

GUIDE DU JEUNE ENTREPRENEUR[®]

LES OUTILS POUR VALIDER SON PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE



Année académique 2012 - 2013

TABLE DES MATIERES

VOUS AVEZ UN PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE ?	2
PHASE I : DE L'IDEE AU PROJET PRECISEZ VOTRE IDEE	2
1. L'IDEE ET LE CREATEUR.....	2
A. <i>Définissez votre idée</i>	2
B. <i>Evaluez les forces et faiblesses de votre idée</i>	2
C. <i>Evaluez les forces et faiblesses du porteur de projet</i>	2
2. L'ENVIRONNEMENT EXTERIEUR	2
PHASE II : EVALUEZ LA FAISABILITE COMMERCIALE DE VOTRE PROJET	2
1. LE MARCHÉ ET LES BESOINS DES CONSOMMATEURS	2
2. LES GROUPES D'ACHETEURS CIBLES ET LE POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE	2
3. LA COMPETITIVITE	2
4. VOS MOYENS COMMERCIAUX	2
5. VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES	2
6. LA SYNTHÈSE DES FORCES, FAIBLESSES, CONTRAINTES ET OPPORTUNITES DE VOTRE PROJET	2
PHASE III : ETUDIEZ VOTRE PROJET DU POINT DE VUE JURIDIQUE	2
1. LE CHOIX DE LA STRUCTURE JURIDIQUE	2
2. LE DOSSIER ADMINISTRATIF DE CONSTITUTION D'ENTREPRISE	2
3. LES DROITS INTELLECTUELS.....	2
PHASE IV : DETERMINEZ VOS MOYENS DE PRODUCTION	2
1. LES MOYENS DE PRODUCTION MATÉRIELS.....	2
2. LES MOYENS HUMAINS.....	2
3. LES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS.....	2
PHASE V : CONSTRUISEZ VOTRE DOSSIER FINANCIER	2
ANNEXE : LE PLANNING D'UMONS ENTREPRENEURS ET LES ECHEANCES	2

VOUS AVEZ UN PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE ?

Avant d'engager du temps et de l'argent dans le montage de votre projet, vous devez commencer par vérifier la pertinence de votre idée.

Cela suppose de prendre le temps de mener quelques investigations.

En vous appuyant sur les éléments tangibles recueillis et sur de fortes probabilités, vous serez ainsi en mesure :

- ❖ de déterminer les risques et les conditions de réussite de votre projet,
- ❖ le cas échéant, de corriger votre idée de départ,
- ❖ de conclure ou non que votre idée est réaliste et que vous êtes bien « *l'homme ou la femme de la situation* ».

Ne négligez pas cette réflexion.

En effet, l'enjeu personnel que représente une création d'entreprise, mérite d'y consacrer de nombreuses heures.

Pour vous aider dans cette démarche, nous vous proposons une méthode par étapes. Au cours de cette démarche, les différentes étapes vous permettront d'y voir plus clair sur votre projet d'entreprise et de préciser clairement les différents aspects et orientations de cette dernière.

N'hésitez pas à revenir sur chacune d'entre elles afin d'enrichir progressivement votre réflexion.

I. De l'idée au projet : Précisez votre idée

- 1. Analysez l'idée et son créateur**
- 2. Analysez l'environnement de votre idée**

II. Évaluez la faisabilité commerciale de votre projet

- 1. Le marché de référence, l'offre et les concurrents**
- 2. Les besoins, l'attractivité et la compétitivité**
- 3. Estimation du chiffre d'affaires**
- 4. Synthèse SWOT de votre projet**
- 5. Vos moyens commerciaux**

III. Évaluez la faisabilité financière de votre projet

IV. Évaluez la faisabilité juridique de votre projet

V. Déterminez vos moyens de production

VI. Construisez votre dossier financier

PHASE I : DE L'IDÉE AU PROJET PRÉCISEZ VOTRE IDÉE

Cette première phase se décline en deux étapes, la première consiste à analyser votre idée et son créateur (le porteur de projet), la deuxième consiste à analyser l'environnement extérieur de ce projet. Au terme de cette première phase, vous pourrez définir concrètement votre projet et pourrez vérifier qu'il est consistant et réaliste.

Cette étape, qui peut vous paraître évidente, est en fait capitale. Toute la préparation de votre projet en découle.

Par exemple dire « je voudrais ouvrir une boutique de vêtements » ou « je voudrais créer un restaurant bio » n'est pas suffisant.

Cette idée peut, en effet, s'envisager sous différentes formes et pour différents types de publics, engendrant des contraintes spécifiques à chaque cas et nécessitant des moyens en partie différents.

Dés lors que le projet consiste à réaliser des prestations de services ou présente une certaine originalité, cet exercice peut devenir délicat. Vous aurez, très certainement, à revenir plusieurs fois sur cette définition.

Il convient d'être conscient que votre vraie valeur ajoutée ne réside pas tant dans votre idée de départ que dans votre aptitude à la réaliser concrètement par le biais de la collecte d'informations pertinentes, par la bonne compréhension des besoins de vos clients, par la mise en place d'une équipe motivée, ... Ce premier chapitre tend à vous aider à mobiliser ces aptitudes pour construire votre projet.

L'objectif de cette étape est de préciser votre idée, de la confronter à la réalité et de l'ajuster pour finalement, évaluer sa faisabilité. En somme, il s'agit de mesurer si les risques du lancement de l'activité sont acceptables.

A ce stade, il est important de distinguer les différents types de risques : entre le risque subjectif, ou perçu par le candidat entrepreneur, et le risque objectif ou réel. Pour aboutir à une vision aussi réaliste que possible des risques objectifs, il est indispensable de s'affranchir des éléments subjectifs.

Le risque objectif comprend deux types de risques ; les risques liés au projet (coûts et bénéfices engendrés par l'activité) et les risques liés à la personne de l'entrepreneur et à sa situation financière.

1. L'IDEE ET LE CREATEUR

A. DEFINISSEZ VOTRE IDEE

Commencez par définir votre idée en quelques phrases en vous posant les questions suivantes :

- **Quels services ou biens allez-vous produire ou fabriquer ?**

Par exemple, concevoir des modèles de vêtements, ou bien créer des collections et vendre des vêtements dont vous ferez totalement sous-traiter la fabrication...

L'importance des moyens à mettre en œuvre et les risques encourus sont très différents entre le premier cas – activité de styliste – et le second, qui implique une logistique, la mise en place d'une force de vente et peut-être la création d'une griffe.

- **Quel produit ou quel service sera réellement vendu ?**

Par exemple, ce ne sera peut-être pas le bien que vous fabriquez, mais simplement son droit d'usage, ou encore son droit de reproduction...

- **Quel sera le mode d'utilisation du bien ou du service ?**

- **Comment sera-t-il vendu ?**

Exemples :

- En boutique : l'élément majeur sera l'emplacement.
- Grâce à une force de ventes : il faut avoir à l'esprit que recruter un ou des commerciaux présents des risques importants, en termes de temps et d'argent s'ils ne font pas l'affaire. Par ailleurs, il n'est pas facile d'animer une force de ventes.
- Grâce à des prescripteurs : un savoir-faire particulier est souvent nécessaire pour cultiver des relations avec les prescripteurs. Un commissionnement doit peut-être être envisagé.
- Par correspondance : cela induit le coût de réalisation d'un catalogue et une logistique de marketing direct...

- **A quel besoin répond précisément le bien ou la prestation ? Quelle est son utilité ?**

Est-ce un besoin déjà largement exprimé ou constaté ou seulement latent ?

Dans un projet proposant un ensemble de prestations, il y a souvent un problème de lisibilité pour les acheteurs potentiels.

- **S'il y a lieu, quel est le caractère novateur de votre projet ?**

En général, une amélioration est plus facilement adoptée par le marché qu'une innovation radicale, susceptible de changer les habitudes.

Une innovation de rupture devant s'intégrer dans d'autres équipements, dans une chaîne de production, rend son adoption encore plus difficile.

Votre idée

.....
.....
.....
.....
.....

B. ÉVALUEZ LES FORCES ET FAIBLESSES DE VOTRE IDÉE

Une fois que vous aurez clairement déterminé votre idée, il vous faudra évaluer ses forces et ses faiblesses ainsi que celles de son porteur, vous ! En effet, il est important d'une part, de connaître son idée et, d'autre part, de se connaître soi-même. Il convient d'évaluer ses forces et faiblesses afin de construire le projet et l'orienter de telle manière à minimiser les faiblesses et à tirer profit des forces ! A la fin de cette étape, l'idée de projet d'entreprise aura déjà beaucoup mûri et des adaptations doivent lui être apportées pour tenir compte des forces et faiblesses du créateur et du projet.

Il s'agit d'évaluer les forces et faiblesses de votre « projet d'entreprise ».

- **Quels sont les points forts de mon idée d'entreprise ?**

Performances attendues, avantage concurrentiel, etc.

Par exemple, la détention d'un droit d'exploitation exclusif ou d'une technologie protégée.

- **Quels sont ses points faibles ?**

Éléments de vulnérabilité actuels ou prévisibles.

Par exemple, un vide juridique qui pourrait prochainement être comblé défavorablement ; un procédé nouveau susceptible d'être copié très facilement sans pouvoir prétendre à une protection juridique, etc...

MON IDÉE

Les forces de mon idée

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Les faiblesses de mon idée

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

C. ÉVALUEZ LES FORCES ET FAIBLESSES DU PORTEUR DE PROJET

Pour mettre toutes les chances de votre côté, il est important de vérifier la cohérence entre les contraintes propres au projet, que vous venez d'identifier et qui doivent s'avérer maîtrisables, et :

- Votre personnalité,
- Votre potentiel,
- Votre expérience,
- Vos compétences, savoir-faire, connaissances,
- Votre situation personnelle et financière,
- Vos motivations
- Vos objectifs.

Interrogez-vous sur vos propres forces et faiblesses, sur vos objectifs et vos moyens, au regard de votre idée et abordez les aspects suivants :

• **Ma personnalité ?**

Quels sont les traits de ma personnalité qui joueront comme atouts ou faiblesses dans la mise en œuvre de mon projet d'entreprise ?

Listez les qualités qui vous paraissent essentielles à la réalisation de votre projet.

Quelques traits dominants de votre personnalité auront une grande importance pour le succès du projet. Par exemple :

- Pour conduire des chantiers avec des marges faibles et des plannings très serrés, l'autorité naturelle et le sens de l'organisation sont plus que nécessaires ;
- Pour un projet nécessitant beaucoup de relations publiques, l'aisance et la facilité de communication s'avèrent indispensables ;
- Pour motiver une équipe de haut niveau, outre la compétence et le charisme est essentiel.

• **Mon potentiel :**

Une bonne condition physique et psychique, une capacité à absorber le stress, à savoir négocier, à être débrouillard, créatif et réactif, à cultiver des réseaux relationnels... sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'un projet.

Force est de constater que le punch commercial nécessaire n'est pas le même pour vendre des photocopieurs ou pour ouvrir une boutique de modélisme !

• **Mon expérience ?**

Quels aspects de mes expériences précédentes (professionnelles ou non) me permettront de mobiliser des moyens ou constitueront, au contraire, des contraintes ?

Ai-je vécu des situations similaires à celles que je risque de vivre en tant que chef d'entreprise et comment ai-je réagi ? Quels sont les points d'attention et, au contraire, quelles sont mes forces ?

Par exemple :

- Négociation avec des clients, fournisseurs, ...
- Animation de ventes, salons, groupes, ...
- Gestion de plaintes, problèmes, situations difficiles, ...
- ...

Essayez au maximum de transposer vos expériences passées dans les situations que vous serez susceptibles de connaître et évaluez-vous ! C'est en connaissant ses erreurs que l'on évite de les reproduire !

- **Mes compétences et mes connaissances ou mes réseaux ?**

Faites le point en toute objectivité sur l'adéquation de vos compétences et expériences professionnelles ou extra-professionnelles avec les besoins du projet.

- Ai-je le savoir-faire requis et les diplômes nécessaires ? Ou ai-je besoin d'une formation complémentaire en gestion, en marketing, ou en création d'entreprise ?
- Ai-je développé des compétences, personnelles ou professionnelles, pouvant être valorisées au sein de ma future entreprise ?
- Ai-je acquis des connaissances ou ai-je développé des réseaux de connaissance qui me seront utiles dans la création et la gestion de mon entreprise ?

- **Ma situation personnelle et financière**

Cette analyse consiste à prendre un temps de réflexion « sur soi », en tant que porteur de projet, dans le but de prendre conscience des facteurs d'échec que l'on pourrait porter :

- Aurez-vous la disponibilité et le temps nécessaires pour préparer correctement votre projet ? Une bonne préparation prend, le plus fréquemment, entre six mois et deux ans et il est préférable de vous y consacrer pleinement.
- Quelles sont vos contraintes financières actuelles : charges de famille, pension alimentaire à verser, prêts personnels en cours, etc. ?
- Avez-vous par ailleurs des revenus réguliers vous permettant de vivre avant l'encaissement des premières ventes ? (salaire du conjoint, perception de loyers, etc.). Si ce n'est pas le cas, votre projet permet-il des rentrées de fonds rapides ou avez-vous pris la précaution de vous constituer une épargne ?
- Votre capacité d'emprunt est-elle suffisante au regard de la taille de votre projet ?
- Votre famille adhère-t-elle réellement à votre projet ? La création de votre entreprise va vous mobiliser de manière importante et risque, dans un premier temps de faire baisser votre niveau de vie. Cela peut créer des tensions très vives, si le projet n'est pas partagé par votre entourage.

- **Mes motivations :**

On ne crée pas une entreprise sans raison forte. Les motivations ne sont pas toujours toutes clairement exprimées et certaines peuvent entraîner des déconvenues.

Vous souhaitez créer :

- par désir d'indépendance ? Assurez-vous que cette motivation ne vous conduira pas à certaines erreurs, comme, par exemple, vous isoler, refuser l'aide et le conseil de professionnels.
- par goût des responsabilités ? Mais serez-vous capable de prendre seul des décisions stratégiques ?
- pour concrétiser un rêve, une passion ?
- pour vous réaliser, changer de vie ? Etes-vous prêt à accepter un changement brutal : changement d'environnement, changement de rythme...
- pour exploiter une opportunité ?
- pour accéder à un meilleur statut social ? Avez-vous cependant conscience des nouvelles obligations que vous devrez assumer en contrepartie ?

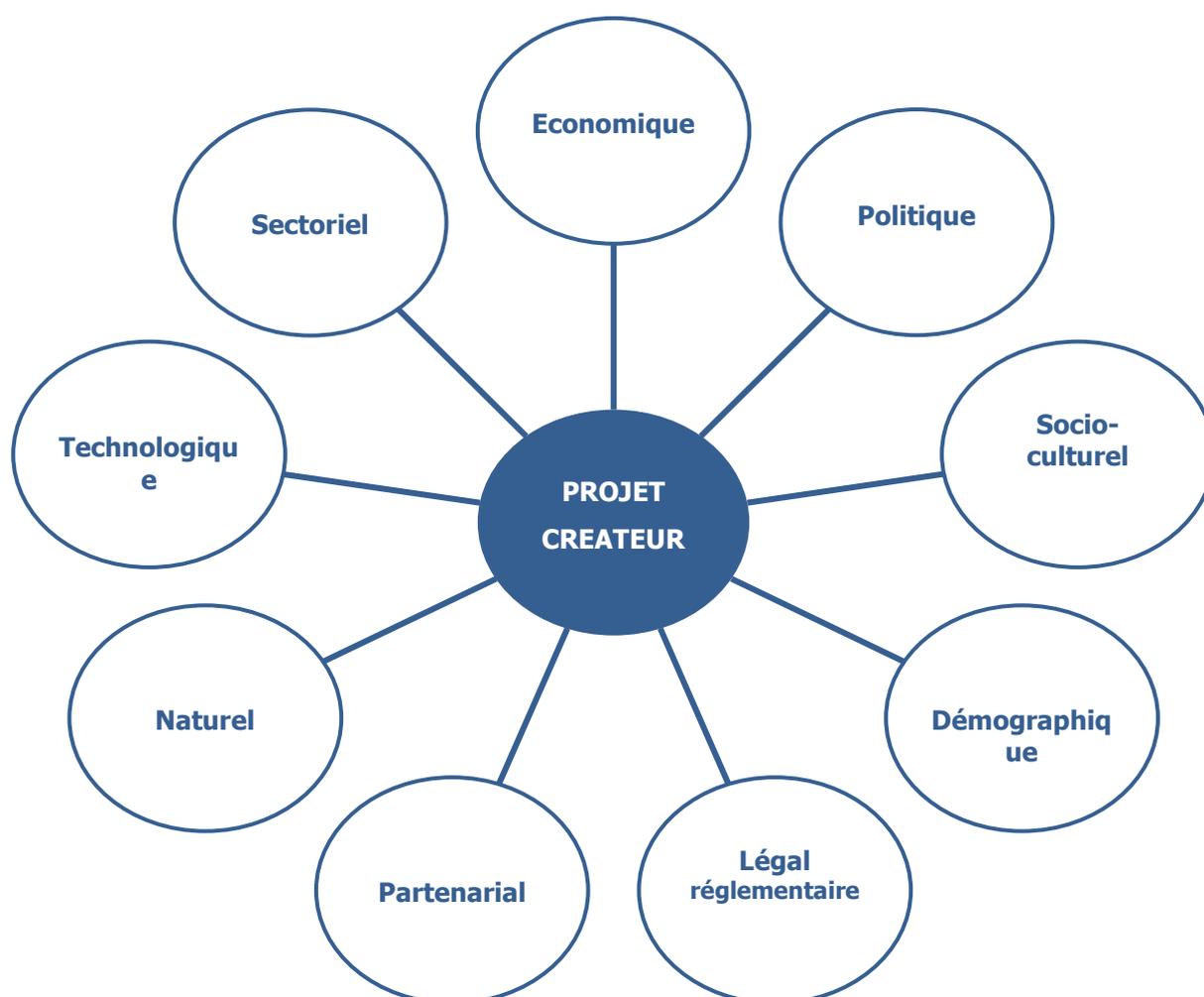
2. L'ENVIRONNEMENT EXTERIEUR

L'étape précédente s'est concentrée sur le cœur du projet, sans regarder à l'extérieur. Cette étape consiste à intégrer le projet et son créateur dans l'environnement extérieur, de penser le projet en tant qu'inscrit dans un univers externe qui aura des impacts sur le projet en lui-même.

