

Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel

# Comment rédiger un Business Plan

## Introduction

Attention, il ne s'agit pas de la présentation synthétique de votre projet, mais réellement d'une introduction à l'ensemble du document : 15 à 25 lignes maximum

### **Objectif :**

Introduire et planter le décor, piquer l'intérêt du lecteur.

### **Pour vous aider :**

Pour mieux décrire l'intérêt d'un projet en quelques mots, vous pouvez utiliser :

- un exemple frappant
  - un extrait d'article de presse,
  - un extrait de loi,
  - une mise en situation du produit
- en savoir plus:

- Gardez à l'esprit les deux rôles que doit remplir votre Business Plan
- En rédigeant votre plan d'affaires, pensez à ceux qui vont le lire

### **En rédigeant votre Business Plan, gardez à l'esprit les deux rôles qu'il doit remplir :**

**PLAIRE** : raconter à l'avance la belle histoire du projet.

A ce titre, il est une vitrine " marketing ", il doit donner envie de voir - et vivre - la suite.

**CONVAINCRE** : présenter les objectifs et les moyens mis en œuvre, en mettant en évidence la cohérence et le sérieux de l'ensemble.

A ce titre, il est donc également une présentation objective et rigoureuse du projet.

### **En rédigeant votre plan d'affaires, pensez à ceux qui vont le lire :**

Un capital risqueur reçoit plusieurs dizaines de plans d'affaires par mois. Imaginez combien en reçoit un banquier ...

Quelques critères leur permettent d'écarter rapidement certains dossiers :

- le business plan n'est pas recommandé par un prescripteur
- il excède 20 pages
- la définition de l'activité est floue ou trop technique,
- le marché est mal identifié ou à trop faible potentiel,
- la valeur de l'équipe de management est incertaine

Trop de chiffres, trop de technologie, trop d'incertitudes, trop de jargon, peu d'ambition, peu de marché, peu de stratégie, sont autant de causes de rejet. Le business plan doit donner envie au lecteur d'étudier votre dossier et ... plus si affinités. Les détails, c'est à dire les annexes que vous tenez disponibles, seront communiqués au fur à mesure de l'étude engagée.

Testez votre business plan auprès de lecteurs avertis avant de le communiquer à ceux à qui vous le destinez.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

exemple:

### **Exemple 1 (extrait de presse)**

Dans la revue scientifique Script du 7 août 1998, on pouvait lire « les Laboratoires Abbot annoncent que les livraisons de gélules de NORVIR® contenant le principe actif Ritonavir, inhibiteur de la protéase de l'HIV, sont suspendues pour cause de problème de qualité concernant les caractéristiques de dissolution. Une série de lots de production de gélules de NORVIR® ne vérifiait pas les spécifications concernant le test de dissolution, du fait de l'apparition d'une nouvelle forme cristalline de Ritonavir. Ceci pourrait affecter la disponibilité du produit. Abbot déclare ne pas avoir trouvé jusqu'à ce jour de solution à ce problème ... la Société ne peut pour le moment prédire l'impact financier de l'arrêt de la production de NORVIR® dont on attendait un chiffre de vente de 25 millions de dollars en 1998. »

### **Exemple 2 (mise en situation)**

Enfin, la nouvelle caméra numérique professionnelle de la société KONICORP va être mise sur le marché. Les 60 commerciaux de la société KONICORP répartis en Europe, aux Etats Unis et en Asie doivent être rapidement informés des fonctionnalités et du positionnement de ce nouveau produit.

Organiser une session d'information de 8 heures au siège de l'entreprise à Londres coûterait en moyenne 10 000 francs par personne, soit un budget de 600 000 francs. De plus, aucune prospection commerciale ne serait réalisée pendant trois jours. Les coûts directs et indirects de cette action sont trop élevés !

Lors de sa visite à l'exposition MATS, le directeur Commercial découvre alors l'existence de la première solution européenne de communication interactive en réseau, développée par WCom, qui leur permet pour un coût total de 60 000 francs (soit 1/10 du budget précédent) d'informer l'ensemble des commerciaux sans les déplacer, par quatre séances interactives de deux heures sur leur ordinateur, après leur journée de prospection.

## **1. Présentation générale du projet**

### **1.1. Executive Summary**

#### **Objectif :**

Présenter le contenu général de votre projet de création d'entreprise, de manière synthétique, sur une page.

Cette seule fiche doit convaincre vos interlocuteurs d'aller plus loin dans la lecture de votre dossier ... et non de le "classer verticalement" : il s'agit donc d'éveiller l'attention du lecteur en 20 secondes, avec des détails marquants.

Il ne s'agit pas de répondre à toutes les questions, mais aux plus discriminantes pour valoriser votre projet !

#### **Titre :**

##### **Métier de votre entreprise : en quelques mots**

- Vous pouvez, en sous-titre, préciser en utilisant des termes génériques : télécom, wireless, **B to B**, **B to C**, Grande Distribution, e-business, etc
- Donnez un exemple d'application : cela peut être un exemple d'utilisation, un exemple de

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

référence client, etc.

### 1. Opportunité d'entreprendre

Décrire l'opportunité d'entreprendre qui s'offre à vous, généralement :

- Un environnement : évolution remarquable ou marquante de l'état de l'art de la technologie, évolutions des besoins, changement de réglementation, etc.)
- Une réponse : rupture technologique, innovation commerciale...

### 2. Le Marché et la concurrence

- Importance, et tendances du marché
- Quelles sont vos avantages concurrentiels ? Quelles sont les barrières (technologiques et commerciales) à l'entrée ? Forces et faiblesses par rapport au(x) modèle(s) de la concurrence (produits, distribution, prix, promotion ...) ?

### 3. Le **Business model**

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

### 4. Profil de l'équipe manageriale :

- Fondateurs et principales compétences regroupées

### 5. Stratégie de développement et moyens à mettre en œuvre :

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

### 6. Prévisions :

Pour présenter vos prévisions, utilisez l'outil.

	N	N+1	N+2
CA HT			
Résultats nets			
Effectifs			
Besoin en financement			

- n'hésitez pas à le développer sur 5 ans si votre projet le permet et/ou le justifie.

exemple:

## Wireless Tech

### **Développement**

- de solutions industrielles de réseaux Télécom Radio Basse Fréquence
- de passerelles de connexion à l'Internet via un réseau filaire ou wireless (Bluetooth)

Exemples d'application : le Home NetWorking, et plus particulièrement le marché de l'énergie.

Nos solutions peuvent être utilisées pour relever le niveau de cuves à gaz, les consommations d'eau ou d'électricité, etc.

# Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

## 1 - Opportunité d'entreprendre

- Sur le marché du Home Networking, marqué par l'avènement de Bluetooth, les principaux acteurs (Ericsson, Siemens, Ibm, etc) se focalisent sur des technologies à forte valeur ajoutée. Ces dernières permettent des échanges à très haut débit dans l'habitat (images et sons) mais sur de faibles distances et avec un coût de revient élevé.
- Sur ce même marché, de grands donneurs d'ordre (Edf-Gdf et ses homologues), confrontés à la dérégulation des marchés de l'énergie doivent améliorer leur compétitivité en conjuguant baisse des prix et offre de nouveaux services à leurs clients finaux.

Pour mettre en place ces services, les réseaux Internet et Bluetooth constituent un maillon essentiel mais non suffisant : des données doivent aussi être collectées dans l'habitat et son environnement. Pour cette étape, les réseaux filaires et bluetooth se révèlent soit technologiquement impuissants (problèmes de distance, d'environnement ...), soit trop coûteux car surdimensionnés en débit.

Wireless Tech se positionne sur la niche des transmissions à faible débits ("low power") dans l'habitat et son environnement. Notre technologie permet à la fois de collecter des données sur de longues distances, dans un environnement hostile et à faible coût. Nos passerelles propriétaires PhoneC@ll et WirelessBridge (brevet déposé) permettent ensuite le transfert des données sur l'Internet fixe ou mobile.

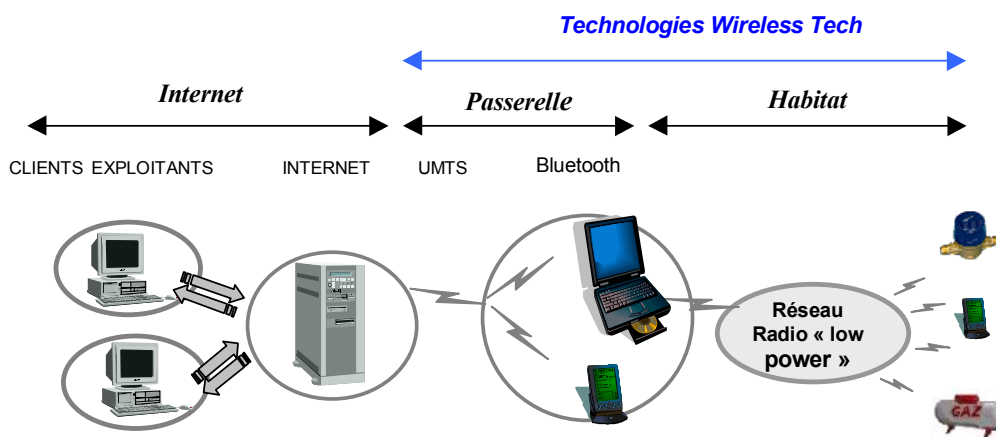


Schéma de la structure du réseau

## 2 - Notre Marché

Nos clients sont dans un premier temps les grands comptes du marché de l'énergie. Pour eux, les applications visées ont une réalité économique forte :

- 40 % de l'eau est aujourd'hui perdue dans les réseaux de distribution. Notre système permet d'optimiser la distribution grâce à des mesures fréquentes (détection des fuites, délestage).

- 30% du coût du gaz et du GPL provient aujourd'hui de la logistique d'approvisionnement. Des relevés de cuves "à distance" permettraient d'anticiper et d'optimiser la logistique et le service client ...

Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel

En plein dérégulation, ce marché compte plus de 500 millions d'unités en Europe.

L'émergence de Bluetooth ouvrira ensuite la voie à de nouvelles applications pour le "HomeNetworking".

Notre avance technologique nous permet de ne pas attaquer de front la concurrence (Siemens, France télécom..) .Nous nous positionnons à ses côtés comme partenaire, en offrant une solution complémentaire à ses services " hauts débits " .

### **3 - Business Model**

Nos revenus proviennent de :

- la vente directe des passerelles et des capteurs émetteurs aux grands comptes industriels
- de royalties sur les services associés (traitement des données...) mis en place par nos partenaires commerciaux.

### **4 - L' équipe managériale :**

Les créateurs sont issus de XXX Inc, numéro un mondial des systèmes de télérelève radio de compteurs d'énergie avec plus de 15 millions de compteurs équipés dans le monde. Jean Philippe G, et Laurent P, futurs dirigeants de Wireless Tech, étaient respectivement responsables du manufacturing et de l'engineering pour l'Europe au sein de cette société. Trois autres ingénieurs de XXX Inc., ayant des profils et des aspirations parfaitement complémentaires, ont suivi les deux fondateurs. Cet effectif constitue une équipe de tout premier plan crédible et expérimentée, ayant une forte renommée auprès des grands opérateurs européens.

De plus Wireless Tech a signé un partenariat commercial avec un industriel, CallServices SA, afin de promouvoir et gérer les services de ce réseau " low power " sur INTERNET.

### **5 - Stratégie de développement et moyens à mettre en œuvre**

Le chiffre d'affaires visé est de 13 millions d'Euros à 3 ans, et de plus de 65 millions d'Euros à 5 ans. Un programme de R&D sur deux ans est lancé avec le soutien de l'ANVAR.

Première étape (immédiate) : en attendant l'UMTS et Bluetooth

- R&D : réalisation du réseau radio connecté au réseau téléphonique filaire. La passerelle est le produit PhoneC@ll (développé et co-breveté avec CallServices SA) servant à collecter les données issues du réseau " low power " et à les transférer sur le serveur Internet.

- Commerciale : validation des produits et services 1<sup>ère</sup> génération en partenariat avec CallServices SA et constitution d'une clientèle "grands comptes" sur le marché européen de l'énergie.

Deuxième étape (fin 2001) : avec l'UMTS et Bluetooth

- R&D : finalisation du réseau " low power " compatible Bluetooth, et transfert des données par l'Internet mobile (UMTS). Nouvelle passerelle de technologie BlueTooth : le WirelessBridge. (technologie et brevet exclusivement Wireless Tech)

- Commerciale : 2<sup>ème</sup> génération produits avec déploiement de la force de vente Wireless Tech. Elargissement de la gamme de services avec CallServices SA ou d'autres partenaires. Elargissement à d'autres applications que l'énergie

### **6 - Prévisions (en millions d'Euros)**

Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel

	1ère année	2ème année	3ème année
Chiffre d'Affaires total	0,38	3,2	13
Résultat net	- 0,6	0.1	1
Effectifs	10	21	49
Besoin en financement	1,5	4	

Le besoin en financement est de 5.5 millions d'euros sur 18 mois.

La première tranche servira à finaliser le développement des réseaux radio "low power" et la première phase du développement du WirelessBridge (Asic). La deuxième tranche portera sur la finalisation de la R&D et le déploiement européen de la force de vente.

## **1.2. Fiche d'identité de l'entreprise**

Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel

## 2. L'entreprise au .././..

### 2.1. Historique

#### Objectif :

Tout ce qui a déjà été fait vous permet de présenter et de **valoriser** le chemin parcouru. Indispensable pour les entreprises existantes, cette section permet également aux créateurs de " futures sociétés " de pointer les étapes significatives franchies avant la création.

#### Questions :

Quelles ont été les réalisations significatives pour l'avènement de votre projet ?

- Réalisations commerciales (commandes significatives, participation à un [salon "référence"](#) , ...),
- Réalisations techniques (finalisation prototype, mise en place d'une [unité pilote](#), partenariat, ...)
- Réalisations économiques , ...
- Structuration des ressources humaines (recrutement déjà effectué et validation de l'organisation)

exemple:

#### **- Création de MEDICA en Mars 1998**

#### **- Mise en place d'une gamme détaillée de produits**

- Le prototype HWE est disponible dès Mars 1998
- Constitution d'une gamme complémentaire en équipements test et mesure sous la forme de contrats de distribution exclusive avec des partenaires industriels à partir de fin 1998
- Etude faisabilité technique sur les systèmes de nettoyage FSC commencée en 1999

#### **- Structuration commerciale**

- Création d'un bureau aux USA (Cape Girardeau - Missouri) en décembre 1998
- Mise en place de contrats de partenariats croisés
- Juillet 1997 : MEDICA-UMII-CNRS
- Juin 1998 : APRIM (France)
- Octobre 1998 : MM Technologies (USA)
- Juin 1999 : AHS, ICS (UK)
- Recrutement des 4 agents commerciaux (France - Algérie - USA)
- Actions de prospections directes

Présence sur les salons :

- Vide 98 " Europe " (Grenoble - 11 juin 1998)
- Xth MBE congrès (Cannes - Salon d'équipement scientifique - 1-4 septembre 1998)
- MRS (Boston - Décembre 1998)
- ICNS3 (Montpellier - 4-8 juillet 1999)

#### **- Résultats commerciaux :**

- CA 1999 : 60 KF

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

- CA 2000 : 2 400 KF
- Principales références acquises :

X :	400 KF
Y :	200 KF
Z :	500 KF
W :	382 KF

### 2.2. Le management

#### **Objectif :**

Présenter le ou les créateurs de l'entreprise élargie aux postes fonctionnels clés et aux partenariats externes.

Les quatre grandes composantes que vont évaluer les partenaires de votre projet de création d'entreprise sont les suivantes :

- les hommes (l'entrepreneur et son équipe),
- le projet,
- l'adéquation hommes/projet,
- la méthode choisie pour passer du projet à l'entreprise.

#### **Questions :**

##### ***L'équipe créatrice***

- Qui est le créateur de l'entreprise ?
- Sur qui s'est-il appuyé pour préparer le projet ?
- Dans le cas où l'on est en présence de plusieurs créateurs, quel est le "leader" ?
- Quel est le C.V. de chacun des créateurs ( un mini CV de 5 à 10 lignes suffit dans cette section, mais vous insérerez les CV complets en annexe)
- Comment l'équipe s'est-elle constituée ? Quels sont ses points forts / faibles ?

