prévus.

Vos créanciers se serviront également de ces chiffres pour évaluer la valeur future de votre entreprise. Les divers postes du compte de résultats, comme par exemple le résultat d'exploitation, ainsi que les amortissements et les provisions, forment en plus la base de calcul des différentes grandeurs de cash-flow dans le tableau de financement.

Celui-ci livrera aux investisseurs des informations sur la capacité financière de votre entreprise.

Lors de l'élaboration du compte de résultats prévisionnel, limitez-vous aux principaux postes et regroupez par conséquent plusieurs postes sous une même rubrique. Les associations professionnelles disposent souvent de chiffres-clés qui peuvent servir de valeurs empiriques.

A

Il est impossible de prévoir toutes les charges, par conséquent tenez compte d'une marge de sécurité: sous-évaluez vos produits et surévaluez vos charges à venir. Imaginez les différents scénarios que pourrait connaître votre entreprise.

Faire de même pour le chiffre d'affaires peut également s'avérer utile.

- Commencez par l'évaluation la plus pessimiste: les ventes marchent mal, il y a des retards dans la production, un concurrent inattendu apparaît sur le marché. Sous-évaluez vos produits dans le budget.
- Ensuite, partez du principe que tout se passe pour le mieux, que toutes vos attentes sont dépassées, et de loin. Tous les efforts que vous avez faits pour prospecter le marché portent leurs fruits; la concurrence réagit à peine. Vous surévaluez donc vos ventes.
- En dernier lieu, élaborer un scénario réaliste, faites une moyenne des deux précédents. Ces dernières données correspondent souvent à la réalité, étant donné que vous vous inspirez ici des réflexions des deux premiers scénarios.

## Créer votre propre entreprise

Vous trouverez énumérés, dans le tableau ci-après, les divers postes qui constituent le compte de résultats.

	Année 1	Année 2	Année 3
Chiffre d'affaires			
<b>Total des produits</b>			
-Charges matières			
<b>Résultat brut</b>			
- Salaires			
- Charges sociales			
- Consommables			
- Charges d'entretien			
- Charges publicitaires			
- Assurances, frais, autorisations			
- Frais d'énergie			
- Loyer			
- Amortissement			
<b>Résultat d'exploitation</b>			
+/- Résultat exceptionnel			
+/- Résultat hors exploitation			
- Charge fiscale			
<b>Bénéfice/perte de l'entreprise</b>			

Cette projection permettra aux investisseurs de déterminer le rendement de votre entreprise et représente une base importante pour la définition de sa valeur.

A noter qu'il n'est pas toujours possible de prévoir toutes les charges, il est donc important de tenir compte d'une marge de sécurité. Cette projection se fait en règle générale sur une période de 3 à 5 ans.

### Plan de liquidité

#### Le plan des liquidités permet de déterminer les besoins financiers à court terme.

Après avoir déterminé vos besoins financiers à long terme, il vous faut encore établir vos besoins financiers à court terme, selon la situation et la nécessité du moment. En règle générale, le plan de liquidité (cash flow) est fait sur une base mensuelle et uniquement pour la première année.

Le plan des liquidités est l'instrument de la gestion financière à court terme, et se déduit du compte de résultats prévisionnel.

Alors que le compte de résultats prévisionnel comprend plusieurs exercices, le plan des liquidités s'établit, comme nous l'avons dit, sur une base mensuelle pour une période limitée, généralement un an. Il sert à présenter les répercussions des différents objectifs de l'entreprise sur une seule année. En outre, à partir de cette étude, vous pourrez comparer les résultats effectifs et prévisionnels à l'aide d'une analyse prévisions réalités. Vous disposerez ainsi d'un instrument de conduite efficace.

Le plan des liquidités sert avant tout à la direction de l'entreprise en fonction. Il n'est pas toujours nécessaire pour la gestion de nouvelles possibilités commerciales. Cependant, ce plan est absolument indispensable à de petites entreprises récentes et en pleine

expansion. En effet, il est rare que leur base financière soit assez solide pour réussir à combler, rapidement, un manque de liquidités à court terme.

	Total	Mois 1	Mois 2	Mois 3	...
Encaissements					
Paiement des débiteurs					
Autre produits encaissés					
<b>Total des produits encaissés</b>					
Achat de marchandises					
Salaires					
Publicité					
Autres frais (électricité, eau, etc.)					
Intérêts					
Impôts, TVA					
<b>Dépenses activité commerciale</b>					
<b>Solde brut des liquidités (total des produits encaissés - dépenses de l'activité commerciale)</b>					
+ Augmentation de capital					
+ Vente d'actifs					
+ Autres produits encaissés					
- Investissements					
- Autres dépenses					
<b>Mouvement net de capitaux</b>					
<b>Solde net de liquidités (solde brut des liquidités - mouvement net de capitaux)</b>					

Le plan des liquidités permet de gérer sa trésorerie de manière optimale durant la première année et de définir de manière précise le besoin de financement ainsi que le besoin en fonds de roulement.

#### Le besoin de financement

#### Le tableau du besoin de financement présente les flux financiers durant l'exercice.

Ce tableau doit présenter de manière précise les investissements de l'entreprise ainsi que son besoin en fonds de roulements pour réaliser son projet et les sources de financement. Ce tableau est important pour les investisseurs car il permet de visualiser l'autofinancement de l'entreprise par rapport aux fonds étrangers.

Le tableau de financement reflète l'ensemble des flux financiers réalisés au cours d'une année. A l'inverse du bilan et du compte de résultats, il ne présente pas une situation statique mais bien dynamique de l'activité. Il est possible de concevoir des tableaux de financement peu ou très détaillés. Quoi qu'il en soit, ceux-ci doivent refléter les modifications des postes du bilan.

Le tableau de financement est particulièrement utile à l'entreprise lorsqu'elle tient à exposer les conséquences financières de ses projets d'investissements et de financements.

Par conséquent, ce tableau est indispensable aux investisseurs. Ces derniers regarderont surtout le montant de l'autofinancement, ou cash-flow disponible, de l'entreprise. Le cash-flow disponible reflète la capacité de celle-ci à financer ses fonds

## Créer votre propre entreprise

propres et de tiers, après avoir pris en compte les investissements en actifs circulants et immobilisés.

	Année 1	Année 2	...	Total
Besoin financier				
Total du besoin financier				
Crédit d'exploitation				
Crédit d'investissement				
Crédit hypothécaire				
Crédit actionnaire				
Fonds propres				
Autofinancement				
<b>Total financement</b>				

A noter qu'il est important que les porteurs de projets apportent une contribution au financement. Il y a ainsi un partage de risques entre l'investisseur et le porteur de projet. La projection du besoin de financement se fait sur une période de 3 à 5 ans.

### 12.1 Les ratios

Les ratios ont pour objectif d'analyser le rendement de l'entreprise et d'évaluer sa structure financière.

On peut relever les ratios suivants:

#### Liquidités

$$\frac{(\text{Disponibilité} + \text{Actifs à court/moyen terme}) \times 100}{\text{Passifs à court/moyen terme}}$$

#### Financement des immobilisations

$$\frac{\text{Fonds propres} \times 100}{\text{Actifs immobilisés}}$$

#### Financement des immobilisations

$$\frac{(\text{Fonds propres} + \text{Passifs à long terme}) \times 100}{\text{Actifs immobilisés}}$$

#### Degré de financement

$$\frac{\text{Fonds propres} \times 100}{(\text{Passifs à court terme} + \text{Passifs à long terme})}$$

#### Rentabilité des fonds propres

$$\frac{\text{Bénéfice net} \times 100}{\text{Fonds propres}}$$

#### ROI (Return on Investment – Retour sur Investissement)

**Bénéfice net + Intérêts**

**Total du bilan**

**Cash flow**

**Bénéfice net + Amortissements +/- Variation des provisions**

**Fonds de roulement**

**Disponibilités + Actifs à court/moyen terme – Passifs à court/moyen terme**

## 12.2 Financement

Sources et formes de financement

**Les sources de financement sont nombreuses et, dans l'ordre de facilité d'accès, en matière de capital, elles sont:**

- l'épargne et les revenus et plus values de placement (pour les particuliers), la famille, les amis
- les fonds propres (fonds apportés par les investisseurs) et l'autofinancement (pour l'entreprise), les business angles, les investisseurs locaux ou régionaux, holdings, entreprise en recherche de diversification, fond de venture capital
- le crédit (fonds d'emprunt)
- le prélèvement obligatoire (impôts et cotisations sociales, etc.) accessoirement le don, l'héritage, etc.

C'est en fonction du degré de confiance que vous leur inspirez que vous y aurez accès. Votre famille, vos amis qui vous connaissent sont peut-être prêts à vous faire confiance "aveuglément", sans vous demander un "business plan". Mais souvent leurs moyens sont très limités. (Soyez conscient que même si vous pouvez démarrer seul sans autre source de financement que vos propres moyens et ceux de votre famille, ne pas faire votre plan d'affaire, c'est un peu comme commettre la même faute que partir inexpérimenté pour un circuit de haute montagne sans dire à l'office des guides où vous allez, comment vous allez faire... et quand vous serez de retour).

Dès que vous sortez du cercle familial ou d'amitié, vous ferez face à des professionnels qui voudront en savoir le plus possible sur votre expérience professionnelle, vos qualités et vos défauts, votre projet, le produit, le marché, ...

Les financements complémentaires, donc en dehors du capital, seront obtenus auprès des organismes de crédit : Banques, Caisses d'Epargne, Caisses de Crédit Professionnel... Ils seront en fonction de vos besoins dans la limite de certains ratios : par exemple, la somme des crédits long terme et court terme ne doit pas dépasser deux à trois fois la mise en capital.

Les attentes des sources de financement

Qu'attendent tous ces organismes en mettant de l'argent à la disposition de votre projet? De pouvoir, le moment venu, récupérer leur mise (souvenez-vous que l'argent de ces organismes appartient à des tiers privés ou publics) en ayant obtenu une prime pendant le temps où l'argent a été mis à votre disposition.

**S'il s'agit d'argent placé en capital, l'investisseur attend:**

- une plus-value sur son titre de capital;
- le service d'un dividende.

## Créer votre propre entreprise

Il sait que pour une affaire en démarrage, les premières années ne sont guère favorables ; il y a souvent des pertes pendant les 2 ou 3 premières années et donc il n'y a ni plus-value, ni dividende. Il faudra donc que les plus-values et/ou les dividendes des années ultérieures compensent la situation des premières années. Les plus-values, ce sont les accumulations d'actifs, matériels ou immatériels réactualisés qui les génèrent. Les dividendes, ce sont les résultats du compte d'exploitation qui les procurent.

Observée sur 10 à 20 ans, il n'est pas rare de voir des valeurs de titre multipliées par 10, voire beaucoup plus (la même somme placée à 5% en 10 ans aurait conduit à 1,63 fois la valeur de départ).

Bien entendu, pendant la même période, un certain nombre d'entreprises nouvelles auront fait faillite et la mise correspondante aura été (quasiment) perdue. Pour l'investisseur " professionnel ", le problème est du domaine de la statistique. Ces pertes doivent être compensées et au-delà par la combinaison des dividendes et des plus-values des entreprises qui survivent.

Selon le cas et pour les entreprises profitables, les actionnaires ou les dirigeants favoriseront la plus-value ou les distributions de dividendes.

En Suisse, les plus-values sur des titres de propriété d'entreprises (les actions) de la fortune privée ne sont pas taxables. C'est un des avantages financiers à être entrepreneur et il est de taille!

Allez donc rencontrer quelques-uns de ces entrepreneurs qui ont démarré en investissant quelques dizaines ou centaines de milliers d'euros et qui "vendent" leur affaire pour plusieurs millions d'euros une génération plus tard...

Le dividende, c'est ce qui est distribué aux actionnaires après taxation du bénéfice de l'entreprise. Ce même dividende est frappé d'un impôt anticipé de 35%, partiellement récupérable.

### S'il s'agit d'argent prêté, l'organisme de crédit attend:

- une très grande sécurité de récupération de sa mise;
- le service d'un intérêt.

Que fait un organisme de crédit? Il reçoit de l'argent d'un déposant (à terme) qui attend un intérêt et le remboursement de l'argent à terme échu; cet argent est prêté à un emprunteur. Naturellement, cet emprunteur devra payer un intérêt supérieur à celui versé au déposant, pour rémunérer aussi le travail de la banque et provisionner des défaillances.

Ce mécanisme simplifié montre l'importance pour la banque d'être assurée du remboursement, d'où les prises de garanties (personnelle, aval, caution, etc.).

En prêt à long terme, l'organisme de crédit attend un intérêt supérieur à celui des fonds d'Etat et en prêt à court terme, où les risques sont plus grands et la gestion plus complexe, l'organisme de crédit attend un intérêt très supérieur.