Pour mener à bien cette étape, il est important de rester curieux à tout ce qui se passe autour de vous et, plus particulièrement, tout ce qui a trait au marché ou au secteur dans lequel vous souhaitez vous inscrire.

L'environnement de votre projet doit tout d'abord être circonscrit : local, régional, national, européen, international,... Ainsi, si votre projet se veut local, les informations que vous recherchez concernent principalement l'environnement local ainsi que les tendances plus globales qui pourraient l'influencer. Si par contre, votre projet s'inscrit dans un cadre international, l'environnement que vous analyserez sera international ; vos sources d'information seront donc adaptées en conséquence.

Une fois que vous avez déterminé le cadre de référence de votre environnement, vous pouvez aborder les différents aspects de cet environnement. Suivez le guide !



Ce schéma vous permet de prendre en compte tous les aspects de l'environnement de votre projet. Nous vous invitons à effectuer des recherches documentaires sur le sujet qui vous concerne pour déterminer dans quelle mesure les éléments relatifs à l'environnement influenceront votre projet.

Au terme de cette étape, réalisez une synthèse des orientations stratégiques à prendre au regard des différentes analyses que vous venez d'effectuer. Répondez à la question de savoir si votre projet est réaliste, au vu des forces et faiblesses du créateur, de l'idée et des contraintes et opportunités de l'environnement.

Environnement économique

Que chercher ?

Conjoncture générale ; tendances des marchés ; tendances des exportations ; structure de l'économie locale ; pouvoir d'achat ; évolutions des prix, de l'épargne, du crédit, des revenus ;...

Où chercher ?

- SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie : www.statbel.fgov.be
- UWE : www.uwe.be
- Agence bruxelloise pour l'Entreprise : www.abe-bao.be

Environnement Politique

Que chercher ?

Politique générale dans le secteur ; dans la région ; intérêt du politique pour le secteur ; promotion du secteur par les politiques ; perspectives d'avenir pour le secteur, le marché ou la région, ...

Où chercher ?

- Articles de presse
- Sites internet des différents niveaux de pouvoirs belges ou européens

Environnement légal réglementaire

Que chercher ?

Les lois qui régissent le secteur ; les règles spécifiques à mon entreprise, à mon produit ; incitants fiscaux, aides, ... ?

Où chercher ?

- Service public fédéral Justice www.just.fgov.be
- Portail de l'Union Européenne : <http://europa.eu>
- La presse écrite et ses archives disponibles sur Internet
- Les revues professionnelles et les fédérations de secteur
- L'Union des Classes Moyennes : www.ucm.be
- Aides à la création, ... <http://www.belgium.be/fr/economie/entreprise>
- www.notaire.be
- www.permisenvironnement.be
- Office Benelux de la Propriété Intellectuelle : www.boip.int pour l'enregistrement de marques, modèles, idées
- Aides et services de soutien aux entreprises en Région wallonne : <http://www.wallonie.be/fr/themes/entreprises>

Environnement sectoriel

Que chercher ?

Tendance et évolutions du secteur ; type de concurrents ; types de clients ; types de fournisseurs ; mode de distribution utilisés ; ...

Où chercher ?

- Internet : sites de concurrents, fournisseurs, fédérations de secteur, articles de presse, ...
- www.feb.be
- www.uwe.be
-

Environnement Partenarial

Que chercher ?

Existence de réseaux de partenaires ; présence de structures de coordination des acteurs du secteur ; ...

Où chercher ?

- Les revues professionnelles et les fédérations de secteur
- Internet : sites de concurrents, fournisseurs, articles de presse, ...

Environnement Naturel

Que chercher ?

Impact de la pénurie des matières premières ; évolution du coût de l'énergie ; évolution de la pollution ; intervention de l'Etat dans ce domaine ;...

Où chercher ?

- Portail environnement de Wallonie : <http://environnement.wallonie.be>

Environnement démographique

Que chercher ?

Tendances démographiques pour les clients que je vise et la zone de chalandise prévue ; pyramide des âges de la population et lien avec le public cible ; caractéristiques socio-économiques des populations concernées ; répartition géographique, ...

Où chercher ?

- SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie : www.statbel.fgov.be
- Publication des villes et communes

Environnement socio-culturel

Que chercher ?

Tendances visibles au niveau culturel ; ...

Où chercher ?

- SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie : www.statbel.fgov.be
-

Environnement technologique

Que chercher ?

Technologies présentes ou nouvelles applicables tels que machines, informatique, TIC, ... ; recherches éventuelles de technologies permettant d'améliorer les procédés et techniques de l'entreprise ...

Où chercher ?

MES CONTACTS :

LES CONSEILS :

L'environnement extérieur peut être source d'opportunités autant que de menaces. Ainsi, des changements de l'environnement extérieur peuvent engendrer de nouveaux besoins chez les consommateurs. Sachez les saisir !

PHASE II : EVALUEZ LA FAISABILITÉ COMMERCIALE DE VOTRE PROJET

La phase précédente vous a permis de préciser votre idée en un projet réaliste. L'étape de la faisabilité commerciale du projet vise à transformer le projet réaliste en projet réalisable. Vous serez donc amené, au travers de cette étape, à préciser vos objectifs et les moyens nécessaires qui permettront d'y aboutir.

Les objectifs de cette phase sont de vous permettre de répondre aux questions suivantes :

QUOI et POURQUOI ?	Qu'est-ce que l'on va vendre ? Pourquoi cela précisément et pas autre chose ?
A QUI ?	Quels clients ? Pourquoi ceux-là ?
COMMENT ?	Quel mode de fonctionnement et de vente ? Pourquoi de cette façon là et pas d'une autre ?
COMBIEN ?	Quel niveau prévisionnel de ventes ? Qu'est-ce qui permet d'avancer un tel chiffre d'affaires prévisionnel ? Qu'est-ce qui permet de prouver qu'il est réaliste et sera atteint ?
OU ?	A quel endroit ? (implantation, emplacement) Comment justifier que cet endroit est le bon ?

Autrement dit, il s'agit de comprendre l'environnement économique dans lequel s'inscrit votre projet et plus particulièrement :

- d'étudier les besoins de l'utilisateur ou client potentiel et son comportement,
- d'évaluer la demande, c'est-à-dire le marché potentiel, sa taille, son stade de développement et de croissance,
- d'étudier les données et tendances socio-économiques de l'environnement,
- d'analyser la concurrence (son importance, l'arrivée et produits/technologies nouvelles) et ses stratégies commerciales,
- d'identifier les modes de distribution et de commercialisation.

Elle doit permettre de :

- confirmer l'avantage compétitif de l'entreprise,
- définir la nature et la forme exacte de l'entreprise,
- valider sa stratégie et son positionnement,
- estimer son chiffre d'affaires futur,
- déterminer la future clientèle de l'entreprise.

Les étapes proposées dans cette deuxième phase permettront de répondre à ces différentes questions.

L'ETUDE DE MARCHÉ COMME METHODE D'ANALYSE

Cette phase se concrétise matériellement par la réalisation **d'une étude de marché**. En effet, la connaissance des besoins de la clientèle et des caractéristiques du marché ne saurait provenir de seules intuitions ; il s'agit de confronter ces intuitions à des informations fiables. Pour ce faire, l'analyse de l'environnement précédemment effectuée devra vous aider.

Il s'agit de collecter des informations par le biais de :

1. Une étude documentaire

L'étude documentaire permet d'avoir une vue d'ensemble du marché et consiste à collecter des informations dans la presse, sur Internet, ...

Les informations recherchées sont :

- les données générales sur le marché (taille, volume, taux de croissance, tendances, niveau de maturité, ...)
- l'identification des principaux acteurs (concurrents, fournisseurs, partenaires, clients, ...)
- l'économie générale du secteur : structure des marges bénéficiaires, organisation des filières de distribution, déterminants de la rentabilité, ...
- les normes et réglementations à respecter,...

2. L'observation directe

Il s'agit d'observer directement sur le terrain tant la concurrence que les clients en termes de comportements, de besoins, ... par exemple en se mettant à la place de clients potentiels, en se rendant à des foires ou salons, en collectant des offres commerciales ou documentations émanant de concurrents.

Les informations recherchées sont :

- La compréhension du comportement commercial des clients et des concurrents ainsi que les techniques de vente
- La stratégie des principaux concurrents, leur offre, leur politique de prix, leur facteur de différenciation, leurs points forts et faibles, ...

3. L'enquête qualitative

Elle consiste à aller à la rencontre de quelques clients potentiels ainsi que de concurrents et/ou d'experts du secteur par des interviews en face à face (par exemple, des concurrents qui travaillent sur un autre marché que le vôtre, dans une autre région que la vôtre, ...) afin de bien saisir leurs motivations et comportements.

Les informations recueillies sont :

- Les tendances futures, les contraintes principales
- les poids et forces des principaux concurrents,
- les caractéristiques que devrait avoir le produit, les besoins des clients,...

4. L'enquête quantitative

Il s'agit de sondages ou d'enquêtes par questionnaires permettant d'établir des statistiques permettant d'estimer la taille du marché, les besoins des clients, le prix maximal accepté, ...

Elles sont généralement lourdes à mettre en œuvre mais permettent de connaître plus précisément l'avis des consommateurs sur votre produit.

1. LE MARCHÉ ET LES BESOINS DES CONSOMMATEURS

La première étape est consacrée à l'analyse du marché, de l'offre et des concurrents. Elle devra vous permettre de répondre aux questions relatives à la justification des choix, aux raisons qui vous conduiront à adopter telle ou telle option plutôt qu'une autre. Il s'agit en fait d'analyser ce qui se fait à l'extérieur, chez les concurrents, ... afin d'orienter votre propre projet.

A. LE MARCHÉ ET L'OFFRE EN GENERAL

Déterminez les **caractéristiques du marché** sur lequel vous allez opérer. Voici une liste de questions qui vous aideront dans cette démarche :

- Quel est le marché, quels sont ses secteurs et sous-secteurs d'activités ? Par exemple, au sein du marché du textile et de l'habillement, on peut distinguer le prêt à porter femmes, hommes et enfants. On peut également établir une distinction entre les différents types d'offres de prêt à porter.
- Qui sont les acteurs de ce marché ? Comment évoluent-ils ? Pensez à collecter des informations sur le nombre d'entreprises actives dans le même secteur d'activité que le vôtre ; sur leur évolution de leur nombre (nombre de faillites, de nouvelles créations d'entreprises, ...) ; sur leur capacité de vente (chiffre d'affaires global et évolution de ce chiffre d'affaires au cours des dernières années) ; sur l'évolution de l'investissement de ces entreprises, ...
- Les concurrents sont-ils nombreux sur le marché ou plutôt concentrés ? Quelle est l'intensité concurrentielle ?
- Quel est le type de distribution généralement choisi par les acteurs du secteur ?

Ces différentes informations vous permettront de saisir les tendances à l'œuvre dans votre secteur d'activité. Une baisse du chiffre d'affaires du secteur peut signifier que le marché se porte moins bien. Tâchez d'avoir à l'œil les éventuelles raisons afin de mettre en œuvre les moyens permettant de contrer ces tendances.

Les étapes suivantes vous permettront de définir la mission de votre entreprise, son rôle et sa fonction en identifiant :

- Les clients que vous voulez servir,
- Les concurrents directs que vous devrez affronter,
- Les facteurs clés de succès que vous devrez maîtriser,
- Les technologiques alternatives ou les concurrents indirects à surveiller,
- Les principaux acteurs avec lesquels vous devrez travailler.

B. L'ANALYSE DES CONCURRENTS

Déterminez le profil de vos concurrents en collectant un maximum d'informations utiles au moyen d'une observation directe, d'une recherche documentaire ou d'une interview :

- Qui sont vos concurrents directs ? Qui sont vos concurrents indirects ? Combien sont-ils ?
- Où sont-ils implantés ? Caractéristiques de l'implantation ?
- Quels sont leurs prix ?
- Qu'offrent-ils ? Quels sont les avantages et inconvénients de leurs produits/services ?
- Quelle est leur stratégie de communication ?
- Quels sont leurs types de clients ? de fournisseurs ? de distributeurs ?
- Quelles sont leurs méthodes de production ?
- ...

Aidez-vous du tableau ci-dessous pour avoir une vue synthétique des forces et faiblesses de vos concurrents.

Concurrents directs et indirects	Forces	Faiblesses
Qui ? Nombre, caractéristiques,...		
Quoi ? Que vendent-ils ? Quelles sont les spécificités de leurs produits/services ? Les forces et faiblesses ?		
Combien ? Quantité produite ? Quantité achetée ? Quantité vendue par an ?		
Comment ? Méthodes de vente ? Méthodes de production ? Méthodes d'achat ? Matière première utilisée ?		
Où ? Où sont-ils implantés ? Dans quelle région ? Dans quel type de bâtiment ? Dans quel type d'environnement ?		
Quand ? Quand produisent-ils ? Quand achètent-ils les matières premières ? Quand vendent-ils le plus ? A quelle fréquence ?		

C. L'ANALYSE DES CONSOMMATEURS ET DE LEURS BESOINS

Cette partie se consacre à l'analyse des besoins des différents types de consommateurs dans votre secteur d'activité. Vous pourrez alors détecter quels types d'offres permet de répondre à quel type de besoin et, partant, vous pourrez vous situer par rapport à vos concurrents. Les questions auxquelles vous répondrez sont le QUI ?, le QUOI ? et le COMMENT ?

LE QUI : LES BESOINS PRINCIPAUX ET LES DIFFERENTS TYPES DE CONSOMMATEURS

Commencez par **déterminer les besoins principaux** auxquels répond votre secteur d'activité et plus précisément les différents produits ou services de ce secteur. On peut distinguer différents types de besoins. A titre d'exemple : les besoins physiologiques (manger, boire, ...) ; les besoins de sécurité (intégrité, protection, sécurité de l'emploi, de la santé, de la propriété, ...) ; les besoins sociaux (appartenance, amitié, amour, ...) ; les besoins d'estime (dignité, confiance, respect des autres et par les autres,...) et les besoins d'accomplissement (morale, créativité, résolution des problèmes, ...). Votre produit peut répondre à différents types de besoins.

Par exemple, un vêtement peut répondre aux besoins physiologiques, de sécurité, mais aussi aux besoins sociaux s'il s'agit d'un vêtement d'une certaine marque ou d'un certain type porté par les pairs. Par ailleurs, il peut aussi répondre au besoin d'estime ; si vous portez un vêtement qui dispose de caractéristiques associées à une population aisée, ... Les différents besoins auxquels répond votre produit va déterminer le segment de marché sur lequel vous allez opérer.

Une fois que vous avez déterminé les types de besoins, établissez **les différents groupes d'acheteurs (ou clients) en regard de leurs besoins** ; réfléchissez au profil des groupes d'acheteurs.