##### ***L'équipe " élargie " (pour compléter les compétences de l'équipe d'origine)***

- Y a-t-il eu recrutement à des postes clés (ex : un " manager ", un " DAF ", un Responsable Production " ) Si oui, indiquez également le CV de cette (ces) personnes.
- Certains partenariats apportent-ils un savoir-faire complémentaire ? Avec qui ? Quelle est leur nature ? Quelle est la durée prévue ?

en savoir plus:

- Couple homme(s)/projet - Auto-évaluation
- Profil de l'entrepreneur PME-PMI

#### **Couple homme(s)/projet :**

Avant de s'intéresser en détail à votre projet, vos partenaires futurs (financiers, organismes d'appui...) vont évaluer le couple homme(s)-projet. Il s'agit tout simplement pour eux de trouver une réponse aux questions suivantes : Qui sont-ils ? - Que recherchent-ils ? - D'où vient leur décision d'entreprendre ? - L'équipe est-elle fiable et viable durablement ? Où se situe le facteur déterminant pour le succès du projet ? (en terme de viabilité et de pérennité) - Le "mariage" de ces hommes avec leur projet est-il crédible ? Vous serez jugé à l'occasion des contacts que vous aurez avec vos interlocuteurs



## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

partenaires (existants ou potentiels). On cherchera :

- (1) A apprécier les différents aspects de votre personnalité,
- (2) A vérifier la cohérence entre les enjeux du projet présenté et vos propres ambitions, motivations, traits de personnalité et aptitudes,
- (3) A cerner le bon équilibre entre les associés : compétences et aptitudes complémentaires, objectifs, degré commun d'implication et de motivation, cohésion des comportements ...

### Autoévaluation

Voici un questionnaire d'auto évaluation qui vous aidera à vous interroger sur votre personnalité et sur vos motivations :

- Qui êtes-vous ? Quelles sont vos compétences ?
- Pensez-vous être l'homme ou la femme de la situation pour ce projet ?
- Quelles sont vos ressources ? (l'évaluation de votre motivation passe aussi par celle de la somme d'argent que vous êtes disposé à investir dans votre propre projet. Il est illusoire d'envisager une création d'entreprise sans investissement monétaire personnel du créateur).
- Avez-vous réellement envie d'entreprendre ?
- Quel est votre milieu familial et culturel ?
- Connaissez-vous des chefs d'entreprise ? Quelle influence ont-ils sur vous ?
- Comment vos proches jugent-ils votre esprit d'entreprise ?
- Avez-vous examiné les raisons qui vous ont déterminé à devenir chef d'entreprise ?
- Avez-vous une réelle expérience du métier ?
- Avez-vous évalué vos compétences (techniques, commerciales, financières ...) et vos faiblesses ?
- A quelles solutions avez-vous pensé pour remédier à vos propres faiblesses (formation, recrutement, ...)?
- Avez-vous bien pris en compte toutes les contraintes imposées par votre future entreprise ?
- Avez-vous envisagé l'échec ?

### Profil de l'entrepreneur PME-PMI :

Il faut bien distinguer le rôle de l'entrepreneur responsable d'une PME-PMI (particulièrement s'il engage une création), de celle du "manager" d'une grande entreprise. La nature de leurs responsabilités dans l'action est différente : l'un est chef d'orchestre, l'autre -c'est vous! - est chef d'orchestre, mais aussi musicien et compositeur...c'est plus difficile....

Au minimum, vous (et/ou votre équipe) devrez envisager les points suivants :

- (1) Avoir une démarche innovante et donc remettre en question les "fausses certitudes".
- (2) Savoir estimer les risques, les prendre ou les refuser.
- (3) Avoir un projet et une stratégie pour le réaliser.
- (4) Savoir choisir ses collaborateurs, construire une équipe et l'animer.
- (5) Etre sensible au contrôle de gestion et maîtriser les grands paramètres.
- (6) Etre un homme (ou une femme) de dialogue et de négociation.
- (7) Savoir mobiliser et motiver son entourage et ses partenaires.
- (8) Rester humble et modeste. Fuir les fausses "bonnes idées"!

exemple:

#### **a) Les créateurs :**

La SA RICHMEDIA associe cinq spécialistes des nouveaux médias avec des parcours très complémentaires.

- Martin Dupont (43 ans), IEP, 11 ans d'expérience dans la presse économique en France,

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

notamment comme développeur des éditions électroniques du Groupe XXX, éditeur de trois quotidiens régionaux (XXX, YYY, ZZZ), 943 000 lecteurs réguliers. Initiateur de RICHMEDIA et fondateur en septembre 2000 de l'Université européenne de la Net Economie

- Jean-Paul DEL TATE (37 ans), ingénieur INSA, dirigeant jusqu'en août dernier les activités de développement du groupe JACKSOMEDIA autour des portails YASEARCH et INFORESEARCH est aussi fondateur de AKA qui a développé l'une des premières technologies pour l'accès à Internet sans abonnement.

- Benoît G., Consultant, ancien DG Adjoint du groupe ABC (Pearson PLC).

### **b) Les partenaires :**

RICHMEDIA SA développe un programme d'alliances technologiques.

- Le premier partenariat est conclu avec NETMEDIA dont l'activité Broadcast représente plusieurs gammes de produits audio et vidéo-numériques destinées à faciliter la production et la diffusion au sein des radios et télévisions.

- Un autre partenariat stratégique est à l'étude avec IBM France dans le domaine de la gestion dynamique de l'information (méta-moteurs, agents intelligents et publication automatique sur le web notamment) et celui de la diffusion et de la personnalisation des données sur tous nouveaux supports électroniques.

### 2.3. Le produit

#### **Objectif :**

Permettre au lecteur de comprendre immédiatement de quoi on parle.

Illustrer concrètement ce qu'est votre produit, et situer rapidement son stade d'avancement au jour d'aujourd'hui (où il en est : réalisation, protection)

#### **Questions :**

- Quel(s) produit(s), quel(s) service(s) vendez-vous ? (photo ou schéma à l'appui)
- Pouvez-vous donner un exemple d'application ?
- Sur quelle technologie s'appuie-t-il ? (y a-t-il rupture technologique)
- A ce stade, est-il protégé ?
- Votre entreprise est-elle mono ou multi-produit ?
- Votre offre est-elle prête ou pas ? Depuis quand / Quand le sera-t-elle ?
- Est-elle déjà commercialisée ? Si oui, quels sont vos clients ?

exemple:

La société va fabriquer des circuits optiques intégrés sur des substrats de silicium. Ces puces optiques sont particulièrement bien adaptées à la production de masse, ce qui permet de proposer des composants performants à faible coût.

Une technologie alternative aux technologies classiques pour la fabrication de ces circuits optiques intégrés est utilisée. Elle met en œuvre des matériaux et des procédés de fabrication nouveaux qui simplifient la fabrication de circuits et la connexion avec des fibres.

Les compétences des différents intervenants de l'équipe ont permis de fabriquer des circuits optiques intégrés réalisant les fonctions de base de l'optique guidée : la division de

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

puissance optique et le filtrage de longueur d'onde.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### 3. Le Marché

#### 3.1. L'étude de marché

##### Objectif :

Les résultats de votre étude de marché vont apparaître dans toute la partie qui suit. Vous pouvez, dans un paragraphe introductif, expliquer brièvement la façon dont a été réalisée l'étude de marché, afin de justifier le "sérieux" des affirmations ultérieures. Par la suite, **indiquez systématiquement les sources des données que vous allez utiliser.**

Une étude de marché permet tout d'abord de vérifier l'existence d'un besoin et sa traduction en une demande solvable. S'il n'y a pas de besoin exprimé ou de demande solvable, il est assez utopique de penser réussir la mise sur le marché du produit envisagé.

##### Questions :

- Quelle a été la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude de marché ?
- Qui a réalisé cette étude ? Quand ? Quelles en sont les limites ?

en savoir plus:

- L'étude de marché
- L'étude documentaire
- Méthodes d'enquête

##### L'étude de marché

Elle a une place clé dans l'élaboration de votre projet. Il est illusoire de s'attacher à développer l'idée d'un produit (ou d'un service) sans avoir mesuré les conditions de sa réalisation commerciale. Une entreprise n'existe que si elle vend en dégagant du profit. Il faut donc vérifier que votre idée pourra se vendre (où ? à qui ?), que les clients seront suffisamment nombreux pour assurer durablement le développement des activités (combien ?)

et que du profit sera dégagé (dans quelles conditions ?) La réponse à ces questions passe par l'analyse de l'environnement au sein duquel va évoluer l'entreprise (**marché générique**) ainsi que celle des différents "univers de clientèle" accessibles (**marchés spécifiques**). Positionnement, organisation du mode de production, etc... tous vos choix seront guidés par

- (1) les modes de fonctionnement de votre environnement et du (des) marché(s) ciblé(s),
- (2) les attentes de la clientèle,
- (3) le rôle de la concurrence directe et indirecte,
- (4) les prix du marché ou prix acceptables ...

##### L'étude documentaire :

Elle intervient pendant l'étude de marché générique (découverte de l'environnement global où va évoluer l'entreprise). L'étude documentaire repose sur la collecte et l'analyse de toutes les informations accessibles (officielles, syndicales, professionnelles, privées, d'ordre technique, commerciales ou économique-financières).

Une bonne étude documentaire ne peut être engagée qu'après avoir recensé, trié et

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

sélectionné toutes les sources d'informations existantes en les hiérarchisant par priorité. Revues professionnelles, informations des organismes liés à votre activité, catalogues des concurrents figureront en bonne place. L'objectif de l'étude documentaire est de cerner le cadre économique qui influera sur votre développement:

- (1) Le secteur de marché : localisation, organisation, fonctionnement
- (2) Le secteur de votre clientèle potentielle : tendance d'évolution, structure, composition, organisation, comportement...
- (3) Votre concurrence directe ou indirecte : localisation, organisation, degré d'influence, comportement sur le marché...
- (4) Les circuits d'approvisionnement et les circuits de distribution
- (5) L'environnement technologique : évolution, tendances.

L'étude documentaire permet une première approche des facteurs influant sur le(s) marché(s) où vous comptez agir.

Elle permet de recueillir de nombreuses données quantitatives.

A noter ! Il peut arriver que l'étude documentaire révèle l'existence d'études de marché complètes et accessibles.

### **Méthodes d'enquête :**

Dans le cadre de l'étude de marché (générique ou spécifique), l'enquête est primordiale, puisqu'elle intéresse prioritairement la reconnaissance des aspects qualitatifs du (des) marché(s). Il existe plusieurs types d'enquêtes :

- (1) L'enquête par questionnaire (enquête directive) : elle nécessite une bonne préparation du questionnaire ainsi que la mise à disposition d'un réseau d'enquêteurs. Elle repose sur une série de questions fermées (oui/non). Ce type d'enquête intéresse rarement un projet de création.
- (2) L'enquête "découverte" (non directive) : c'est un entretien (en direct ou par téléphone) construit autour d'un canevas précis (cahier des charges). L'efficacité d'une telle enquête repose sur la liberté d'expression laissée à la personne interrogée ... tout en veillant toutefois à ce qu'elle ne s'écarte pas du cadre fixé à l'enquêteur. Il est essentiel que les fondateurs participent activement à ce type d'enquête.
- (3) L'enquête semi-directive : combinaison des deux méthodes précédemment évoquées.
- (4) La réunion de groupe : il s'agit de faire réagir un groupe d'individus identifiés appartenant à un ou plusieurs segments de marché. Cette méthode est intéressante préalablement au lancement d'un produit destiné aux marchés de grande consommation : dégustation du produit, recherche de couleur, de forme, de nom.
- (5) Les enquêtes omnibus : elles permettent de toucher un nombre élevé de consommateurs-utilisateurs pour connaître leurs motivations, intentions d'achat, etc. Il s'agit d'une enquête systématique qu'il convient de confier à un organisme spécialisé.
- (6) Les tests terrain : il s'agit des premiers résultats obtenus auprès des clients finaux de l'entreprise (Attention à faire la différence entre la curiosité et l'intérêt, c'est à dire entre l'attitude (le dire à l'interview) et le comportement (le faire à l'achat).

exemple:

### **Introduction :**

Plusieurs sources d'informations ont été utilisées. Une étude de marché multiclient menée par le Cabinet d'étude Frost & Sullivan en 1998 et intitulée " European Fibre Optic Communications Components Markets " a été étudiée. Une recherche documentaire a permis d'actualiser et de détailler ces informations. Ces documents proviennent d'articles parus dans différents journaux professionnels spécialisés en photonique (EuroPhotonics, Opto Laser Europ, Lightwave, Laser Focus World), de sites Web spécialisés ( , , , , , ) ainsi que d'organisations scientifiques ( , ) .

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

Des extraits d'études de marché menées par le cabinet d'étude IDC et des informations concernant des entreprises repérées sur ce marché ont été recueillies. Des contacts directs avec certains responsables d'entreprises (Photonetics, Thomson CSF, Absys, Nortel, Bragg Photonics, E-Tek, Kroma Fibre (maintenant Corvis Canada), Lumenon, ...) ont été établis afin d'appréhender la demande et la situation du marché.

### 3.2. L'environnement

#### 3.2.1. L'état de l'art de la technologie

##### **Objectif :**

Expliquer aux non-spécialistes (financiers, administrations...) l'état de l'art de la technologie sur laquelle repose le caractère innovant du projet.

##### **Questions :**

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

en savoir plus:

- Sources d'information technologique

##### **Sources d'information technologique :**

Ne restez pas isolé dans vos recherches. Parmi les prestataires publics, parapublics, privés, régionaux, nationaux, européens, le champ d'investigation est large. Sollicitez partenaires, organismes consulaires, structures d'appui à la création. Conservez les indications découvertes au gré de vos lectures. Restez à l'écoute de votre environnement.

exemple:

##### **L'état de l'art de la technologie :**

Plusieurs solutions s'offrent à des personnes de différents établissements, filiales et bureaux d'une entreprise qui souhaitent communiquer par groupe en direct :

- Téléconférence
- Visioconférence
- Web-conférence

**Le tableau ci-dessous indique les avantages et les inconvénients de chacune des approches :**

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

Comparaison des solutions de communication en groupe en direct

	<b>Téléconférence</b>	<b>Visioconférence</b>	<b>Web-conférence</b>
<b>Avantages</b>	- Un téléphone fixe ou mobile suffit - Interactivité audio très efficace	- Audio et Vidéo de qualité correcte - Interactivité audio efficace	- Tous les outils de travail collaboratifs (audio, vidéo, partage de documents, sondages,...) - Aucune infrastructure matérielle spécifique - Réunion facile à gérer
<b>Inconvénients</b>	- Réunion difficile à gérer - Uniquement le son	- Besoin d'un débit réseau élevé - Infrastructure spécifique nécessaire - Pas la possibilité de montrer et partager des documents	- Audio «talkie-walkie »

### 3.2.2. Le Contexte

#### **Objectif :**

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

#### **Questions :**

- Quel est l'environnement (c'est-à-dire les contraintes sur lesquelles vous pouvez difficilement agir) en terme de démographie, mode de vie, lobbies, lois, taux de change ?
  - Le secteur est-il réglementé ? Cette réglementation est-elle harmonisée au niveau mondial ?
  - Existe-t-il des normes ? Sont-elles obligatoires ? Nombreuses ?
  - Votre secteur d'activité est-il sensible à des effets de mode (ex : mode des produits " bio ") ?
  - Est-il soumis à la pression de "lobbies" favorables ou opposants ?
- en savoir plus:

- Facteurs d'influence

#### **Facteurs d'influence :**

Le marché est régulièrement soumis à des variations et des fluctuations qui peuvent surgir de facteurs non liés directement à l'utilisateur-consommateur ciblé. C'est ce qu'on appelle les facteurs d'influence :

- (1) Facteurs politiques (lois et règlements concernant l'univers de l'offre et l'univers de la demande),
- (2) Facteurs économiques (crise de récession, libéralisation du crédit...)
- (3) Facteurs techniques (effet d'innovations technologiques, développement de nouveaux matériaux ...)
- (4) Facteurs sociologiques et psychosociologiques (effets de mode et de sensibilité, changement d'habitude et de comportement).

Tous ces facteurs d'influence peuvent agir directement ou indirectement sur votre activité. C'est pourquoi il convient de bien isoler les univers d'offres et de demandes qui vous intéressent.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

exemple:

Les estimations montrent qu'Internet occupera 99% de la bande passante dès 2003. Avec une croissance annuelle du trafic des télécommunications de l'ordre de 100%, les technologies et les procédés de fabrication actuels, même les plus efficaces, ne pourront satisfaire la demande.

Le marché des solutions optiques pour Internet, qui jouera un rôle prédominant dans l'environnement ordinateur à ordinateur affiche déjà une croissance annuelle de 56%. Les analyses prévoient que ce marché atteindra 35 milliards de dollars US d'ici 2001.

Selon Pionner Consulting, le trafic dans les réseaux sous-marins va croître de plus de 100% par an jusqu'en 2004. Les investissements y seront de 31,8 milliards de dollars soit une augmentation de 169% par rapport aux cinq dernières années.