### La propriété du capital

Il est légitime pour un créateur d'activité nouvelle de tirer le maximum de son engagement personnel dans son projet. Avec ce qui vient d'être rappelé sur les possibilités de croissance non taxée d'un titre de propriété, d'une action, on comprend que l'entrepreneur qui y croit ne souhaite pas trop partager. Par ailleurs, le système veut (sauf pour les coopératives), que le pouvoir soit réparti proportionnellement aux apports de capital. Au respect près des droits de la minorité de blocage (qui peut empêcher des changements de statuts), le pouvoir appartient pratiquement à ceux qui détiennent plus de 50% du capital.

D'où une obsession du créateur d'entreprise de détenir ces fameux 50%. D'où une cause habituelle de sous capitalisation au démarrage de l'entreprise.

Les deux scénarios suivants sont fréquents:

- soit l'affaire connaît très vite des difficultés et le capital, trop faible, est rapidement "mangé";
- soit l'affaire se tient à flot mais les emprunts sont tels que le résultat brut est surtout consacré à couvrir des frais financiers.

Dans le premier cas, la faillite est là pratiquement avant d'avoir pu prouver quoi que ce soit, dans un sens ou dans un autre... mais souvent la confiance est ébranlée, perdue et pour recapitaliser, bonne chance !

Dans le deuxième cas, il est nécessaire de faire place à de nouveaux actionnaires pour soulager le compte d'exploitation et rendre du tonus à l'entreprise. Pour l'entrepreneur propriétaire, il y a perte d'indépendance, donc déception et parfois démotivation.

L'expérience conduit à recommander de donner la priorité au "confort" de la capitalisation de départ. Et cela d'autant plus que la perte de la majorité des parts de l'entreprise n'est pas, pour le créateur, inéluctable.

Ce sont les faits qui conduisent à un besoin global de financement; souvent, ce besoin est sous-estimé car les espérances de ventes sont optimistes...

Ce besoin global, il faut le trouver pour pouvoir assumer "la descente aux enfers", la "death valley", c'est-à-dire la couverture des pertes pendant la période où l'exploitation est déficitaire. Oui, c'est bien angoissant pour l'entrepreneur, même si cela a été prévu comme tel !

Ce qu'il faut absolument mettre au point avec les autres actionnaires, c'est le mécanisme par lequel, vous, créateur minoritaire au capital social au départ, vous allez conserver un pouvoir et un profit maximum dans la gestion de votre affaire. Ces mécanismes existent, ils font partie de l'arsenal de ceux qui font le métier de venture capitaliste et ils pourront être mis en œuvre si les choses se passent bien (par exemple par la création de stock options ou par la création de parts bénéficiaires avec droit de vote).

### Comment aborder les sources de financement?

Dans le monde contemporain, la gestion d'un fond de financement ou des crédits d'une banque est confiée à des personnes qualifiées, c'est-à-dire formées en économie, en finance, en observation des entreprises.

Elles sont là pour placer l'argent au mieux des intérêts de ceux qui le leur ont confié. Vous faire plaisir n'est pas leur objectif premier. Vous aurez dans chaque organisme un interlocuteur, un seul, mais il n'est pas seul à décider. Il rapporte à un "Comité de Crédit" qui doit être convaincu par votre dossier. Donc, il faut un dossier, un plan d'affaire. Voyez à ce sujet notre rubrique "Pourquoi, quand, comment établir un plan d'affaire".

Et que devra contenir le dossier? Tous les éléments prouvant:

- qu'il y a un produit;
- qu'il y a un marché;
- que vous êtes celui, celle, qui peut créer, développer une organisation pour que produit et marché se rencontrent.

Alors, si vous voulez mettre un maximum de chances de votre côté, venez rencontrer vos futurs partenaires financiers - investisseurs ou prêteurs - avec un bon plan d'affaire dont vous aurez assimilé tous les aspects. Plus tard, lorsque la confiance sera établie entre eux et vous, les choses seront peut-être plus faciles, mais peut-être que faire un bon plan d'affaire sera, entre-temps, devenu pour vous une habitude...

Pour aborder votre interlocuteur, imprégnez-vous de ce qui va le surprendre dans votre dossier, soit au niveau du produit, bien ou service, soit au niveau du marché, soit

## Créer votre propre entreprise

concernant votre parcours professionnel... et préparez soigneusement votre argumentation.

Vous l'aurez compris, il vous faut aborder le problème du financement en ayant à l'esprit quelques règles simples :

- Si vous êtes créateur, les sommes dont vous pourrez disposer seront généralement limitées (quelques centaines de milliers de francs). Pour en recevoir plus, pour financer des projets plus ambitieux, il vous faut des partenaires ayant "pignon sur rue".
- L'argent va aux bons projets.
- Ne harcelez pas les "financiers" avec des projets mal ficelés. Les projets qui tournent sans trouver preneur sont vite connus et leur auteur porte vite une étiquette!
- Craignez la sous-capitalisation... par impatience de démarrer quelque chose. Démarrez une affaire quelques semaines plus tard que prévu, en ayant un projet mieux étudié et de meilleures bases financières, c'est plus que de la sagesse... et surtout, connaissez votre dossier dans les moindres détails.

### Les formes de financement

**Un soutien financier externe est souvent nécessaire, voire indispensable au développement d'une entreprise quelle que soit sa forme (S.A., S.à.r.l., activité indépendante, etc.). Ces apports de fonds peuvent revêtir des formes très variées qu'il convient d'adapter aux besoins. Les champs d'intervention du financement externe peuvent se classer en trois grandes catégories:**

- **L'apport en capitaux permanents**  
But: Doter l'entreprise des capitaux propres nécessaires à la mise en œuvre de son projet. Interlocuteurs: Les investisseurs privés, les sociétés de capital risque (ou «venture capital»).
- **Le financement à court/moyen/long terme**  
But: Accompagner l'activité et le développement de l'entreprise et permettre l'acquisition des divers éléments de patrimoine.  
Interlocuteurs: Les banques.
- **Le financement hors bilan**  
But: Permettre de disposer d'équipements en minimisant la mobilisation de capitaux et en soulageant la trésorerie.  
Interlocuteurs: Les sociétés de leasing.

### L'apport en capitaux permanents

A défaut de disposer des fonds propres nécessaires pour accompagner son projet jusqu'au stade opérationnel lui permettant d'accéder aux différentes formes de financement traditionnel (les crédits), l'entrepreneur devra s'orienter vers un partenaire qui mettra ces fonds à disposition. Ce partenaire peut être soit un investisseur privé soit une société spécialisée. L'intervention de ce partenaire peut revêtir différentes formes. Parmi les plus couramment usitées citons:

- la souscription directe au capital,
- le «portage» d'actions pour une période limitée,
- l'apport de prêts subordonnés ayant caractère de fonds propres,
- l'émission d'emprunts convertibles.

Ce type de financement implique l'ouverture de l'entreprise à des investisseurs externes qui deviendront partenaires.

### Le financement à court/moyen/long terme

Les banques sont les interlocuteurs privilégiés dans la recherche du financement nécessaire à l'activité de l'entreprise, à son développement et à ses acquisitions en biens immobiliers ou d'équipement. Les principaux outils de financement mis à disposition par les banques sont:

- **Les crédits (court ou moyen terme)**  
Principe: Mise à disposition d'une limite disponible en compte courant.  
Modalités: Cette limite peut être amortissable ou renouvelable en fonction de la nature de l'élément d'actif financé.
- **Le crédit d'exploitation**  
Permet d'assurer la trésorerie courante de l'entreprise. Les fonds empruntés permettent de disposer d'une réserve de liquidités nécessaire à la marche courante des affaires.  
Ce type de crédit peut être octroyé sans sûreté réelle – «en blanc» – dans la mesure où la surface financière de l'emprunteur est suffisante. D'une manière générale, le montant mis à disposition sous cette forme doit correspondre au tiers des capitaux permanents (fonds propres et réserves) et au quart du chiffre d'affaires. Ce type de financement requiert une étude élaborée des éléments financiers de l'entreprise, ainsi que du marché, des produits, de son implantation, du management et de la gestion. Cette étude sera renouvelée chaque année.
- **Le crédit cession**  
Permet de mobiliser les créances contre la clientèle.  
Les modalités d'octroi sont les mêmes que pour le crédit d'exploitation. Ce type de financement s'applique dans les cas où tous les critères ne sont pas réunis pour permettre de disposer d'un crédit «en blanc». Les factures sont cédées au fur et à mesure de leur émission à la banque qui accorde une avance variable jusqu'à leur paiement, mais au maximum sur 90 jours. L'avance est basée sur le montant qui lui est cédé après déduction d'une marge d'environ 30%.
- **Le crédit sur réserve de propriété**  
Acquisition de biens d'équipement. La banque désintéresse le vendeur qui lui cède sa créance.  
En sûreté, la banque fera inscrire une réserve de propriété sur la chose vendue. Le montant de ce type d'avance, ainsi que sa durée, dépendra du bien acquis. Généralement ce type d'opération fait l'objet d'un engagement de reprise par le vendeur en cas de défaillance de l'acheteur.
- **Le crédit d'investissement**  
Acquisition d'actifs facilement réalisables dont le produit permettra le remboursement à court terme. Le crédit d'investissement pourra être accordé sans sûreté réelle dans les mêmes conditions qu'un crédit «en blanc».
- **Le crédit couvert**  
Tous champs d'application.  
Ce crédit est garanti par le nantissement de valeurs déposées à la banque par l'emprunteur ou un tiers. Les possibilités d'avance dépendront de la nature des sûretés remises. Les plus usuelles se décomposent en deux grandes catégories.

Couvertures courantes:

- avoirs en banque ou placements monétaires,
- métaux précieux,
- titres cotés,
- polices d'assurance vie à concurrence de leur valeur de rachat,
- gages hypothécaires de 1<sup>er</sup> rang.

## Créer votre propre entreprise

Couvertures non courantes:

- titres non cotés et actions de sociétés immobilières,
- gages hypothécaires postérieurs au 1er rang,
- marchandises.

La durée et les amortissements dépendront de l'usage des fonds. Bien qu'il soit couvert, ce crédit ne doit pas se fonder uniquement sur la valeur de la sûreté remise. L'octroi dépendra bien évidemment de la capacité de l'emprunteur à faire face à cet engagement.

### ▪ Le crédit cautionné

Tous champs d'application.

Le cautionnement est l'engagement pris par un tiers à l'égard du créancier de se substituer au débiteur en cas de défaillance de celui-ci. Ce type de crédit est utilisé lorsque l'emprunteur ne réunit pas les critères requis pour l'octroi d'un crédit «en blanc» et ne dispose pas de sûretés tangibles à remettre à la banque.

La caution, qui peut être une personne physique ou une société, devra disposer d'une surface financière suffisante pour être prise en considération. A ce titre, l'Etat de Genève a mis en place un certain nombre d'organismes et d'outils, qui, après étude du dossier, peuvent se porter caution vis à vis de la banque et permettra ainsi l'obtention d'un crédit. Le but de ces organismes est de permettre l'obtention de financements bancaires pour les personnes physiques ou morales qui ne présenteraient pas les critères requis pour l'octroi d'un financement direct auprès des banques.

Les offices de promotion et développement économique cantonale conseillent volontiers les requérants avant qu'ils ne déposent une demande formelle par l'intermédiaire de leur banque.

### ▪ Le crédit d'escompte

Mobiliser des créances contre la clientèle, matérialisées par des effets de commerce. Dans l'activité de l'entreprise, celle-ci octroie elle-même du crédit à ses clients en leur accordant tacitement ou volontairement un délai de paiement de 30, voire 90 jours. Dans certains cas, l'entrepreneur a la possibilité de faire souscrire à ses débiteurs des effets de change (lettre de change/billet à ordre), voire de fractionner le montant de sa créance en plusieurs effets échelonnés dans le temps. Pour permettre à l'entreprise de disposer de ces fonds immédiatement, la banque peut escompter ces effets qu'elle présentera à l'encaissement à la date d'échéance.

Les conditions requises sont:

- la solvabilité du souscripteur,
- l'existence d'une transaction commerciale à la base,
- une échéance maximum usuelle de 6 mois.

En cas de non-paiement, le montant correspondant est dû par l'entreprise qui a fait escompter ses effets.

### ▪ Le «factoring» (ou affacturage)

Délégation de la facturation débiteur à une entreprise spécialisée.

L'entrepreneur est déchargé de la gestion de ses débiteurs, laquelle est prise en charge par une société spécialisée. Ce type de prestations est toutefois généralement réservé aux entreprises ayant un chiffre d'affaires élevé.

### ▪ Les prêts et avances

Principe: Mise à disposition d'un capital remboursable.

Modalités: Remboursement par amortissements adaptés à la nature du bien financé.

Généralement, ce type d'avance couvre les besoins de financement à moyen et long terme.