Par exemple, le groupe des acheteurs qui cherchent à répondre, par l'habillement, à leurs besoins physiologiques et de sécurité accorderont de l'importance aux vêtements pratiques, chauds, ... Les acheteurs en quête d'appartenance privilégieront des vêtements d'un autre type : ils suivront la mode, achèteront une marque de vêtement reconnue par leurs pairs, ... Les acheteurs en quête d'estime ou d'accomplissement, se voulant originaux, différents, privilégieront un autre type de vêtement, moins commun par exemple.

Posez-vous les questions suivantes :

- Quel est le profil des groupes d'acheteurs ?
- Quel est leur comportement d'achat ?
- Comment prennent-ils leur décision d'achat dans ce domaine ? Qui sont les prescripteurs éventuels ?

Vous aurez ainsi déterminé les différents couples « produits-marchés » de votre secteur, ou les différentes combinaisons entre un ou plusieurs produits ou services et un ou plusieurs segments de marché. Chaque combinaison constitue une offre en direction d'une cible de clientèle.

LE QUOI : LES BESOINS NON SATISFAITS OU LES PROBLEMES DES CONSOMMATEURS :

Vous pouvez dès lors vous interroger sur les **besoins qui ne sont pas satisfaits** par les produits existants. Par exemple, pour une personne souhaitant s'habiller de manière peu coûteuse mais

originale et différente, un produit fabriqué en petite quantité et vendu peu cher pourrait répondre à ce besoin. Quelques questions :

- Quels sont les problèmes, manques, besoins des consommateurs du secteur d'activité dans lequel vous voulez travailler ?
- En quoi modifierait-il la façon de travailler des clients ?
- Quels en seraient les bénéfices pour eux en termes de revenus supplémentaires ou d'économies réalisées ?

LE COMMENT : LA REPONSE AUX BESOINS

Vous connaissez les groupes d'acheteurs, leurs besoins ou problèmes ; reste à déterminer la manière de solutionner ces problèmes, manques. Quelles sont les technologies existantes ou les métiers susceptibles de répondre à ces besoins non comblés ?

- Comment les consommateurs de votre secteur d'activité résolvent-ils aujourd'hui leur problème ou comment tentent-ils de satisfaire leurs besoins, et à quel prix ?
- Sont-ils prêts à payer pour une (meilleure) résolution de leur problème ? Combien ?
- Quelles sont les solutions proposées ?

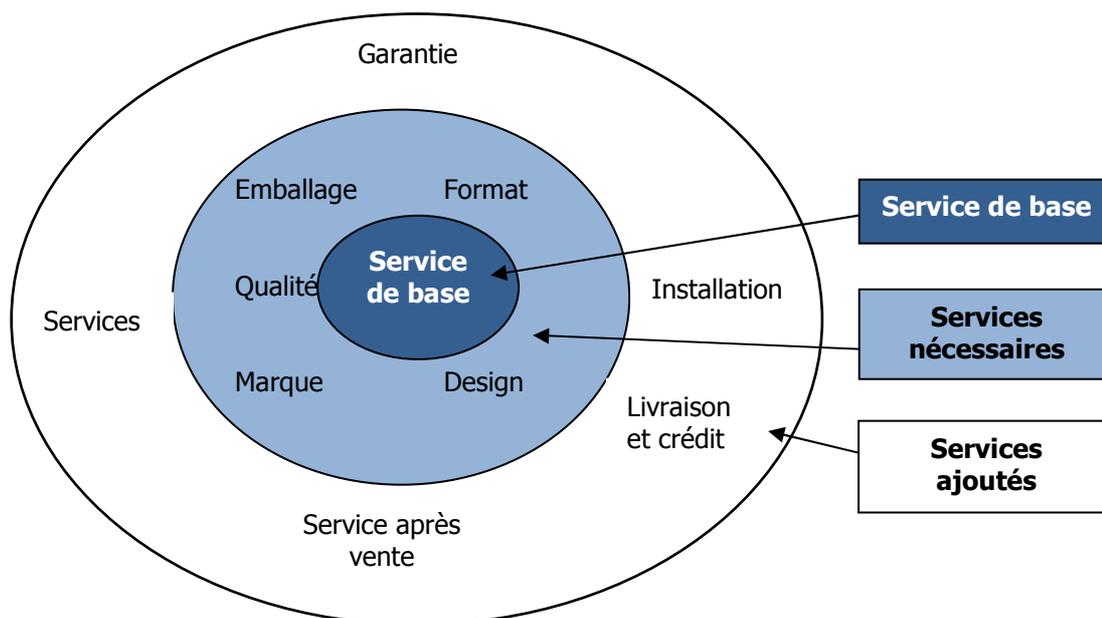
Le tableau ci-dessous permet de caractériser les produits/services du marché. Vous pouvez reproduire ce tableau et le compléter afin de déterminer les caractéristiques du produit/service.

Questions	Acquisition	Utilisation	Possession
Quoi ?	Marques habituelles. Dernières marques achetées	Type d'utilisation du produit. Produit substitut	Marques actuellement détenues
Combien ?	Quantité achetée par achat. Format ou nombre d'unités	Quantité consommée par semaine. Type d'usage le plus important	Quantité de produits détenue
Comment ?	Conditions d'acquisition	Sous quelle forme le produit est-il utilisé ?	Mode de conservation
Où ?	Lieux d'achat habituels et occasionnels	Lieux de consommation	Lieux de détention
Quand ?	Date du dernier achat. Temps inter-achat	Moment habituel d'utilisation	Période et durée de possession
Qui ?	Qui achète habituellement le produit	Qui consomme le plus régulièrement le produit	Qui détient le produit
Pourquoi ?	Quelles sont les raisons d'achat ? Besoins ?	Quelles sont les raisons d'utilisation ? A quelles fins est-il utilisé ?	

2. LES GROUPES D'ACHETEURS CIBLES ET LE POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

A l'étape précédente, vous avez déterminé les différents groupes d'acheteurs de votre secteur d'activité ; vous avez identifié leurs besoins ainsi que les moyens de répondre à ces besoins. Cette étape rentre dans le vif de la clientèle que vous voulez atteindre et servir ; ceux que votre produit/service pourra satisfaire.

Il vous faut, pour ce faire, analyser le profil des différents groupes d'acheteurs qui recherchent le même type de produit/service ou le même « panier d'attributs » dans un produit. Le panier d'attributs de votre produit/service ou le produit/service comme bouquet de services peut se concevoir tel que représenté ci-dessous :



DECRIRE : LA SEGMENTATION DES CONSOMMATEURS

Une fois que vous avez bien défini votre produit et les différents services qu'il offre, vous pouvez établir les **groupes d'acheteurs susceptibles d'acheter votre produit/service et en déterminer les caractéristiques**. Ces caractéristiques vous permettront alors d'adapter certains aspects de vos services en fonction des types de clientèles ciblées (par exemple, dans le secteur de l'habillement, offrir un service de couture qui permet d'adapter la taille du vêtement au physique du client – raccourcir les manches d'un pull, ...).

Pour ce faire, nous vous conseillons de remplir le tableau suivant en fonction du type de produit/service vendu.

L'objectif est de déterminer les **groupes d'acheteurs** qui ont pour point commun l'avantage qu'ils recherchent dans le produit et se distinguent par leurs caractéristiques, leurs besoins et leur comportement. Ainsi, au sein d'un segment, il y a homogénéité des besoins, des caractéristiques, des avantages recherchés. La définition des différents groupes d'acheteurs ou « segments » vous permettra ensuite de sélectionner ceux sur lesquels vous concentrerez vos efforts commerciaux.

Type de produit/service				
Segments d'acheteurs	Besoins	Avantages recherchés	Caractéristiques	Comportement

DECIDER : LE CHOIX DU OU DES SEGMENTS CIBLES

Vous pouvez donc désormais choisir, parmi les segments déterminés, le ou les segments de consommateurs cibles, compte tenu des objectifs de votre entreprise et de ses qualités distinctives.

DEVELOPPER : LE CHOIX DU POSITIONNEMENT

Vous avez établi le ou les segments cibles de consommateurs que vous souhaitez atteindre. Il vous faut désormais vous positionner, dans chacun des segments retenus, par rapport aux attentes des acheteurs en tenant compte des positions détenues par la concurrence. Il s'agit de concevoir un/des produits, de l'adapter dans le but de lui donner, dans l'esprit des clients, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence.

Considérez, pour ce faire, les points suivants :

- Les caractéristiques distinctives et/ou avantages réels ou perçus (la perception joue parfois un rôle non négligeable)
- La perception des marques concurrentes.

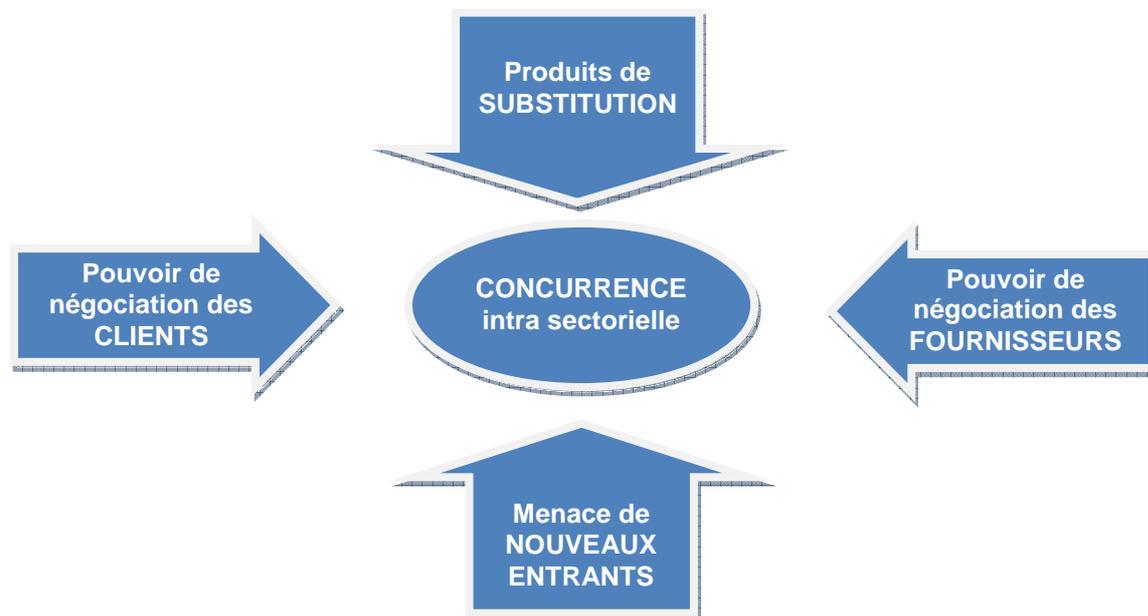
Ainsi, vos stratégies de production, de vente et de communication devront tenir compte des caractéristiques de vos clients cibles. En effet, votre offre doit s'adapter à votre clientèle et non le contraire. Mettez-vous dans la peau de votre client et adaptez votre service à celui que vous voulez satisfaire !

Les types de positionnement :

- Positionnement basé sur une qualité distinctive du produit (ex : vêtement fabriqué dans un tissu qui ne se chiffonne pas) ;
- Positionnement basé sur les avantages ou sur la solution apportée (ex : vêtement qui protège correctement du froid) ;
- Positionnement basé sur une occasion d'utilisation spécifique (ex : robe de soirée) ;
- Positionnement basé sur une catégorie d'utilisateurs (ex : vêtement pour sportifs) ;
- Positionnement par rapport à une marque concurrente
- Positionnement de rupture par rapport à la catégorie de produit (ex : ...)

3. LA COMPETITIVITE

L'analyse de la compétitivité passe par une analyse synthétique de différents facteurs qui influent sur la performance d'une entreprise. Ils sont schématisés comme suit :



Le poids de ces forces permet de déterminer les éléments stratégiques à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

Lorsque **les clients** ont un pouvoir de négociation fort, ils influencent la rentabilité du marché avec leurs exigences sur les prix, les services ou sur les conditions et délais de livraison. Ce pouvoir de négociation des clients est fort lorsque :

- Les clients sont concentrés
- Les fournisseurs sont nombreux et dispersés ;
- Les produits substitués sont nombreux ;
- Le coût de changement de fournisseur est faible et prévisible.

Le pouvoir de négociation des **fournisseurs** se mesure à leur capacité à imposer leurs conditions à un marché en termes de coûts et de qualité. Les coûts d'approvisionnement seront alors impactés. Lorsque les fournisseurs sont peu nombreux, s'appuient sur une marque forte et des produits très différenciés, leur pouvoir de négociation est élevé.

Les **produits de substitution** représentent une alternative à l'offre : produits différents répondant à un même besoin, produits qui influent sur la demande (ex : l'augmentation du coût du carburant augmente les ventes de produits utilisant les énergies renouvelables). Par conséquent, l'augmentation du prix d'un bien provoque l'augmentation de la vente de l'autre.

La **menace d'entrants potentiels** est influencée par les barrières à l'entrée telles que les investissements initiaux nécessaires, les brevets, les normes, les mesures protectionnistes, l'image de l'industrie, les entreprises déjà établies, les barrières culturelles, les techniques utilisées, etc. Il convient donc d'évaluer si, dans votre secteur, la menace de nouveaux entrants est forte ou non.

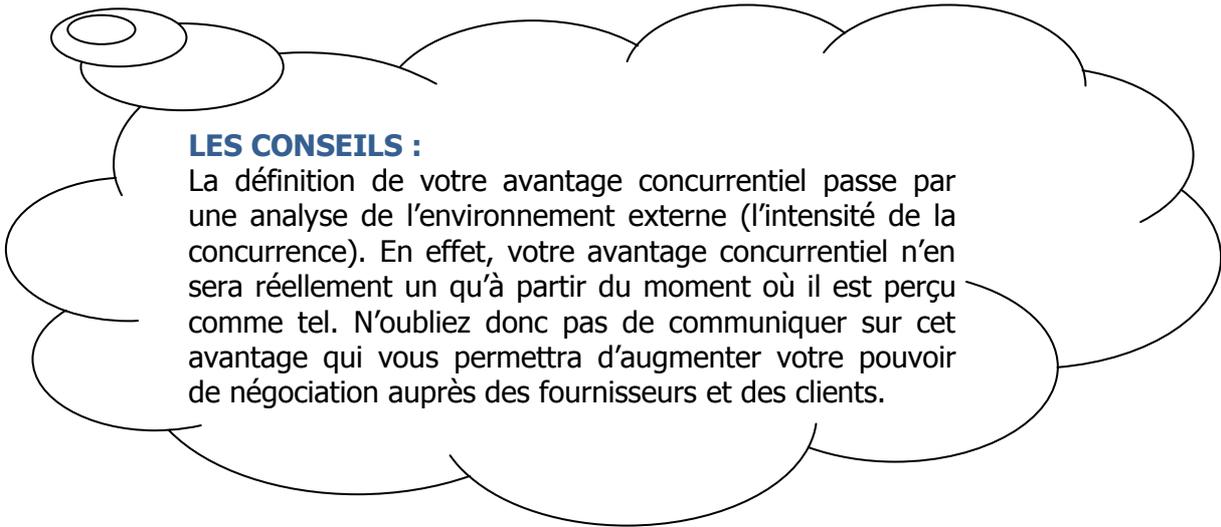
L'intensité de la **concurrence intra sectorielle** est évaluée au regard du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre, de la taille et de la diversité des concurrents, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, ...

Vous connaissez dès lors les forces et faiblesses de ces 5 acteurs clés, il vous reste à déterminer votre **avantage concurrentiel** ou l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par votre produit ou votre marque et qui lui donnent une supériorité sur ses concurrents immédiats. La supériorité peut porter sur :

- Le produit lui-même : ses qualités distinctives constituent une valeur pour l'acheteur (vous pourrez alors espérer un prix de vente supérieur),
- Les services nécessaires ou ajoutés accompagnant le service de base et qui sont valorisés par l'acheteur (vous pourrez alors espérer un prix de vente supérieur),
- Les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise (vous diminuerez alors vos coûts, votre prix de revient sera inférieur à celui de vos concurrents ; le consommateur perçoit un avantage par rapport aux concurrents).

Pour ce faire, nous vous proposons de vous poser les questions suivantes :

- En quoi votre produit ou service répondra-t-il mieux aux besoins actuels des clients que celui de la concurrence ?
- Quels sont les avantages compétitifs des produits/services comparables qui existent déjà sur le marché ?
- Comment vos concurrents réagiront-ils à votre arrivée ?
- Comment maintiendrez-vous votre avantage compétitif sur la durée ?
- Le timing est-il bon (ni trop prématuré, une cause fréquente d'échec, ni trop tardif) ?