La dérégulation du marché des télécommunications, principalement en Europe où la distribution était un monopole d'Etat, a pour effet d'ouvrir l'industrie des télécom à de nouveaux acteurs et de favoriser la diversification des infrastructures.

### 3.3. La demande

Il s'agit de vérifier l'existence d'un besoin, sa traduction en une demande solvable et accessible, et le volume de cette demande.

#### **3.3.1. Les chiffres: potentiel et tendances**

##### **Objectif :**

Donner une évaluation du marché global actuel - effectif (quantités actuellement vendues) et/ou potentiel (quantités qui pourraient être vendues) - en valeur et/ou volume, et de son évolution.

A terme, l'entreprise pourra se positionner sur une part (un %) de ce marché.

##### **Questions :**

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

exemple:

##### **La demande : Exemple**

*Un besoin croissant de composants pour les systèmes XVS.*

Le marché global des vecteurs optiques pour XVS était, en 1998, de 240 millions de



## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

dollars US. Une progression supérieure à 33% est attendue chaque année. Un marché de l'ordre de 1,3 milliards de dollars US est donc attendu pour l'année 2004.

En 1998, le marché européen des composants pour XVS était de 97,8 millions de dollars US (18,1 millions de dollars en France). Un montant de 504 millions de dollars US est attendu pour l'année 2004 (89,4 millions de dollars en France).

Certains paramètres ralentissent l'évolution du marché de XVS. Les principaux sont le manque de standards et surtout le fort coût de développement des composants actuellement proposés sur le marché. La standardisation ainsi que la baisse des coûts de fabrication devraient accroître le marché mondial des systèmes XVS à plus de 29 milliards de dollars en 2003. Des efforts vers la standardisation sont aujourd'hui réalisés.

### 3.3.2. Analyse qualitative et segmentation

#### **Objectif :**

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

*Attention, cela concerne la situation telle qu'elle peut ressortir de l'étude de marché, mais pas encore la stratégie de l'entreprise pour s'insérer sur le marché (cela sera présenté plus loin).*

#### **Questions :**

- Comment fonctionne le marché ? Y a-t-il des conditions d'accès (réglementations, autorisations, [brevets](#), contrats d'exclusivité ...)
- Quelle est la segmentation du marché, c'est à dire quels sont les différents sous-marchés homogènes ?
- Quels critères et quelles méthodes de segmentation avez-vous choisis : Démographiques, géographiques, socio-économiques, de style de vie, de comportements et d'attitudes psychologiques vis-à-vis du produit ... ?  
Décrivez chacun des segments : habitudes d'achat, conditions de paiement, solvabilité, résistance au changement, process de décision, durée d'un cycle de décision ... Signaler les segments prioritaires sur des critères de segmentation pertinents (sexe, âge, revenu, risques, technologies, synergies, taille, concurrence,...).
- Pour cela décrire le processus d'achat du produit :  
Existe-t-il des [prescripteurs](#) (presse, administration, syndicat professionnel) ?  
Quelle est leur importance ?  
Le décideur est-il l'utilisateur ?  
Si non, quelle est la relation décideur/utilisateur ?  
Le payeur est-il l'utilisateur ? Conséquences ?  
Quels sont les délais moyens de paiement en vigueur ?

en savoir plus:

- La segmentation - Exemples de critères de segmentation
- Le degré attractif du marché - Vocabulaire lié au marché

#### **La segmentation :**

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

La segmentation est essentielle à plus d'un titre : pour la compréhension d'un marché, pour en mesurer les enjeux (en terme de part de marché accessible) et pour maîtriser ses choix stratégiques de positionnement.

Le principe de la segmentation est simple : il consiste à identifier, selon des critères secondaires variés, différents ensembles homogènes de futurs utilisateurs-consommateurs ayant des besoins et un comportement identiques.

La pertinence et la mesure des critères sont très importantes.

### **Exemples de critères de segmentation :**

(pour des biens ou produits d'équipement) : secteur d'activité, performance économique, nature des investissements (priorités, rythme...), nature de production, localisation.

L'objectif sera de déterminer sur chaque segment

- Le nombre de clients potentiels,
- Les quantités qu'ils sont susceptibles d'acheter,
- Le degré de concurrence,
- La stratégie et la tactique à adopter en fonction des attentes (prix, qualité, délai, services, sécurité/rapidité à l'utilisation...) et du degré de priorité du besoin.

### **Le degré attractif du marché :**

Il s'agit du potentiel d'association entre l'exercice du "métier" assigné à l'entreprise et les opportunités d'activité du (des) marché(s) sur lesquels l'entreprise compte agir. Tout marché a des valeurs propres incontournables qu'il convient de cerner avec lucidité : sa taille, son taux de croissance, son degré de maturation, ses "tickets d'entrée" (canaux de distribution), sa localisation (dispersion, concentration).

### **Vocabulaire lié au marché :**

- marché actuel : ensemble des clients, volume des quantités achetées.
- marché potentiel : marché actuel + prospects (consommateurs susceptibles d'acheter).
- non consommateurs absolus : n'achèteront pas pour des raisons religieuses, politiques ...
- marché captif : marché auquel on ne peut avoir accès (exemple : étrangers sur des marchés de l'administration.)
- marché des biens complémentaires : par exemple, marchés des surgelés et des congélateurs.
- marché des produits de substitution : par exemple, T.G.V. et avion.
- marché "jeune" : marché en développement rapide, considéré comme porteur, mais soumis à une concurrence "inorganisée" : renouvellement rapide des produits, nombreuses créations de produits, taux important de créations d'entreprises.
- marché saturé : marché dominé par de nombreux producteurs puissants, se livrant à une concurrence acharnée. Pour que le produit nouveau soit visible, c'est à dire qu'il soit vu et reconnu par le client, le ticket d'entrée sur le marché sera très élevé. Le produit ne percera que si l'innovation est exceptionnelle et l'investissement commercial très important.
- marché vertébré : marché dominé par 1 ou 2 industriels puissants. A l'arrivée du nouveau produit, ce marché peut très vite devenir saturé par le réveil des marques en place. Il est indispensable sur un tel marché d'évaluer la réaction des concurrents en place à l'arrivée d'un nouvel acteur : baisse des prix, élargissement de leur gamme, ...
- marché éclaté : marché occupé par une multitude d'entreprises, sans qu'aucune ne soit dominante. Cette situation est plutôt favorable pour le lancement d'un nouveau produit. Il conviendra toutefois de bien analyser les causes de cet éclatement, qui peut notamment s'expliquer par un manque de différenciation des marques et des produits.
- marché délaissé : cela n'existe pas, sauf s'il est insolvable, donc inintéressant pour tous.
- taux de pénétration : marché actuel/marché potentiel

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

- prescripteur : toute personne qui pèse (positivement ou négativement) dans les négociations commerciales sans en être directement partie prenante.
- leader d'opinion : consommateur qui jouit d'un pouvoir ou d'une capacité d'influence plus important que d'autres en raison de sa connaissance d'un sujet particulier.

exemple:

Suite à l'étude de marché et à l'expérience recueillie sur le terrain, 3 segments ont été identifiés sur le marché auquel s'adresse le concept du produit WCOM.

- Le segment de la communication d'entreprise
- Le segment de la formation des cadres (intra entreprise et en centres de formation)
- Le segment des conférences internationales, salons, événements

Afin d'adresser chacun de ces segments de manière précise et personnalisée, WCOM a développé 3 versions de son produit de base, adaptées à chacun des sous-marchés visés.

La première version du produit, intitulée CONNECTIC, vise le segment de la communication d'entreprise. Ce produit est particulièrement adapté à la communication intra entreprise pour des sociétés de taille moyenne comportant des sites dispersés géographiquement.

La deuxième version de ce produit est commercialisée sous le nom de CONNECTIC-FORMA et s'adresse plus particulièrement au segment de la formation des cadres. Il s'agit plus particulièrement des cadres techniques et commerciaux.

La troisième version du produit, s'adresse plus particulièrement au segment des conférences internationales, symposiums et salons.

### Cibles :

Pour chacun des segments présentés ci-dessus, les cibles ont été identifiées ?

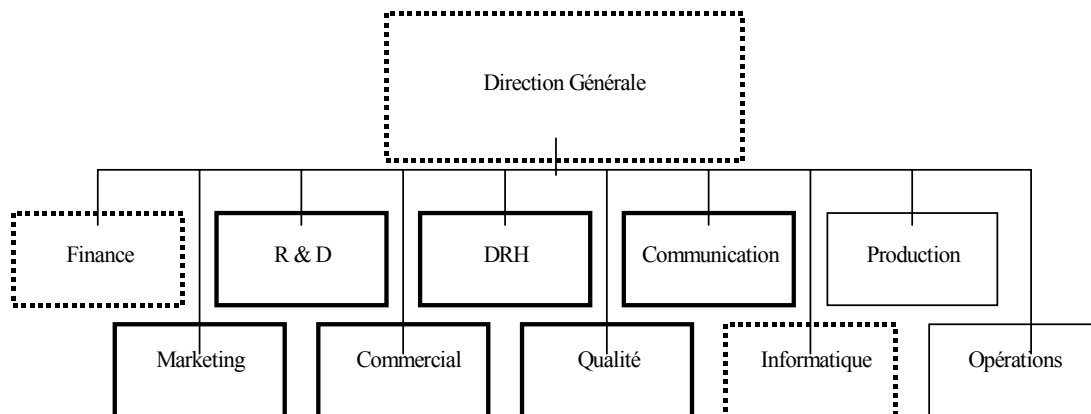
Ces cibles sont notamment :

- Les entreprises
- Les centres de formation
- Les entreprises organisatrices d'événements et de salons

Afin de définir plus précisément les interlocuteurs privilégiés parmi ces cibles, l'organigramme ci-dessous présente les différentes fonctions au sein des entreprises qui sont concernées par le service WCOM, soit en tant qu'utilisateurs directs ou en tant que prescripteurs.

Les fonctions susceptibles d'utiliser directement le service WCOM sont signalées par une bordure en gras, alors que les prescripteurs sont signalés par une boîte en pointillé.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel



**Parmi les services utilisateurs, on trouve donc, pour le produit Connecti@ :**

- Le département "commercial", pour des réunions commerciales, en interne et avec des clients, notamment pour la présentation de nouveaux produits
  - Le département "marketing" peut utiliser Connecti@ pour communiquer des informations sur la distribution, la formation des clients sur les nouveaux produits ou sur l'évolution de produits déjà existants
  - Le département "communication", notamment pour présenter des communiqués de presse vers les salariés et la presse, de la part du top management ou d'autres services, lors du rapport annuel d'une entreprise
  - Le département "qualité", pour faire circuler l'information sur les processus qualité en interne, par exemple
  - Le département "recherche & développement", peut utiliser Connecti@ en interne (pour des réunions d'avancement technique par exemple), ou avec les clients.
- En ce qui concerne le produit, le seul service utilisateur dans l'entreprise est le département "Direction des Ressources Humaines" essentiellement pour les grosses structures qui comportent un organisme de formation intégré.

### 3.3.3. Les résultats terrain

#### **Objectif :**

Montrer que le produit a été validé auprès du client

#### **Questions :**

- Faites le bilan des **prospects** approchés : pourquoi sont ils intéressés ?
  - Par quoi sont-ils intéressés ?
  - Certaines évolutions possibles - éventuellement non anticipées - du produit ont-elles été mises en avant ?
  - Quel prix (**prix psychologique**) sont-ils prêts à payer ?
  - Utilisez les résultats négatifs : pourquoi certains ne sont-ils pas intéressés ?
  - Recueillez les objections : elles vous donneront un **argumentaire** pour la vente.
- exemple:

Nous avons réalisé une maquette de CD ROM intitulée "le descellement cotyloïdien" pour la tester auprès de 50 médecins, la présenter aux institutionnels, trouver des partenaires

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

commerciaux.

L'étude auprès des médecins a démontré qu'il fallait apporter un contenu, un outil d'évaluation, et nous a renseigné sur une fourchette de prix.

Les institutionnels : la formation médicale continue représentée par le Dr Rotule nous a demandé de répondre à leur cahier des charges, un procédé de validation des acquis.

Les partenaires commerciaux : nous avons convenu d'un contrat d'agent commercial pour la distribution sur le terrain avec Mr Fabrice Vertfeuille, PDG de MEDICA SA, leader national sur le marché des logiciels "gestion de cabinet".

Les sites Internet pour la distribution online, Euromed, Atmédica, ARLF qui nous ont aussi permis d'identifier un besoin. Ces sites ont de gros moyens, mais ne disposent pas d'équipe pour leur fournir des reportages, nous leurs avons envoyé des mails : sur 10 mails, 5 précommandés de reportages en bloc opératoire.

### 3.4. La concurrence

#### 3.4.1. La pénétration du marché

##### **Objectif :**

Cerner le poids de la concurrence - directe ou indirecte, immédiate ou potentielle - sur le marché précédemment défini.

##### **Questions :**

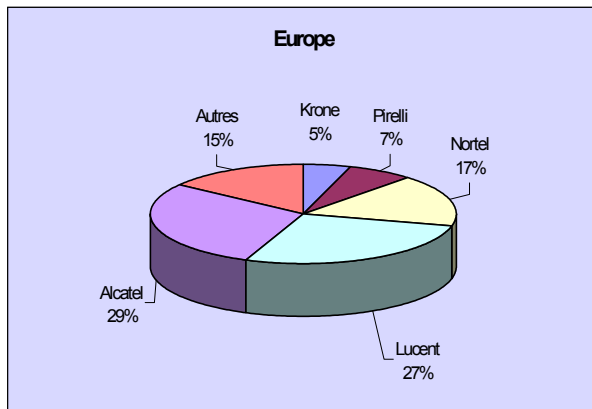
- Existe-t-il des concurrents qui commercialisent le même produit (ou un produit similaire) ?
- Combien sont-ils ? Quelle est leur taille ? Sont-ils dynamiques ?
- Quelles sont leurs parts de marché ? ces parts ont-elle évolué récemment ?
- Existe-t-il des informations (avec quel degré de certitude)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

exemple:

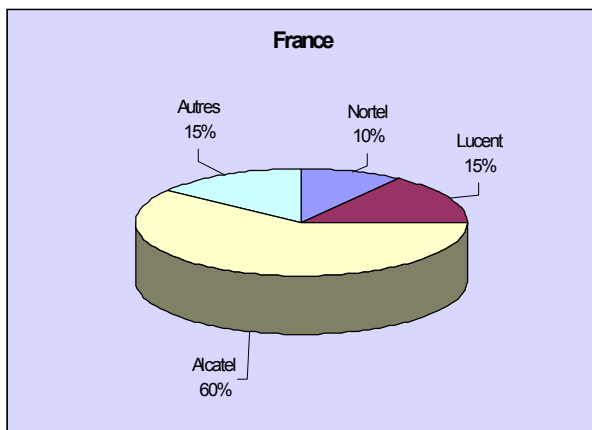
Les graphes ci-dessous représentent les principaux vendeurs de composants démultiplexeurs pour XVS et leur part de marché, respectivement en Europe et en France pour l'année 1997.

Parmi les entreprises non citées sur les graphes et prenant des parts, nous pouvons citer entre autres : Comtec, Sumicen, Opto-Electronics, Sifam, Photonetics, Gould, GCA Fibreoptics, E-Tek, Laser Components, Molex, Thomas & Bettes.

Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel



Répartition du marché des multiplexeurs pour XVS en Europe



Répartition du marché des multiplexeurs pour XVS en France

Actuellement, les productions françaises et européennes dans son ensemble sont insuffisantes pour satisfaire les besoins des installateurs européens. Ceux-ci sont contraints de passer par des importateurs de multiplexeurs fabriqués pour l'essentiel en Amérique du Nord et au Japon.

La demande restant nettement supérieure à l'offre, ces produits sont vendus en Europe à un cours entre deux et trois fois supérieur à celui du marché nord américain.