- **Le prêt d'investissement**  
Acquisition de biens d'équipement pour améliorer l'outil de production.  
Le prêt d'investissement peut être couvert ou «en blanc». Il permettra de compléter les fonds propres nécessaires aux acquisitions souhaitées. Son remboursement par amortissements dépendra de la durée d'exploitation du bien acquis.
- **Le prêt hypothécaire**  
Financement de l'acquisition foncière.  
Il permet de compléter les fonds nécessaires à l'acquisition de biens immobiliers. Ce financement peut également servir à d'autres fins dès lors que la sûreté remise a un caractère immobilier. Ce financement à long terme peut s'échelonner sur une durée de 50 ans. La part de fonds propres requis peut varier de 20% à 50% selon la nature et la vocation de l'acquisition.
- **Les crédits d'engagement**
  - **Les cautions et garanties**  
Emission de cautions ou de garanties.  
Les opérations dites d'engagement ont pour but «d'assurer» une transaction ou un paiement.  
Les applications les plus courantes sont:
    - les cautions pour paiement de loyers,
    - la garantie de restitution d'acomptes,
    - la garantie de bonne fin, etc.
  - **Les opérations documentaires**  
Financement des opérations de commerce international.  
Ce type de prêt permet de traiter des opérations au niveau international tout en s'assurant du respect du paiement des marchandises conformément au contrat passé avec l'acheteur.

### Le financement hors bilan

- **Le leasing ou crédit-bail**  
Location de biens d'équipement.  
Cette formule, qui se démarque des financements traditionnels, permet d'utiliser un bien d'équipement en mobilisant un minimum de fonds propres et sans «alourdir» le bilan.  
Il y a lieu de préciser qu'il ne s'agit plus d'un achat mais d'une location; à l'instar de biens immobiliers, l'objet en question restant propriété de la société de leasing jusqu'à l'éventuel rachat qui, selon les cas, peut intervenir en fin de contrat. Ce moyen est particulièrement adapté aux entreprises en forte croissance qui utilisent déjà leur capacité de crédit.

Besoins	Solutions	Durée usuelle	Type de financement	Secteur concernés/ Particularités	Interlocuteurs
<b>Manque de fonds propres</b>	- Apport en fonds propres - Apport en capitaux permanents	Indéterminée	- Augmentation de capital - Prise de participation - Prêt subordonné - Prêt convertible - Participation au capital	Tous les secteurs	Société de capital-risque Investisseurs privés
<b>Achat de biens immobiliers</b>	Mise à disposition d'un capital remboursable	Maximum 5 ans	- Prêt hypothécaire	PME créatrices d'emplois	Fondation Start-PME
<b>Achat de biens d'équipement</b>	Mise à disposition d'un capital remboursable	Maximum 10 ans 1 à 5 an(s)	- Prêt cautionné  - Prêt cautionné  - Prêt d'investissement  - Leasing	Industrie  PME créatrice d'emplois ; commerce et artisanat.  Domicile à Genève ; tous les secteurs.  Véhicules/machines	Etat de Genève, DEEE; Aide financière aux PMI*; LAPMI.  Fondation Start-PME* ; OGCM* ; Fondetec* ; Banques.  Sociétés de leasing ; Banques.
<b>Trésorerie courante</b>	Limite disponible en compte courant	1 an renouvelable	- Crédit cautionné	PME créatrice d'emplois ; Commerce ou Artisanat ; Domicile à Genève.	Start-PME* ; OGCM* ; Fondetec* ; Banques.  Banques
<b>Financement de ventes à l'étranger</b>	Mise à disposition d'un capital remboursable	Quelques mois	- Crédit d'exploitation - Crédit de saison	Tous les secteurs Tous les secteurs	Banques
<b>« Assurer » une transaction commerciale</b>	Traitement de garanties de paiement conditionnelles reçues ou à émettre	Variable	- Financement GRE	Exportation	Garantie des risques à l'exportation (GRE)*
<b>Fourniture d'une garantie loyer</b>	Emission d'un cautionnement	1 an	- Crédit documentaire - Garantie de restitution d'acomptes - Garantie de bonne fin	Tous les secteurs	Banques Banques/Assurances Banques/Assurances
		Selon bail	Garantie	Tous les secteurs	Banques

\* requiert le concours d'une banque

Le choix d'investissement est un des domaines de la finance.

**Dans la finance d'entreprise, il consiste à identifier les investissements les plus rentables, c'est-à-dire le plus souvent à choisir entre des investissements alternatifs (machine-outil A ou machine-outil B ?). Mais plus globalement, par exemple en finance de marché, le choix d'investissement consiste à évaluer des actifs pour décider de l'allocation des ressources (voir évaluation d'action, évaluation d'obligation).**

### Principe du choix d'investissement

Les investissements doivent créer de la valeur, c'est-à-dire rapporter un taux de rentabilité supérieur au coût d'opportunité du capital. Un investissement qui crée de la valeur enrichira les financeurs (actionnaires, banque), un investissement qui détruit de la valeur les appauvrira.

### Démarche de choix d'investissement

En règle générale, on procède de la manière suivante:

- Identification de l'investissement.
- Détermination des flux spécifiques à l'investissement:
  - Coût d'investissement, en incluant toutes les dépenses liées.
  - Flux de trésorerie qui seront dégagés par cet investissement.
  - Durée de vie de l'investissement.
  - Flux de fin de vie, correspondant aux recettes, ou dépenses, arrivant à la fin de l'utilisation de l'investissement (frais de démantèlement, cession,...).
- Utilisation de critères de choix d'investissement.
  - Valeur actuelle nette (VAN).
  - Payback (Délai de récupération).
  - Taux Interne de Rendement (TIR) ou Taux de rentabilité interne (TRI).
  - Indice de profitabilité.
  - Analyse de sensibilité des résultats à différents scénarios.
  - Prise de décision.

### Critères de choix d'investissement

- La VAN (Valeur actuelle nette) représente la différence entre le coût initial de l'investissement, et la valeur actuelle des flux de trésorerie dégagés par cet investissement.
- Le Payback (délai de récupération) représente le temps nécessaire pour que les flux de trésorerie dégagés rentabilisent le coût d'investissement initial.
- Le Taux Interne de Rendement (TIR) ou Taux de rentabilité interne (TRI) représente le taux d'actualisation qui annule la VAN.
- L'indice de profitabilité représente le rapport entre l'investissement engagé, et les flux de trésorerie dégagés.

### Organismes de cautionnement et Institutions d'aide

- **Fondation Start-PME** La fondation Start-PME soutient la création d'entreprises génératrices d'emplois à fort potentiel de croissance par du cautionnement jusqu'à un montant de CHF 2 millions ou des prises de participation (minoritaire).

*Start-PME*  
C/o Banque Cantonale de Genève  
Quai de l'île 17  
1204 Genève  
Tél. 022 809 20 97  
[www.bcge.ch](http://www.bcge.ch)

## Créer votre propre entreprise

- LAPMI (Loi d'Aide aux Petites et Moyennes Industries) La LAPMI a pour but de soutenir les industries nouvelles, en restructuration ou ayant un besoin passager de financement qui ont un impact sur la création ou le maintien des emplois sur le canton, au moyen de cautionnement, de contribution au paiement de la charge d'intérêts et/ou de contribution au paiement de la rente sur les droits de superficie.
- *Office de la Promotion Economique*  
*Rue des Battoirs 7*  
*1205 Genève*  
*Tél. 022 388 34 34*  
*[www.geneve.ch/promo-eco](http://www.geneve.ch/promo-eco)*  
*[www.petitsdejeuners.ch](http://www.petitsdejeuners.ch)*  
*[www.geneva.ch](http://www.geneva.ch)*
- OGCM (Office Genevois de Cautionnement Mutuel) L'OGCM a pour mission de permettre aux entreprises en création ou existantes d'accéder au crédit commercial bancaire pour leur développement. Il soutient également les entreprises dans leur gestion par son service fiduciaire et de conseils.

*OGCM*  
*Av. Industrielle 14*  
*Case postale 454*  
*1211 Genève 24*  
*Tél. 022 827 42 42*  
*[www.ogcm.ch](http://www.ogcm.ch)*

- Fondetec La mission de la Fondetec est le soutien à la création d'entreprises génératrices d'emplois. Elle favorise le maintien et le développement des entreprises existantes ainsi que l'innovation technologique au travers de cautionnements ou de prises de participation.

*Fondetec*  
*Cité Vieusseux 4*  
*1203 Genève*  
*Tél. 022 338 03 60*  
*[www.fondetec.ch](http://www.fondetec.ch)*





# **Chapitre 13**

## **L'agenda et le plan d'action**

## Créer votre propre entreprise

### 13.0 L'agenda

Un agenda est un outil permettant d'associer des actions à des moments, et d'organiser ainsi son temps.

**L'agenda regroupe l'ensemble des jours de l'année, organisés avec un découpage d'une page par jour ou par semaine, deux pages par semaine, etc.**

Il est utilisé afin de pouvoir donner à son utilisateur la possibilité de planifier, de noter son emploi du temps, ses rendez-vous...

En général, il comporte également des pages ou des sections réservées à d'autres informations pratiques : carnet d'adresses, cartes géographiques, bloc-notes, etc.

Il existe également des agendas électroniques, qui ont le même rôle que les agendas papier.

### 13.1 Le plan d'action

Ou simplement la planification

**La planification est la programmation d'actions et d'opérations à mener**

- dans un domaine précis,
- avec des objectifs précis,
- avec des moyens précis,
- et sur une durée (et des étapes) précise(s).

Elle se traduit par un plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux aspects opérationnels du type QQQCC: qui, quoi, où, quand, comment, combien.

Le plan peut faire partie d'une stratégie, celle-ci étant plus générale, permanente et moins détaillée. On parle toutefois de planification stratégique lorsqu'une stratégie est particulièrement concrète et précise.

Parmi les outils de planification, on trouve l'analyse (par exemple méthodes QQQCCP, SWOT...), la prévision, le budget, les scénarios (entre lesquels choisir), les probabilités, les solutions alternatives ou de repli (pour être préparé en cas d'obstacle lors de l'exécution du plan) etc.

#### Domaines d'applications

De manière générale, une planification est faite pour anticiper les différentes actions liées à un projet. On peut donc la retrouver:

- stratégie militaire, ex: plan de bataille, plan de débarquement
- management d'entreprise ou d'autre organisation, ex: plan marketing, plan informatique, plan de financement, et plus généralement plan d'affaire / plan d'entreprise
- planification économique, ex: plan de développement, plan de redressement, plan d'austérité
- urbanisme, ex: plan d'urbanisation, schéma d'urbanisme
- et dans bien d'autres domaines d'activité (spectacle, sport, voyages ...)

### Dimensions d'une planification

La planification:

- permet de gérer des ressources limitées
- relève en partie de la chance
- nécessite une définition des priorités dans les tâches.

Une planification associée à un projet comporte quatre dimensions:

- les ressources humaines et les ressources naturelles (les hommes - le «qu», le matériel, les moyens)
- la durée (le quand)
- la qualité (niveau de fiabilité du résultat fourni à la fin du projet)
- le périmètre fonctionnel (ensemble de réalisations, le «quoi»)

Parfois, on trouve une cinquième dimension: le risque. Cependant, cette grandeur englobe

- soit l'origine d'une nouvelle fonctionnalité,
- soit une résultante de l'insuffisance des prévisions.

Aussi, lorsque cette dimension est prise en considération, c'est surtout pour les projets de grande envergure où la gestion du risque représente une tâche à part entière.

### Techniques de planification

Tout le jeu d'une planification est d'optimiser ces quatre paramètres, sachant que:

- les ressources sont limitées
- la durée doit être la plus courte possible
- le bénéficiaire du projet exigera toujours une qualité sans reproche
- le périmètre est parfois immuable

### Restrictions

La réalisation d'une planification revient à faire passer un ballon dans un cercle de diamètre plus ou moins grand:

- si le cercle est trop lâche ou trop souple, le ballon aura tendance à gonfler
- si le cercle est trop petit, le ballon se déforme et ce sont les dimensions complémentaires qui sont modifiées

Aussi, il est reconnu que le seul paramètre sur lequel il est raisonnable de jouer est le périmètre fonctionnel. Ainsi, dans un cas défavorable, le client n'aura pas tout, mais à défaut d'être satisfait, il ne sera pas mécontent!

### Découpage en tâches

Les différentes techniques de planification reposent toutes peu ou prou sur un découpage du projet en tâches élémentaires. Ces tâches sont ensuite ordonnancées, c'est-à-dire positionnées dans l'ordre logique de réalisation ou de fabrication (on doit plâtrer les murs d'une maison avant d'appliquer les peintures).