LES CONSEILS :

La définition de votre avantage concurrentiel passe par une analyse de l'environnement externe (l'intensité de la concurrence). En effet, votre avantage concurrentiel n'en sera réellement un qu'à partir du moment où il est perçu comme tel. N'oubliez donc pas de communiquer sur cet avantage qui vous permettra d'augmenter votre pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et des clients.

4. VOS MOYENS COMMERCIAUX

LE PRODUIT

La politique de produit à mettre en place dépend du type de clientèle potentielle repérée lors de l'étape précédente. Le produit peut être défini comme un ensemble de matières, de services qui permettent de satisfaire les besoins et désirs des individus.

Il est important de se rappeler que le produit n'existe, au sens marketing, que lorsqu'il correspond à un besoin, à une attente des utilisateurs ; bien plus que ses caractéristiques techniques, ce sont ses fonctionnalités et ses attributs qui ont de l'importance. Par ailleurs, souvent, la concurrence ne se situe pas au niveau du produit lui-même mais à ce que les entreprises ajoutent au produit de base (conditionnement, services, publicité, facilités de paiement, ...).

Les différents types de produits peuvent être classés en fonction du type de marché, des caractéristiques du produit ou des habitudes de consommation, tel que présenté ci-dessous.

Facteur de classification des types de produits	
Le type de marché	<ul style="list-style-type: none">• Produits de consommation : business to client• Produits industriels : business to business
Les caractéristiques du produit	<ul style="list-style-type: none">• biens durables : biens tangibles qui vont survivre à de multiples utilisations ;• biens non durables ou périssables : biens tangibles consommés en une fois ou un petit nombre de fois ;• services : activités totalement intangibles.
Les habitudes de consommation	<ul style="list-style-type: none">• Produits d'achat courant ou de commodité sont des produits que le client a l'habitude d'acheter fréquemment, rapidement et avec un minimum d'effort de comparaison. Ils sont de trois types : les biens de première nécessité, les produits d'impulsion ou les produits dits d'urgence.• Produits d'achat réfléchi ou de comparaison : il s'agit de biens de consommation que le client compare généralement sur certains critères tels que l'aspect, la praticité, la qualité, le prix et le style (ex : meubles, vêtements, gros électroménagers, ...).• Produits de spécialité : ce sont des biens de consommation qui possèdent des caractéristiques uniques et/ou des images de marque bien définies, de sorte que de nombreux acheteurs sont disposés à faire un effort d'achat tout particulier.• Produits non recherchés : ces produits sont ceux que le consommateur ne connaît pas ou auxquels il ne pense pas naturellement (innovations qui n'ont pas atteint une notoriété suffisante).

Il est important d'être bien conscient des différentes dimensions de son produit pour pouvoir adopter une stratégie marketing efficace et agir sur les différentes dimensions pour qu'elles soient cohérentes avec le positionnement de l'entreprise, le prix fixé, les modes de distribution, le type de communication,... Les différentes dimensions d'un produit sont :

PRODUIT	Les dimensions
Qualité	<p>La qualité d'un produit est la capacité du produit à remplir ses fonctions (robustesse, performance, facilité d'utilisation, ...).</p> <p>Les consommateurs ont une perception de la qualité du produit offert par référence aux produits concurrents ou substituts offerts sur le marché. De plus, la qualité est perçue différemment en fonction des consommateurs. La qualité est donc toujours perçue et relative. Il est donc important de communiquer sur la qualité pour qu'elle soit perçue comme telle par les consommateurs.</p>
Caractéristiques et style	<p>Les services associés à la vente du produit, ou les caractéristiques du produit, jouent un rôle essentiel dans la différenciation de l'offre. Ils peuvent être des services de confort ou psychologiques (vente à domicile, commande par internet, possibilité de grouper ses achats, ...) ; des services techniques (livraison de la marchandise, retouches pour les vêtements, vêtement sur mesure, ...) ; des services financiers et d'encaissement (acceptation de carte de crédit, vente de chèques-cadeaux, carte de fidélité...) ; les services para-commerciaux (liste de cadeaux, location de vêtements de cérémonie, ...).</p> <p>Le style du produit est l'ensemble des techniques qui permettent d'adapter la forme et les couleurs au positionnement du produit</p>
Marque	<p>La marque est la mémoire du produit ; elle est à considérer comme un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute autre combinaison de ces différents éléments pour identifier un produit et le différencier des offres concurrentes. La marque remplit les fonctions d'identification, de personnalisation, d'ostentation, de distinction et de garantie sur le produit.</p> <p>Chaque individu ne donne pas nécessairement le même poids aux attributs du produit déterminants du choix. Ainsi, les individus détiennent un ensemble de croyances sur le degré de présence des attributs dans chaque marque. Les individus ont une fonction d'utilité correspondant à chaque attribut qui associe le degré de satisfaction ou d'utilité attendu au degré de présence de l'attribut dans l'objet.</p> <p>La notoriété d'une marque est la capacité d'un acheteur potentiel d'identifier une marque d'une manière suffisamment détaillée pour la proposer, la choisir ou l'utiliser. Il est donc important de disposer d'une marque forte qui est en cohérence avec le positionnement de l'entreprise et avec le prix, les caractéristiques du produit, ...</p>
Conditionnement	<p>Le conditionnement est l'ensemble des activités associées à la conception et à la production du conteneur ou de l'emballage du produit, et par extension à ce conteneur ou cet emballage.</p>

Par ailleurs, il faut également vous interroger sur l'évolution de la demande pour votre produit. La demande des consommateurs pour une catégorie de produits évolue en fonction des phases que traverse un produit dans le temps ; ce qui implique des changements dans les conditions de vente du produit et une stratégie marketing différente.

Les produits passent généralement par 5 stades différents caractérisés par une demande globale, une structure concurrentielle et des consommateurs différents et donc une stratégie marketing adaptée à chacun des stades.

Stades	Demande	Caractéristiques des consommateurs	Structure concurrentielle	Objectifs stratégiques de l'entreprise	Programme marketing
Introduction	Croissance lente ; forte incertitude et haut risque financier pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Innovateurs • Leaders 	Monopole	<ul style="list-style-type: none"> • Créer la demande primaire • Avantages du produit nouveau • Premier essai • Introduction dans le réseau de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution sélective ou exclusive • Communication informative • Prix élevés car faible élasticité
Croissance	Croissance rapide à rythme croissant (visibilité du produit, entrée de concurrents, ...) ⇒ Diminution des coûts de fabrication pour l'entreprise (augmentation du volume et effet d'expérience)	<ul style="list-style-type: none"> • Généralement « progressiste » • Désir d'être dans les premiers à acheter le nouveau produit 	Concurrence monopolistique	<ul style="list-style-type: none"> • Etendre le marché • Construire une image de marque forte • Créer et maintenir la fidélité à la marque 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du produit • Distribution intensive • Communication par les mass média et orientée pour la création d'une image de marque • Prix en baisse progressive
Turbulence	Croissance à rythme décroissant (les concurrents les plus faibles quittent le marché)	L'ensemble des consommateurs potentiels	Oligopole (les parts de marché n'augmentent qu'au détriment des concurrents)	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher un positionnement spécifique • Segmenter le marché et maximiser la part de marché dans ces segments • Augmenter la fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation du produit, extension de la gamme • Distribution intensive • Communiquer sur la différenciation de la marque • Prix fonction de la valeur perçue de la marque
Maturité	Croissance ralentie Le taux d'occupation et de pénétration des produits très élevés ⇒ Phase de rentabilité élevée	Le marché est segmenté	Tendance à la concentration des concurrents (oligopole différencié)	<ul style="list-style-type: none"> • Différencier ses produits et sa marque • Relancer la demande primaire au moyen d'innovations • Marketing relationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation du produit par la qualité • Distribution sélective • Consolider l'image de marque par la communication • Eviter les guerres de prix
Déclin	Décroissance ⇒ Certaines entreprises désinvestissent, d'autres se concentrent sur le marché résiduel	Majorité de conservateurs car les innovateurs se tournent vers d'autres produits	Tendance aux fusions (oligopole concentré)	<ul style="list-style-type: none"> • Se spécialiser pour survivre • Epuiser les sources de rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la gamme de produits • Distribution ultra sélective • Freiner la décroissance par la communication • Augmentation des prix si spécialisation, sinon, diminution

LE PRIX

Le prix est la variable marketing la plus visible par les consommateurs, les concurrents ou les pouvoirs publics. En marketing, on peut définir le prix selon le point de vue :

- Pour le consommateur, le prix est fonction du rapport entre le sacrifice monétaire qu'il doit consentir et les satisfactions qu'il attend du produit ;
- Pour le vendeur, la notion de prix intègre la quantité cédée mais aussi les termes de l'échange c'est-à-dire l'ensemble des modalités pratiques et concrètes qui vont présider au transfert de propriété telles que le service après-vente, les modalités et délais de paiement, ...

L'importance de la décision PRIX :

- Le prix de vente influence directement le niveau de la demande.
- Le prix est un facteur déterminant de la rentabilité à long terme de l'entreprise, non seulement au travers de la marge bénéficiaire mais aussi par le biais des quantités vendues.
- Le prix se prête facilement aux comparaisons entre produits ou marques concurrents.
- Le prix de vente influence la perception globale du produit ou de la marque. Il contribue par ailleurs au positionnement de la marque.

Le choix du prix est donc délicat et très important. Une étude prévisionnelle des coûts sera nécessaire pour déterminer, en fonction des différents prix, les montants de chiffre d'affaires à réaliser pour assurer l'équilibre financier de l'entreprise.

OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE DE PRIX

Objectifs financiers	<ul style="list-style-type: none">• Maximiser le profit• Assurer un profit déterminé, considéré comme suffisant
Objectifs commerciaux	<ul style="list-style-type: none">• Maximiser le chiffre d'affaires• Rechercher une certaine part de marché
Objectifs concurrentiels et stratégiques	<ul style="list-style-type: none">• Stabiliser les prix et marges• Décourager la concurrence actuelle ou potentielle• S'emparer du leadership
Objectifs de dotation d'une image de qualité	<ul style="list-style-type: none">• Un prix élevé donne une idée de qualité, assure une marge bénéficiaire importante mais limite le nombre d'acheteurs et/ou la fréquence des achats• Un prix modique suggère une production de qualité médiocre et ne conduit pas toujours l'entreprise à faire du bénéfice (ventes importantes mais marge faible).

La stratégie de prix doit ainsi respecter une **triple cohérence** :

- *Cohérence interne* par rapport aux contraintes de coût et de rentabilité
- *Cohérence externe* par rapport à la capacité d'achat du marché et du prix des produits concurrents
- *Cohérence marketing* par rapport aux décisions de positionnement du produit et par rapport à la stratégie de distribution.

La détermination du prix peut passer par différentes analyses. Pour déterminer le prix d'un nouveau produit, il est préférable d'utiliser la méthode d'analyse des coûts et d'analyse de la concurrence étant donné que les facteurs relatifs à la demande (dont l'élasticité de la demande) sont inconnus.

- [L'analyse des coûts](#)

L'analyse des coûts consiste à calculer les prix sur base des coûts sans référence explicite aux données du marché. L'analyse des coûts doit donc se combiner avec les autres méthodes pour fixer un prix qui respecte la triple cohérence. Il est ainsi indispensable de calculer le coût de revient afin de vérifier que l'entreprise est en situation bénéficiaire sur la vente de ses produits.

La méthode du coût de revient complet consiste à additionner les charges directes et indirectes occasionnées par la production et la vente d'un bien. Les *charges directes* concernent un seul produit et peuvent lui être imputées directement (matières premières, produits semi-finis incorporés au produit, main d'œuvre pour la réalisation de ce seul produit, ...). Les *charges indirectes* concernent plusieurs produits (dans le cas où l'entreprise fabrique et commercialise plusieurs types de produits) et doivent être analysées préalablement à leur imputation aux coûts des différents produits (ex : frais généraux, ...). Le coût de revient complet ainsi calculé est ramené à l'unité (divisé par le nombre d'unités que l'entreprise estime vendre – le calcul du coût de revient tiendra compte du nombre d'unités produites). A ce coût de revient unitaire est ajouté la marge bénéficiaire attendue (rémunération du capital investi) ; l'on obtient alors le prix de vente hors taxe.

La méthode du coût variable différencie les charges fixes et variables. Les *charges variables* sont dépendantes du volume de l'activité de l'entreprise ; lorsque la production ou les ventes augmentent, les charges variables (matières consommées, marchandises achetées pour être revendues, ...) augmentent. Les *charges fixes* sont indépendantes du volume de l'activité ; elles restent constantes (loyer du local, leasing, rémunération de la secrétaire, ...) lorsque les ventes augmentent ou diminuent. Ainsi, lorsque les ventes augmentent, les charges variables s'élèvent, les charges fixes restent stationnaires ; il en résulte une diminution de la part des charges fixes supportée par chaque unité vendue.

Ainsi, vous pouvez calculer le **prix limite** ou prix plancher qui correspond au coût direct (charges variables totales/quantités produites) ; c'est le prix qui ne permet de récupérer que la valeur de remplacement du produit, et qui est donc à marge brute nulle.

Le **prix technique** est le prix correspondant au point neutre, ou le prix qui assure, outre la récupération de la valeur de remplacement du produit, la couverture des charges de structure.
Prix technique = coût direct + (charges de structure/quantité vendue)

Le **prix cible**, ou prix suffisant, comprend le coût direct et la couverture des charges de structure, une contrainte de profit (un montant de profit jugé suffisant, calculé par rapport au capital investi dans l'activité)

Prix cible = coût direct + (charges de structure/quantité) + (taux d'intérêt x capital/quantité)

Vous aurez donc une idée du prix qui vous permet de couvrir vos coûts directs, de celui qui prend en charge vos charges de structure et de celui qui vous assure un bénéfice permettant de rémunérer le capital investi. Vous aurez donc une vision financière du prix à adopter.

- [L'analyse de la demande](#)

Il est possible, au travers de l'étude de marché, de poser la question de savoir au dessus et en-dessous de quel prix le consommateur n'achèterait pas le produit. Il s'agit de calculer les prix psychologiques.

- [L'analyse de la concurrence](#)

Quels sont les prix des concurrents et quelle est la valeur perçue de mon produit par rapport aux leurs ?

LA DISTRIBUTION

La distribution représente l'ensemble des moyens utilisés par l'entreprise pour mettre un ou plusieurs produits sortant de l'appareil de production à disposition de l'utilisateur ou du consommateur. Il est important d'organiser un réseau de distribution approprié au produit, au positionnement et à la clientèle.

Les fonctions principales de la distribution peuvent être résumées comme suit :

- Transporter du lieu de production au lieu d'achat du consommateur final
- Assortir : toute activité permettant de constituer des ensembles de produits spécialisés ou complémentaires adaptés à des situations de consommation et d'utilisation ;
- Fractionner : toute activité visant à mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et utilisateurs ;
- Stocker les produits entre la production et l'achat : toute activité assurant la liaison entre le moment de fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation ;
- Contacter : toute activité facilitant l'accessibilité de groupes d'acheteurs à la fois nombreux et dispersés ;
- Informer : toute activité permettant d'améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel.

Tout producteur doit choisir une option de distribution comportant 3 éléments : la nature des intermédiaires, le nombre d'intermédiaires utilisés à chaque stade de distribution et les responsabilités et engagements respectifs du producteur et des intermédiaires. Les différentes solutions seront évaluées en fonction de leur coût, du contrôle que le producteur souhaite exercer sur la distribution ou en fonction de la souplesse souhaitée par le producteur (possibilité de s'adapter à l'évolution du marché). Par ailleurs, le producteur veillera à ce que les canaux de distribution soient adaptés à la clientèle cible en termes d'image, en mesure de toucher une part importante de la cible et adapté aux possibilités commerciales, logistiques et de négociation de l'entreprise.

Par ailleurs, le producteur doit concevoir ses objectifs de distribution à partir des contraintes qui lui sont imposées par :

- les consommateurs et acheteurs,
- les produits : les produits d'achat courant doivent pouvoir être trouvés à tout moment et donc dans le plus grand nombre de points de vente possible (distribution intensive) ; les produits d'achat réfléchi peuvent être distribués de manière sélective ; les produits de spécialité peuvent être distribués de manière sélective ou exclusive car le consommateur sait avant l'achat le produit qu'il souhaite ;
- la politique de l'entreprise et ses contraintes financières et stratégiques ;
- les intermédiaires et la coopération à mettre en place avec ces derniers. Une stratégie de pression sur les intermédiaires consiste à mettre en place une coopération volontaire des intermédiaires par le biais d'incitants sur ces derniers. Une stratégie d'aspiration consiste à forcer la coopération des intermédiaires au moyen d'incitants sur le consommateur final.
- les concurrents,
- l'environnement.