### 3.4.2. Les produits analyse comparative

#### **Objectif :**

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

#### **Questions :**

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

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

exemple:

*Comparaison des spécifications techniques des produits concurrents*

<b>Critères</b>	<b>XXX</b>	<b>YYY</b>	<b>ZZZ</b>	<b>TTT</b>
<b>Nom du produit</b>	Xxx	Yyy	Zzz	Ttt
<b>Version du produit</b>	99	4.5 (beta)		
Solution hébergée possible	Oui	Oui	Non	Oui
Aucun software spécifique	Oui	Non	Oui	Oui
Aucun téléchargement préalable	Oui	Non	Oui	Oui
Convivialité d'utilisation	Oui	Oui	Oui	Non
Interfaces multilingues	Non	Non	Non	Non
Navigateur Netscape accepté	Oui	Oui	Oui	Oui
Partage d'application	Oui	Oui	Oui	Oui
Tableau blanc partagé	Oui	Non	Oui	Oui
Audio unidirectionnel intégré	Oui	Oui	Non	Oui
Audio bidirectionnel intégré	Oui	Oui	Non	Non
Consultation en différé	Non	Oui	Oui	Oui
Quiz et analyse des réponses	Oui	Non	Oui	Oui
<b>Note</b>	<b>***</b>	<b>**</b>	<b>*</b>	<b>*</b>

Comparaison des spécifications techniques des produits concurrents

3.4.3. Les stratégies commerciales et les moyens mis en oeuvre

**Objectif :**

Evaluer la stratégie adoptée, et les moyens mis en oeuvre par les différents concurrents

**Questions :**

- Quels sont leurs clients, leurs fournisseurs ?
- Quelles sont leurs modes de fonctionnement et d'organisation : forces de vente, circuits de distribution, intermédiaires, délais de décision, budget de communication ...
- Quels sont leurs actionnaires ? A-t-on des informations sur leur rentabilité ?
- Quelle sera leur réaction prévisible à votre entrée sur le marché ?

En conclusion quels sont leurs points forts/faibles ?

en savoir plus:

- La Veille
- L'information terrain efficace

**La Veille :**

Dans un environnement sans cesse plus fluctuant, une entreprise a besoin de davantage d'informations pour guider son développement.

- L'action qui consiste à collecter et sélectionner l'information en continu s'appelle la veille.
- Veille technologique : univers et évolution des technologies,

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

- Veille normative : évolution des réglementations,
- Veille juridique : dépôts de brevets,
- Veille marketing : évolution des marchés,
- Veille stratégique : environnement macro-économique, ses menaces et ses opportunités...

### L'information terrain efficace :

Utilisateurs (ou distributeurs) doivent être écoutés : ils adaptent, ils modifient, ils détectent de nouvelles utilisations, ils expriment des besoins nouveaux... c'est là que se cachent les opportunités. Collaborez avec vos fournisseurs. L'amélioration spontanée ou sollicitée de leur savoir-faire est source d'innovation. Surveillez, observez vos concurrents. Un contournement judicieux de leur avantage concurrentiel est toujours possible.

Participez aux salons professionnels : ils vous permettront de suivre l'évolution des technologies, et la dynamique de vos concurrents.

Mettez à profit les appels d'offre pour assurer le développement d'une innovation. Partagez les informations : pour être efficace, il faut susciter une dynamique au sein même de ses équipes et notamment la structure commerciale. La veille sert aussi à repérer les menaces et à identifier les causes d'éventuelles difficultés à venir.

exemple:

Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons constater que le prix de vente pour une licence permettant de réaliser un nombre illimité de séances pour 25 participants simultanés est compris entre 15 000 et 60 000 euros.

TTT propose une tarification différente et ne facture qu'à la consommation réelle. TTT signe des accords avec des portails (Yahoo) ou fournisseurs de hardware (Compas) permettant de rendre sa solution très accessible à un large public. XXX pratique cette approche sur une base réduite de fonctionnalités (XXXNow, réunion de 4 personnes maximum) et gratuitement pour l'instant afin de bien faire connaître son produit.

XXX	YYY	ZZZ	TTT
60 000	55 000	45 000	1,5 F par minute par personne

### *Comparaison des prix en Euros par concurrents - licence pour 25 personnes*

Pour l'instant, les concurrents sont très timidement présents en Europe. Depuis septembre 1999, XXX a choisi la Cegos comme distributeur en France qui ne commercialise pas agressivement ce produit.

YYY est le concurrent le plus souvent rencontré par WCOM. A titre d'exemple, l'Institut Supérieur de la Vente Automobile a préféré WCOM à YYY à cause de la qualité du produit et de sa conception multi-langue fondamentale qui ne nécessite pas des traductions spécifiques d'interfaces.

Hewlett Packard, actionnaire de ZZZ n'a pas mis en place de force de vente spécifique pour distribuer.

XXX	YYY	ZZZ	TTT
Distribué par la Cegos	Bureau de 2 personnes à Paris	Distribué par HP	Non vendu en France



## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### 3.5. Opportunité de développement / Avantages concurrentiels

#### **Objectif :**

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

#### **Questions ?**

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

en savoir plus:

- Être le premier sur un marché

#### **Être le premier sur un marché :**

Vous avez deux solutions pour tenter de régner sur un créneau de marché :

- 1) Déloger celui qui s'y trouve déjà (c'est difficile, long et souvent coûteux)
- 2) Trouver un créneau vierge et inoccupé et s'y installer à demeure (le plus difficile étant bien entendu de trouver le créneau... mais l'étude de marché spécifique est là pour ça).

exemple:

Pendant 2 ans, WCOM a développé un produit regroupant toutes les fonctionnalités des produits concurrents et intégrant dans sa structure fondamentale des éléments différenciateurs essentiels tels que le paramétrage systématique de tous les éléments actifs permettant le multi-langage et le stockage en base de données pour la visualisation en différé.

Grâce à une équipe de développement à double compétence, réseau et informatique, WCOM est parvenue à développer son produit à fonctionnalités équivalentes pour un coût de R & D beaucoup plus faible que ses concurrents (2,5 MF à comparer avec 9 MF pour XXX).

Compte tenu de la présence encore timide de ses concurrents en Europe, WCOM peut y déployer rapidement sa force de vente directe et indirecte et y acquérir un nombre de clients suffisants pour devenir le leader européen, ceci en moins d'un an.

Le déploiement de la force de vente devra être accompagné par l'installation d'une force de support et formation client qui s'est avérée essentielle à XXX aux Etas Unis et qui représente 15% des revenus de ce concurrent.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### 4. Stratégies de développement et plans d'action

#### 4.1. Le business model

##### **Objectif :**

Il s'agit d'expliquer comment la société se positionne dans la chaîne de valeur afin de générer des revenus.

Le business model comprend :

- l'essentiel de la structure de l'offre de l'entreprise,
- la manière de générer des revenus,
- l'organisation et les coûts qui en résultent,
- les alliances adéquates,
- la position dans la chaîne de valeur

##### **Questions :**

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

en savoir plus:

- Filière d'activité
- Réseaux de coopération
- Activité alimentaire

##### **Filière d'activité :**

La filière d'activité traduit la suite des opérations (avec identification de tous les opérateurs intermédiaires) allant de la matière première au produit fini (avec identification des circuits de distribution ou de diffusion).

La connaissance de la filière d'activité est déterminante :

- d'une part pour mieux positionner l'entreprise et ses produits (ou services),
- d'autre part pour appréhender les facteurs d'influence (en amont ou en aval).

Elle permet de situer l'entreprise dans son environnement de base (en amont les fournisseurs et sous traitants possibles, en aval les distributeurs et clients potentiels) et d'identifier l'enjeu du couple prix de revient / prix de vente (étude de faisabilité technique et commerciale).

##### **Réseaux de coopération :**

Pour innover régulièrement, vous serez contraint de mobiliser des réseaux vous permettant d'atteindre plus rapidement vos objectifs. C'est votre capacité à utiliser ces réseaux qui vous rendra compétitif.

Un réseau de coopération se bâtit avec les objectifs suivants : (1) intégrer ses clients au processus de conception de ses produits, (2) s'associer avec d'autres entreprises (parfois même concurrentes) pour partager les compétences et diminuer les coûts, (3) suivre et maîtriser les progrès de la science et de la technologie en faisant appel aux organismes de recherche (publics ou privés), (4) savoir

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

mobiliser les instruments et les facilités qu'offrent les pouvoirs publics et les organisations européennes (accès au réseau, aide financière, conseils, programmes d'appui).

### Activité alimentaire :

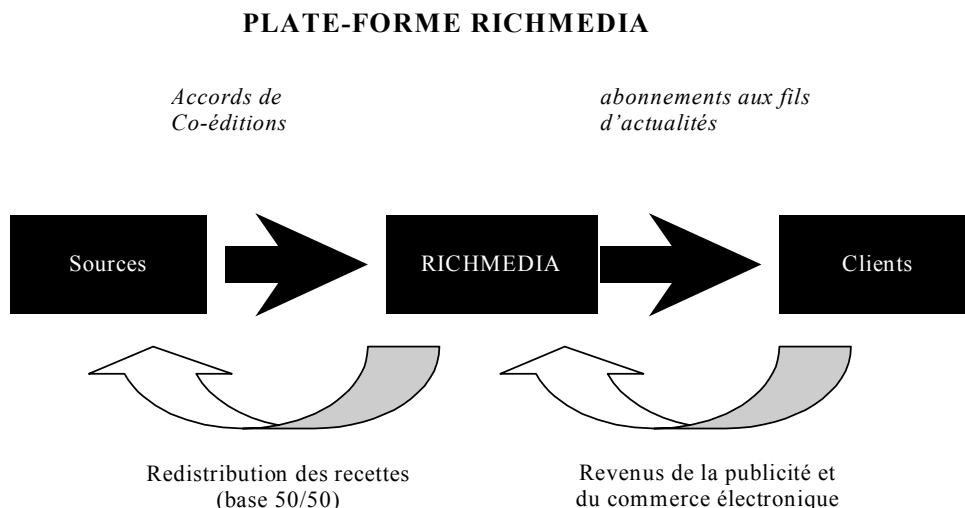
L'entreprise peut décider de vendre tout ou partie de son savoir faire (activité de sous-traitance, de recherche-développement...) ou de décliner une application dérivée de son produit (procédé ou service) exploitable immédiatement.

L'objectif d'une telle décision est généralement de satisfaire à moindre coût (avec une forte marge) un besoin immédiat sur un marché rapidement accessible (proximité géographique de la clientèle ciblée, concurrence inexistante, accès direct à la clientèle...).

Mais cet objectif reste généralement limité et peu porteur de croissance pour le futur... raison pour laquelle la concurrence était quasi inexistante (!).

exemple:

Le modèle économique choisi par RICHMEDIA repose sur l'organisation d'une plate-forme de diffusion, organisant en interne l'ensemble de la chaîne éditoriale :



Cette solution offre un double intérêt pour les acteurs du marché. En amont, pour une majorité d'éditeurs "sources d'information" qui sont sous représentés sur Internet aujourd'hui, celle-ci accélère la mutation vers les médias électroniques et accroît largement leur audience actuelle. En aval, la plate-forme propose aux abonnés un accès direct aux bases de données ainsi constituées.

La quasi totalité des revenus de RICHMEDIA proviendra des commissions abonnés. En se positionnant ainsi comme centrale de distribution de contenus numériques, cela offrira à terme, une garantie de valorisation sur le cash-flow comme le laisse apparaître la partie financière jointe en annexe. En effet, RICHMEDIA vend au comptant ses abonnements alors que la rétrocession des gains aux "sources d'information" est réglée à 120 jours. Ce qui est une pratique courante sur le marché.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

Au delà des abonnements, d'autres sources de revenus vont progressivement consolider l'activité. RICHMEDIA intègre dans son modèle, en tant que créateur d'audience, une catégorie de revenus générés par la publicité et par les produits du commerce électronique.

Il en va de même pour le reversement par les opérateurs GSM d'une rémunération au titre de l'accès aux services kiosques : le coût d'accès varie entre 1 F TTC/minute (forfait) et 3 F TTC/minute (hors abonnement) ; ce reversement sera reproduit dans les futurs services GPRS. A cela peut s'ajouter dans certains cas un abonnement mensuel spécifique de 20 F TTC/mois comme pour le service news SMS d'itinérés.

### 4.2. La stratégie produit

#### 4.2.1. Adéquation produit/marché

##### **Objectif :**

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

##### **Questions :**

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

en savoir plus:

- De l'idée au produit

##### **De l'idée au produit :**

Une idée n'est pas un produit. Cette évidence n'est pas forcément partagée par les créateurs d'entreprise ou même les chefs d'entreprise confirmés. Une idée doit être confrontée à au moins trois éléments pour devenir un produit sur lequel une entreprise pourra fonder son développement. Il s'agit :

- du marché
- de la technologie,
- des budgets.

Le produit n'existera que s'il a un marché, c'est-à-dire s'il correspond à une demande ou s'il apporte une solution à un problème que se pose une clientèle.

Toutefois, cette clientèle n'aura d'intérêt que si elle est solvable, c'est-à-dire si elle est en

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

mesure de payer un prix suffisant pour permettre à l'entreprise qui commercialise le produit de faire un profit.

L'étude de marché permet de confronter une idée de produit à ses marchés potentiels et donc de définir les fonctionnalités attendues pour les inclure dans le produit.

La définition d'un produit par l'étude de marché ("Marketing designed product") est généralement la façon la plus opportune de concevoir un produit nouveau.

exemple:

Afin de pouvoir cibler chaque segment de marché, la plate-forme de WCOM est commercialisée sous 3 noms :

- Connecti@ pour les besoins de travail collaboratif en entreprise
- Ac@demie pour les besoins de formation
- Spe@ch pour les séminaires et conférences

Parmi les cibles indiquées WCOM adresse en priorité les comptes déjà utilisateurs de l'informatique et si possible disposant d'un système d'information, afin de raccourcir le cycle de vente.

### 4.2.2. Positionnement et prix

#### **Objectif :**

Présenter la stratégie de positionnement définie par l'entreprise sur son ou ses marchés.  
Définir le prix auquel l'entreprise va vendre ses produits.

#### **Questions :**

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

en savoir plus:

- Choisir un positionnement
- Stratégie prix
- Fixation du prix (méthodes)
- Le prix de vente
- Politique des prix, comment ?

#### **Choisir un positionnement de niche :**

Aborder de front la concurrence (sauf savoir-faire exceptionnel) n'est pas le meilleur moyen de réussir lorsqu'on lance une nouvelle activité. Il est préférable de se démarquer de l'influence des autres entreprises, d'étudier les failles et faiblesses des concurrents, de repérer les marchés délaissés et les nouveaux créneaux.

Choisir la "niche" de marché, c'est le moyen idéal pour imposer ses prix au plus haut niveau, et donc pour rentabiliser le plus vite possible son entreprise : éviter d'aller là où tout le monde se rue (ou va se ruer), privilégier les territoires vierges, rapidement accessibles (canaux de distributions souples et rapides, dispersion de la clientèle limitée....).

Le positionnement idéal est rarement obtenu en perfectionnant ses produits (ou services) dans le but de satisfaire le plus grand nombre de couples "besoins-fonction". Il y aura, inévitablement, des clients que vous n'aurez jamais (ou difficilement), sauf à vous disperser dangereusement ... ce qui engendrerait forcément des coûts et surcoûts

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

(paramètres prix, marché, canaux de distribution, communication...) : Renoncez à courir tous les lièvres à la fois. Présentez-vous au grand jour sur un (des) type(s) de marché sous un(des) aspect(s) donné(s) et évitez d'en changer à tout va.

### **Stratégie prix :**

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

- (1) Stratégie d'écramage : il s'agit de fixer un prix élevé (supérieur à celui de la concurrence si elle existe) afin de cibler un segment limité de clientèle (marché limité vacant ou **créneau**). C'est la voie idéale pour le démarrage d'une activité nouvelle. Des marges élevées dégagent des profits importants...
- (2) Stratégie de pénétration ou stratégie de volume : les prix sont bas pour accéder, dès le lancement du produit, à la plus grosse part de marché. Ce cas est envisageable si la menace d'une concurrence est ressentie comme imminente alors qu'elle était inexistante ou embryonnaire au moment du lancement.
- (3) Stratégie "concurrence" : fixation d'un prix voisin de celui de la concurrence. Si elle évite la guerre des prix cette stratégie suppose que l'on se situe sur un marché ou il y a foule...

Quelles sont les tendances d'évolution des prix ?

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

### **Fixation du prix (méthodes) :**

Vous avez déterminé vos objectifs prioritaires (en fonction de votre stratégie de développement) et vous connaissez les contraintes qui y sont associées. Il s'agit d'évaluer maintenant votre (ou vos) prix de vente. Plusieurs approches peuvent être associées :

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

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

### **Le prix de vente :**

Il est l'expression monétaire de la valeur d'un produit ou d'un service. Du niveau du (des) prix de vente dépendront simultanément les revenus de l'entreprise (facteur acceptation client), la rentabilité des activités (facteur marge) et bien souvent la pérennité du développement des activités sur un marché (facteur concurrence). C'est sans aucun doute la variable la plus importante en terme de stratégie "Marketing".

L'évaluer peut paraître simple. Pourtant, pour y parvenir, plusieurs voies sont envisageables, toutes différentes dès lors qu'elles relèvent d'objectifs prioritaires différents. Vous allez nécessairement aborder la stratégie "prix". Faites le très sérieusement... toute incohérence avec votre stratégie de positionnement peut être fatale.

### **Politique des prix, comment ? :**

Avant d'aborder l'évaluation du prix d'un produit il convient de recenser les points suivants :

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

. Objectif de volume d'activité : maximisation des ventes avec des prix très concurrentiels,...