Ce sont ensuite ces différentes tâches qui font l'objet d'une planification. Il est donc essentiel que le découpage soit le plus pertinent possible: on pourra se tromper sur l'estimation de la charge d'une tâche et sur sa planification avec une marge d'erreur plus ou moins grande, mais si une tâche a été «oubliée» lors du découpage, la marge d'erreur sera, là, de 100% !

Sur les différentes techniques de découpage d'un projet, voir l'article Gestion de projet.

## Créer votre propre entreprise

### Charge et délai

Une fois le découpage en tâches obtenu on procède:

- à l'estimation de la tâche: quelle en sera la charge, le délai, le coût,
- à la planification de la tâche: quand débute-t-elle, quand se termine-t-elle,
- à l'allocation des ressources: par qui est-elle réalisée, avec quels moyens.

L'estimation peut se faire, de manière complémentaire:

- en charge: combien de temps faut-il pour mener à bien cette tâche (par exemple, il faut 9 mois pour faire un bébé)
- en délai: si les ressources étaient quasi-infinies mais utilisées de manière conventionnelle et usuelle, combien de temps s'écoulerait-il «raisonnablement» entre le début et la fin de la tâche (dans notre exemple, même si l'on disposait de nombreuses mamans, il faudrait toujours 9 mois pour faire un bébé).

### Utilisation de fourchettes

Un planning est composé de tâches (le périmètre fonctionnel). Cette décomposition peut être réalisée récursivement pour obtenir des sous tâches, qui prises en compte individuellement ont une durée de réalisation qui est connue ou envisageable. Pour garantir les risques de dépassement de planning, on va donner pour chacune de ces tâches

- une durée minimale (optimiste),
- une durée idéale,
- une durée défavorable.

Ainsi, la durée globale prévue par la planification sera délimitée temporellement par ces trois types d'estimations.

Ces estimations peuvent ensuite être ajustées selon plusieurs étapes (dérivées de la méthode COCOMO pour COConstructiv COst MOdel):

- obtenir une cotation théorique du projet grâce à une métrique et une pondération selon la nature des tâches à réaliser et leur complexité
- adapter cette cotation théorique au contexte du projet avec une grille d'évaluation de critères multiplicateurs fournissant des coefficients d'ajustement
- répartir la cotation ajustée sur les différentes phases du projet grâce à une série de ratios de ventilation.

### Estimation des temps

L'estimation de la charge ou du délai d'une tâche n'est pas une science exacte et repose, la plupart du temps, sur l'expérience des planificateurs.

Cependant, quelques «lois» sont fréquemment observées:

- la loi de la chronobiologie: la durée de toute tâche planifiée aura une tendance naturelle à se rapprocher de l'échéance chrono biologique la plus proche et l'horloge chrono biologique est «discrète» et avance par à coups (les unités de temps chrono biologiques sont la journée, la semaine, la saison (congés), l'année). Illustrations: tout travail prévu pour 3 jours prendra une semaine, inutile de planifier une étude de 8 jours: le travail sera fini le vendredi suivant, tout lancement prévu en mai se fera pendant l'été, etc.

- le syndrome de l'échéance: une échéance officielle, prévue et annoncée, organisée suffisamment longtemps à l'avance, peut se transformer en échéance biologique pour les acteurs du projet et peut donc, en conséquence, être respectée. Mais le stress doit être suffisant pour vaincre les tendances biologiques internes, avec un caractère officiel (réunion de validation...), public (réunion avec des tiers, présentation de résultats...), incontournable (objet concret à produire, dossier, démonstration...), et enfin, irréversible: les convocations sont parties depuis longtemps ...
- la théorie CQFD, ou C'est Quasiment Fini Demain: toute tâche commencée atteint un niveau d'avancement de 90% environ, beaucoup plus rapidement que prévu... mais s'y stabilise beaucoup plus longtemps que prévu. Pour contrer cette dérive, un autre extrême (utilisé dans de très gros projets) consiste à mesurer l'avancement des tâches de façon binaire: finie / pas finie.

### Allocation des ressources

Toute planification élaborée à l'aide de ces différentes techniques ou méthodes (souvent utilisées conjointement) doit être vérifiée sous un autre aspect : le taux d'occupation des ressources.

Pour ce faire, on traduit le planning général du projet en autant de plannings détaillés individuels que de ressources affectées sur le projet, ces plannings individuels permettent de vérifier un certain nombre de contraintes d'organisation du projet:

- les ruptures de charge: les personnes affectées sont-elles occupées à 100% durant tout le temps où l'on a besoin d'elles? (voir lissage et nivellement avec la méthode PERT)
- le taux de charge: certaines ressources ne sont peut-être pas utilisables à 100% de leur temps (réunions extérieures, fonctions de support, affectations partielles...)
- la montée en charge progressive: l'arrivée et la mobilisation des effectifs sur le projet doit suivre une courbe «en cloche» afin de faciliter la gestion des ressources humaines (intégration dans les équipes, formation ou apprentissage...).

## 13.2 Le suivi du plan

**Le suivi du déroulement du plan demande un tableau de bord de gestion permettant de contrôler notamment :**

- les retards éventuels de mise en place des moyens et actions prévus,
- les dépassements de coûts,
- les ventes inférieures aux prévisions,
- la situation des financements et de la trésorerie (risques d'illiquidité)

### 13.3 Créer votre propre plan d'action

Vous vous trouvez quasiment sur la ligne de départ!

**Certains d'entre vous, munis de nouvelles connaissances sur le monde des entrepreneurs, sont prêts à poursuivre leur chemin jusqu'à la création de l'entreprise, tandis que d'autres se seront rendu compte qu'ils ne sont pas faits pour le métier d'entrepreneur.**

Le premier pas est la création de votre propre plan d'action. Ces composantes-clés sont:

- L'analyse du marché
- Le plan de marketing
- L'organisation
- Le financement

#### Opération

Les besoins opérationnels varient en fonction du type d'entreprise que vous avez décidé de créer. Les entreprises de vente au détail, de fabrication et de services publics doivent entretenir de bons rapports avec les fournisseurs. Le fait d'obtenir des délais de crédit favorables, des livreurs de confiance, une marchandise et un équipement de qualité est essentiel pour faire fonctionner votre entreprise. Sans tenir compte du genre d'entreprise que vous prenez en considération, il est important que vous ayez le contrôle sur les opérations dès le début.

Vous devez être capable de gérer les frais directs, de dresser un inventaire, de spécifier les actifs et les investissements et de justifier les achats et les crédits. Le fait d'acheter consiste à l'achat de produits finis et de les revendre en suite au détail. Les commerçants au détail doivent acheter des produits et des services pour soutenir leur affaire. Le propriétaire d'une entreprise de fabrication devra acheter des matières premières et des installations de transformation.

D'un autre côté, les entreprises de vente au détail ont des maisons de direction spécialisées et différentes de celles d'une entreprise de fabrication ou de services publics. Pour examiner ces différences et pour contrôler vos connaissances, complétez l'exercice d'autoévaluation sur les considérations opérationnelles. Employez le genre d'entreprise le plus proche de celle de vos projets.

Pour des explications plus approfondies sur les frais directs, les inventaires, les actifs immobiliers et sur la gérance de crédits, contactez un bureau de petites sociétés de gestion d'affaires (PSGA).

#### Mettre le plan en marche

Le plan d'action suivant vous aidera à trouver votre chemin - depuis l'analyse du marché jusqu'au jour de lancement de votre entreprise. Ce processus peut durer plusieurs mois, voire plus d'une année, tout en fonction du type et de la complexité de votre entreprise.

Ci-après, nous vous proposons un exemple de plan d'action et de suivi de plan qu'il vous faudra personnaliser et développer afin qu'il corresponde à votre projet et réponde à vos besoins.

## Exemple de Plan d'action

Date  
d'accomplissement      Commentaire

### MARKETING

Accomplissement de l'analyse du marché du plan de marketing		
Décision du but des parts du marché		
Etablissement des buts de ventes		
Détermination des outils de publicité et de promotion		

### FINANCEMENT

Création de la prévision des opérations de première année		
Calcul de la valeur nette		
Identification des sources de financement		
Prise de contact avec les sources de financement		
Etablissement de la disponibilité d'un financement approprié		

### OPERATIONS

Détermination du site pour la direction de l'entreprise		
Confirmation des engagements envers les fournisseurs		
Commande des machines, de l'équipement, etc. de départ		
Commande des appareils, ameublement, fournitures, impression, etc.		
Coordination des services et de l'administration		
Mise en place du plan opérationnel du premier mois		
Détermination des systèmes d'enregistrement et de comptabilité		
Accomplissement des arrangements pour la sûreté/protection		

## Créer votre propre entreprise

**Date  
d'accomplissement**                      **Commentaire**

### ENGAGEMENT DE PERSONNEL

<b>Recrutement/Engagement des cadres supérieurs</b>		
<b>Démarrage de l'entraînement des cadres</b>		

### PLANIFICATION AVANT LANCEMENT

<b>Mise en charge des marchandises, fixation des prix, estampillage, étalage</b>		
<b>Mise en place des détails des activités du jour de lancement</b>		
<b>Coordination de Relations publiques du jour de lancement</b>		
<b>Jour de lancement</b>		



## Exemple de suivi du plan

Date  
d'accomplissement      Commentaire

### SUITE DES OPERATIONS

Dépenses réelles des opérations 3 mois	Prévisions 3 mois		
Résultat cumulé	Résultat cumulé		
<b>Analyse de la période avant lancement</b>			
Ventes réelles	Prévisions		
<b>1 mois</b>			
<b>2 mois</b>			
<b>3 mois</b>			
<b>Comparaison Réalité/Prévisions (+ / -)</b>			
<b>Elaborer une étude pour déterminer les affaires répétitives futures</b>			



# **Chapitre 14**

## **Annexes et présentations**

### 14.0 Annexes

Quelles annexes au Business Plan sont à notre disposition et où les intégrer aux documents ?

**Liste non exhaustive concernant les analyses et les concepts (marché, marketing mix, etc.):**

- Rapports d'études de marché
- Analyses de marché
- Analyses des concurrents (détails)
- Liste de clients (existants / prévus)
- Analyses des clients (détails)
- Stratégie de l'entreprise
- Concept(s) de marketing
- Objectifs concernant les principaux clients
- Plan des mesures de marketing
- Plan échelonné des ventes
- Plan pour les plus grands clients (comptes-clés)
- Communiqués de presse
- Portrait de la firme
- Prospectus sur les produits
- Liste de références

**Liste non exhaustive concernant les personnes et les contrats (management, fournisseurs, etc.):**

- CV
- Organigramme(s)
- Liste des membres du conseil d'administration
- Relevé des moyens et installations de production existants
- Plan des mesures concernant les infrastructures (informatique, locaux, production, etc.)
- Offres pour objets d'investissement
- Offres pour objets de leasing
- Extraits du registre du commerce / registre des poursuites / casier judiciaire
- Statuts
- Contrats (coopérations, participations, fournisseurs, etc.)
- Contrats cadres avec les plus grands clients (comptes clés)
- Bail
- Patentes, brevets
- Polices d'assurances

**Liste non exhaustive concernant les finances (finance, etc.):**

- Comptes annuels
- Planification du CA (détails)
- Calculs
- Plan d'investissements
- Calcul d'investissements
- Pertes et profits projetés
- Planification de la liquidité
- Bilans prévus
- Calcul des besoins en capitaux
- Relevé des fonds propres existants
- Situation de la fortune privée
- Pièces justificatives des garanties
- Liste des débiteurs
- Liste des créditeurs

## 14.1 Présentations

Exemple de table des matières d'un business plan

### Aperçu de l'entreprise

- Description de l'entreprise
- Principaux facteurs démographiques, économiques, sociaux et culturels
- Principaux acteurs (fournisseurs, distributeurs et clients)
- Nature du secteur d'activité
- Tendances du secteur d'activité
- Réglementation gouvernementale
- Segment de marché
- Produits et services
- Prix et distribution
- Tendances du marché
- Conséquences ou facteurs de risque
- Concurrents et type de concurrence
- Forces et faiblesses des concurrents
- Avantages concurrentiels

### Plan de ventes et de marketing

- Clients
- Fournisseurs
- Publicité et promotion
- Prix et distribution
- Politique en matière de service à la clientèle

### Plan d'organisation

- Emplacement et exigences / avantages / détails concernant la location ou la propriété
- Équipement / technologie / recherche et développement / normes environnementales

### Plan des ressources humaines

- Personnel clé
- Politiques et procédures

### Plan d'action

- Plan d'action et échéances

### Sommaire exécutif

- Un résumé du projet, le financement nécessaire, et d'autres informations qui aideront à expliquer l'entreprise et le plan

### ANNEXE: Plan financier

Attention, ne vous focalisez pas sur cet exemple, à nouveau, prenez le temps de développer votre propre table des matières.