Le réseau de commercialisation d'une entreprise peut être composé de plusieurs canaux. Dans la phase de démarrage, il est toutefois recommandé de ne pas s'éparpiller et de concentrer ses efforts sur un seul canal : programmation des contacts, mise au point d'argumentaires de vente, maîtrise des conditions de négociation, ...

Par ailleurs, si les coûts de distribution s'avèrent trop lourds par rapport au volume des ventes estimé, il est possible de s'associer avec une entreprise commercialisant ou fabriquant des produits autres mais s'adressant aux mêmes clients.

Les différents canaux de distribution	
Vente directe	<ul style="list-style-type: none"> • Vente par correspondance, • Vente par téléphone • Vente par Internet • Vente à domicile
Canal court	<ul style="list-style-type: none"> • Détaillants indépendants, • Supermarchés • Hypermarchés, • Entreprises de vente par correspondance
Canal long	<ul style="list-style-type: none"> • Grossistes-détaillants • Agents commerciaux – grossistes-détaillants

La distribution des produits se caractérise par différents éléments :

- Le nombre de niveaux ou intermédiaires qui séparent le producteur de l'utilisateur final. Un circuit de distribution est dit *court* ou direct lorsqu'il n'existe qu'un seul intermédiaire entre le producteur et l'acheteur ; le circuit est *long* ou indirect lorsqu'il existe plusieurs intermédiaires.
- Le nombre d'intermédiaires intervenant à chaque niveau de distribution : un système de distribution est *intensif* lorsque la distribution s'effectue dans le plus grand nombre de points de vente possible, centres de stockages multiples, le tout pour assurer une couverture maximale du territoire de vente. Un système de distribution *exclusif* limite le nombre de points de vente (vente exclusive dans une zone géographique donnée). Un système de distribution sélectif présente un nombre d'intermédiaires inférieur au nombre disponible.
- Le degré d'intégration des circuits de distribution : un circuit de distribution est intégré lorsque la même entreprise remplit à la fois le rôle de producteur, grossiste et détaillant ; il est non intégré lorsque différentes entreprises y remplissent les rôles.
- L'implantation du point de vente : l'évaluation de l'emplacement du point de vente doit être effectuée rigoureusement et doit prendre en compte la détermination de la zone de chalandise (espace géographique à l'intérieur duquel se trouvent les clients potentiels du magasin), l'emplacement des concurrents et leur offre, la population, l'accès, les conditions d'installation, ...
- Les caractéristiques des points de vente tels que les horaires d'ouverture (large couverture horaire ou non), l'amabilité du personnel, la proximité du magasin par rapport aux centres commerciaux ou aux réseaux routiers, ...

	Avantages	Inconvénients
Circuit de distribution long	<ul style="list-style-type: none"> - La présence d'intermédiaires dans un canal de distribution permet de réduire le nombre de contacts nécessaires pour assurer la rencontre entre producteurs et consommateurs - Economies d'échelles et évite l'investissement nécessaire pour créer un canal direct - Réduction des disparités de fonctionnement - Le service offert présente un certain assortiment ; la rapidité et la connaissance de la clientèle potentielle 	<p>Déléguer la vente des produits signifie la perte d'un certain pouvoir de contrôle sur le choix de la clientèle, les méthodes de vente et la marge</p>

Système de distribution intensif	<ul style="list-style-type: none"> - Couverture maximale du territoire de vente - Chiffre d'affaires espéré plus élevé puisque couverture plus large et donc volume de vente plus élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de la distribution élevés et variables selon le type de distributeur - Perte de contrôle de l'entreprise sur sa politique de commercialisation - Incompatibilité avec le maintien d'une image de marque élevée et d'un positionnement précis dans le marché
Système de distribution exclusif	<ul style="list-style-type: none"> - Conservation d'un meilleur contrôle des intermédiaires - Permet de donner au produit une image de prestige autorisant un prix plus élevé dans certains marchés puisque exclusivité de la distribution - Souhait de susciter un effort de vente plus vigoureux de la part de l'intermédiaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de trouver les commerçants compétents - Si faible nombre de commerçants compétents, risque de négociations plus difficiles sur les prix
Système de distribution sélectif	<ul style="list-style-type: none"> - Evite de disperser son effort entre de nombreux points de vente - Facilite une meilleure coopération avec les distributeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de ne pas assurer une couverture suffisante du marché - Coûts liés à la sélection et à la recherche des intermédiaires
Circuit de distribution intégré	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution ou suppression des situations de conflit au sein du canal - Garantie sur la sécurité des débouchés et approvisionnements - Economies d'échelle - Assure un meilleur contrôle de la distribution - Assure une adaptation plus rapide de la production 	<ul style="list-style-type: none"> - Restreint l'éventail des choix du consommateur - Restreint l'autonomie d'action du producteur

→ Exemples de contraintes liées à la distribution du produit :

Là encore, sans présumer du choix final, il convient de prendre en compte les spécificités liées à l'écoulement du produit sur le marché, ou les barrières qu'il pourrait être nécessaire de franchir pour cela.

Exemples :

- ❖ Sera-t-il nécessaire de créer une marque ?
- ❖ Faudra-t-il utiliser un réseau de distributeur ?
- ❖ Faudra-t-il mettre en place un service après-vente ?
- ❖ Avez-vous évalué le temps et les moyens nécessaires pour approcher la grande distribution ?
- ❖ Votre produit ou prestation nécessitera-t-il de mettre en place des moyens de publicité particuliers ?

Le choix de l'implantation peut par ailleurs être réalisé en utilisant divers critères tels que:

- **Critères quantitatifs :**
 - Pourcentage des magasins détenteurs de la marque de façon habituelle.

- Pourcentage du chiffre d'affaires total de la famille de produits concernés réalisé par les magasins qui référencent la marque. Ceci constitue une indication du potentiel de vente des magasins qui détiennent la marque.
 - Zone de chalandises : zone d'attraction commerciale du point de vente dont il est possible d'évaluer le potentiel de vente par des courbes isochrones ou par des courbes isométriques (courbes reliant des points situés à des temps de trajet (ou des distances en km) identiques du point de vente).
 - Chiffre d'affaires prévisionnel : fonction des ventes prévues.
 - Hauteur des marges retenues par le secteur de distribution et/ou l'enseigne retenue.
- **Critères qualitatifs traditionnels :**
 - La situation géographique : le distributeur recherche des pôles d'attraction (rues piétonnières, accès aisé, possibilité de parking...)
 - L'image du point de vente : une fois le point de vente ouvert, on s'assure que la clientèle correspond bien à celle visée et qu'elle est satisfaite des prestations fournies. Pour ce faire, on a souvent recours à un baromètre d'image.
 - Le niveau de service : services antérieurs à l'achat, services postérieurs à l'achat, services annexes

Le cas particulier de l'agent commercial:

- La rémunération de l'agent commercial consiste soit en des commissions, soit en une somme fixe, soit en une combinaison entre les commissions et la somme fixe.
- L'établissement par écrit du contrat d'agent commercial n'est pas exigé par la loi mais il est vivement recommandé.
- Il est conseillé de passer une annonce d'offre d'emploi pour la recherche d'un agent commercial.
- Contact : Union belge des Agents Commerciaux : Rue du Tournoi, 43 – 1190 Bruxelles
Tél : 02/344.45.45 – mail : ubac@skynet.be

LA PROMOTION

La promotion fait référence à la politique de communication de l'entreprise qui est un élément clé de l'action commerciale. Elle permet de faire connaître le produit et l'entreprise au client et de mettre en évidence ses points forts.

- [Comment présenter votre produit et votre entreprise ?](#)

Pour convaincre rapidement quelqu'un de vous rencontrer (pensons à un fournisseur, un client, un investisseur,...) nous vous proposons un « Elevator pitch » qui permet de présenter votre produit :

Notre produit est un/une (*catégorie de produit*) pour (*type de client idéal*) qui (*a tel problème ou besoin*).

(*Nom du produit*) leur permet de (*réduire le coût, augmenter les revenus, gagner du temps*) parce que (*citer le principal point de différenciation par rapport à la solution couramment utilisée actuellement par les clients*).

...

- [L'élaboration du plan de communication](#)

Une fois déterminé l'ensemble des éléments relatifs au prix, à la distribution et au produit, vous pouvez élaborer votre plan de communication. Pour ce faire, il vous faut également connaître le budget que vous pouvez consacrer à la communication en suivant les étapes :

ELABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION

1. Choisir et identifier les cibles

On entend ici choisir les catégories de personnes en direction desquelles seront menées les différentes actions de communication. Ne confondez pas cible commerciale (qui sont mes clients potentiels ?) et cible de communication (à qui dois-je m'adresser pour vendre ou faire vendre mes produits ?). En effet, différents agents, consommateurs ou non du produit, jouent un rôle important dans sa diffusion par l'influence qu'ils exercent sur la décision d'achat.

Les questions à se poser pour identifier les cibles de communication sont : qui achète ? Qui utilise ? Qui décide ? Qui ordonne ? Qui conseille ? Qui montre l'exemple ?

2. Déterminer les objectifs de la communication

Il s'agit de s'interroger sur les objectifs que l'on souhaite atteindre, sur la réponse qu'on attend de l'audience cible. Notons que la fonction de la communication est de modifier le degré de connaissance, les attitudes et la perception qu'un récepteur aura vis-à-vis d'un bien ou service qui s'articule par une prise de conscience, la connaissance, l'attrait, la préférence, la conviction et l'achat. La communication peut poursuivre différents objectifs qui correspondent aux stades par lesquels passe un consommateur avant de se décider à acheter :

- Donner de l'information (prise de conscience, connaissance) et attirer l'attention ;
- Changer l'attitude (attrait, préférence) ; susciter l'intérêt et créer le désir ;
- Provoquer l'action (conviction et achat) ; agir sur le comportement.

3. Créer le message

La création du message passe par la conception du contenu (que dire ?), de la structure (comment le dire ?), du format (comment le dire du point de vue verbal, visuel, émotions ?) et de la source (qui doit le dire ?).

Les différents objectifs du message peuvent être :

- Créer une image de marque, rappeler la marque ou la situer socialement
- Lier un attribut central à la marque
- Influencer les préférences
- Faire peur au consommateur pour le forcer à agir
- Transformer les expériences de consommation
- Persuader le consommateur

4. Sélectionner les canaux de communication

Après avoir bien défini la cible, la réponse et le message, vous pouvez désormais sélectionner les canaux de communication les plus adaptés.

5. Fixer les budgets

Le budget de votre communication dépendra des ressources disponibles et des objectifs visés. Veillez à prendre en compte

6. Construire le mix de communication

Le mix de communication est la combinaison des instruments de communication (publicité classique, promotion des ventes, vente personnelle, relations publiques, ...), des cibles, ... Réfléchissez aux moments où il est opportun de communiquer, aux meilleurs moyens pour communiquer à vos différentes cibles, ... N'oubliez pas que les supports les moins chers sont incontestablement le marketing direct, les relations publiques et la force de vente. Ne négligez pas les réseaux sociaux, l'Internet, la participation à des foires, salons, ... Enfin, il faut garder à l'esprit que chaque support rencontre des objectifs différents.

- [Les canaux de communication](#)

Les différents canaux de communication sont repris dans le tableau ci-joint.

		Avantages	Inconvénients
Publicité	Présentation non personnelle payée Les supports : <ul style="list-style-type: none"> • La presse (journaux, magazines) • La télévision • La radio • L'affichage • Les courriers directs, Internet,... 	<ul style="list-style-type: none"> - Touche des audiences de masse - Efficace pour valoriser la marque - Effet rapide sur la notoriété et les ventes - Coût relativement faible pour les cibles de masse - Communication contrôlée par l'entreprise - Sous-traité à des agences, elle demande de moindres efforts de la part de l'annonceur 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de cibler l'audience et donc déperdition - Phénomène de saturation suite à l'encombrement publicitaire des supports - Message réducteur - Temps élevé nécessaire à la réalisation de la campagne - La sous-traitance à des agences engendre des coûts
Promotion des ventes	Incitants à court terme à l'essai ou à l'achat	<ul style="list-style-type: none"> - Effet immédiat et plus fort que celui de la publicité - Limitation dans le temps - Possibilité de cibler le lieu et le moment 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut dégrader la marque - Augmente la sensibilité des consommateurs aux prix - Coût pouvant être important - Facilement contrôlé par la concurrence et risque de cercle vicieux
Relations publiques, sponsoring, communication événementielle	Protection et/ou promotion de l'entreprise, des produits et de leur image. Communication par le biais d'événements spécialement conçus par l'entreprise à cet effet ou participation de la marque à des événements	<ul style="list-style-type: none"> - Création rapide de notoriété, démultiplication par les retombées presse - Impact sur l'image et transfert des valeurs de l'évènement sponsorisé sur la marque - Prétexte aux contacts personnels avec la distribution et les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Spéculatif - Effet difficilement mesurable - Actions ponctuelles
Marketing direct	Communication directe pour entraîner une réponse immédiate (vente par catalogue, vente par annonces-presse, mailing, e-mail, vente par téléphone, télévision ou Internet (réseaux sociaux,...))	<ul style="list-style-type: none"> - Ciblage très précis - Effet rapide et mesurable mais éphémère - Fidélisation - Bon support d'accompagnement d'autres actions - Elimination des problèmes liés à la mise en place d'un réseau de distribution - Faible budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Lassitude croissante - Difficulté de toucher des audiences larges - Nécessité d'un suivi rigoureux des opérations - Moins adapté à la communication de marque

5. VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES

Comment estimer le chiffre d'affaires, quel chiffre d'affaires espérer ?

Il faut d'abord analyser la taille de la demande, la part de marché estimée pour réaliser le calcul du CA. Pour ce faire, il faut :

- Identifier la zone de chalandise (nombre de clients);
- Déterminer le pouvoir d'achat de cette zone (revenus clients);
- Connaître la part des dépenses des clients pour le produit;
- Estimer le niveau de marché couvert;
- Estimer la part de marché disponible ou non satisfaite;
- Déterminer le volume des ventes.

Pour déterminer l'attractivité du marché, il convient d'analyser notamment les points suivants :

Que chercher ?	Comment chercher ?
La taille du marché	<ul style="list-style-type: none">• Quelle est la demande primaire ou le volume total qui serait acheté en réponse à une pression marketing de l'ensemble des acteurs ? On peut la calculer en multipliant la population totale potentiellement cliente par le pourcentage d'utilisateur du produit et par le nombre d'achats annuels.• Quelle est la part de marché que je puis espérer ?
Le taux de croissance	<ul style="list-style-type: none">• Le taux de croissance du marché peut être obtenu sur internet.
Le pouvoir d'achat	<ul style="list-style-type: none">• Comment se caractérise le pouvoir d'achat de vos clients cibles ?• Quelles sont les évolutions à attendre ?

6. LA SYNTHÈSE DES FORCES, FAIBLESSES, CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS DE VOTRE PROJET

- ✓ Vous avez décrit de manière précise votre activité ?
- ✓ Vous savez quelle clientèle vous recherchez en priorité ?
- ✓ Vous avez collecté un certain nombre d'informations ?

Vous êtes désormais en mesure de recenser l'ensemble des exigences du projet et de vérifier qu'elles pourront bien être satisfaites. Cette analyse est essentielle car **les caractéristiques contraignantes repérées auront une incidence sur :**

- **l'estimation des moyens à réunir** (compétences, équipements, partenariats, financements...),
- **les risques** pouvant peser sur le projet,
- **la faisabilité** de celui-ci et **sa probabilité d'être rentable**.

Ce travail vous permettra de refaçonner votre idée de départ, pour évacuer ces contraintes ou trouver une parade.

Ce qui est évoqué ci-dessous n'est naturellement pas exhaustif : ce ne sont que quelques exemples destinés à vous inciter à creuser votre propre réflexion. Chaque projet est toujours un cas unique.

➤ **Les contraintes propres à la nature du produit ou du service**

De par sa nature même, le produit ou le service que vous voulez vendre peut induire des contraintes spécifiques. Il convient donc de les repérer, afin de les réduire ou de les éliminer.

- Un produit peut être **difficile à réaliser**, avec beaucoup d'aléas technologiques. C'est le cas des innovations, pour lesquelles on constate fréquemment des retards par rapport à la planification initiale, retards pouvant engendrer des difficultés financières... Dans un tel cas, il faut réfléchir à la façon de trouver les partenaires fiables, de réaliser tous les tests et pré-séries/prototypes nécessaires, d'obtenir les moyens financiers indispensables pour lancer l'entreprise au bon moment, etc.
- Un produit ou service peut être **difficile à distribuer**, car nécessitant, par exemple, la contribution de différents prescripteurs et/ou intermédiaires. Il convient alors de vérifier que leur collaboration sera vraiment possible, en obtenant leur accord de principe.
- Un produit ou service peut être **difficile à comprendre** spontanément par l'acheteur potentiel. Ce serait le cas, par exemple, d'un nouveau produit d'assurance – maintenance - intervention à domicile pour les particuliers, avec différents types de franchises, de garanties et de prestataires, ...
Pour un tel produit, il faut prendre en compte l'importance et la multiplicité des besoins en marketing, en prospection et en communication.