. Objectif de rentabilité : maximisation du profit avec prix de vente fixés au plus haut.,

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

- . Objectif de gamme : favoriser un ensemble de produits avec des prix élevés pour certains et pour d'autres des prix bas d'appel...,
- . Objectif d' image : notoriété sur facteur qualité, clientèle sélectionnée haut de gamme...,
- (2) Contraintes de production, du marché et de son environnement :
  - . Coûts de revient du produit : la structure des coûts doit être bien maîtrisée pour cerner précisément la marge...,
  - . Concurrence : sa force, ses faiblesses ,vos atouts..,
  - . Utilisateur : le prix est le critère majeur dans l'achat. Il est lié à la satisfaction attendue et parfois peut varier distinctement selon la clientèle atteinte.
  - . Canaux de distribution : le prix peut varier selon les canaux de distribution (prix VPC, prix direct, ...)
- Il doit tenir compte de la marge des intermédiaires.
- . Profil de l'acheteur : distributeur, utilisateur ?....
- . Réglementation : si elle encadre les prix ....

exemple:

Le tableau ci-dessous indique les prix des différents produits selon les deux modèles de commercialisation. Les prix de WCOM ont été établis légèrement en dessous des prix pratiqués par les principaux concurrents.

Hébergement par WCOM	Ac@demie	Connecti@	Spe@ch
Nombre maximumde participants simultanés			
Abonnement annuel			
Personnalisation par logo du client (option)			
Par séance d'une heure			
Par participant et par heure			

Nous remarquons que l'utilisation du service complet "hébergé par WCOM revient à environ 1 F par minute par participant, ce qui équivaut au coût d'une simple communication téléphonique nationale ou internationale.

En moyenne, le coût direct pour chaque abonnement annuel est de ...KF ( de quote part de logiciels standards, ....KF de quote part de serveurs et ....KF d'hébergement de serveurs). On suppose que durant la première année, le client réalise 2 séances de 2 heures par mois en moyenne. Par la suite, la première année, tous produits confondus, un client paye ....KF (...KF à la commande et ....KF par mois). Ceci correspond à une marge brute de 75%. On suppose que la facture moyenne par client augmente de ....KF la deuxième année et ....KF la troisième année, ce qui correspond à des marges brutes de ....% et ....% respectivement.

Hébergement par WCOM	Ac@demie	Connecti@	Spe@ch
Nombre maximumde participants simultanés	150	2500	1000
Licence annuelle jusqu'à 2 séances simultanées			
Licence annuelle jusqu'à 3 séances simultanées)			
Licence annuelle jusqu'à 4 séances simultanées			
Licence annuelle jusqu'à 5 séances simultanées			

La tarification encourage les clients à choisir la formule "hébergée par WCOM" qui permet un meilleur contrôle de l'activité. En effet, par exemple dans le cas de [Ac@demie](http://www.ac@demie.com), la

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

formule "hébergée par le client" ne devient rentable que si celui-ci atteint les 3 séances de 2 heures par semaine, ce qui correspond à une utilisation intense de la plate-forme.

La marge brute pour une licence annuelle est de l'ordre de 90%. Cependant, la vente d'une licence annuelle exige de réaliser une préparation du serveur en usine et des interventions chez le client pour la mise en service du serveur, la formation et la maintenance, ce qui représente environ 6 jours-hommes par an, soit .... KF.

### 4.2.3. Programme de R&D

#### **Objectif :**

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

#### **Questions :**

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

en savoir plus:

- De l'idée à la conception, comment ?
- Recherche et Développement, pourquoi ?

#### **De l'idée à la conception, comment ? :**

Une fois l'idée validée (il existe un marché !) encore faut-il la matérialiser. C'est l'étape Recherche & Développement comprenant la recherche d'antériorité et la protection industrielle. Comment organiser la conception du produit ? Vous avez le choix entre quatre options possibles :

(1) Développer vous-même les technologies nécessaires (fonction interne de R & D). Pour cela il convient de bien identifier les ressources humaines et financières à mettre en oeuvre, (2) Sous-traiter (tout ou partie) de la R & D : laboratoires, universités, sociétés de recherche sous contrat, centres techniques industriels, pôles technologiques régionaux. Le choix de cette option suppose de bien verrouiller le cahier des charges et de le suivre de très près. (3) Acheter une technologie : contrat de cession de **brevet**, concession de licence de brevet, ou d'exploitation de savoir-faire... C'est ce qu'on appelle le transfert de technologie. (4) Engager une coopération technologique avec des laboratoires, entreprises ou centres techniques..

#### **Recherche et Développement, pourquoi ? :**

Cette démarche est essentielle à la survie d'une entreprise. Elle recouvre plusieurs fonctions :

- . Collecter, analyser, traiter toutes les informations (techniques, commerciales) susceptibles de faire émerger des innovations (notion de veille),
- . Susciter, favoriser, déclencher les actions permettant d'élargir le champ d'investigation en termes d'innovations et d'idées (notion de dynamique),



## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

- . Explorer, sélectionner, vérifier et valider les axes d'innovation (notion de priorités),
- . Engager le processus de mise en oeuvre de l'innovation (recherche appliquée, faisabilité, tests, prototype...),
- . Définir et programmer le(s) processus de lancement de l'industrialisation de l'innovation (**préséries**, chaîne de fabrication, circuits d'approvisionnement, notices techniques),
- . Faire évoluer, optimiser les produits / procédés existants (appui à la production en terme de productivité, appui au développement marché en terme d'amélioration, d'évolution, de diversification). L'efficacité d'une démarche recherche et développement tient à sa bonne organisation et à la maîtrise des priorités.

exemple:

Montant du programme	Dont An 1	Dont An 2
Dont personnel		
Dont frais et achats		

### Mise en œuvre :

Trois grandes étapes vont rythmer le lancement de l'activité R&D de RICHMEDIA.  
L'objectif de chaque étape et la validation en termes de réalisation sont décrits ci-après.

#### Etape 1 :

Cette première étape, prévue sur les trois premiers mois d'activité de RICHMEDIA, vise la mise en place de l'architecture générale du service. Cette étape sera validée par la réalisation d'une première maquette de chaîne d'information en novembre 2000.

### ETAPE 1

Du 1/9/2000 au 30/11/2000		
Nature des dépenses	Montant	Salariés ETP
Personnel technique		
Autres personnels		
<b>Total personnel</b>		
Frais généraux forfaitaires		
Achats consommés ou incorporés		
<b>Total frais + achats</b>		
<b>TOTAL ETAPE 1</b>		

Le personnel technique concerné par cette étape 1 est composé du Directeur technique et d'un développeur. Un concepteur-rédacteur multimédia intervient aussi dans cette phase qui consiste à bâtir l'ossature technique et informatique de la future plate-forme numérique.

#### Etape 2 :

Cette étape de deux mois doit aboutir au premier test client, dans la perspective de la mise en place du portail des professions libérales en janvier 2001.

Au cours de cette étape est également lancé le premier développement du service WAP.

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

**ETAPE 2**

Du 1/12/2000 au 30/01/2000		
Nature des dépenses	Montant	Salariés ETP
Personnel technique		
Autres personnels		
<b>Total personnel</b>		
Frais généraux forfaitaires		
Achats consommés ou incorporés		
<b>Total frais + achats</b>		
<b>TOTAL ETAPE 2</b>		

Au plan technique, le personnel est organisé autour des fonctions suivantes :

- Directeur technique
- Deux développeurs (dont un spécifiquement WAP)
- Deux concepteurs multimédia
- Un rédacteur multimédia

**Etape 3 :**

Cette étape, beaucoup plus longue (19 mois) doit déboucher sur un prototype de catalogue de chaînes numériques. La validation se fera au travers d'un premier prototype WAP (juin 2001), suivi d'un prototype de bouquet de chaînes (février 2002).

Au cours de cette étape, est également lancée la conception d'outils logiciels de recherche de l'information en connexion sur le web. C'est un élément important de différenciation par rapport aux concurrents. L'avance technologique acquise sur cette base est destinée à lancer le service opérationnel à la fin de cette étape.

**ETAPE 3**

Du 1/02/2000 au 31/08/2001		
Nature des dépenses	Montant	Salariés ETP
Personnel technique		
Autres personnels		
<b>Total personnel</b>		
Frais généraux forfaitaires		
Achats consommés ou incorporés		
<b>Total frais + achats</b>		
<b>TOTAL ETAPE 3</b>		

Le personnel technique pour cette étape est constitué de :

- un Directeur technique
- six développeurs
- trois concepteurs multimédia

4.2.4. Protection industrielle

**Objectif :**

Présenter la stratégie retenue en matière de protection industrielle.

**Questions :**

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

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

en savoir plus:

- Propriété industrielle      - Protection ? Quelles options? Plusieurs choix sont possibles
- Brevet d'invention

### **Propriété industrielle :**

Ensemble des dispositions légales (**brevets**, marques, modèles, ...) destinées à la protection du créateur et de la création inventive sur un secteur géographique désigné (domaines de l'industrie, du commerce, ou de l'oeuvre de l'esprit). En raison de la concurrence, la protection de la propriété industrielle est essentielle aujourd'hui. En protégeant des atteintes de la concurrence le développement et l'exploitation des innovations la propriété industrielle permet un retour sur **investissement** des recherches, études et créations. C'est un facteur de dynamique et d'expansion économique (par le biais de licences d'exploitation, cessions des droits ...). C'est aussi l'assurance de préserver des critères de différenciation et d'identification (modèles, marque) .

### **Protection ? Quelles options? Plusieurs choix sont possibles :**

(1) L'auto-protection par le secret ou tout autre moyen qui rend inaccessible à un tiers l'originalité de la création. Sauf procédés de fabrication complexes ou techniques en mutation très rapides, le secret est souvent difficile à garder. La cession à un tiers reste possible (transfert de technologie, franchise, exploitation savoir-faire...).

Attention aux termes de la confidentialité.

(2) La protection réglementée par le législateur :

- . Création technique (invention, savoir-faire) : dépôt de brevet, **enveloppe SOLEAU**...
  - . Création esthétique et/ou ornementale (aspect d'un produit...) : dépôt des modèles et dessins,
  - . Création commerciale (nom, symbole commercial...) : dépôt de marque,
  - . Création intellectuelle : propriété intellectuelle et artistique/droits d'auteurs...
- Information : I.N.P.I, C.E.E.I, **ANVAR** (nombreuses aides possibles)

### **Brevet d'invention :**

Titre payant de propriété industrielle, pour un droit exclusif sur l'exploitation d'une invention, dans un ou plusieurs états librement désignés.

L'invention doit être nouvelle (non exploitée, connue ou exposée publiquement, avant le dépôt de la demande de brevet). L'invention doit impliquer une activité inventive (pas forcément évidente pour un technicien averti) et être susceptible d'applications industrielles.

Ce peut être un produit ou un procédé nouveau, une combinaison de moyens connus ou une application nouvelle de moyens connus. Pour sa validité, le brevet comporte une description et des revendications qui définissent sa portée : le titulaire en aura l'exclusivité. Ces éléments sont accessibles au public 18 mois après la date de demande de dépôt. La validité maximum du brevet sur les pays désignés est de 20 ans (annuités à payer...). Pour un dépôt ou pour toute démarche relative à une invention, recherchez les conseils d'un professionnel.

exemple:

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

La première version du réseau exploité sera basée sur le PhoneCall dont le principe est breveté par Le laboratoire XXX. WIRELESS TECH a bien évidemment un droit d'accès à ce brevet. Certaines techniques qui sont mises en œuvre pour la réalisation du PhoneCall sont en cours ou vont être brevetées (gestion d'énergie et architecture du récepteur). Ces principes resteront utilisés sur le Wirelessbridge.

Le concept de la passerelle Wirelessbridge est lui aussi en cours de brevet et sera la propriété de Wireless tech. La société en aura donc l'exclusivité d'exploitation qu'il soit intégré dans le PhoneCall ou utilisé seul pour une liaison Internet mobile.

### 4.3. La stratégie de production

#### 4.3.1. Organisation

##### **Objectif :**

Définir comment va être fabriqué le produit, à partir des éléments présentés auparavant et de ses caractéristiques technologiques.

##### **Questions :**

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

en savoir plus:

- Cahier des charges produit      - Sous-traitance, quand ? Pourquoi ?
- Industrialisation - La phase "industrialisation"

##### **Cahier des charges produit :**

C'est un document évolutif (au fur et à mesure des choix). Il traduit les fonctions et caractéristiques du produit ou service et consigne les exigences propres à sa mise en œuvre, à sa fabrication et à sa distribution. Il recense donc les objectifs et les contraintes. La notion de produit intéresse aussi l'emballage et le conditionnement. On peut décliner le cahier des charges en deux parties : (1) Le cahier des charges fonctionnel (en amont). Il définit le plus précisément possible les performances pratiques attendues. A ce niveau, les enseignements de l'étude de marché sont prépondérants (stratégie de positionnement, de différenciation, d'accès au marché).

Le produit est vu ici sous l'angle de son utilisation finale. Cela suscite des interrogations sur le meilleur moyen d'y parvenir. Les "a priori" de l'idée initiale sont souvent neutralisés

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

dans cette phase. (2) Le cahier des charges technique (en aval). Il recense les exigences au niveau de sa réalisation.

A ce niveau interviennent la rationalisation du cycle de production, du procédé de fabrication, les contraintes de la logistique d'approvisionnement et de distribution, les critères de qualité, de sécurité, les impératifs de réglementation et de normalisation.

### **Gestion des stocks :**

Les stocks peuvent être constitués de produits finis, de marchandises et sous ensembles approvisionnés, de matières premières.

Un stock a deux fonctions principales :

(1) une fonction de régulation : pour absorber les décalages qui existent entre les délais d'approvisionnement (fournisseurs ou sous traitants), les rythmes de production interne à l'entreprise (fabrication ,assemblage, contrôle, emballage, conditionnement...) et les délais de livraison/installation attendus par votre clientèle.

(2) une fonction de protection : les rythmes et délais évoqués en (1) peuvent être soumis à des variations aléatoires. La contrepartie du stock, c'est une immobilisation de capitaux (en marchandises, produits finis), qui représente un coût pour l'entreprise. La gestion des stocks a donc pour objectif de trouver un compromis entre les contraintes d'exploitation et les contraintes financières.

En phase de lancement d'une activité, il est très dangereux, faute d'avoir bien estimé le niveau de ces stocks, de ne pas satisfaire vos clients en terme de délais. La crédibilité de l'entreprise s'en trouverait altérée et la vente pourrait être remise en cause.

### **Sous-traitance, quand ? Pourquoi ? :**

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

Au cours de la période d'évaluation, recherchez les possibilités d'achat ou de sous-traitance en petites quantités des sous-ensembles ou des composants du produit.

Privilégiez l'utilisation d'éléments dits "standards".

De telles options contribueront :

(1) A réduire le niveau des frais fixes et frais généraux dans les phases initiales,

(2) A atteindre une qualité de prestation ou de produit supérieure,

(3) A bénéficier d'une grande latitude de correction devant les exigences et/ou modifications imposées par la clientèle.

### **Industrialisation :**

Engager l'industrialisation d'un produit suppose que l'on cerne très précisément son prix de revient.

La phase industrialisation consiste en la mise en oeuvre d'un outil de production performant qui permet d'assurer une fabrication en série des produits. Cette phase ne peut intervenir qu'après :

1) Une définition précise du produit dans sa conception (caractéristique, fonctions), dans son mode de réalisation (étapes de fabrication, contrôle qualité, emballage, conditionnement), dans son mode de distribution (circuits d'accès au marché, délais),

2) L'identification précise des partenaires associés à l'élaboration du produit (ou des services) qu'ils soient fournisseurs ou sous-traitants. Cela signifie que les liens contractuels et les conditions d'exécution des tâches et de livraison sont parfaitement définis et maîtrisés (notion de cahier des charges...)

### **La phase "industrialisation" :**

Cette phase doit intervenir après une première phase de lancement des activités, au cours de laquelle vous aurez pu améliorer, perfectionner et affiner votre produit (ou service), votre organisation, votre outil de production. Afin de diminuer à leur minimum les frais fixes,

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

la phase de lancement privilégie l'appel à la sous-traitance et aux fournisseurs.

Le coût du passage en phase d'industrialisation doit être parfaitement maîtrisé. Sera-t-il élevé ? Faudra-t-il investir ? Combien ? Dans quels domaines ?

Ces investissements peuvent varier selon la complexité du produit : moyens de production lourds (bâtiments, machines, etc.), moyens périphériques (outillage, laboratoire test qualité, matériel de stockage...), stockage (matière première, sous-ensemble, etc).

exemple:

Le laboratoire disposera d'une plate-forme d'environ 250 m<sup>2</sup> et regroupera tous les outils nécessaires à la synthèse et presque tous ceux du contrôle qualité.