## Créer votre propre entreprise

### Aperçu de l'entreprise

Dans cette section, vous devez donner un bref aperçu de votre entreprise et la situer sur le marché.

RAISON SOCIALE

NOM COMMERCIAL

ADRESSE

TÉLÉPHONE

TÉLÉCOPIE

COURRIEL

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

PRINCIPAUX FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES, ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS

PRINCIPAUX ACTEURS (fournisseurs, distributeurs et clients)

NATURE DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

TENDANCES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

RÉGLEMENTATION GOUVERNEMENTALE

### LE MARCHÉ

SEGMENT DE MARCHÉ

PRODUITS ET SERVICES

PRIX ET DISTRIBUTION

TENDANCES DU MARCHÉ

CONSÉQUENCES OU FACTEURS DE RISQUE

STRATÉGIE PRÉVUE

## LES CONCURRENTS

CONCURRENTS ET TYPE DE CONCURRENCE	▶	
FORCES ET FAIBLESSES DES CONCURRENTS	▶	
AVANTAGES CONCURRENTIELS	▶	

## Plan de ventes et de marketing

Si votre entreprise est à l'étape du démarrage et que vous n'avez pas encore de clients ou de fournisseurs, vous auriez quand même intérêt à communiquer avec des clients et des fournisseurs éventuels et à inclure des lettres d'intention et des données d'études de marché pour illustrer votre potentiel de ventes.

CLIENTS	▶	NOM / ADRESSE	COND. DE PAIEMENT	PRODUITS OU SERVICES VENDUS
		1		
		2		
		3		
		4		

### INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

FOURNISSEURS	▶	NOM / ADRESSE	COND. DE PAIEMENT	PRODUITS OU SERVICES VENDUS
		1		
		2		
		3		
		4		
		5		

### ▼INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

PUBLICITÉ ET PROMOTION	▶	
PRIX ET DISTRIBUTION	▶	
POLITIQUE EN MATIÈRE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE	▶	

## Créer votre propre entreprise

### Organisation

Dans cette section, vous devez décrire vos installations physiques, c'est-à-dire l'emplacement de vos établissements, leur capacité actuelle et future, les détails concernant les baux, l'équipement et les besoins technologiques ainsi que les lois et règlements applicables en matière d'environnement ou autre.

EMPLACEMENT	▶	
	▼	SUPERFICIE ET CAPACITÉ
	▼	AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS
	▼	DÉTAILS CONCERNANT LA LOCATION/PROPRIÉTÉ
MATÉRIEL ET ÉQUIPEMENT	▶	
DÉPENSES FUTURES/ BESOINS EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE	▶	
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	▶	
CONFORMITÉ AUX NORMES ENVIRONNEMENTALES	▶	
AUTRES RENSEIGNEMENTS	▶	

**Ressources humaines**

Cette section expose votre plan de ressources humaines en présentant de façon détaillée le personnel clé ainsi que les politiques et procédures. Si votre entreprise est en pleine expansion, indiquez les ressources qui seront requises à l'avenir.

PERSONNEL CLÉ	NOM OU TITRE (Nbre DE POSTES)	PRINCIPALES RESPONSABILITÉS	COMPÉTENCES
	1		
	2		
	3		
	4		

**INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE**

**POLITIQUES ET PROCÉDURES**

HEURES DE TRAVAIL	
NOMBRE D'EMPLOYÉS	
PLAN DE VACANCES	
ÉVALUATION DU RENDEMENT	
FORMATION ET PERFECTIONNEMENT	
RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX	

**Plan d'action**

Cette section expose en détail les mesures que l'entreprise prévoit prendre à l'avenir, généralement au cours des deux à trois prochaines années.

PLAN D'ACTION	MESURE	ÉCHÉANCE
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	

## Créer votre propre entreprise

### ▼ INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

--	--

### Sommaire exécutif

Dans cette section, vous devez présenter un résumé des motifs pour lesquels vous voulez obtenir du financement ainsi qu'un résumé de vos activités.

OBJECTIFS /  
DESCRIPTION  
DU PROJET

▶	
---	--

HISTORIQUE DE  
L'ENTREPRISE /  
NATURE DES  
ACTIVITÉS

▶	
---	--

PRODUITS  
ET SERVICES

▶	
---	--

FINANCEMENT  
DU PROJET

▶	
---	--

DIRIGEANTS /  
CONSEILLERS

▶	Promoteur/Dirigeant(e) 1
---	--------------------------

ÉVALUATION  
DES RISQUES ET  
PLAN D'URGENCE

▶	Promoteur/Dirigeant(e) 2
---	--------------------------

### Annexes

INSTITUTION  
FINANCIÈRE

▶	
---	--

PIÈCES  
JUSTIFICATIVES

▶	
---	--



# Chapitre 15

## Check-list

## Créer votre propre entreprise

### 15.0 Un business plan complet

#### Le business plan en check-list

Veillez à avoir développé dans votre business plan les thèmes suivants:

##### Résumé

- **Aperçu du business plan:** conception des affaires, stratégie d'entreprise, prestations commerciales, équipe dirigeante, besoins financiers et rôle du partenaire financier.

##### Services / Produits

- **Prestations commerciales:** description détaillée des prestations commerciales, des avantages pour les clients, des besoins de ces derniers, de même que des avantages et désavantages par rapport aux produits de la concurrence.
- **Recherche et développement:** perfectionnements, produits additionnels, innovations au niveau des produits, brevets.
- Copie des brevets, licences.

##### Analyse de Marché & Concurrence

- **Aperçu du marché:** analyse de marché, structure de la clientèle, motivation d'achat
- **Propre situation sur le marché:** marchés partiels prospectés, clients cibles, canaux de distribution
- **Appréciation du marché / étude de marché:** tendances du marché, barrières douanières, estimation des taux de croissance des marchés partiels
- **Entreprise concurrente:** nom, domicile, marchés cibles, position sur le marché, points forts et points faibles
- **Produits de la concurrence:** assortiment, propriétés, prestations d'appoint
- Brochures sur d'autres entreprises, produits et éventuellement sur la concurrence
- Analyse du marché, de la concurrence, de la clientèle
- Coupure de presse
- Calendriers.

##### Partenariat & fournisseurs

- Conventions

##### Plan Marketing

- **Segmentation du marché:** marchés cibles, groupes de clients
- **Prospection du marché:** vente, publicité / PR / promotion, distribution
- **Structure des prestations:** politique en matière d'assortiment, de produits, de services et de prix
- **Chiffre d'affaires visé:** volume de ventes à réaliser par marché partiel dans les 5 prochaines années, parts du marché visées dans les marchés partiels en question.

### Organisation & Forme juridique

- **Localisation:** domicile de l'entreprise et de ses succursales, avantages et désavantages de la localisation choisie
- **Production:** production propre, production par des tiers, achat de marchandises et de matériels
- **Administration:** structure de l'administration, organisation de la comptabilité, capacités au niveau des bureaux et de l'informatique
- **Inventaire équipement, véhicules, etc.**
- Extrait du registre du commerce (si l'entreprise existe déjà) et attestation de l'Office des poursuites et faillites
- Données historiques
- Situation actuelle
- Autres informations selon le contexte de financement
- fondateurs, date de fondation, développement, succès enregistrés
- Statuts
- structure juridique et de participation, chiffres-clés
- réglementation relative à la fondation, à l'expansion, aux acquisitions, au financement «turnaround» et aux dispositions de succession
- Organigramme
- Copie de contrats importants

### Management

- **Equipe dirigeante:** membres, responsabilités, rémunération, aptitudes particulières
- **Curriculum vitae des membres:** formation, écoles fréquentées, expériences professionnelles, succès enregistrés
- Lettre de références, certificats de travail

### Evaluation des risques

- **Risques internes:** management, production, marketing, finances
- **Risques externes:** d'ordre économique, écologique, juridique et social

### Plan financier & Investissement

- (éventuellement) La copie des contrats de crédit ou de leasing existants
- (éventuellement) Cautionnements, extraits de dépôt, évaluation immobilière
- Gestion financière à court et à long termes, enquête sur les besoins de financement à l'aide du
  - bilan prévisionnel,
  - du compte de résultats prévisionnel
  - du tableau de financement prévisionnel,
  - plan des liquidités
- Concept de financement: ouverture des besoins de financement par l'apport de capital frais

### Pour l'extension de l'activité commerciale ou la restructuration:

- Comptes annuels certifiés contenant le bilan, compte de résultat et notes annexes
- Compte intermédiaire avec indication des débiteurs et des créditeurs
- Tableau de financement
- Plans de l'entreprise (machines, sites, etc.)
- Contrats (participations, coopérations, licences, marques, etc.)
- Déclaration d'impôts



# Chapitre 16

## La Croissance

### 16.0 Accompagner la croissance de votre entreprise

Assurer la croissance de votre entreprise revient souvent à gérer des problèmes humains.

**Pénurie de main d'œuvre, inadaptation du personnel en place... Des solutions existent pour surmonter les obstacles à la croissance. Interrogés par HEC, 64% des dirigeants citent le recrutement de cadres dirigeants, 56% l'embauche d'employés formés, et 46% la difficulté à faire évoluer le personnel (1). "Le principal problème de la croissance, ce sont les hommes".**

#### La performance commerciale face aux nouvelles exigences du marché

La complexité, la compétition et la croissance auxquelles sont confrontées les entreprises leur imposent de transformer en profondeur leurs organisations.

Après avoir considérablement investi dans l'automatisation, la productivité, et la baisse des coûts de back-office (achats, logistique, comptabilité...), elles poursuivent les transformations au niveau des fonctions de front office (marketing, vente, après-vente, relation clients...).

Et ces transformations sont d'autant plus urgentes que sont apparus de nouveaux facteurs qui impactent sérieusement les résultats en général et les résultats commerciaux en particulier.

#### L'arrivée de nouveaux pays avec leurs différences culturelles

Les commerciaux d'un pays, plutôt conservateurs, doivent dorénavant faire face à des commerciaux concurrents plus flexibles et mobiles, souvent plus dynamiques voire agressifs, plus nombreux car moins chers.

#### Les nouvelles concurrences nationales et internationales

Les entreprises dont certaines se reposaient jusqu'ici sur un monopole, ne peuvent plus compter uniquement sur la qualité du produit ou du service. Il leur faut mettre de plus en plus l'accent sur d'autres facteurs de pénétration de marché et de fidélisation, dont l'excellence de la relation client.

#### L'externalisation de certains services

Les services commerciaux n'y échappent pas, car l'expérience montre qu'il est ainsi possible d'obtenir un meilleur niveau de performance et de flexibilité pour un coût réduit. Le développement des centres d'appel en est un bel exemple avec ses conséquences sur les effectifs des commerciaux itinérants qui, moins rentables sur le court terme, voient leur nombre diminuer.

#### Le commerce en ligne

On trouve tout et on passe commande directement sur un site web. Dans ces conditions, le commercial a-t-il encore un rôle à jouer?

#### Les nouveaux logiciels de gestion commerciale

On y trouve une transparence, un partage des informations, une automatisation des tâches, une fluidité des échanges entre les différents services marketing, vente, après-vente... Ces nouveaux outils libèrent les commerciaux de certaines tâches administratives, ce qui conduit à leur demander d'améliorer leurs performances.

#### Une demande changeante, mouvante, fugace, infidèle

Les commerciaux sont condamnés à développer leur écoute, leur réactivité et leur capacité d'adaptation et d'innovation.

### Un client de plus en plus exigeant

Il oblige les commerciaux à répondre avec précision à ses besoins, ses attentes, ses habitudes, son mode de vie. Ces informations sont devenues stratégiques pour les entreprises qui veulent mieux servir leurs clients, leur vendre plus et mieux, et les fidéliser durablement.

**Pour faire face à ces nouvelles exigences, il convient d'agir directement sur la performance des commerciaux. Voici quelques pistes:**

### Introduire des critères plus qualitatifs dans la rémunération

Prendre en compte la qualité de la vente, la stratégie utilisée, les délais de paiement, le taux d'impayés, la marge nette des affaires traitées, la stabilité du portefeuille clients, le niveau d'exploitation du réseau des clients, ...

### Diminuer le poids des reportings

Un commercial apprécie son autonomie. C'est d'ailleurs souvent pour cette raison qu'il choisit ce métier. Si on lui demande des reportings trop lourds ou trop nombreux, il risque de se démotiver.

### Ne pas confondre autonomie et isolement

Pour éviter cela, un accompagnement sur le terrain pour aider le commercial à se réapproprier les fondamentaux métiers, ou un suivi en rapproché de certaines affaires stratégiques.

### Décharger le commercial des aspects logistiques et après-vente

Si un produit ou un service est défectueux, ce n'est pas à lui de traiter la question, mais à la production ou au service client. Une copie des échanges est alors adressée au commercial pour information.