→ Exemples de contraintes liées aux caractéristiques du produit ou service

Caractéristiques du produit ou service	Exemples de contraintes particulières
Complexe	<ul style="list-style-type: none"> • temps de mise au point de l'industrialisation • normes à respecter ou à atteindre • niveau de fiabilité à atteindre • dépendance de partenariats technologiques externes, besoin ultérieur de R&D, etc. • lisibilité par le marché, par les prescripteurs, par les relais d'opinion
Innovant	<ul style="list-style-type: none"> • produit autonome ou dépendant d'autres équipements ou d'autres opérateurs • nécessité de modifier le processus de fabrication ou les équipements ou les habitudes chez l'utilisateur • communication adaptée
Fragile	<ul style="list-style-type: none"> • surcoût de processus de fabrication • création d'emballage adapté • stockage particulier
Périssable	<ul style="list-style-type: none"> • infrastructure lourde en conséquence • pertes régulières possibles sur stock
Dangereux	<ul style="list-style-type: none"> • normes de fabrication • assurances • autorisations
Polluant	<ul style="list-style-type: none"> • autorisations • réaction possible des riverains
Copiable	<ul style="list-style-type: none"> • risque d'arrivée rapide de "gros concurrents" sur le marché • nécessité d'occuper le marché très vite
A faible valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • nécessité de forts volumes • cohérence entre charges fixes probables et marge commerciale
Très coûteux	<ul style="list-style-type: none"> • cycle de production très long • niveau de Besoin en fonds de roulement • hésitation longue chez l'acheteur potentiel
A usage unique	<ul style="list-style-type: none"> • emballage spécifique • normes de sécurité à respecter
A renouvellement d'achat lent	<ul style="list-style-type: none"> • nécessité de reconstituer chaque année sa clientèle
Saisonnier	<ul style="list-style-type: none"> • locaux de stockage • besoin de crédit de campagne
Garantie à accorder	<ul style="list-style-type: none"> • coût d'un service après-vente • assurances
Sujet aux aléas climatiques	<ul style="list-style-type: none"> • réserve financière de sécurité • assurances
Susceptible d'être rapidement obsolète	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilité gamme suivante • cadence dans la recherche-développement
Nécessitant un emplacement particulier	<ul style="list-style-type: none"> • dans un quartier spécialisé • près des donneurs d'ordres • dans une rue très commerçante
Non rentable par lui-même	<ul style="list-style-type: none"> • aléas des recettes provenant des tierces-parties (ex : journal gratuit)
Dépendant	<ul style="list-style-type: none"> • de partenaires : pour son installation, pour son exploitation • d'enveloppes budgétaires (période plus ou moins favorable dans l'année)

→ Exemples de contraintes liées à l'image du produit ou du service

L'image, ou la perception spontanée d'un produit ou d'un service, chez les consommateurs, peut induire des contraintes spécifiques.

Il est donc conseillé, avant même de réaliser une étude de marché, de se rapprocher de professionnels qui peuvent apporter un regard neutre et extérieur sur le produit ou le service.

Caractéristiques liées à l'image du produit ou du service	Exemple de contraintes particulières
Effet de mode	- quel produit prendra la suite ?
Image négative (mauvaise réputation du métier, déficit de confiance)	- communication longue et lourde à prévoir
Image de luxe	- politique de communication et de distribution adaptée, - dépôt d'une marque, - emballage coûteux, - nécessité d'un emplacement dans un beau quartier,...
Impact sur l'Environnement	- hostilité de futurs voisins, d'associations de défense de l'environnement ou de groupes de pression,...
Lisibilité faible	- nécessité d'une forte communication,

PHASE III : ETUDIEZ VOTRE PROJET DU POINT DE VUE JURIDIQUE

Vous avez déterminé votre activité économique ; il convient d'en préparer les aspects légaux. L'étude juridique passe par les trois étapes suivantes :

- Le choix de la structure juridique
- La préparation du dossier administratif de constitution d'entreprise et son dépôt.

1. LE CHOIX DE LA STRUCTURE JURIDIQUE

Pour déterminer la structure juridique que prendra l'activité économique, il est important de partir de l'analyse économique du projet et d'en déduire la forme juridique qui y sera la plus adaptée.

Les éléments qui guideront votre choix sont les suivants :

- Quels sont les différentes formes juridiques possibles en droit belge ?
- Quels sont les critères objectifs, c'est-à-dire les contraintes fixées par la loi qui devront, en fonction du projet, guider son choix ?
- Quels sont les critères subjectifs, c'est-à-dire ceux directement liés au projet et à son avenir, qui devront l'aider à retenir un seul statut juridique ?

Le choix de la structure juridique dépend d'obligations et d'un certain nombre d'options personnelles :

- Le niveau de responsabilité à assumer,
- Le degré de contrôle à exercer,
- La capacité financière,
- Le type d'activité exercé,
- Le statut fiscal et social du chef d'entreprise,
- La volonté ou non d'association.

Les différents types de statut juridique et leurs avantages sont présentés dans le tableau ci-dessous.

	Avantages	Inconvénients
Entrepreneur en personne physique	<ul style="list-style-type: none">- L'entrepreneur est seul propriétaire- Il prend seul les décisions (souplesse)- La comptabilité est en général simplifiée- Les frais de constitution et de fonctionnement sont peu élevés- Aucun capital minimum de départ n'est exigé pour commencer l'activité	<ul style="list-style-type: none">- L'entrepreneur supporte l'entièreté des risques d'une façon illimitée- La faillite de l'entreprise signifie la faillite de l'entrepreneur (patrimoine personnel et professionnel sont confondus)- Le décès de l'entrepreneur entraîne dans la plupart des cas la fin de l'entreprise (division et partage de l'héritage)- Assujettissement à l'impôt des personnes physiques (dont le taux est supérieur à celui de l'impôt des sociétés à partir d'un certain niveau de bénéfice)

	Avantages	Inconvénients
Sociétés commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - La confiance des tiers (fournisseurs, banques, ...) peut être plus grande en raison du montant des capitaux propres investis - Le développement de l'entreprise est plus rapide du fait de la possibilité d'incorporer des nouveaux actionnaires et des capitaux - Le risque est limité aux fonds mis dans le capital de la société - La faillite de la société ne signifie pas la faillite des associés sauf circonstances particulières - Continuité de la société en cas de décès ou de maladie des associés - Optimisation fiscale : le bénéfice d'exploitation peut être réparti entre l'entreprise et ses dirigeants actifs (leur rémunération constitue une charge professionnelle déductible dans le chef de la société) et dès lors la possibilité d'atténuer la progressivité de l'impôt aussi bien de la société que de ses dirigeants - Avantages fiscaux du fait de l'assujettissement à l'impôt des sociétés (dont le taux est moindre que celui des personnes physiques) - Les pertes de la société peuvent être réparties - Plus de chances de pérenniser l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Les frais de constitution de la société peuvent être importants - Le fonctionnement est plus lourd et plus complexe - Un capital minimum est exigé dans la plupart des sociétés - Perception d'un droit d'enregistrement au taux de 0,5% sur les apports (en numéraire ou en nature) - Les normes comptables sont très strictes - Obligation d'établir des comptes annuels

L'ENTREPRISE EN PERSONNE PHYSIQUE

Les personnes qui exercent, en personne physique, une activité professionnelle sans être engagée dans les liens d'un contrat de travail ou d'un statut. Une personne peut être indépendante à titre principal ou à titre complémentaire. Les avantages et inconvénients de ce statut juridique ont été présentés dans le tableau précédent.

LES SOCIÉTÉS COMMERCIALES

Les sociétés commerciales peuvent être de plusieurs types. Le Code des Sociétés en reconnaît 7.

- [La société en nom collectif \(SNC\)](#)
La société en nom collectif est celle que contractent les associés responsables et solidaires et qui a pour objet social d'exercer une activité civile ou commerciale sous une raison sociale. Ce type de société est souvent utilisé par les professions libérales pour leur constitution. L'acte de constitution d'une SNC peut être sous seing privé, mais il doit être enregistré et publié au Moniteur belge.
- [La société en commandite simple \(SCS\)](#)
La société en commandite simple est celle que contractent un ou plusieurs associés responsables et solidaires, que l'on nomme commandités, et un ou plusieurs associés simples bailleurs de fonds, que l'on nomme commanditaires. Les commandités sont les associés solidairement responsables alors que les commanditaires sont les actionnaires qui souscrivent le capital social. Le commanditaire n'est responsable qu'à concurrence de l'apport promis et il ne peut exercer aucun acte de gestion même en vertu d'une procuration.

Ce type de société est utilisé par des personnes qui veulent entreprendre mais qui ne disposent pas de capitaux suffisants.

L'acte de constitution d'une SCS peut être sous seing privé, mais il doit être enregistré auprès du Ministère des Finances et publié au Moniteur belge.

- [La société privée à responsabilité limitée \(SPRL\) et la variante unipersonnelle \(SPRLU\)](#)
La SPRL est une société où les associés n'engagent que leur apport et où leurs droits ne sont transmissibles que sous certaines conditions. Elle ne peut pas faire publiquement appel à l'épargne. La SPRL peut être constituée par une personne (SPRLU).
- [La société privée à responsabilité limitée sans capital \(SPRL STARTER\)](#)
La SPRL STARTER est une société constituée par une ou plusieurs personnes physique et dont le capital à la constitution est de 1 €. La société dispose d'un délai de 5 ans pour porter ce capital au montant de 18.550 € en procédant à des augmentations de capital et donc pour se transformer en SPRL classique. Pour ce faire, elle affecte obligatoirement 25% des bénéfices annuels dans la réserve légale. La rédaction d'un plan financier avec le concours d'une institution ou d'un organisme agréé, d'un comptable, d'un expert-comptable externe ou d'un réviseur d'entreprises est obligatoire. Les fondateurs doivent être des personnes physiques.
- [La société coopérative, qui peut être à responsabilité limitée \(SCRL\), ou à responsabilité illimitée \(SCRI\)](#)
La société coopérative est celle qui se compose d'associés dont le nombre et les apports sont variables. Elle doit être constituée par au moins trois personnes. Les statuts déterminent si la responsabilité des associés est limitée ou illimitée.
- [La société anonyme \(SA\)](#)
La SA est celle dans laquelle les actionnaires n'engagent qu'une mise déterminée. La SA est choisie comme forme de société par les grandes entreprises et par les PME dans la mesure où les parts sociales sont très facilement transmissibles.
- [La société en commandite par action \(SCA\)](#)
La SCA est celle que contractent un ou plusieurs associés responsables et solidaires, que l'on nomme commandités, avec un ou plusieurs associés qui n'engagent qu'une mise déterminée, que l'on nomme commanditaires.

Cette société a un capital réparti en actions et fonctionne comme une société anonyme. Les gérants sont obligés d'être en même temps associés. Ils doivent être renseignés dans les actes constitutifs et sont responsables en tant que fondateurs de la société.

	SPRL – SPRLU	SA	SCRL	SCRI
Acte constitutif	Acte notarié			Acte sous seing privé ou notarié
Plan financier	Obligatoire			Non obligatoire
Nombre d'associés	Min 2 associés (pers. physiques ou morales). 1 pers. pour SPRLU	Min 2 associés (pers. physiques ou morales)	Min 3 associés (pers. physiques ou morales)	Min 3 associés (pers. physiques ou morales)
Responsabilité des associés	Limitée à leur apport			Responsabilité illimitée
Capital souscrit	18.550 EUR	61.500 EUR	18.550 EUR	Pas de capital minimum
Libération du capital au moment de la constitution	6.200 EUR (chaque part souscrite en numéraire doit être libérée de 1/5 au moins ; les parts souscrites en nature doivent être totalement libérées)	61.500 EUR (les parts souscrites en numéraire et en nature doivent être libérées de 1/4 au moins)	6.200 EUR (chaque part souscrite en numéraire et en nature doit être libérée de 1/4 au moins)	Le capital peut, sans modification des statuts, varier librement au-delà du capital minimum fixé dans les statuts

	SPRL – SPRLU	SA	SCRL	SCRI
Apport	L'apport en espèces doit être versé à un compte ouvert auprès d'une institution financière au nom de la société en constitution ; quant aux apports en nature, le réviseur d'entreprises doit réaliser un apport qui fixe la valeur exacte des biens apportés			Pas de réglementation
Actions et cession	Actions nominatives, transmissibles (sauf autres restrictions) au conjoint, aux ascendants, descendants et personnes autorisées par les statuts ; l'accord de la moitié au moins des associés détenant $\frac{3}{4}$ du capital est requis, déduction faite des droits dont la cession est proposée.	Les actions au porteur sont cessibles sans aucune restriction. La cession d'actions nominatives a lieu par inscription au registre des actions	Nominatives, cessibles uniquement aux autres associés aux conditions fixées dans les statuts ou à des tiers si ceux-ci sont repris nommément dans les statuts.	
Contrôle de la société : Nomination d'un commissaire aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises dont la moyenne annuelle du nombre de travailleurs occupés excède 100 personnes ; - Ou les entreprises qui dépassent plus d'un des critères ci-après : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Moyenne annuelle du nombre de travailleurs occupés : 50 ▪ Chiffre d'affaires annuel (hors TVA) : 6.250.000 EUR ▪ Total du bilan : 3.125.000 EUR 			Pas de contrôle
Assemblée Générale	Les actionnaires doivent se réunir tous les ans. Des assemblées générales extraordinaires peuvent être convoquées. SPRLU : l'associé unique exerce les pouvoirs dévolus à l'AG et dans ce cas, ses décisions sont consignées dans un registre tenu au siège social.			
Gestion	Un ou plusieurs gérants, associés ou non. Le gérant de la SPRLU ne doit pas nécessairement être l'associé unique de celle-ci.	Min. 3 administrateurs, associés ou non. Le Conseil d'Administration peut déléguer la gestion journalière de la société à un ou à plusieurs administrateurs, directeurs ou autres agents, associés ou non. Si lors d'une AG, on constate que l'actionnariat se limite à 2 associés, le nombre d'administrateurs pourra être ramené à 2.	Un ou plusieurs gérants, associés ou non, nommés par l'AG	

LES AUTRES TYPES D'ASSOCIATIONS

- [L'association sans but lucratif \(ASBL\)](#)
L'ASBL est une personne morale et possède la personnalité juridique. En principe, elle ne peut pas poursuivre un but lucratif.
- [Le Groupement d'intérêt économique \(GIE\)](#)
Cette forme de coopération économique est destinée à permettre à des sociétés, entreprises et personnes physiques de développer et faciliter leur activité économique, d'améliorer leur résultat, de rationaliser des secteurs communs, ... Fiscalement, elles sont considérées comme n'ayant pas la personnalité juridique.

2. LE DOSSIER ADMINISTRATIF DE CONSTITUTION D'ENTREPRISE

Une fois que vous avez déterminé le statut juridique le mieux adapté à votre activité et à votre situation personnelle, vous pourrez préparer les formalités administratives qui donneront naissance à votre entreprise. Les principales formalités à remplir sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Les formalités	Comment les remplir ?
Etablir le plan financier de l'entreprise	Le plan financier est obligatoire quand on crée une S.A., une SPRL ou une SCRL et doit être soumis au notaire lorsqu'il dresse l'acte constitutif. Le plan financier donne une image complète des recettes et dépenses futures et montre la viabilité du projet.
Ouvrir un compte bancaire	Le compte bancaire doit être ouvert au nom de la personne physique ou morale titulaire de l'activité. Le numéro de compte bancaire devra obligatoirement figurer sur tous les documents commerciaux de l'entreprise (factures, lettres, etc.). En cas de création d'une société commerciale, vous y verserez, avant la rédaction de l'acte constitutif chez le notaire, au minimum le capital qui doit être obligatoirement libéré (la banque ou la Poste remet alors aux fondateurs une attestation portant le nom de la future société, celui des fondateurs et le montant des fonds respectivement versés par eux ; cette attestation sera remise au notaire lors de la constitution de la société).
Dresser l'acte de constitution de la société	Pour la constitution d'une S.A., d'une S.P.R.L. et d'une S.C.R.L., l'intervention du notaire est toujours requise. Pour les autres formes de sociétés, l'acte constitutif peut éventuellement être dressé sans l'intervention d'un notaire. Pour faire dresser l'acte constitutif de votre société, vous aurez besoin : <ul style="list-style-type: none"> • du numéro de compte bancaire provisoire, • de l'attestation bancaire confirmant le versement de votre capital, • le plan financier, • les statuts de la société qui constituent les règles de base pour le fonctionnement de la société et comportent notamment des informations sur l'identité du ou des fondateurs, le nom et le but de la société, l'apport des associés/sociétaires, l'assemblée annuelle des associés/sociétaires, etc. Pour les actes authentiques, le notaire procèdera au dépôt des documents au greffe du Tribunal de Commerce ; pour les actes sous seing privé, les associés doivent effectuer la démarche eux-mêmes.
Publier l'acte de constitution au Moniteur belge	La formalité est accomplie par le greffier du Tribunal de Commerce qui a reçu (de la part du notaire dans le cas d'actes authentiques ou de la part des associés dans le cas d'actes sous seing privé) les documents à publier lors du dépôt au greffe de l'acte constitutif.
Inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises	L'inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises doit être effectuée avant le démarrage des activités et s'effectue par le biais d'un guichet d'entreprises. Le guichet d'entreprises vérifiera également si vous remplissez les conditions d'accès à la profession (connaissances de gestion de base, compétences (inter-) professionnelles pour les professions réglementées, autorisations...
Demander un numéro de TVA	La demande du numéro de TVA s'effectue au bureau du Contrôle de la TVA dont relève votre entreprise. Vous devrez vous munir de votre carte d'identité, de votre numéro d'immatriculation au registre de commerce ou de l'artisanat ainsi que de deux copies des statuts de votre société et des procurations (dans le cas où vous constituez une société).