Le responsable du laboratoire sera assisté par un technicien chimiste. Il aura la responsabilité de la production et du contrôle qualité.

Les stocks de matières premières devront être approvisionnés dès l'ouverture du laboratoire. Ils permettront de produire les différents peptides et de constituer un stock équivalent à une année du chiffre d'affaires réalisé en France.

La production sera ajustée afin de garantir au démarrage un stock minimum de 2 mois en peptides sachant que ceux ci ont une péremption largement supérieure à 3 ans.

Notre organisation de production sera qualitativement et potentiellement comparable à celle de nos concurrents. Nous avons pour cela :

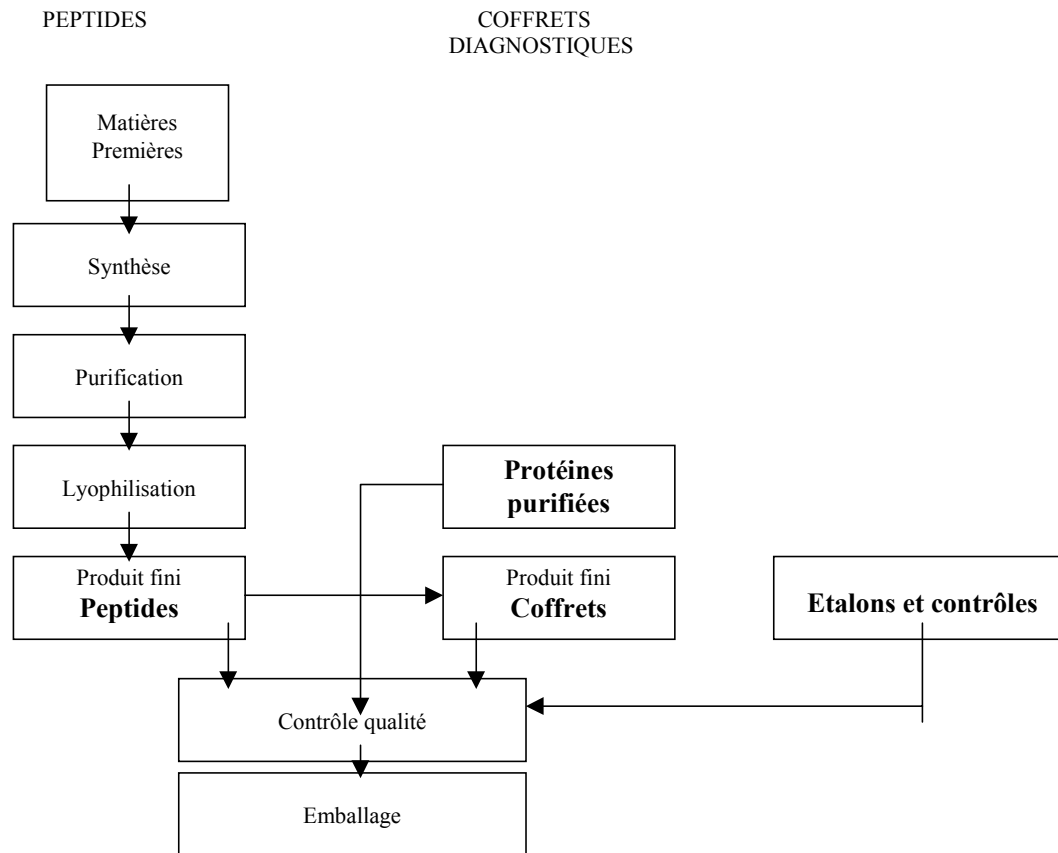
- Un outil de production industriel performant et pouvant produire une quantité de peptides 10 fois supérieure au besoin du marché français
- 2 experts en chimie pouvant associer leur savoir-faire
- Une plate-forme de laboratoire adaptée aux exigences de production et CQ.

L'idée de départ est de mettre au point des nouvelles méthodes de synthèse pour fabriquer les peptides génériques puis de nouveaux peptides.

Il faut noter l'importance de la phase de recherche et développement dont l'objectif est d'abaisser les coûts de fabrication tout en améliorant la qualité et la simplicité. La production sera décrite ci-dessous de façon très générale.

Un cycle de production se compose d'une phase de production suivie d'une phase de conditionnement.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel



Chaque fabrication (quantité de réactifs mise en œuvre, conditions opérationnelles, opérateur, quantité produite, résultats des contrôles qualité) sera décrite dans un dossier de fabrication.

### Sous traitance

Elle sera réduite à la réalisation d'un des contrôles qualité (spectrométrie de masse) en externe. (coût estimé à 330 F par lot de produit).

### Organisation de la procédure interne

Plusieurs (2 probablement) produits seront fabriqués en parallèle, en décalant les étapes de leur production. Par exemple, un peptide peut être synthétisé pendant qu'un autre est à l'étape de purification. Cette organisation aboutit à une occupation optimale de certains équipements.

L'équipe de production sera réduite au démarrage à 1 puis 2 personnes polyvalentes : 1 cadre et 1 technicien.

### Organisation du contrôle qualité

- Matières premières achetées\* : elles seront fournies avec un bulletin d'analyse puisque aucun contrôle sur les produits entrant au laboratoire n'est prévu.

(\* : dérivés d'acides aminés (poudre), réactifs chimiques, solvants).

- Produits fabriqués au laboratoire : les contrôles qualité seront effectués à la fin de chaque fabrication d'un lot (*i.e.* à la fin de chaque cycle de production) avant l'étape de conditionnement. La qualité sera contrôlée en interne par CCM, HPLC et par enzymologie, en externe par spectrométrie de masse.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### **Stocks nécessaires au lancement et en routine**

- Produits chimiques : Dérivés d'acides aminés, réactifs pour les réactions (réactifs de couplage, de dé protection, bases), l'isolement des intermédiaires.
- Solvants : pour les réactions, les purifications et les contrôles qualités (CCM, HPLC).
- Matériel de laboratoire jetable : gants, pipettes, plaques de CCM...

Une première approximation conduit à un stock après lancement en consommable d'un montant de X. FF et un stock en dérivés d'acides aminés et réactifs de couplage d'un montant de Y. FF.

### 4.3.2. Politique d'achat

#### **Objectif :**

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

#### **Questions :**

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

en savoir plus:

- Approvisionnement et fournisseurs
- Les sous-traitants et les partenaires industriels
- Contrat de sous-traitance

#### **Approvisionnement et fournisseurs :**

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

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

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

En phase de lancement le facteur proximité est crucial : on pourra réagir plus rapidement à une variation d'activité pour modifier, améliorer, réduire le stock etc. Il en va de même pour les conditions de commande minima (incidence sur le stock), et les conditions de règlement (la négociation n'est jamais aisée pour une société nouvellement créée).

Comme pour les relations avec un sous-traitant, il vous faut veiller à ne pas dépendre d'un fournisseur unique. Avoir des solutions de remplacement est un impératif.

#### **Les sous-traitants et les partenaires industriels :**

Ils représentent un paramètre majeur dans le succès du développement de votre entreprise. Si les relations de confiance sont de mise (ce sont des partenaires), il faut néanmoins veiller à être exigeant pour éviter les défaillances qui peuvent désorganiser



## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

toute l'activité. Les conditions de la collaboration doivent être définies et figées contractuellement (cahier des charges, conditions de livraison, facilités de paiement...). La notion de partenariat avec un sous-traitant est essentielle, notamment pour ce qui intéresse sa fiabilité (qualité, régularité) et les recherches d'économie pour abaisser un prix de revient. Un sous-traitant peut intervenir de façon occasionnelle. Dans ce cas, la souplesse et les délais sont les critères majeurs. Mais il peut être aussi un partenaire régulier.

Il faut s'attacher alors à son savoir-faire (spécialité et type d'équipement) ainsi qu'à la qualité de la prestation (délais, prix, souplesse, contrôle qualité...). Attention ! Veillez à ne pas dépendre totalement d'un seul sous-traitant. Une solution de substitution doit toujours être envisagée.

### **Contrat de sous-traitance :**

Il n'y a pas de contrat type en matière de sous-traitance. Un certain nombre de clauses sont néanmoins à la base de toute relation entre le donneur d'ordre et son sous-traitant. Même si elles sont négociables en fonction de la prestation, de son importance, de son prix et de sa périodicité, voici les principales clauses généralement retenues :

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

exemple:

Des contrats engageant les fournisseurs à fournir une qualité et une quantité de produits seront définis à l'avance. Un achat de 6 mois de matières premières a été retenu pour bénéficier d'un stock suffisant avec des coûts d'achat intéressants.

Le premier achat s'effectuera comptant puis un paiement de 30 jours sera négocié.

### 4.3.3. Budget de production et Coût de revient unitaire

#### **Objectif :**

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

Fournir, à partir des éléments exposés dans le chapitre précédent, les données chiffrées qui permettent de construire le budget de production.

Calculer le prix de revient unitaire du produit, en tenant compte éventuellement des quantités (effet de seuil).

Le calcul suppose que l'on soit en mesure d'identifier et de quantifier les moyens directement utilisés pour la réalisation du produit et de définir une unité produit cohérente et homogène.

### **Questions :**

Quels sont les investissements nécessaires en production ?

Quelles sont les dépenses de fonctionnement liées à la production et leurs échéanciers :

- achats de matières premières,
- sous-traitance
- mains d'œuvre
- autres coûts directs de production (emballage, assurance, transport) ?

Quels sont les effets de seuil en matière de machine et de main d'œuvre et quelles en sont les répercussions sur le coût de revient unitaire ?

Peut-on faire une comparaison avec les coûts de revient de la concurrence ?

Quelle est la marge dégagée par le produit, compte tenu du prix de vente envisagé, en fonction des quantités ?

en savoir plus:

- Conditions d'installation, d'essai de mise en service et de service après-vente ?
- Assistance au client sur le terrain

### **Conditions d'installation, d'essai de mise en service et de service après-vente ?**

Attention ... L'enthousiasme initial suscité par la production d'un nouveau produit peut parfois occulter l'importance (en temps et en coût !) des activités d'installation, de mise en service, de maintenance sur le site, de service après-vente.

### **Assistance au client sur le terrain :**

Dans les phases initiales de l'existence d'une société, c'est généralement l'équipe qui a conçu et fabriqué le produit qui a tendance à fournir également l'assistance sur le terrain. Cependant, au fur et à mesure que la société se développe, cela devient de plus en plus difficile à assumer : des méthodes de travail différentes s'instaurent, le volume de travail devient de plus en plus important.

De nombreuses sociétés ont tendance à laisser à leur équipe de conception le soin de fournir aussi l'assistance sur le terrain. Cela peut avoir d'importants effets négatifs sur les délais de production de nouveaux produits ou sur l'amélioration des produits existants. Difficile de trouver l'équilibre idéal entre des charges fixes supplémentaires (les activités d'assistance sont généralement insuffisantes pour occuper à plein temps un nouveau collaborateur) et le manque de professionnalisme (employer du personnel dédié à la conception et au développement dans des tâches d'assistance sur le terrain).

Mieux vaut affecter un membre du personnel à l'assistance technique de façon prématurée que d'y procéder trop tard. Une fois le service d'assistance créé, la société établie doit suivre attentivement la charge de travail assumée par ce service, et veiller à équilibrer le recrutement du personnel nouveau et les demandes d'assistance d'une clientèle croissante.

#### 4.4. Stratégie commerciale

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### 4.4.1. Objectifs commerciaux

#### **Objectifs :**

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

Estimer des perspectives de CA, de part de marché, de rentabilité à 3 et 5 ans.

#### **Questions :**

Quels sont les objectifs de vente par produit, par segment de marché et par secteur géographique (échancier) ?

Quels sont les systèmes de distribution retenus : vente par correspondance, vente directe chez le client final, vente par réseau de distributeurs (exclusifs ou non), vente à des installateurs, etc. ?

Quels sont les objectifs de vente par système de distribution (échancier) ?

Eventuellement, quels sont les circuits de distribution :

VPC, grandes surfaces, détaillants spécialisés... ?

Eventuellement, quelle est la stratégie commerciale pour l'exportation (CEE, USA, autres) ?

Quels services spécifiques seront apportés aux clients et/ou aux intermédiaires : service après vente, crédits client... ?

en savoir plus:

- Quand prospecter ?
- Toujours ! : Les supports commerciaux et/ou techniques
- Prélancement produit, pourquoi ?

#### **Quand prospecter ?**

Dès que les premières commandes arrivent, on est tenté de porter son attention sur la seule production, au risque d'oublier l'action commerciale. Or les délais de réponse et de décision de la clientèle peuvent être longs.

Il est donc nécessaire de se soucier constamment de la prospection commerciale pour que le portefeuille de clients potentiels permette rapidement (par son volume) d'assurer un niveau d'affaires régulier.

#### **Toujours ! : Les supports commerciaux et/ou techniques :**

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

Ne pas oublier les emballages (conditionnement, étiquettes etc.) ainsi que les supports de publicité destinés aux lieux de vente (présentoirs, catalogues techniques, photos, vidéos).

Il s'agit ici de respecter toujours les mêmes règles : reprise des signes distinctifs, cohérence avec l'éthique de l'entreprise etc.

#### **Prélancement produit, pourquoi ? :**

Avant d'industrialiser en "volume", il est souhaitable de valider l'innovation auprès de certains clients habilement choisis (notion de **présérie** test)... Cette démarche évitera les mauvaises surprises en phase de lancement industriel et commercial. Il s'agit de valider et

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

d'affiner le produit sur l'avis des premiers utilisateurs (la protection industrielle doit être assurée). Attention ! Vous engagez ici votre première démarche commerciale. Il ne s'agit pas de positionner un produit inachevé mais le premier "modèle" acceptable par le client. Cette étape peut favoriser l'obtention des agréments indispensables. Elle permet également de faire connaître l'innovation, de boucler les dernières études, de préparer la chaîne de production et de structurer les forces de vente.

exemple:

Durant la première année WCOM se focalise sur le marché pour y prendre une part de marché importante, principalement par des ventes directes, mais aussi via des agents commerciaux et quelques distributeurs. WCOM sera alors leader du marché français. Durant cette même année, WCOM planifie de signer des contrats de distribution en Europe du Nord et du Sud. Ces distributeurs seront rattachés à deux bureaux de WCOM ouverts dans ces zones.

Objectifs chiffrés :

Année 1 :

- produit A : xxx KF
- produit B : yyy KF

Année 2 :

- produit A : zzz KF
- produit B : ttt KF

Année 3 :

- produit A : sss KF
- produit B : ooo KF

#### 4.4.2. Organisation de la mise sur le marché

##### **Objectif :**

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

##### **Questions :**

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

en savoir plus:

- Les conditions générales de vente
- Le plan marketing (les pièges)
- L'organisation d'une force de vente
- La proposition commerciale

##### **Les conditions générales de vente :**

Elles doivent permettre à chaque client de se déterminer objectivement sur l'offre qui lui est faite par un fournisseur ainsi que sur toutes les variantes que cette offre comporte. Elles

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

sont un moyen pour vérifier que l'entreprise n'est pas l'objet d'un traitement plus défavorable que celui accordé à ses concurrents.

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

Les points essentiels sont les suivants : (1) Délais de livraison, (2) Réserve de propriété, (3) Garanties des vices cachés, (4) Détermination du prix, (5) Tribunaux compétents, arbitrage.

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

### Le plan marketing (les pièges) :

L'importance du plan marketing est telle qu'il convient d'en connaître les pièges classiquement rencontrés chez les créateurs :

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

### L'organisation d'une force de vente :

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

(1) La force de vente interne (collaborateurs salariés, VRP, concession exclusive etc.) : d'une façon générale, c'est elle qui constitue le moteur du développement des activités. Elle peut avoir deux missions : (a) prospection, vente, suivi direct auprès de la clientèle (b) animation, suivi de la force de vente externe en contact direct avec une clientèle ciblée. Bien organisée, cette force de vente peut être maîtrisée précisément dans ses objectifs et ses résultats.

(2) La force de vente externe ou indirecte (indicateurs, prescripteurs, distributeurs, relais d'opinion) : elle constitue une barrière entre votre entreprise et le futur consommateur - utilisateur de votre produit ou service. Il est essentiel de bien définir les enjeux, les objectifs et de maîtriser la qualité des prestations. Veillez à ce que votre image et votre positionnement soient consolidés.