### Appliquer une politique de visibilité des résultats

Des indicateurs simples et pertinents permettent aux commerciaux de faire le point et de vérifier en permanence si le cap est maintenu.

### Associer les commerciaux à l'analyse des résultats et à la recherche des actions correctives

Cette coopération permet de réactiver l'engagement des commerciaux dans la conquête des résultats.

### Favoriser les interactions entre les différents services

Cela crée les conditions d'une meilleure compréhension entre marketing, commercial, production, informatique, logistique, qualité, administration, ... La cohésion interne est ainsi améliorée, ce qui renforce la force de frappe externe des commerciaux.

### Renforcer la confiance en soi des commerciaux :

Un vendeur confiant est plus ouvert et plus crédible, ce qui favorise le contact et la conclusion des affaires. Un vendeur hésitant transmet son inquiétude et passe souvent à côté du contrat.

La meilleure façon de rendre un commercial sûr de lui est de lui faire prendre conscience de ses points forts et lui faire apprécier ses victoires. Ce n'est qu'ensuite que l'on abordera ses axes de progrès.

## Créer votre propre entreprise

En lui permettant d'évaluer l'impact de son attitude et des pratiques commerciales sur ses clients, en identifiant et en optimisant ses compétences, il impactera directement ses résultats commerciaux. En apprenant à communiquer efficacement avec ses clients en toute circonstance, en apprenant à mettre en place les conditions nécessaires à la réussite de ses négociations commerciales, il renforcera sa motivation et atteindra de plus en plus facilement ses objectifs. En le dotant d'outils opérationnels et efficaces, il produira des résultats, en quantité et en qualité.

### 16.1 Neuf mythes sur les PME de croissance

Les résultats d'une étude portant sur 500 entreprises européennes à fort taux de croissance démontent certaines idées reçues sur les gisements d'emplois ou le profil des entrepreneurs performants.

**Quelles sont les entreprises qui créent vraiment des emplois en Europe? Qui sont les hommes qui les développent? Quel est le profil de ces chefs d'entreprise performants? Quelles stratégies appliquent-ils?**

C'est à ces questions que l'European Foundation for Entrepreneurship Research (Efer) s'efforce de répondre depuis 1987. Une des dernières études menées par l'Efer sous l'égide de la Commission européenne, intitulée «500 chefs d'entreprise dynamiques en Europe: les créateurs d'emplois», a confirmé la plupart des idées communément admises sur les entreprises et leurs dirigeants, mais nous a également conduits à remettre en question quelques mythes, fort tenaces, concernant la création d'emplois et la croissance des organisations.

Dans cet article, nous opposons certains mythes auxquels nous croyions fermement avant d'entreprendre cette étude, aux réalités qui émergent de nos recherches détaillées, et des entretiens accordés par 500 chefs d'entreprises performantes, sélectionnées parmi les sociétés de 16 pays différents.

L'échantillon a été limité aux sociétés de taille moyenne employant moins de 500 salariés en 1989 (début de la période examinée) et plus de 40 en 1994 (dernière année étudiée). Dans tous les cas, les chefs d'entreprise étaient actionnaires majoritaires.

**1er mythe: les entreprises de création récente constituent les gisements d'emplois les plus importants.**

Réalité: les sociétés plus anciennes peuvent recruter massivement, au même titre que les nouvelles entreprises.

On s'est beaucoup penché sur les problèmes liés à la création d'entreprise. En revanche, on sait fort peu de choses sur la gestion des «transitions» associées à certaines manoeuvres stratégiques (choix d'un nouveau produit, pénétration d'un autre marché) ou à des modifications de capital (entrée de nouveaux associés, successions familiales, fusions et acquisitions).

Les 500 entreprises dynamiques d'Europe opèrent en moyenne depuis dix-sept ans. Quatre ont été fondées au XIXe siècle et 14% seulement existaient depuis moins de cinq ans en 1994. Dans la plupart des entreprises en activité, la croissance semble avoir été déclenchée par une gestion habile de ces «transitions» et par la recherche constante de nouveaux débouchés.

**2e mythe: les entreprises à fort taux de croissance opèrent dans des secteurs nouveaux, en pleine expansion.**

Réalité: les sociétés dynamiques opèrent dans tous les secteurs.

Nos résultats indiquent qu'il n'y a pas à proprement parler de secteurs porteurs, mais plutôt des chefs d'entreprise et des organisations performantes. La répartition sectorielle

des 500 entreprises est identique à celle de toutes les PME. Toutefois, le secteur des services semble dans l'ensemble offrir un terrain plus propice à la croissance que l'industrie.

### **3e mythe: les dirigeants des entreprises en croissance sont jeunes et bardés de diplômes.**

Réalité: les chefs d'entreprise dynamiques sont de tous âges et de tous niveaux d'éducation.

Les trois quarts des 500 dirigeants de notre étude se situent dans la tranche d'âge des 35-65 ans. Seulement 7% ont moins de 35 ans et 18% ont franchi le cap des 65 ans.

Les entrepreneurs dynamiques ont des formations très différentes et seul un tiers d'entre eux possède un diplôme universitaire. Ils se considèrent comme des «professionnels en formation continue» et se jugent plus volontiers sur les compétences en matière de négociation, de stratégie et de communication.

### **4e mythe: les sociétés en croissance sont bâties par des hommes énergiques et travaillant seuls.**

Réalité: les entreprises dynamiques sont construites par des dirigeants qui s'associent ou travaillent en équipe, et qui considèrent le management de façon professionnelle.

La plupart des entrepreneurs interrogés ne doutent pas de leur propre capacité à découvrir de nouvelles opportunités et à les exploiter, en surmontant tous les obstacles. Ils savent néanmoins combien il est difficile de développer une activité dans un environnement actuellement très concurrentiel. Ils forment donc des équipes ou des partenariats complémentaires pour la gestion de l'entreprise.

### **5e mythe: les entreprises dynamiques ciblent des marchés étendus et en plein essor.**

Réalité: les entreprises dynamiques visent les segments de marché où elles sont susceptibles d'occuper une position leader ou de constituer un concurrent sérieux.

Plus de 80% des 500 entrepreneurs interrogés s'estiment leader sur leur marché ou encore challenger. Ces entreprises tentent d'éviter la concurrence en se concentrant sur des niches précises, qu'elles créent parfois elles-mêmes et où elles s'efforcent d'avoir un rôle déterminant en appliquant des stratégies proactives.

### **6e mythe: les entreprises dynamiques visent essentiellement les marchés intérieurs, où elles sont susceptibles d'occuper une position dominante.**

Réalité: les sociétés dynamiques réalisent une part non négligeable de leur chiffre d'affaires sur les marchés étrangers, où elles peuvent apprendre et croître.

Environ 80% des entreprises étudiées opèrent à l'étranger. Les exportations, pour la plupart destinées à d'autres pays de l'Union européenne, représentent en moyenne 44% de leur chiffre d'affaires. Dans ces entreprises dynamiques, la part des exportations est nettement plus élevée

que dans les autres PME européennes. Ces sociétés ultraperformantes utilisent essentiellement des circuits de distribution directe et ont recours, dans une moindre mesure, à des financements étrangers, à des joint-ventures ou à des concessions de licences.

## Créer votre propre entreprise

### **7e mythe: les entreprises en croissance vendent leurs produits à bas prix pour l'emporter sur la concurrence.**

Réalité: les entreprises dynamiques luttent contre leurs concurrents en offrant des produits de haute qualité et un service irréprochable.

Les 500 entrepreneurs de notre étude ont plus souvent opté pour des stratégies de différenciation que pour des stratégies de bas prix. Ils s'efforcent de se distinguer par la qualité de leurs produits et de leurs services. Ces stratégies sont favorisées par l'implication des salariés et des clients dans le processus d'amélioration, ainsi que par l'attitude même des chefs d'entreprise qui font de la qualité une de leurs priorités.

### **8e mythe: les entreprises en croissance s'appuient avant tout sur une technologie exceptionnelle.**

Réalité: les entreprises dynamiques s'appuient avant tout sur leur personnel, qu'elles recrutent et forment avec soin.

Si les chefs d'entreprise interrogés accordent une grande importance aux compétences technologiques, qui permettent de réduire les coûts et de créer de nouveaux débouchés, ils s'intéressent de très près aux ressources humaines, notamment au recrutement, à la formation, à la valorisation du personnel et à la construction d'équipes. A la différence des autres patrons de PME, les chefs d'entreprise dynamiques ont peut-être été stimulés par la croissance rapide de leurs effectifs, qui les a contraints d'appliquer des méthodes de gestion des ressources humaines plus formelles et plus professionnelles.

### **9e mythe: les entreprises en croissance ont été créées à l'aide de montages financiers sophistiqués.**

Réalité: les entreprises dynamiques sont essentiellement financées par les capitaux de leurs fondateurs, complétés par des prêts bancaires.

Les chefs d'entreprise interrogés font tout leur possible pour conserver leur indépendance financière. Dans 87% des cas, le dirigeant principal détient plus de la moitié des actions. Les entreprises de ce type se financent essentiellement à l'aide des bénéfices non distribués. Les prêts bancaires représentent la deuxième source de financement importante. Les sociétés de capital-risque et les investisseurs privés ont joué un rôle significatif dans 10% seulement des sociétés cotées en Bourse.

Mais comme 30% des entreprises restantes envisagent de s'introduire en Bourse, il se peut que leurs dirigeants mettent davantage l'accent sur les augmentations de capital dans le futur.

En conclusion, les entrepreneurs dynamiques ont eu et pensent avoir à l'avenir une influence non négligeable sur la prospérité et les créations d'emplois en Europe. Ceux que nous avons interrogés ne constituent qu'une infime fraction des milliers de chefs d'entreprise dynamiques qui opèrent en Europe. Parmi ces derniers, certains se montrent peut-être trop discrets, et d'autres ont sans doute un fort potentiel de croissance, qui donnera toute sa mesure par la suite.

L'étude menée auprès de ces entrepreneurs n'est qu'un début. Les premiers résultats semblent néanmoins remettre en question une bonne partie des mythes qui ont vu le jour au fil des ans.

### Thèmes importants rencontrés dans la phase de croissance

- Greffe sur des marchés et parcs installés importants
- Refus du déclin et recherche de nouveaux angles d'attaque
- Exploiter un actif caché de l'entreprise
- Accéder à des activités en forte croissance
- Enrichissement technologique
- Explorer la sphère pertinente
- Adaptation d'Internet
- Appropriation des ressources rares
- Focalisation et spécialisation
- Intégration amont ou aval
- Consolidation du secteur
- Conquête internationale
- Standardisation
- Luxe
- Discount
- Stratégie de rupture
- Stratégie «contrarienne»
- Appropriation d'un univers
- Différenciation concurrentielle
- Différenciation sur des caractères secondaires
- Extension de territoire
- Développer la récurrence de la demande
- Nouveaux canaux de distribution
- Identification/Création de nouveaux segments
- Nouvelles applications des produits, services existants / Substitution
- Des produits/services vers des solutions/systèmes



# Chapitre 17

## Fit-Check

### 17.0 UBS Fit-Check

Votre entreprise en comparaison sectorielle

#### Les chiffres-clés de votre entreprise en comparaison sectorielle

Grâce aux chiffres publiés par l'Office fédéral de la statistique (OFS), vous pouvez voir quel est le positionnement de votre entreprise dans votre secteur.

Les chiffres-clés du secteur indiqué ici sont les chiffres les plus récents publiés par l'OFS.

Pour démarrer le Fit-Check, vous rendre sur :

[http://www.ubs.com/1/f/ubs\\_ch/kmu/fitcheck.html](http://www.ubs.com/1/f/ubs_ch/kmu/fitcheck.html)





# Chapitre 18

## Conseils

## Créer votre propre entreprise

### 18.0 Erreurs à éviter dans votre business plan

Les points faibles dans le business plan peuvent être évités.

**Vous devriez considérer les points suivants, bien souvent critiqués par les banques:**

- L'élaboration et la structure du Business Plan ne sont pas orientés vers le récepteur (ne correspondent pas aux exigences formelles, les termes sont mal employés ou mal expliqués).
- L'idée commerciale, les intentions de l'entrepreneur et la demande de financement ne sont pas clairement évoqués.
- Des passages essentiels sont omis (concurrence, marketing, finances).
- Présence de contradictions (confusion entre espoir et réalité).
- Le compte de résultat planifié et la planification financière ne concordent pas.
- Il n'y a pas plusieurs scénarios proposés (scénarios optimistes, réalistes, mauvais).

### 18.1 Pourquoi est-ce que des affaires échouent et que pouvez-vous faire pour l'arrêter?

Vous êtes certainement déjà passé par différentes entreprises qui, pour une raison ou une autre, ont dû fermer leurs portes.