Les formalités	Comment les remplir ?
Affiliation à une caisse d'assurances sociales	<p>Toute personne physique qui exerce une activité professionnelle à laquelle elle n'est pas liée par un contrat de travail, ni par un statut doit s'affilier à une caisse d'assurances sociales. De même toute société soumise à l'impôt des sociétés doit s'affilier à une Caisse d'Assurances Sociales.</p> <p>Les cotisations sociales payées à la Caisse d'Assurances Sociales couvrent : la pension, les allocations familiales, les assurances soins de santé gros risques et indemnités ainsi que les assurances sociales en cas de faillite.</p> <p>L'indépendant dispose d'un délai de 90 jours à partir du début de son activité pour choisir librement sa caisse d'assurances sociales.</p>
Affiliations à une mutuelle	<p>Pour bénéficier du régime d'assurance de maladie-invalidité, le travailleur indépendant doit s'affilier à une mutuelle de son choix ou à la Caisse Auxiliaire d'Assurance-Maladie-Invalidité pour être couvert contre les gros risques. Il est également possible de souscrire à une assurance complémentaire contre les petits risques (frais de consultation d'un généraliste, d'un spécialiste ou d'un dentiste).</p>
Assurances	<p>Toute personne physique ou morale doit ou peut souscrire des assurances pour se prémunir de certains risques. Certaines assurances sont obligatoires telles que l'assurance-loi, l'assurance R.C. automobile et l'assurance des exploitants de certains lieux ouverts au public, en cas d'incendie et d'explosion.</p>
Nature de l'activité	<p>Certaines formalités sont liées à la nature de l'activité exercée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professions réglementées : pour exercer certaines activités, la personne physique ou morale doit prouver, par la possession d'un titre ou par la pratique professionnelle, qu'elle dispose, en plus des connaissances de gestion de base, de la compétence professionnelle requise. Sont concernées : activités du cycle et des véhicules à moteur ; activités de la construction et de l'électrotechnique ; activités de soins corporels, d'opticien, de technicien dentaire et d'entrepreneur de pompes funèbres ; boulanger-pâtissier ; dégraisseur-teinturier ; grossiste en viandes-chevillard ; installateur-frigoriste ; restaurateur ou traiteur-organisateur de banquets. • Activités soumises à une licence, attestation, autorisation, agrément ou enregistrement • Activités soumises à un agrément, une autorisation, ou un enregistrement auprès de l'AFSCA • Pressions intellectuelles prestataires de services • Activité ambulante

LES CONTACTS :

- Site du SPF Sécurité sociale (<http://socialsecurity.fgov.be>) pour la liste des Caisses d'Assurances Sociales (ou secrétariats sociaux).
- Formulaire de demande d'un numéro de TVA : <http://www.finform.fgov.be>
- Les différents types d'assurances : <http://creation-pme.wallonie.be>
- Les guichets d'entreprises agréés :

ACERTA : http://www.acerta.be	HDP : http://www.hdp.be
BIZ GUICHET : http://www.bizondernemingsloket.be	PARTENA : http://www.guichetentreprises.partena.be
EUNOMIA ASBL: http://www.eunomia.be	ZENITO: http://www.zenito.be
FORMALIS: http://www.formalis.be	UCM: http://www.ucm.be
SECUREX: http://www.go-start.be	

3. LES DROITS INTELLECTUELS

Une fois que vous avez précisé votre idée, votre projet de produit et de marque, il convient de s'interroger sur la nécessité de les protéger et sur les moyens permettant de les protéger. Le droit belge prévoit en effet de protéger la propriété intellectuelle que ce soit les brevets, marques, modèles, noms de domaine et droits d'auteur.

La réponse à trois questions vous orientera sur les démarches à faire ; en effet, il existe un cumul des protections en droit belge :

- Y a-t-il un élément technique inventif dans mon produit/idée ?
- Y a-t-il un aspect nouveau/original dans mon produit/idée ?
- Y a-t-il une marque à protéger ?

Les tableaux repris en page suivante exposent les différents types de droits intellectuels.

CONSEIL :

Veillez à procéder régulièrement à des i-DEPOT. Il s'agit de communiquer votre idée (au stade de projet, idée, concept, ...) à l'Office Benelux de la Propriété intellectuelle qui conserve le secret tant sur le contenu de l'i-DEPOT que sur le fait que vous avez effectué un i-DEPOT. L'i-DEPOT peut servir de moyen de preuve en cas de litige mais aussi vous permettre de négocier et de parler de votre création avec des partenaires sans craindre de vous faire voler votre idée.

Vous pouvez le faire en ligne ou par enveloppe (le coût est de 35 € pour 5 ans en ligne et 45 € par enveloppe).

Visitez : <http://www.boip.int/fr/ideeen/actionIdepot.html>

LES CONTACTS :

- Site de l'Office Benelux de la Propriété intellectuelle: www.boip.int
- Pour effectuer un i-DEPOT : <http://www.boip.int/fr/ideeen/actionIdepot.html>
- Pour vérifier qu'une marque est libre : <http://register.boip.int>
- Pour vérifier que votre modèle ou dessin est nouveau, consultez les conseils sur <http://www.boip.int/fr/modellen/new.html>
- Pour trouver un expert en propriété intellectuelle dans le Benelux : www.bmm.nl ou www.bmm.be ou www.bmm.lu

	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
Droits d'auteur	<p>Protection des productions du domaine littéraire, scientifique et artistique de forme originale. Ex : livres, brochures, conférences, dessins, peintures, photos, bases de données, programmes informatiques, œuvres audiovisuelles, multimédia, dramatiques, chorégraphiques, ...</p> <p>L'œuvre doit donc être originale et mise en forme (les idées et concepts ne peuvent faire l'objet d'une protection ; il faut avoir atteint un certain degré de concrétisation).</p> <p>La protection d'une œuvre par les droits d'auteur couvre le moment de la création jusque 70 ans après la mort de l'auteur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interdire la modification, l'adaptation, la traduction, la copie de l'œuvre ; • Interdire la distribution de l'œuvre ou de copies ; • Interdire la communication de l'œuvre au public sans l'autorisation préalable. 	<p>Le droit d'auteur naît du seul fait de la création ; aucune formalité n'est donc nécessaire.</p> <p>L'important est d'être en mesure de prouver la création et la date de la création. Gardez donc vos différents croquis, en y mentionnant votre nom et la date.</p>
Dessin ou modèle	<p>L'aspect nouveau ou l'apparence d'un produit ou d'une partie de produit, industriel ou artisanal, est protégeable au titre de dessin ou modèle industriel. L'aspect est conféré en particulier par les caractéristiques des lignes, des couleurs, de la forme, des contours, de la texture ou des matériaux du produit lui-même ou de son ornementation.</p> <p>Il convient de préciser que le droit d'auteur peut permettre une certaine protection de ces œuvres à partir du moment où elles sont originales. Le dessin ou modèle permet toutefois une protection plus facilement opposable.</p> <p>La protection dure 5 années et est renouvelable jusqu'à un maximum de 25 ans moyennant le paiement de taxes. Le droit peut être cédé ou faire l'objet d'une licence.</p> <p>Conseil : vous disposez d'un délai d'un an après la création pour déposer un dessin ou modèle ; vous avez donc un an pour vérifier que votre produit intéresse vraiment le public avant de déposer un modèle ou dessin. Vous pouvez ainsi éviter des frais inutiles pour un produit qui s'avèrerait sans succès.</p> <p>Un dessin ou modèle non enregistré n'est protégé que durant 3 ans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour disposer du droit exclusif d'utiliser le modèle dans le territoire concerné ; • Pour créer une image, une identité autour de votre produit ou service ; • Pour obtenir des revenus par le biais de licences d'exploitation octroyées à des tiers. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vérifier que le dessin ou modèle ne fait pas déjà l'objet d'un dépôt, qu'il présente davantage que des différences de détails par rapport à ce qui existe par ailleurs. Les recherches doivent être relativement approfondies sur Internet et dans les périodiques. Vous pouvez aussi vous faire aider par un expert. Aucun registre n'existe en ligne pour le Benelux. 2. Déterminer si l'on dépose un dessin ou modèle, pour quels produits ou services. Déterminer le lieu de dépôt du dessin ou modèle : Belgique, UE ou international. 3. Déposer le dessin ou modèle à l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (coût de l'enregistrement : 108€) ou au niveau communautaire auprès de l'Office pour l'Harmonisation dans le Marché intérieur ou au niveau international. La procédure dure environ 1 an.

	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
Marque	<p>Tout signe servant à désigner les produits ou les services d'une entreprise et permettant de les distinguer de ceux des concurrents : un nom, un logo, un ensemble de lettres et/ou de chiffres, une couleur ou une combinaison de couleurs, une odeur, un slogan, un son, la forme du produit ou son conditionnement, une étiquette...</p> <p>Une fois obtenus les droits sur la marque, le titulaire peut décider de la céder, d'établir un contrat de licence ou d'autres contrats de type franchise.</p> <p>A partir du dépôt, la marque est protégée pendant 10 ans. Cette protection peut être renouvelée tous les 10 ans à la demande et indéfiniment.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour détenir le droit exclusif d'utiliser la marque pour désigner ses produits ou services dans le territoire concerné. • Pour créer une image ou une identité autour du produit ou service ; • Pour interdire aux tiers l'usage de la marque ou d'un signe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer si la marque ou le logo envisagé est libre (visitez le Registre des marques : http://register.boip.int) 2. S'interroger sur l'intérêt de déposer la marque, sur quel territoire, pour quels produits ou services et pour quels titulaires. 3. Déposer la marque auprès de l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (coût de la demande d'enregistrement : 240€), ou de l'Office pour l'Harmonisation dans le Marché intérieur ou à l'international (système dit de Madrid). 4. Protéger la marque et réagir contre les atteintes.
Brevet	<p>Une invention de type produit, procédé, utilisation, ou dispositif nouveau, inventif et susceptible d'application industrielle et induisant un effet technique peut être protégée par un brevet d'une durée de validité de 20 ans à partir de la demande. Un brevet d'une durée de 6 ans existe en Belgique. La personne qui bénéficie des droits est l'inventeur ; il existe toutefois une présomption que le déposant de la demande est bien l'inventeur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour interdire à tout tiers de fabriquer, utiliser, vendre, offrir à la vente ou détenir l'objet de votre invention dans le territoire couvert • Pour générer des revenus via l'octroi de licences d'exploitation à des tiers ou via la cession de brevet • Pour valoriser et renforcer la crédibilité des produits 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vérifier que l'invention ne fait pas déjà l'objet d'un droit d'un tiers ; 2. Vérifier que l'invention est brevetable ; 3. Déterminer s'il vaut mieux déposer une demande de brevet ou opter pour la protection du savoir-faire unique ? Déterminer le moment de dépôt le plus approprié dans le processus de l'invention. 4. Si vous optez pour le dépôt de brevet, déposez une demande de brevet belge auprès de l'Office belge de la propriété intellectuelle (environ 18 mois de procédures) ou une demande de brevet européen (environ 4 à 5 ans de procédures) ou une demande internationale de brevet. 5. Veiller à ce que les droits obtenus soient respectés par les tiers

SOURCE: Branding & Protection, exposé de Dominique Kaesmacher, Chief IP Attorney, KIRKPATRICK Intellectual Property.

Au terme de ces étapes, vous êtes en mesure d'évaluer la faisabilité de votre projet ; de mesurer si le risque est acceptable, tant d'un point de vue financier qu'opérationnel.

Le business plan est un outil qui vous permettra de clarifier votre projet et de communiquer autour de ce dernier à des investisseurs, conseillers et partenaires potentiels. Il est un outil qui doit rester dynamique étant donné qu'il est susceptible d'évoluer au fil des conseils que vous recevrez et des réorientations qui se présenteront.

Reprenez, dans le tableau ci-dessous, les caractéristiques majeures de votre idée de création / diversification. Ce travail de synthèse vous permettra de vérifier si votre projet est réaliste.

Atouts	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au vu de ce que vous avez constaté sur le terrain, votre produit / prestation semble répondre à un vrai besoin. • Votre clientèle devrait être suffisante, accessible, solvable. • Vous possédez un avantage significatif, que vous pourrez mettre en avant face aux concurrents potentiels. • Vous maîtrisez votre métier et vous avez les connaissances minimales essentielles qui vous permettront de diriger une entreprise (techniques, informatiques, commerciales, de gestion...). • Ou encore, vous avez réuni une équipe soudée et expérimentée, aux compétences complémentaires...
Points faibles	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vous aurez probablement des difficultés à réunir certains moyens, sauf à recalibrer votre projet en conséquence. • Vous n'aurez, au démarrage, qu'un seul donneur d'ordres et disposerez de peu de temps pour prospecter d'autres clients. • Vous êtes dépendant d'un sous-traitant. • Vous ne maîtrisez pas techniquement le métier ou ne disposez pas des diplômes et expériences nécessaires et serez donc dépendant d'un salarié.
Menaces	<p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Votre activité risque d'être prochainement réglementée. • Avez-vous trouvé une parade, un produit de substitution ?
Opportunités	<p>Exemple :</p> <p>Une fois installé, vous aurez l'opportunité de compléter votre offre avec la représentation exclusive pour la Belgique des matériels d'un fabricant anglais N°3 mondial.</p> <p>Cela ne devrait pas entraîner d'investissements ni de frais supplémentaires.</p> <p><i>L'opportunité ne doit pas ajouter immédiatement un risque supplémentaire au projet, mais au contraire être un atout à portée de main pour rentabiliser mieux et plus rapidement son entreprise.</i></p>
Conclusion sur le réalisme du projet	<p>La synthèse des réponses doit permettre de conclure que le projet paraît réaliste. Sinon il faudra le remodeler, si c'est possible, ou l'abandonner.</p>

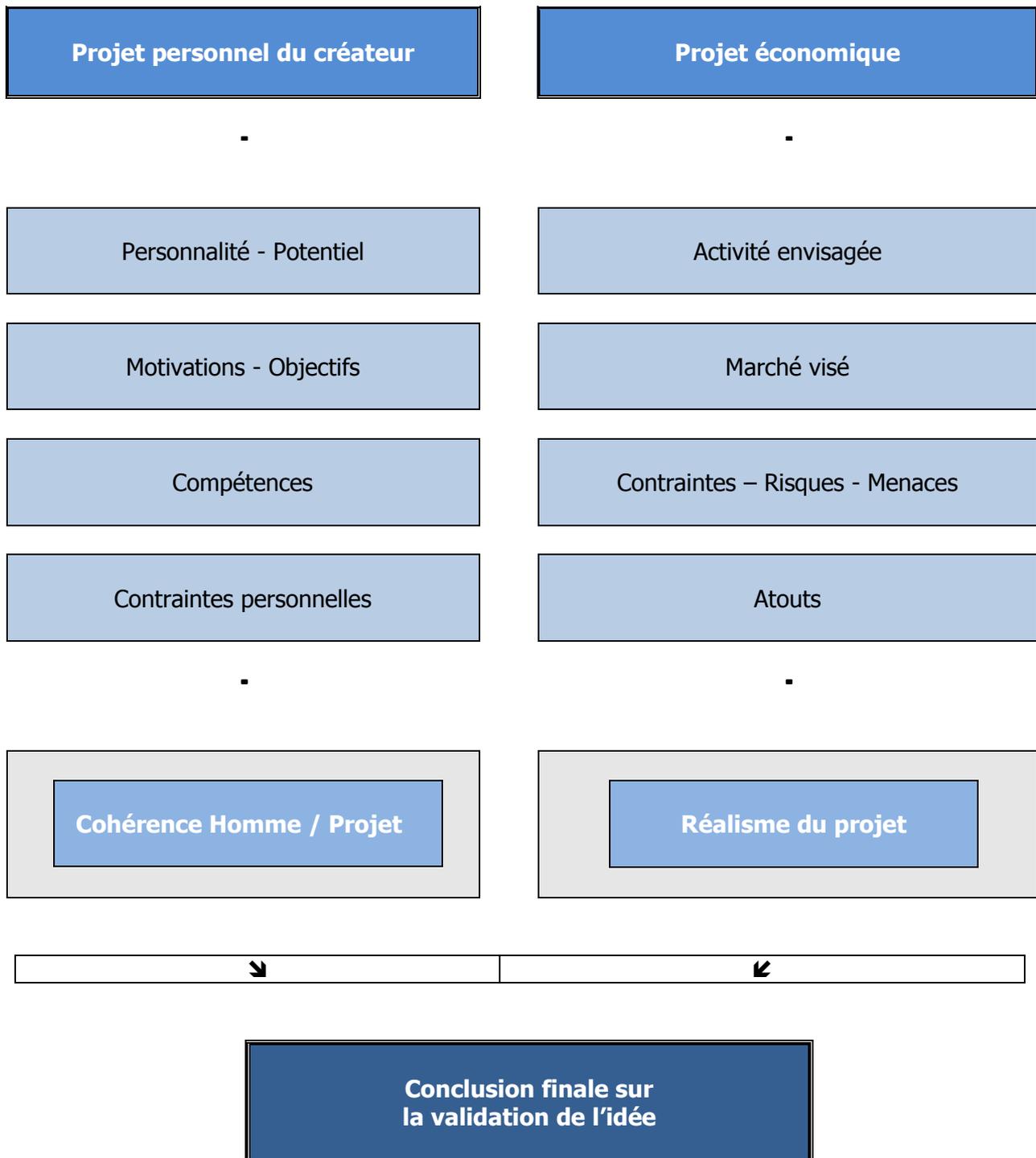
Attention : un projet peut être réaliste dans l'absolu et mal adapté à celui qui le porte.