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

### La proposition commerciale :

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

- (1) Reformuler la demande du client. Chaque client a des besoins et des problèmes particuliers. Vous devez les reformuler, d'une manière synthétique et hiérarchisée, pour montrer que ses attentes sont bien comprises.
- (2) Décliner votre proposition. Il s'agit ici de bien préciser les finalités propres de votre produit ou de vos prestations et de souligner en quoi elles répondent aux attentes du client.
- (3) Valoriser votre offre. Pour atteindre les objectifs annoncés et les résultats attendus, décrivez les caractéristiques essentielles de votre démarche pour que le client en perçoive nettement la nécessité et le bien-fondé.
- (4) Identifier l'interlocuteur client. Le client doit disposer d'un interlocuteur privilégié (phases

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

de négociation et de mise en oeuvre).

(5) Planifier. Il s'agit ici de préciser les délais de réalisation et de livraison, en présentant au client un calendrier réaliste.

(6) Préciser le prix de vente. Plus sont nombreuses les prestations prévues, plus le client exigera une présentation détaillée pour le calcul du prix.

exemple:

La rémunération des commerciaux France est composée d'un montant fixe (entre XX KF et YYY KF) et d'une partie variable égale à :

- 5% du montant des nouvelles ventes HT

- 2% du montant des renouvellements des ventes HT

La rémunération des agents commerciaux est de 20% des ventes HT.

La remise sur les prix liste faite aux distributeurs est comprise entre 20 et 35% suivant le niveau d'implication du distributeur (réalisation de formation, hotline, maintenance...)

L'objectif moyen des ventes annuelles HT par commercial France est indiqué dans le tableau ci-dessous :

<b>Année</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>C.A annuel par vendeur HT</b>	<b>XX MF</b>	<b>YY MF</b>	<b>ZZ MF</b>

**Evolution du chiffre d'affaires annuel HT par cadre commercial en France 2000-2003**

Le tableau ci dessous précise le plan de déploiement de la force de vente en France, en Europe et hors Europe.

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

	2001	2002	2003
<b>France</b>	- Vente directe (1 directeur + 6 commerciaux) - Vente par des agents commerciaux et des distributeurs	- Vente directe (1 directeur + 8 commerciaux) - Vente par des agents commerciaux et des distributeurs	- Vente directe (1 directeur + 12 commerciaux) - Vente par des agents commerciaux et des distributeurs
<b>Europe</b>	- Embauche de 3 responsables Export (Allemagne et Europe du Nord et Europe du Sud) - Signatures de contrats de distribution exclusifs en Allemagne, Europe du Nord, Espagne et Italie	- Vente par distributeurs en Allemagne, Europe du Nord, Espagne et Italie	- Vente par distributeurs en Allemagne, Europe du Nord, Espagne, Italie et GB
<b>USA Canada Asie</b>	- Aucune action commerciale	- Ouverture d'un bureau au Canada avec embauche d'un directeur (USA/Canada)	- Ventes par distributeurs au Canada et aux USA - Ouverture de 2 bureaux aux USA - Ouverture d'un bureau à Singapour

Plan de déploiement à l'international

#### 4.4.3. Plan d'action commercial

##### **Objectif :**

Présenter le plan d'action commercial que l'entreprise va mettre en œuvre pour faire connaître ses produits. Définir les techniques de vente, l'argumentaire, le mode de prospection.

Choisir le mode de distribution, c'est-à-dire, la manière selon laquelle vos produits seront mis à la disposition de la clientèle : franchise, VPC, revendeurs, agents, grossistes, magasins spécialisés, grandes surfaces, ...

##### **Questions :**

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

en savoir plus:

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

- Action commerciale (moyens)
- Démarche commerciale
- La prospection commerciale
- La prospection commerciale (visite)
- La communication, les budgets

### **Action commerciale (moyens) :**

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

Les moyens essentiels possibles :

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

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

### **Démarche commerciale :**

C'est vraisemblablement l'enjeu majeur pour la réussite de votre projet. La démarche commerciale traduit sur le terrain votre stratégie marketing en terme de :

- . positionnement d'entreprise : votre métier,
- . positionnement produit : ce qui le différencie des autres,
- . accès au marché : circuits et moyens d'accès.

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

### **La prospection commerciale :**

Pas de prospection, pas de client... Les prospects sont vos clients de demain. Aucune négociation n'est envisageable sans une action de prospection préalable. Cette action doit être organisée et rester en cohérence avec les priorités de l'entreprise, ses objectifs, sa stratégie de positionnement et d'accès au marché.

La prospection commerciale passe par les étapes suivantes : (1) Recherche/détection, identification/sélection des prospects (2) Prise de contact avec le prospect (3) Visite et découverte des besoins du prospect. (4) Suivi et traitement de la prospection engagée. Il n'y a pas de bonne prospection commerciale si elle n'est pas planifiée, suivie et traitée.

### **La prospection commerciale (visite) :**

Une fois organisée, la démarche de prospection commerciale ne trouvera de réel succès en terme de résultat qu'en fonction du type et du nombre de visites, et de la fréquence des visites.

- (1) Nature des visites : elle peut concerner la prospection initiale, une démonstration, une relance, une vente, le suivi d'une vente, ou une démarche de fidélisation.
- (2) Nombre de visites : avant de le fixer, il vous faut estimer la durée moyenne de déplacement (notion de mobilité), intégrer les temps d'attente, les temps de négociation, etc.



## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

- (3) Fréquence des visites : elle est directement liée au volume d'activité souhaité (objectif de vente). Mais elle dépend aussi étroitement de la nature de votre produit ou service. Le nombre de contacts à engager avec votre prospect peut varier considérablement avant que la vente n'intervienne. Attention aux prévisions qui sous-estiment le facteur temps.

### **La communication, les budgets :**

La fonction communication est souvent très mal appréhendée au niveau des coûts qu'elle engage. Pour éviter de sous-estimer le poids de la communication, décrivez dans un tableau simple l'ensemble des actions retenues en décrivant :

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

Évitez d'approcher le budget communication "à la louche" (pourcentage chiffre d'affaires par exemple)...

exemple:

### **Actions de promotion :**

- Une approche de marketing direct est privilégiée afin d'adresser précisément les cibles définies
- Des petits déjeuners d'information vont être organisés à Paris et dans les principales villes de France, auxquels seront conviés les Directeurs de communication, de marketing et de formation de grandes entreprises et les responsables d'organismes de formation.
- WCOM participe à plusieurs salons professionnels en France (MAITS, teleform ; MATS, Top RF). Il est prévu une participation à des salons européens et internationaux ciblant principalement les Directeurs Commerciaux et marketing.
- Des communiqués de presse annoncent la sortie des nouveaux produits de WCOM ainsi que les faits marquants de WCOM.
- Des CD-Rom de démonstration sont utilisés comme support publicitaire en addition des plaquettes (français et anglais).
- Des publicités seront insérées dans des revues spécialisées s'adressant aux directions des ressources humaines (Entreprise et carrières, Entreprises formation, le journal de la formation continue et de l'EAO, Liaisons Sociales, personnel) et aux Directeurs Commerciaux et de marketing (pour les principaux métiers visés).
- Des publicités seront insérées sur des supports accessibles aux cadres en déplacement (fiches horaires d'avion, panneaux d'aérogare).
- Chaque semaine, plusieurs démonstrations en ligne sont proposées. Il suffit de s'inscrire sur le site de wcom.com
- WCOM va mettre en place plusieurs sites web illustrant les applications possibles de la plate-forme de WCOM. Par exemple, Connecting.com présentera des exemples de conférences enregistrées via Connecti@. Ces différents sites feront référence au site principal de WCOM.
- WCOM peut être amenée à prendre des actions dans des start-up qui ont pour objectif de développer du business durable sur la base de sa plate-forme, en évitant que cette activité ne rentre en conflit avec le business de ses principaux clients.

WCOM recherchera à signer des partenariats industriels avec des partenaires disposants de plates-formes complémentaires à sa solution, en particulier afin de faciliter le déploiement à l'international.

### **Les budgets de communication :**

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

*Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des budgets de communication de WCOM :*

	2000	2001	2002	2003
Salons				
Mailings/phoning				
Presse				
Sites Web promotionnels				
Brochures, CD-Rom				
Petits déjeuners, événements				
Objets publicitaires, concours				
Total budget HT (KF)				

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### 5. Le calendrier du projet

#### Objectif :

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

#### Questions :

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

exemple:

#### Exemple 1:

	2000	2001	2002	2003
Produits I				
Produits II				
Option saisie				
Option précision				
Plate-forme environnement				
Produits ASP Europe				

Validation commerciale	
Cahier des charges	
Développement	
Commercialisation	

#### Exemple 2:

2001				2002				2002			
Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

Légende:
Tâche permanente
Tâche ponctuelle

R & D	
Tests sur sites pilotes	Maintenance automate (permanent, avec veille technologique)
Etude brevet	
Construction de briques fonctionnelles standards	
XML	
Linux	
Conception de produits dérivés : Offre ASP - Industrialisation	

Marketing et Commercial	
Recherche sites pilotes	Déploiement Europe
	Déploiement à l'international
Analyse du marché	
Plan de communication	Communication
Recherche de partenariats : distributeurs / consultants	
Mise en place d'ingénieurs d'affaires	

Production	
Tests sur sites pilotes	
Documentation	
Programme de formation	
Recrutement / formation des équipes de production	
Hot line	

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### 6. L'organisation des moyens à mettre en oeuvre

#### 6.1. Organisation et moyens humains

##### **Objectif :**

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

##### **Questions :**

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

en savoir plus:

- L'entreprise et les hommes
- Le choix des hommes :
- Les hommes et leur fonction
- Pré-requis des dirigeants :

##### **L'entreprise et les hommes :**

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

- (1) Avec qui m'associer
- (2) Quel style de management, quel climat de travail, quel style de rapport humain ... mettre en place au sein de l'entreprise ?
- (3) Comment attirer des collaborateurs compétents et impliqués, enclins à partager notre projet? Quel rôle leur confier ?
- (4) Comment faire pour recruter efficacement ? Comment attirer les bons candidats sans engager des moyens exorbitants ? Choisir les hommes qui seront les moteurs de l'expansion et de l'image de l'entreprise est déterminant. Les choix successifs opérés doivent s'intégrer dans une stratégie à moyen terme (finalité de l'entreprise).

##### **Le choix des hommes :**

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

- (1) Evitez des configurations à hauts risques :
  - . Le choix d'un "groupe de copains" qui ont les mêmes formations et les mêmes savoir-faire,
  - . L'embauche de membres de la famille qui n'auraient pas les mêmes objectifs,
  - . L'utilisation de solutions à moindre coût : personnel non qualifié, non expérimenté et mal impliqué.
- (2) Privilégiez les critères de personnalité :
  - . Capacité d'autonomie, d'engagement et d'implication,
  - . Désir d'expression et de réalisation personnelle dans l'exercice de la vie professionnelle,
  - . Acceptation des contraintes : insécurité liée aux risques de la création, salaire moins élevé, statuts moins avantageux,

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

. Adaptation, polyvalence, disponibilité.

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

### **Les hommes et leur fonction :**

il s'agit de définir les principales fonctions à remplir. En bref, savoir "qui fait quoi ?" dans l'entreprise (répartition des responsabilités). La gestion des ressources humaines est au cœur même de la stratégie de l'entreprise.

L'absence d'un véritable projet d'équipe, clairement structuré et organisé, est la cause de nombreux échecs d'entreprises. La constitution d'une équipe, (composition, répartition des compétences et fonctions) ne s'improvise pas. Tout doit être préparé et réfléchi à l'avance. La définition des principales fonctions (ainsi que la désignation de ceux qui les remplissent) doit être claire et bien formulée (entre les fondateurs ou les collaborateurs).

L'objectif est de préserver tout au long de la vie de l'entreprise un processus décisionnel bien défini et donc fiable. C'est le seul moyen de conforter l'objectif de rentabilité assigné à l'entreprise.

### **Pré-requis des dirigeants :**

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

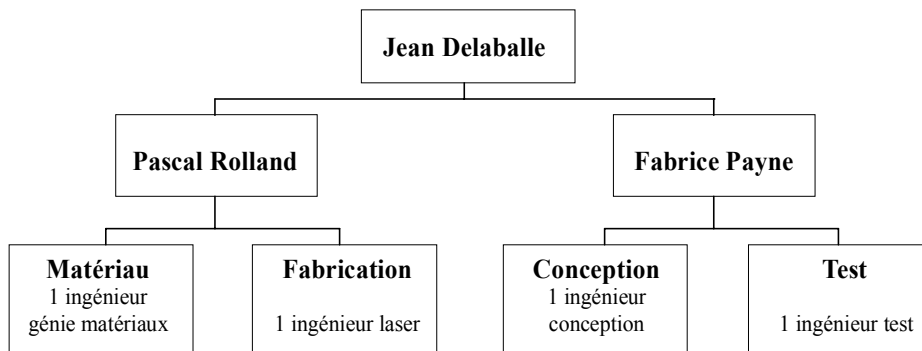
- (1) La fonction "recherche et développement" : évaluation de technologie, protection industrielle, transfert de technologie/savoir-faire, étapes et organisation de la R & D...
- (2) La fonction "production" : organisation, sous traitance, contrôle qualité, gestion des stocks, logistique...
- (3) La fonction "marketing" : étude de marché, plan marketing, stratégie commerciale, communication, promotion...
- (4) La fonction "financière et contrôle de gestion" : notions de comptabilité générale et comptabilité analytique, notions d'analyse financière, et de trésorerie, mise en place de tableaux de bord...
- (5) La fonction "ressources humaines" : engager des collaborateurs, créer une équipe, l'animer, notions de politique salariale et sociale...
- (6) La fonction "gestion administrative" : aspects juridiques, fiscaux, sociaux..

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

exemple:

L'organigramme de la Société ARKO prévu pour la première phase est le suivant :

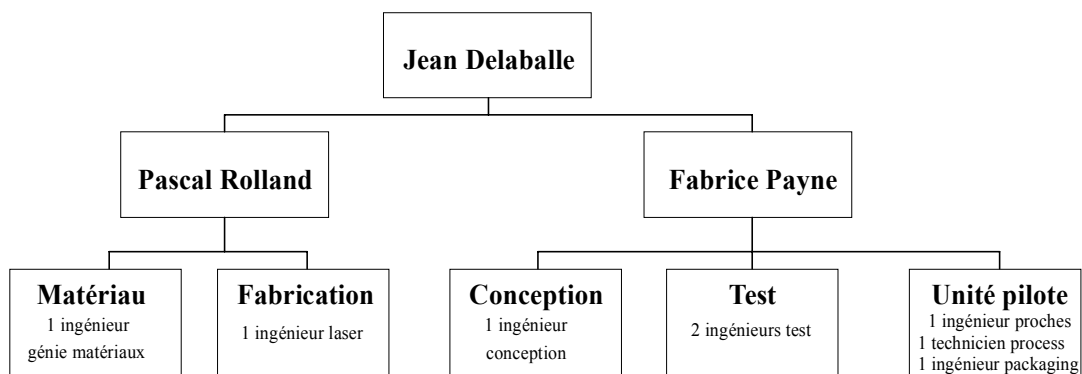
**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**



Organigramme pour la première phase (1<sup>er</sup> trimestre exercice 1)

Les frais de personnel pour la première phase de développement du projet concernent 7 cadres : 4 ingénieurs salariés et 3 créateurs.  
 La partie administrative sera sous-traitée pour la durée du premier exercice (phase 1 et 2).  
 Au début de la seconde phase, un département supplémentaire sera créé au sein duquel sera intégré un ingénieur process assisté d'un technicien. L'ingénieur process sera chargé de mettre en place une unité de fabrication pilote. Un autre ingénieur sera recruté et prendra en charge les étapes de connexions et d'encapsulation des puces. Un second ingénieur test optique sera embauché.

L'organigramme de la société au début de la seconde phase sera le suivant :

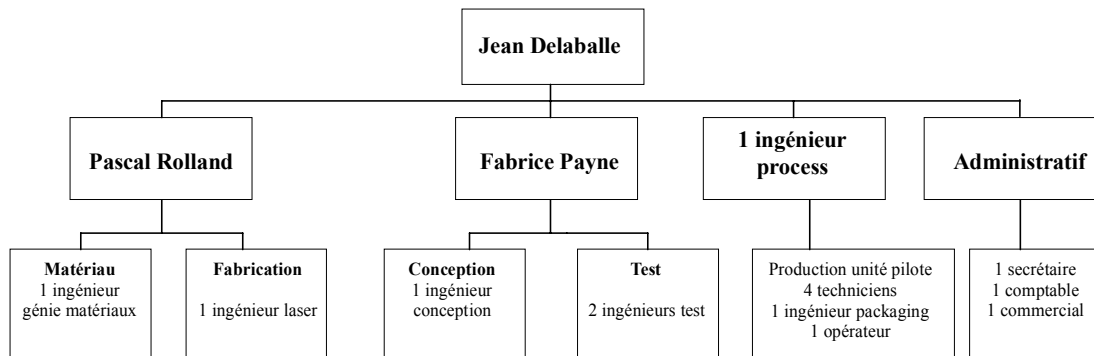


Organigramme de la société au début de la seconde phase  
(2<sup>nd</sup> semestre exercice 1)

La deuxième année d'activité de la société verra la mise en vente des premiers composants. Un salarié supplémentaire sera recruté afin d'assurer la production. Un service administratif regroupant un secrétariat et la comptabilité sera créé.