**Vous vous êtes sûrement demandé pourquoi? Peut-être avez-vous fait des affaires avec certains de ces établissements, et avez une idée des raisons de faillite. Pensez aux entreprises que vous avez dirigées et qui n'existent plus. Pourquoi ont-elles dû fermer leurs portes? Prenez note des raisons d'échec qui vous viennent à l'esprit. Vous devrez par la suite échanger vos réflexions avec celles d'autres participants à ce programme.**

L'esprit humain est extraordinaire. En dépit d'une économie très dure, d'un niveau de faillite au plus haut depuis la "grande crise", de plus en plus de gens se mettent à leur compte. Les raisons principales sont l'autosatisfaction, un désir d'indépendance, des possibilités d'emplois limitées, de nombreuses réorganisations, des réductions de personnel et la menace constante de licenciement.

Néanmoins, beaucoup de gens lancent leur propre affaire pour de mauvaises raisons: l'espoir de devenir riche, le gain d'estime, l'image de marque, ou l'espoir de pouvoir impressionner une future épouse ou belle-mère. Ces raisons sont celles d'un lâche, fuyant une chose certainement indispensable à la création d'une entreprise.

D'innombrables raisons d'échec de nouvelles entreprises peuvent être citées. Du mauvais marketing au "Si je ne fais pas cette affaire demain, je fais faillite". La principale question est "Pourquoi une affaire déjà existante est-elle moins en danger qu'une affaire nouvellement créée?".

Souvenez-vous qu'une affaire nouvellement créée aura un "momentum" de zéro. La responsabilité de pourvoir à ce "momentum" incombe au dirigeant/propriétaire de l'entreprise. Un nouveau marché doit être convoité, les financements organisés, les relations établies avec les fournisseurs et les employés formés. Le propriétaire ou directeur, devra coordonner tous ces éléments et les faire fonctionner en même temps. C'est une lourde tâche, et un manque de compétences ainsi que d'attachement vous prédestineront à un échec.

Pouvez-vous détecter des signaux de mise en garde? Il y en a six d'importance critique, qui méritent une attention particulière avant de lancer votre affaire. Ces facteurs sont:

### Manque de potentiel de marché

Beaucoup d'entreprises font faillite à cause d'un marché de leurs produits et services trop restreint. L'entrepreneur devra être spécialement prudent, et ne pas s'aventurer dans un marché déjà saturé ou si peu stable qu'il ne pourra pas réagir assez rapidement à ces évolutions. En bref, une étude et analyse de marché approfondie sont indispensables au bon déroulement de votre affaire.

### Le besoin en capitaux

Les chances de survie sont particulièrement faibles pour des sociétés sous capitalisées, ayant une liquidité juste suffisante pour les premiers six mois d'existence et fortement dépendantes d'un éventuel mandat. Sous capitaliser une entreprise peut être comparé à un sportif que l'on envoie pour une course de plusieurs centaines de kilomètres au travers du Sahara avec juste de quoi boire durant les premiers vingt kilomètres. Même avec de grandes capacités d'entrepreneur, il ne sera pas possible de compenser le manque de capitaux. Il est important de se souvenir qu'une

des erreurs les plus courantes dans la planification d'entreprise est la sous-évaluation des besoins en capitaux.

Malheureusement, on s'en rend compte généralement trop tard, le plus souvent dans une situation déjà très précaire.

Il n'est pas rare que même des entreprises correctement capitalisées rencontrent certains problèmes de liquidités. Des fonds mal gérés ou des budgets mal calculés peuvent avoir les mêmes conséquences qu'une sous capitalisation. Ce manque de capitaux est un cercle vicieux. L'entrepreneur qui voudra pourvoir à son besoin de capitaux en empruntant ou en intéressant des investisseurs rencontrera d'énormes problèmes pour trouver ces fonds, ceci étant dû à la méfiance des investisseurs face à une entreprise sous-capitalisée.

### Forte compétition

Lors de la création de leur entreprise, beaucoup de gens négligent l'étude de leurs concurrents et de leur environnement compétitif. Il ne suffit pas de savoir qu'un marché existe pour votre produit ou service. Il est tout aussi important de connaître les forces et les faiblesses de vos concurrents. Il n'est pas rare de voir un entrepreneur pénétrer un nouveau marché aux apparences peu compétitives, pour voir ses concurrents devenir hostiles et agressifs, lui livrant une guerre acharnée sur les prix et la promotion de ventes. Un examen approfondi sera nécessaire pour pouvoir déterminer si la demande existante et potentielle du marché convoité sera suffisamment grande pour pouvoir supporter tous les concurrents déjà existants ainsi que les nouveaux venus.

### Développement incontrôlé

Que vous le croyiez ou non, certaines entreprises ont trop de succès. Nouvellement créées, elles grandissent trop vite pour leurs structures financières et administratives. Les grandes aussi bien que les petites entreprises, deviennent victimes du péché d'une trop forte expansion. Certaines grandes entreprises ont même fait faillite à cause d'une expansion au delà de leur possibilité et ressources. Lorsque les profits auront tendance à diminuer malgré une croissance constante de l'entreprise, les investisseurs et créateurs voudront se retirer. L'expansion devrait être planifiée dès la création de l'entreprise. L'entrepreneur avisé ne saisira pas systématiquement toutes les opportunités de développement qui s'offriront à lui.

### Emplacement inapproprié

## Créer votre propre entreprise

L'emplacement peut avoir une importance vitale. Pour une entreprise de vente au détail, l'emplacement aura par exemple, une importance égale à celle de l'objet de vente.

Trouver un emplacement approprié n'est pas toujours chose facile, même pour une personne expérimentée.

Lors de la phase de planification, une attention toute particulière portée au choix d'un emplacement idoine pourra faire la différence entre la réussite et l'échec. Combien et quel genre d'entreprises, ont trouvé un emplacement approprié ces derniers vingt années? Pourquoi ont elles changé d'emplacement? Est-ce que leur environnement a changé? Dans l'affirmative, pourquoi a-t-il changé? Ces données tels le trafic, les possibilités de stationnement, etc. se révéleront être d'importance critique un jour ou l'autre.

### Evénements désastreux

Il n'y a pas grand chose que l'on puisse faire contre "la volonté des dieux", néanmoins il est possible d'évaluer le potentiel de catastrophe pouvant porter préjudice à votre entreprise. Quelles sont ces catastrophes et dans quelle mesure peuvent-elles influencer votre affaire?

Vous connaissez certainement un grand nombre de petits commerces ou entreprises qui ont du succès, votre restaurant favori en serait un exemple. Pourquoi, d'après votre jugement, ont-ils réussi? Pensez à toutes les raisons imaginables. Ces réflexions vous seront très utiles lors de la réalisation de vos propres projets.

### La voie du succès

Comment pouvez-vous être sûr que votre affaire sera un succès? Malheureusement il n'existe pas de garantie, et s'il en existait, ce programme ne serait plus d'aucune utilité.

Une des alternatives pour accéder au succès est certainement l'acharnement au travail; alternative surtout choisie par de petites entreprises. Néanmoins, la différence entre cette approche et une stratégie de réussite est la même que la différence entre exister et vivre. Essayer de ne pas faire faillite est une manière passive de mener son entreprise. Il faut être agressif et adopter une conduite active de vos affaires.

Cette approche débute avec le développement d'un Business Plan détaillé vous donnant les directions et lignes à suivre pour effectuer vos diverses opérations avec succès.

Il est particulièrement important qu'un Business Plan contienne une "voie du profit". Les problèmes auxquels le directeur d'entreprise est continuellement confronté et qui doivent être traités systématiquement et objectivement devront eux aussi faire partie intégrale du Business Plan.

Quel genre d'affaires est-ce que je mène? Quel genre de services ou de produits est-ce que je vends? Quel est mon marché? Qui sont mes clients? Combien d'argent me faut-il pour les prochains trois mois? Les prochains six mois? La prochaine année? Qui sont mes concurrents? Quelle part du marché contrôlent-ils? Quelle est ma stratégie de vente? Comment effectuer mes travaux? Quels contrôles doivent être effectués? Quand revoir mes plans? Où puis-je trouver de l'aide?

Personne d'autre que vous-même ne peut répondre à ces questions. Commencez par définir votre affaire. Par la suite, faites une analyse de marché, votre plan de marketing, votre plan de finances, votre plan d'organisation et d'opération, et pour finir votre plan d'action. Les réponses à toutes les questions susmentionnées se trouvent dans cette phase critique de la planification.

Fixer des buts à long terme fait partie intégrale du processus de planification. Il est tout aussi important de savoir où en sera votre affaire dans cinq ans qu'il était important il y a cinq mois de savoir où en serait votre affaire aujourd'hui. Plus vous serez précis dans

vos plans à long et à court terme, plus vous aurez de chances d'atteindre vos objectifs.

Souvenez-vous que la création d'une entreprise n'est pas une aventure de quelques mois. Il faut qu'elle existe toujours dans plusieurs années.

Il sera important pour vous de connaître tous les aspects de votre entreprise. Ces connaissances seront d'importance vitale pour régler les divers problèmes de croissance ainsi que d'expansion auxquels vous serez confrontés.

L'incompétence et l'inaptitude sont des fléaux qui nuisent tout autant à une entreprise qu'une très forte concurrence. Si vous voulez avoir du succès, il faudra gérer avec prudence vos finances, vos liquidités, vos crédits, vos inventaires, votre personnel, ainsi que tous les autres facteurs de grande importance. Elaborez une marche à suivre et, dans la mesure du possible, essayez de vous y tenir.

### 18.2 Faire face aux problèmes de démarrage

Démarrer une entreprise, démarrer une activité nouvelle est une aventure pour celui qui entreprend une telle démarche pour la première fois.

**C'est un peu comme faire un voyage dans un pays lointain et peu connu. Avec ou sans agence de voyage? En connaissant ou pas la langue du pays? En ayant l'habitude de voyager inconfortablement? Si vous avez peu d'informations avant votre départ, vos problèmes risquent d'être nombreux, variés, et parfois sans solution.**

Mais en quoi consistent donc les principaux problèmes de démarrage d'une entreprise nouvelle?

Ils sont de diverses natures:

- administratifs,
- financiers,
- relatifs au produit,
- relatifs au marché,
- liés à la personne de l'entrepreneur.

#### Problèmes administratifs

Ils sont les plus simples à résoudre. Ouvrir un registre de commerce est une démarche parfaitement codifiée; cela peut prendre du temps, nécessiter de remplir des formulaires, mais le processus est complètement défini et si les conditions préalables sont correctement rencontrées, le résultat est garanti.

Il ne faut donc pas confondre une tâche peu agréable - remplir des papiers, aller de guichet en guichet - avec une tâche difficile, complexe.

Il y aura quasiment toujours, en matière de tâches administratives, quelqu'un qui pourra vous renseigner, vous remettre "dans la procédure".

Sauf négligence grave de votre part, ce n'est pas à cause d'une difficulté administrative que votre projet capotera. Nous ne connaissons aucun entrepreneur motivé qui ait été arrêté dans son élan par des problèmes "administratifs" relatifs au démarrage de la nouvelle activité. Bien entendu nous nous réjouissons que certains se penchent sur la simplification des procédures, car cela permettra de gagner du temps, d'économiser de l'énergie mais très rarement d'ajouter un gagnant de plus sur la liste des nouveaux entrepreneurs.

Enfin, n'oubliez pas que des organismes se sont spécialisés, dans certains domaines, pour vous aider à résoudre vos problèmes administratifs.

## Créer votre propre entreprise

### Problèmes financiers

L'entrepreneur est dans le monde économique et le profit est la mesure du succès ou de l'insuccès de l'entreprise. L'entrepreneur doit le savoir. Son obsession: équilibrer les comptes.

Démarrer avec des moyens que l'entrepreneur estime suffisants au regard de son plan d'affaire, c'est élémentaire, mais les statistiques montrent que huit fois sur dix la situation sera délicate. Une bonne façon de courir à l'échec est de fermer les yeux sur la situation financière... et d'attendre!

L'entrepreneur doit savoir ce qu'une entreprise dépense et ce qu'elle engrange. Et il doit le savoir en permanence.

Cela ne veut pas dire qu'il doit commencer par embaucher un comptable, mais cela signifie qu'il doit avoir une comptabilité régulière et claire de sa situation.

C'est là aussi que se situe l'intérêt d'un Conseil d'administration "professionnel" se réunissant très régulièrement pour faire le point sur vos dépenses, vos recettes et votre résultat.

Dans la situation la plus courante d'une entreprise qui démarre, les dépenses excèdent quelque peu les prévisions... et les recettes sont nettement inférieures à ces prévisions. L'erreur faite porte le plus souvent sur le temps nécessaire pour obtenir un volume donné de commandes: il est quasi toujours sous-évalué.

D'où des pertes d'exploitation plus importantes et pendant une période plus longue que prévue. Attention au séjour trop long dans la "death valley".