C'est pourquoi, en final, vous devez confronter en toute objectivité les exigences de votre projet avec vos propres caractéristiques.

Exemples :

Exigences du projet	Réponse
Votre activité suppose une gestion « très serrée » La marge bénéficiaire est faible et tout se joue sur les achats.	Vous êtes conscient de cette difficulté mais vous disposez d'un atout : vous savez acheter ; vous avez pratiqué cela pendant longtemps en tant que salarié ; vous êtes déjà introduit dans le milieu professionnel...
Votre activité est très prenante. Elle impose, tous les jours, une large amplitude d'heures de présence, ou une très grande disponibilité. Ou bien, elle nécessite une forte réactivité pour conserver des clients prestigieux.	Vous êtes conscient de cette difficulté, mais vous avez une santé de fer, une volonté « du tonnerre ». Ces dernières années, vous travailliez 60 heures par semaine pour votre patron... Vous n'avez pas d'attache familiale... Cette activité, c'est votre passion...
Vous entreprenez dans un secteur réputé difficile. Votre clientèle a la réputation de payer mal. Or un impayé pourrait être fatal.	Vous êtes bien conscient que vous n'y connaissez rien en recouvrement de créances et que, de toute façon, vous n'aurez pas le temps de vous en occuper. Mais votre épouse, qui a travaillé pendant 12 ans dans une banque, dont 7 ans au service du contentieux, va vous seconder à plein temps pour la gestion.
Votre clientèle sera composée, en grande partie, de collectivités et organismes publics et parapublics. Leur décision d'achat et les délais de paiement seront longs.	Votre réseau relationnel vous ouvre de nombreuses portes chez les décideurs économiques et politiques. Vous avez calculé de façon approximative, mais pessimiste votre BFR et vous êtes en mesure de l'autofinancer aux deux tiers.

**Schéma général de la démarche permettant de
valider une idée de création d'entreprise**



PHASE IV : DÉTERMINEZ VOS MOYENS DE PRODUCTION

L'objectif de cette phase est de vous permettre de passer en revue les différents éléments relatifs à l'organisation et à la gestion de la production de vos biens et services.

Pour débiter cette phase, il convient de s'interroger sur la manière dont votre entreprise va organiser la production de ses produits. En effet, pour proposer ses produits, votre entreprise devra s'approvisionner chez des fournisseurs et, peut être, être amenée à transformer certaines matières. Pour ce faire, il vous faudra choisir entre deux options : la production interne et la sous-traitance. Pour vous aider à réfléchir sur la manière d'organiser la production, quelques questions vous sont proposées dans le tableau ci-dessous.

LA PRODUCTION
Cycle de production
<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les principales étapes qui permettent à votre entreprise de réaliser son produit fini ? Résumez-les à l'aide d'un schéma.• Quelles sont les contraintes, difficultés et durées à prendre en considération ?• Devez-vous constituer des stocks de produits en cours de fabrication pour assurer une production continue ? Dans quelle mesure ?• Quels contrôles de qualité prévoyez-vous ? Existe-t-il des normes à respecter dans votre secteur ?• Quelles sont les pertes (rebuts, dégradations, ...) subies par votre produit tout au long du processus de production ? Comment cela se traduirait-il en coûts ou en contraintes relatives à l'élimination de déchets par exemple ?
Approvisionnement
<ul style="list-style-type: none">• Qu'achète votre entreprise ? A quel prix ? Où l'acheter ?• Serez-vous confronté à des délais ou des commandes minimales qui influenceront vos stocks ?• Qui seront vos principaux fournisseurs de matières ou produits (types de fournisseurs) ? Par exemple, dans le textile, fourniture de textiles de différentes matières, de fil, de boutons,...• Quels délais de paiement accordent ces fournisseurs à vos concurrents ? Quels délais espérer ?
Sous-traitance
<ul style="list-style-type: none">• Qui seraient vos principaux sous-traitants ?• A quelles conditions travaillent-ils : exclusivité, négociation des prix, ... ?• Quels délais de paiement accordent-ils ?• Sont-ils remplaçables ?• Quelle maîtrise pourriez-vous avoir sur la qualité de leur travail ?• Comment pourriez-vous assurer le respect des délais d'approvisionnement ?
Production interne
<ul style="list-style-type: none">• Comment pourrait être envisagée la distribution du travail de production entre différents collaborateurs ?• Quels seraient, le cas échéant, les collaborateurs les plus difficiles à remplacer ?• Comment rémunèreriez-vous votre équipe ?• De quelles installations (bâtiments, équipements, machines, outillage, mobilier) devriez-vous disposer ? Que coûteraient-elles à l'achat, en termes de fonctionnement et d'entretien ?• Quelle serait votre capacité de production (en quantité) ?• A quelles conditions pourrai-telle être augmentée (coûts, délais, recrutements, ...) ?

1. LES MOYENS DE PRODUCTION MATÉRIELS

Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Qui va assurer la production et où ?
- De quelles ressources avez-vous besoin ?
- Quel est le délai de livraison de ces ressources ?
- A combien estimez-vous le coût de production ?
- Quel sera votre délai de production ?
- Les équipements nécessaires à votre activité sont-ils disponibles et fiables ?
- Serez-vous contraint d'engager des partenariats technologiques ou commerciaux ou de faire appel à la sous-traitance ? Cela risque-t-il d'induire un rapport de force avec ces partenaires ou sous-traitants ?
- Devrez-vous mettre en place une logistique spécifique ?

Un des facteurs de succès d'un projet est, bien sûr, d'avoir un bon produit, mais encore faut-il qu'il soit mis sur le marché au bon moment et au bon prix.

La fabrication du produit est sujette à des risques qu'il convient de prendre en compte dès maintenant : « ratés », retard, surcoûts, etc.

Par exemple, l'existence de variations très brutales du prix de certains approvisionnements, doit conduire à prévoir au démarrage la constitution d'un stock de précaution.

Nous vous conseillons donc vivement de répertorier les différents moyens de production dont vous aurez l'utilité pour votre activité, d'y associer un coût et de réfléchir aux moyens pour réduire les risques.

Caractéristiques liées à la production	Exemples de contraintes particulières
Approvisionnements	- cours très fluctuant des matières premières - risques politiques ou climatiques sur les approvisionnements - rapport de force avec des fournisseurs en situation d'oligopole
Processus de fabrication	- qualification du personnel - existence sur le marché de la sous-traitance nécessaire - dépendance vis-à-vis de sous-traitants
Conditionnement	- emballage spécial - emballage à recycler obligatoirement

2. LES MOYENS HUMAINS

De même, la qualité d'un produit ou d'un service peut dépendre des salariés qui seront affectés à la production et dont le recrutement peut s'avérer difficile. Il peut donc être utile, à ce stade, de rencontrer un responsable FOREM ou un cabinet de recrutement pour évaluer le coût d'une main d'œuvre appropriée.

Les questions suivantes vous permettront d'évaluer les moyens humains dont vous devrez disposer :

- De quels personnels avez-vous besoin ?
- Qui allez-vous recruter, et à quel moment ?
- Comment allez-vous recruter ?
- Aurez-vous besoin d'un banquier, un conseiller juridique ou autre ?
- Comment allez-vous rémunérer vos collaborateurs ?
- Devrez-vous recruter une force de vente ? Dans quel délai et à quel coût ?

Vous devrez peut-être constituer une équipe dirigeante. Assurez-vous que chaque associé fondateur a la même vision du projet pour éviter les doublons.

Vous devrez également peut-être faire appel à des compétences particulières ; seront-elles faciles à trouver ? En effet, nombre d'entreprises se plaignent des difficultés rencontrées pour recruter des collaborateurs dans certaines spécialités. Il est donc utile de faire le point sur le marché de l'emploi, sur les difficultés que vous risquez de rencontrer et sur les solutions que vous pourriez envisager pour contrer ces problèmes.

Avant de recruter du personnel, il est important de déterminer les tâches de chacun, résultats attendus, les qualifications et compétences requises, les relations hiérarchiques et fonctionnelles de chaque profil et la localisation du poste.

Sur base de ces éléments, vous pourrez également déterminer la nature des contrats de travail, leur durée, le temps de travail par semaine ou par an ainsi que le salaire horaire.

Vous pouvez vous renseigner auprès de secrétariats sociaux mais aussi vous renseigner directement vous-même en recherchant la commission paritaire qui sera appliquée, les contraintes légales et sociales ainsi que les salaires liés aux fonctions.

Pensez également aux tâches que vous sous-traiterez par exemple à un comptable et à un secrétariat social et déterminez également leurs coûts.

La GRH	Les conseils
Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez aux agences spécialisées dans le recrutement et aux agences interim qui sont des experts dans la matière et vous permettront d'éviter certains coûts (annonce, sélection des candidats, entretiens, ...) - Si vous effectuez le recrutement vous-même, pensez à : <ul style="list-style-type: none"> o Rédiger une annonce claire comprenant la description de l'entreprise, des tâches, du profil recherché, des horaires etc. o Faire appel au FOREM qui publiera gratuitement vos annonces sur son site Internet et vous expliquera les éventuelles aides à l'engagement de personnel ; o Faire appel aux écoles spécialisées pour recruter un personnel jeune ; o Afficher votre offre d'emploi sur votre site Internet, sur des sites spécialisés éventuellement, ... o Sélectionner les candidatures qui vous parviennent et convoquer les candidats en entretien ; o Préparer correctement l'entretien d'embauche sur base du CV ; - Veillez à remplir les formalités administratives liées à l'engagement de personnel (vous pouvez demander le conseil d'un secrétariat social). - Pensez à accueillir le nouvel employé en lui présentant l'entreprise, ...
La formation	<p>Ne négligez pas la formation de votre personnel ; elle permet de motiver le personnel, d'améliorer ses compétences de manière continue et de le responsabiliser.</p>
La communication	<p>Prévoyez des temps de communication qui permettront à votre personnel de s'exprimer sur ses difficultés, attentes, ... et qui vous permettront de valoriser votre personnel ou de reformuler vos attentes.</p> <p>N'oubliez pas non plus de communiquer sur les objectifs de l'entreprise, sur sa situation, ... Votre personnel peut être une source importante d'informations sur l'environnement extérieur, sur des innovations ou réorientations à opérer.</p>
L'évaluation	<p>L'évaluation individuelle des travailleurs représente un outil clé de motivation, d'évolution et d'évaluation du fonctionnement humain de votre entreprise.</p> <p>Les entretiens d'évaluation doivent permettre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibler les compétences acquises, les manquements et les difficultés rencontrées, - Evaluer les résultats atteints sur les objectifs fixés, - Echanger avec le travailleur sur les modalités de solutions aux difficultés qu'il rencontre, en prenant ses attentes, compétences, besoins et sa personnalité en compte, - Prendre connaissance de l'avis de l'employé et de la perception qu'il a de l'entreprise, - Montrer au personnel qu'il est soutenu dans ses démarches.
Les dossiers du personnel	<p>Pensez à conserver un dossier par personne. Ce dossier comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fiche de renseignements personnels de la personne (coordonnées, numéro d'assurance sociale, personne à contacter en cas d'urgence,...) - Le curriculum vitae et la lettre de candidature éventuelle ; - Le contrat de travail et la description des tâches, fonctions ; - Les documents relatifs aux absences, maladies, accidents de travail éventuels, congés, ... - Un formulaire médical éventuel ; - Les fiches d'évaluation ; -

3. LES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Assurez-vous de la santé financière de vos fournisseurs et sous-traitants, si vous devez verser des acomptes à la commande. Choisissez des sous-traitants qui ont une bonne notoriété pour limiter vos risques de dépendance.

Comment trouver le fournisseur qui nous convient en fonction de notre secteur ?

Comment se présenter à ces fournisseurs ?

Comment obtenir ou négocier les quantités souhaitées ?

Comment augmenter les délais fournisseurs ?

Quelles garanties apporter ?

Où et comment rencontrer les producteurs textiles, mobiliers et accessoires ? (salons, ...).

Quels sont les différents canaux de distribution en fonction de mon secteur ?

Comment identifier/chercher des bases de données ?

Comment approcher mes distributeurs ?

Comment présenter mes réalisations à des professionnels comme par exemple à des entreprises ?

Comment présenter mes prototypes ?

Quelles sont les diverses possibilités de vente via un intermédiaire (dépôt/vente, achat ferme, ...) ?

Définition des différentes notions pouvant être rencontrées ?

Quelles en sont les marges en général ?

PHASE V : CONSTRUISEZ VOTRE DOSSIER FINANCIER

- De combien aurez-vous besoin pour financer le développement du produit ou service ? Et pour le tester ?
- De combien avez-vous besoin pour démarrer votre activité ?
- Comment allez-vous vous financer ?
- Que prévoyez-vous comme chiffre d'affaires et comment s'étalera-t-il dans le temps ?
- Quel est la structure de vos achats (coût de revient) ? Quelle est votre valeur ajoutée (marge brute sur vente) ?
- Quels seront vos coûts de structure et de personnel, et comment s'étaleront-ils dans le temps ?
- Les bénéfices attendus seront-ils satisfaisants ? Comment se compareront-ils au reste du marché ?
- Quel sera en fin de compte le retour sur investissements ? Sera-t-il suffisant ?
- Quand et comment les investisseurs éventuels pourront-ils récupérer leur mise ?
- Quels subsides pouvez-vous raisonnablement espérer obtenir ? (attention aux délais de versement)

Détaillez un peu le tout et explicitez la faisabilité financière, les emprunts, les investissements, les aides, ...

Evaluez, de manière approximative :

- Le coût de vos investissements de départ,
- Votre besoin en fonds de roulement,
- Les pertes certaines pour le premier exercice, si cela devrait être le cas.
- Votre capacité financière sera-t-elle suffisante ? Devrez-vous recourir à des emprunts ? Votre capacité d'emprunt est-elle en rapport avec les besoins de votre projet ?
- ...

ANNEXE : LE PLANNING D'UMONS_ENTREPRENEURS ET LES ECHEANCES

Cfr. UMons & LME

UMonsEntrepreneurs est une chaire organisée pour vous avec des experts externes, avec comme principal objectif de vous faire participer et de vous mettre en situation concrète dans le cas d'une création et/ou d'un développement d'entreprise.

Nous attendons donc de tous les participants une présence assidue aux séances, ainsi qu'un respect des échéances.