Quand vous sentirez que la situation se tend, vous regarderez attentivement vos indicateurs - en espérant qu'ils vous donnent des indications fiables - vous freinerez les dépenses et vous tenterez d'accroître les recettes.

Si vous gardez confiance en votre entreprise, en sa capacité à terme à générer plus de recettes que de dépenses, vous n'attendrez pas d'être au bord de la cessation de paiement pour trouver des concours financiers complémentaires.

La seule façon de poursuivre l'activité est de pouvoir disposer en temps utile du crédit nécessaire. Faites les démarches nécessaires avant qu'il ne soit trop tard. Cherchez, expliquez, convainquez, mais ne venez pas trouver ceux qui peuvent vous aider avec un "problème" qui n'a déjà plus de solution.

### Problèmes de produit / service

Votre entreprise propose un produit: c'est un bien matériel élaboré après un processus de production plus ou moins complexe ou c'est un service incorporant plus ou moins de matière grise.

Que de jeunes entreprises ont échoué parce que le produit n'était pas au point, n'atteignait pas les performances annoncées, avait trop de pannes, trop de ratés, ou parfois n'était simplement pas utilisable par des clients.

Si à la difficulté de convaincre un acheteur de changer de fournisseur vous ajoutez celle d'un produit qui ne donne pas satisfaction... il ne faudra pas vous étonner de l'échec de l'activité que vous lancez.

La solution? De la patience, de la rigueur. Faites quelques tests sur un nombre limité de clients. Discutez avec eux. Avez-vous fait une analyse de la valeur de votre produit... non? C'est une technique qui a plus de 40 ans. Il est tout à fait essentiel que vous mettiez

à disposition des utilisateurs un produit qui correspond parfaitement aux performances que vous annoncez.

Et retenez ceci: il est plus facile de trouver une solution au problème de financement d'un produit en cours de conception et de mise au point que de trouver les moyens de sauver une entreprise qui rate son démarrage par défaut de mise au point de son produit. C'est tout simplement beaucoup moins cher.

### Problèmes de marché

Rappelez-vous que dans un monde de plus en plus complexe, les besoins sont diversifiés. Un grand marché ne peut être visé que par une grande entreprise en mesure d'assurer des productions de masse. Une petite entreprise vise une niche même si, géographiquement, cette niche peut être internationale.

Identifier son segment de marché, c'est le fond du problème. Bien mesurer l'importance de ce segment et bien évaluer le taux de pénétration possible, dans le temps, voilà des aspects très importants de la phase de démarrage de l'activité nouvelle.

Il est nécessaire de se garder des analyses trop globales qui tendent à démontrer que le marché visé est une si faible partie du marché existant que le nouvel arrivant sur ce marché le conquerra donc sans peine. Sauf à être très innovant et d'un prix très raisonnable, il ne pourra généralement pas y avoir croissance vertigineuse du taux de pénétration. Ne prenez pas la concurrence pour négligeable car même si vos produits sont formidables, il ne faut pas oublier le tissu de relations, de toutes natures, que vos concurrents ont développé pendant des années et que vous venez troubler.

Alors prudence sur les taux de pénétration. Prudence sur le temps requis entre le contact et le bon de commande ou la décision d'achat. L'acheteur est souvent plus hésitant qu'il ne le dit, il n'est pas toujours seul décideur et, par dessus tout, il n'aime pas les risques multiples (produit innovant présenté par une nouvelle entreprise).

Une autre source de dérive des coûts, et donc des résultats, est l'attrait des marchés étrangers. L'expansion internationale va-t-elle permettre une mise en orbite définitive de la nouvelle entreprise? Si votre entreprise est installée à Liège, cela vous coûte plus cher de vendre vos produits à Paris qu'à Bruxelles. Si votre taux de pénétration est très modeste en région wallonne, on ne voit pas, a priori, pourquoi il serait meilleur dans un pays étranger? Si dès lors il est trop modeste dans votre région "naturelle" de vente, c'est qu'il y a quelque chose à changer. Votre niche n'est pas bien définie, votre prix n'est pas adapté, votre approche du marché n'est pas satisfaisante, votre produit a des défauts ; mais cela n'ira pas mieux ailleurs, si rien ne change.

Exporter coûte en temps, en moyens humains et financiers. Ou bien le produit ne se satisfait que d'un marché international - par exemple si vous fabriquez des cyclotrons - et votre plan d'affaire a dû intégrer cette notion, ou bien il y a un marché régional et/ou national à votre entreprise et il faut d'abord réussir dans ce marché. Elargir ses marchés, oui bien sûr, le plus vite possible, mais croire qu'un marché étranger va réagir plus vite que celui que vous connaissez le mieux...

Le simple bon sens vous commande d'avoir un succès raisonnable dans votre région, dans votre pays, avant de lancer des actions structurées vers l'étranger. Et si vous remplissez ces conditions de succès raisonnable dans votre marché naturel, sachez réfléchir pour choisir judicieusement vos prochains terrains d'action (marchés demandeurs, coûts d'accès, opportunités...).

## Créer votre propre entreprise

### Problèmes liés à la personne de l'entrepreneur

Etre entrepreneur, c'est être motivé, lucide et préparé.

Etre en bonne forme physique est aussi une nécessité car, sans cet indispensable atout, comment pouvoir s'engager dans un effort de mobilisation permanente, intellectuelle et nerveuse ?

Etre entrepreneur, c'est avoir un énorme tas de choses à faire en ne disposant que de sept jours par semaine. D'où la nécessité d'une gestion équilibrée de son temps. Comment choisir les priorités? Combien de temps consacrer à chacune d'elles? Comment déléguer une partie de ces tâches à des collaborateurs ou à des intervenants extérieurs?

Voilà quelques questions qu'une participation à un séminaire sur la gestion de son temps éclairera peut-être.

Si vous montez dans un gros avion commercial, vous êtes perplexe devant la complexité du tableau de bord. Si c'est un petit avion que vous pilotez, le tableau de bord sera beaucoup plus simple... mais plus complet que celui de votre voiture parce que l'avion se déplace dans un espace à trois dimensions et parce que l'état du moteur a pour le pilote d'avion une importance vitale. Si vous êtes entrepreneur, vous avez besoin d'un tableau de bord; faites l'effort de le définir avant de lancer votre entreprise et surtout, tenez-le très régulièrement à jour.

Si la gestion n'est pas votre fort, pensez-y avant de vous lancer et sachez choisir un programme de formation qui vous fasse rapidement progresser. Profitez de la période de préparation de votre projet pour identifier quelques personnes qui vous semblent dignes de confiance. Confiez-vous régulièrement à elles et sollicitez leur avis... un peu comme le médecin que vous allez consulter une fois par an pendant dix ans, sans être malade, pour que, le jour du pépin, son diagnostic et son traitement vous soient parfaitement adaptés.

Pensez aussi à votre environnement immédiat: conjoint(e), compagne, compagnon, enfant(s). Vous aurez besoin de leur compréhension ou tout simplement de leur coup de main. Associez-les à vos succès et à vos difficultés. Evitez d'être seul devant tous les problèmes et toutes les situations.

Mais fuyez, dans votre métier d'entrepreneur, les conseils d'amateurs. Si vous ressentez le besoin de parrains, choisissez-les pour leur passé fait d'expériences et de succès, pas pour la seule sympathie personnelle qu'ils vous inspirent. Faites-vous montrer le chemin par ceux qui savent, par ceux qui en ont fait un bout, pas par ceux qui ne regardent que les reportages à la télévision.

Tachez de choisir, à la table de votre Conseil ou comme consultants, des hommes ou des femmes qui sont à la fois des réalisateurs et des personnes capables d'une réflexion stratégique, d'une vision claire de l'avenir possible. Ce seront les personnalités qui vous apporteront le plus.

Et n'oubliez pas un des secrets de la réussite: le choix du bon niveau de réaction à un événement, ce qui suppose inévitablement la meilleure compréhension possible de l'événement et de son contexte.

Ne confondez pas constance et fermeté avec obstination. Pour quelques exemples d'obstinés qui ont finalement rencontré le succès, combien d'autres sont allés à l'échec pour ne pas avoir voulu regarder les réalités en face, pour ne pas avoir voulu aligner sur une feuille de papier des faits et des chiffres.



# Chapitre 19

## Logiciel Interactif

### 19.0 Etablir vos états financiers via un logiciel

Tout d'abord un outil de travail

Une part importante de votre business plan sera composée des états financiers et du plan d'investissement, développer ces états à l'aide d'un logiciel élaborant des hypothèses et leurs impacts sur 3 à 5 ans et approfondir diverses analyses grâce à des ratios et graphiques peut s'avérer un outil utile.

Liens identifiés entre votre business plan et le logiciel

Créer votre entreprise 2009	Logiciel Interactif
INTRODUCTION	BUT DU PLAN
LE "BUSINESS PLAN"	
RESUME DU PROJET (ENTREPRISE)	RESUME EXECUTIF
SERVICES / PRODUITS	
ANALYSE DE MARCHE (clients / produits / services / distribution / zone géographique...)	ANALYSE DU MARCHE - ANALYSE DE LA DEMANDE - ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT
CONCURRENCE	ANALYSE DE LA CONCURRENCE
PARTENARIAT / FOURNISSEURS	
PLAN MARKETING	MARKETING MIX - STRATEGIE PRODUIT - PRIX - DISTRIBUTION - PROMOTION
ORGANISATION (localisation / production / admin / personnel / IT / assurances )	ANALYSE DE L'ENTREPRISE
MANAGEMENT	ANALYSE DE L'ENTREPRISE
PLAN FINANCIER / INVESTISSEMENT	ANALYSE ECONOMIQUE - PREVISION DES VENTES - COMPTE BILAN - BUDGET COÛTS - PREVISION TRESORERIE - COMPTE RESULTATS - INVESTISSEMENT - FINANCEMENT
AGENDA / PLAN D'ACTION	CLES DU SUCCES DU BUSINESS PLAN
EVALUATION DES RISQUES	CONCLUSION
ANNEXES ET PRESENTATION	
CONSEILS	
CROISSANCE	
FIT-CHECK	

Les fonctions du logiciel sélectionné devront, si possible, répondre aux critères suivants

- **Ergonomie**
  - Navigation sous forme d'arborescence
  - Simulation budgétaire
  - Canevas d'aide à l'élaboration d'un business plan
  - Structure modulaire : saisie, résultats, paramètres...
  - Possibilité d'ajouter un commentaire à chaque étape du business plan
  - Nombreuses données chiffrées et illustrées
  - Graphiques et ratios indispensables.

- **Saisie**  
Ecriture d'un business plan sur une ou plusieurs années  
Création d'un business plan (version Monoplan)  
Création d'un nombre illimité de dossiers (version Multiplan)  
Traitement de texte intégré.
- **Tableaux**  
  
Prévision de trésorerie (cash flow)  
Compte de résultat  
Compte de bilan  
Liste investissement  
Mode de financement  
Evaluation du marché  
Rapport des ventes.
- **Impression de synthèse des résultats**  
  
Plan de trésorerie mensuel sur la première année  
Tableaux de financements  
Business Plan sur 5 ans.
- **Résultats**  
  
Edition du compte de résultats prévisionnels  
Edition du bilan prévisionnel  
Tableaux et graphiques de synthèse  
Calcul du seuil de rentabilité  
Visualisation des résultats.
- **Dossier final**  
  
Exportation des tableaux vers Excel (version Multi plan)  
Exportation vers Word & PDF du rapport (version Multi plan)  
Ouverture d'un nombre illimité de dossier (version Multi plan)  
Obtention d'un plan d'affaires complet



**Chapitre 20**

**FORMULAIRE D'EVALUATION  
POUR**

**"CREER SA PROPRE  
ENTREPRISE"**

## Créer votre propre entreprise

Date: \_\_\_\_\_

### 1. Quelle est votre impression générale de ce programme ?

	Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais	Très mauvais
mauvais	6	5	4	3	2	1

Commentaires:

---

---

---

---

---

### 2. Évaluez le contenu du programme (théorie, exercices):

	Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais	Très mauvais
mauvais	6	5	4	3	2	1

Commentaires:

---

---

---

---

---

### 3. Évaluez le consultant (professionnalisme, capacités, clarté d'enseignement, perspicacité):

	Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais	Très mauvais
mauvais	6	5	4	3	2	1

Commentaires:

---

---

---

---

---

---

**4. Quelle était la chance que vous créiez votre propre entreprise avant de prendre connaissance du programme ?**

	Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais	Très mauvais
mauvais	6	5	4	3	2	1

Commentaires: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Quelle est la chance que vous créiez votre propre entreprise maintenant ?**

	Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais	Très mauvais
mauvais	6	5	4	3	2	1

Commentaires: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Quelles étaient les parties les plus utiles de ce programme ?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. Quelles matières vaudraient-elles la peine d'être améliorées ?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_