L'organigramme de la société pour le second exercice est donné ci-après :

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel



Organigramme de la société pour le deuxième exercice

Au cours du deuxième exercice, la masse salariale de la société devra considérablement augmenter afin d'assurer la production et la gestion de la société. Ce personnel sera recruté de façon progressive et en adéquation avec l'augmentation du volume de production.

### 6.2. Les moyens techniques

#### **Objectif :**

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

#### **Questions :**

- Quelle sera la localisation de l'entreprise ? Quels sont ses besoins en locaux (ateliers, bureaux, plateaux tertiaires, m<sup>2</sup> utiles) ? Seront-ils occupés en location ou achetés ? Quels agencements spécifiques sont à prévoir (installations électriques, isolation, réseaux...) ?
- Quels sont les besoins spécifiques à l'activité de production ? Les machines : Que représente la capacité de production utilisée par rapport à la capacité de production des machines ? Qui assure la maintenance ? Est-il possible de louer ou de sous-traiter ? Le matériel et outillage : fonction, destination, coût ?
- Quels sont les autres investissements envisagés : véhicules, matériel de bureau, mobilier, matériel informatique ?

Indiquez le montant global des investissements matériels ou renvoyez au dossier financier.

en savoir plus:

- Organisation de la production
- Les investissements
- Outil de production (performances)

#### **Organisation de la production :**

Le déroulement d'un processus de production est conditionné par un nombre de tâches qu'il vous faut déterminer. Vous avez le choix de la répartition de ces tâches entre la sous-traitance et la production propre. Ce choix est déterminant pour les investissements en



## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

équipements à engager.

A ce stade, il est important de cerner le degré de qualité attendu, de repérer le caractère stratégique de certaines matières premières ou de sous-ensembles .... et de se fixer des objectifs de souplesse pour l'organisation et la maîtrise de l'ensemble des étapes de la production.

### **Les investissements :**

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

Quelques types d'investissements :

- . Les investissements matériels liés au fonctionnement de la structure : implantation, équipement administratif, agencement, etc.,
- . Les investissements matériels liés à l'activité :
  - Investissement de développement : outils de production, matériel d'entreposage, de stockage, distribution...
  - Investissement de productivité : destinés à améliorer la performance d'un service.
  - Investissement sécurité, maintenance, remplacement...
- . Les investissements immatériels liés à la fonction recherche et développement, les investissements financiers.

### **Outil de production (performances) :**

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

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

exemple:

### **Equipements existants :**

Pour la première phase du projet, la finalisation des travaux de R & D sera réalisée dans les laboratoires d'accueil. Un accord sera signé entre la société et l'université concernant les modalités d'utilisation des locaux. La société sollicitera des laboratoires XXX et YYY un contrat pour l'utilisation de leur matériel.

### **Equipement concernant le laboratoire XXX évalué à une valeur totale de X Francs :**

- Une salle climatisée
- Une salle de fabrication équipée partiellement :
  - un bâti de dépôt par " dip coating "
  - deux étuves à flux tournant
  - un bâti d'isolation aux ultra violet sur table optique stabilisée.

- Une salle de caractérisation physico-chimique de matériaux équipée :
  - un spectroscope infrarouge
  - un ellipsomètre

Matériel concernant le laboratoire YYY évalué à une valeur totale de X Francs :

- salle blanche équipée (photo-lithographie, profilomètre, microscope optique)

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

- un bureau administratif

Equipement à acquérir pendant la première phase :

Aaa		35 KF
Ddd		65 KF
Eee		75 KF
Fff		85 KF
lil	11 KF	
Jjj	15 KF	
Kkk		135 KF
Lll	145 KF	
Mmm		155 KF
<b>TOTAL</b>		<b>XXX KF</b>

Le reste de l'investissement concerne des consommables en produits chimiques, substrats de silicium et du petit équipement optique.

Equipement à acquérir pendant la deuxième phase (Unité pilote) :

Aaa		35 KF
Ddd		65 KF
Eee		75 KF
Fff		85 KF
lil	11 KF	
Jjj	15 KF	
Kkk		135 KF
Lll	145 KF	
Mmm		155 KF
<b>TOTAL</b>		<b>XXX KF</b>

Lors de cette phase, la société acquerra de nouveaux locaux situés hors de l'université et au sein desquels seront installées :

- une salle blanche (50 m<sup>2</sup>)
- une salle de chimie

Une capacité de production de X composants par mois est obtenue avec un tel équipement. Il est possible de doubler cette capacité en ajoutant : un bâti d'écriture de circuits, une table optique et un ordinateur. L'embauche d'un technicien devra être réalisée.

Cette facilité à pouvoir multiplier la masse de production sans augmenter les coûts d'installation de façon significative est un des atouts de la technologie développée par la société.

### 6.3. La structure juridique

**Objectif :**

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

**Questions :**

- Quelle est la structure juridique retenue : SARL, SA, SAS...?
- Quels sont les actionnaires à la création de la société ? Quels liens éventuels existent

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

entre eux (familiaux, professionnels, ...), qui pourraient avoir une incidence sur la vie future de l'entreprise ?

- Quel sera le statut de chacun des créateurs ?

Quelle est la répartition du capital ?

- Comment sont répartis éventuellement les comptes courants ?

- Quelle est en fonction du besoin en financement, l'évolution prévue du capital ? Comment celle-ci est-elle envisagée ?

- Des instruments financiers particuliers sont-ils prévus pour faire évoluer la géographie ultérieure du capital: obligations convertibles, bons de souscription ?

en savoir plus:

- Choisir le bon statut - Fiscalité juridique

- Le juridique et la création d'entreprise - Statuts juridiques - critères

- Pour la création d'une société : SA, SARL, SAS, EURL

### **Choisir le bon statut :**

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

Comment choisir ? Retenez qu'il vaut mieux adapter la forme juridique à vos besoins plutôt que l'inverse.

Changer tardivement de forme de société peut coûter cher et n'est pas toujours possible au regard de l'entente entre les associés. Choisir le statut juridique de l'entreprise, c'est décider de son régime fiscal et social, de son mode de fonctionnement, de ses potentialités de développement, et des possibilités ultérieures de cession de l'entreprise.

### **Fiscalité juridique :**

Le choix de toute option juridique (concernant notamment la constitution de la société) aura une incidence directe sur l'environnement fiscal auquel vous serez soumis. De façon générale, pour chacun des problèmes analysés, il conviendra de vous interroger régulièrement sur les liens de dépendance entre les aspects juridiques et fiscaux.

Il est question ici d'objectifs et de choix du meilleur équilibre juridico-fiscal pour atteindre ces objectifs. Les options qui seront prises dans l'un et/ou l'autre cas doivent tenir compte simultanément des enjeux à court, moyen et long termes : une décision peut paraître idéale dans une optique à court terme et hypothéquer dangereusement les phases de développement intervenant à moyen ou à long terme.

### **Le juridique et la création d'entreprise :**

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

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

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

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

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

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

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### **Statuts juridiques - critères -**

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

- (1) La responsabilité des fondateurs : seules les sociétés de capitaux (EURL-SARL-SA) permettent aux fondateurs de limiter leurs risques au montant de leurs apports.
- (2) Le capital minimum : c'est en réalité un faux problème. Le niveau du capital doit davantage être fonction des besoins en financement que vous aurez évalués au cours de votre réflexion.
- (3) La liberté de céder tout ou partie de l'entreprise, (c'est extrêmement simple dans les SA, relativement compliqué dans les SARL ou les SNC).
- (4) Le fonctionnement de la société : il s'agit ici de cerner le degré de souplesse dont dispose l'équipe dirigeante pour prendre ses décisions.
- (5) Les règles de majorité et la minorité de blocage : degré de pouvoir que l'on veut préserver pour la prise de décision dite extraordinaire (modification des statuts...).
- (6) Le régime fiscal de la société et de ses dirigeants : il faut tenir compte ici à la fois de vos aspirations, des perspectives de développement et des contraintes liées à votre situation patrimoniale.
- (7) Le statut social des différents associés : c'est une question très importante. Si les souhaits de chacun des partenaires ne sont pas satisfaits d'un commun accord, cela peut être un frein à l'équilibre de l'équipe.

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

### **Pour la création d'une société : SA, SARL, SAS, EURL :**

(CFE : Centre de Formalité des Entreprises, GTC : Greffe du Tribunal de Commerce, AGO : Assemblée Générale Ordinaire, JAL : Journal d'Annonces Légales, RCS : Registre du Commerce et des Sociétés).

Au préalable : aller au CFE ou au GTC pour obtenir la liste des pièces requises pour l'immatriculation.

Avant l'immatriculation : Faire évaluer les apports par un commissaire aux apports. Effectuer une recherche d'antériorité et un dépôt de marque. Obtenir un justificatif de domiciliation.

Puis :

- (1) Déposer le Capital à la banque sur un compte bloqué et demander un récépissé.
- (2) Rédiger les statuts : ne pas omettre de joindre un état des actes accomplis pour le compte de la société en création. Les faire signer aux associés.
- (3) A l'issue de la signature, provoquer une AGO pour :
  - . SARL : nommer le gérant, fixer son salaire, etc ; acte joint aux statuts
  - . SA : nommer les dirigeants ; procès-verbal de conseil d'administration.
- (4) A partir de l'adoption des statuts, dans un délai de 30 jours :
  - . Enregistrer les statuts au centre des impôts du ressort du siège social (environ 500 F).
  - . Publier une annonce légale (JAL) (environ 1000 F).
  - . Effectuer la demande d'immatriculation auprès du CFE : immatriculation au RCS et au Répertoire de la Chambre des Métiers si l'entreprise est artisanale et a moins de 10 salariés (environ 1205 F et 1010 F).

Après l'immatriculation et dès le démarrage de l'activité, c'est le CFE qui se chargera des démarches déclaratives auprès des différents organismes type : URSSAF, ASSEDIC, etc.

Ne pas oublier de faire coter et parapher l'ensemble de livres et registres obligatoires auprès du GTC.

exemple:

Au démarrage de l'activité, l'effectif de WIRELESS Tech est composé de 5 salariés, tous

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

actionnaires. Parmi eux, Michel Brun et Gilbert Noir sont de fait les créateurs de la société. La confirmation prochaine de certaines commandes d'études pourrait entraîner au démarrage de l'activité, des embauches immédiates complémentaires.

Michel Brun, assurera la présidence. A ce titre, il a récemment signé un contrat d'accompagnement avec Cap Alpha, après présentation du projet.

Compte tenu de l'ampleur du projet, du nombre de personnes souhaitant s'y impliquer et de la nécessité d'assurer dès le début de l'activité une crédibilité suffisante, il a été décidé de créer une SA au capital de 80 000 euros.

La répartition du capital sera la suivante :

60% des parts seront détenues par les deux créateurs, à parts égales.

40% des parts seront détenues par les associés fondateurs.

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### 7. Bilan des risques et des opportunités

#### **Objectif :**

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

Attention : il s'agit de faire le point sur les risques résiduels et sur les incertitudes qui persistent . La grande majorité des risques doit avoir été levée dans la rédaction du plan d'affaires.

Faire le point sur les forces et les faiblesses de votre projet

Quels sont en conclusion les points forts et les points faibles de mon projet ?

#### **Questions :**

- Que se passe-t-il si je ne parviens pas à recruter des ingénieurs ? Si le turn-over se révèle plus important que prévu ?
- Et si la subvention sur laquelle je comptais est réduite ou retardée ?
- Un coup dur (grève, crise sur matières premières), je prends du retard : quel impact sur ma trésorerie ?
- Quelles solutions de rechange ? Comment réagir ? (différer le plan d'embauche, avoir une activité alimentaire, trouver un partenaire industriel ...)

en savoir plus:

- Les principaux risques

#### **Les principaux risques :**

- Risque management : importance de la qualité de l'équipe technique et commerciale (force de vente), compétences rares, difficulté de recrutement, turn-over,
- Risque " timing " : prise de retard sur la réalisation du Plan D'affaires, trésorerie négative, mise sur le marché différée
- Risques liés à la R&D : performances relatives non conformes aux attentes, retard dans la recherche, mauvaise maîtrise de la technologie en interne, évolution rapide de la technologie dans l'environnement
- Risques liés à la technologie ET au marché : incertitude pour un produit technologique de pouvoir accéder facilement au marché sur lequel il est lancé (caractéristiques du marché, poids des habitudes de l'utilisateur potentiel, coûts engendrés par le remplacement des technologies en place... )
- Risques liés aux partenaires : un partenaire important voire indispensable se retire du projet
- Risques liés à la production : risques de dépendance amont (fournisseur unique, matériau ou procédé rare, régularité d'approvisionnement incertaine),
- Risques liés au marché : risque d'intégration par rapport aux clients, aux autres techno, aux grands du marché, risques de dépendance aval (barrières entre l'entreprise et l'utilisateur final) liés au nombre d'intermédiaires et à leur degré d'influence respectif,
- Risques liés à la concurrence : réaction des concurrents à l'entrée sur le marché, apparition d'une technologie concurrente
- Risques liés aux produits : produits, matériaux ou techniques de substitution, réglementation, normalisation (ses tendances futures).

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

exemple:

### **Risques dus au Marché :**

Le positionnement de WIRELESS TECH par rapport à un décalage éventuel de l'activité liée au Phone Call est le suivant :

Le démarrage de la société correspond à une probabilité forte de réceptivité du marché pour l'activité du Phone Call. Ce facteur est confirmé par l'intérêt prononcé de certains gros donneurs d'ordres et se traduit par des intentions de contrats ou de commandes de sites pilotes. Néanmoins, le risque existe, lié d'une part au temps de réaction des gros donneurs d'ordres, et d'autre part, aux investissements nécessaires, même pour les phases pilotes. C'est dans ce cadre qu'ont été prévues les activités annexes de WIRELESS TECH comme indiqué précédemment.

Les ressources humaines et techniques de WIRELESS TECH lui permettent d'être rapidement opérationnelle sur les activités de développement spécifiques et produits OEM. Ces deux activités complémentaires permettent de " lisser " les décalages de revenus liés au Phone Call.

Dans cette optique, des prototypes de produits OEM ont été mis au point permettant une mise en production rapide. Parallèlement, une politique de communication via le site Internet de WIRELESS TECH et le réseau de distributeurs a été mise en place pour faire connaître ses produits et permettre une réactivité rapide en cas de besoin. Cette politique sera renforcée si des décalages de l'activité Phone Call devaient être anticipés.

### **Risques techniques :**

Les risques techniques sont aussi implicitement gérés par le découpage en phase du projet. L'étude de faisabilité et des maquettes ayant été faite préalablement à la création. WIRELESS TECH s'appuyant sur le savoir-faire reconnu de ses créateurs dans le domaine des télécommunications " low power ", la première phase liée à la mise au point du Phone Call présente des risques techniques relativement minimes.

La seconde phase du projet liée au développement Wirelessbridge et à l'ASIC présente par contre plus de risques techniques, dus à la complexité inhérente des circuits intégrés radiofréquence. Ceux-ci seront minimisés par les facteurs suivants :

- le choix très strict de la " design house " en charge d'une partie de la conception, malgré l'impact relatif sur le coût de la prestation et, dans une moindre mesure, sur les délais prévisionnels. Trois prestataires potentiels ayant le niveau de fiabilité requis ont ainsi été pré sélectionnés : XXX (Allemagne), YYY (Suisse), ZZZ (France).
- Le démarrage des premières phases d'étude en parallèle sur deux architectures différentes pour l'ASIC . Le choix définitif ne sera fait qu'à l'issue des phases de pré-étude et simulation, en retenant la solution présentant le meilleur compromis (performance-risques)
- L'expérience des fondateurs dans la définition et la conception d'ASIC radiofréquence de haute performance.
- La collaboration étroite souhaitée avec le laboratoire TTT de Montpellier dont le savoir-faire dans la conception d'ASIC est reconnu au niveau international.

### **Risques réglementaires :**

Les risques réglementaires pourraient provenir soit des difficultés éventuelles

## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

d'homologation de Bluetooth dans certains pays, soit de l'émergence d'un autre standard pour les réseaux sans fils dans l'habitat. La stratégie de WIRELESS TECH vis-à-vis de ceux-ci est la suivante :

Bien que cela apparaisse très improbable, s'il s'agit d'une remise en cause de Bluetooth comme standard, le Wirelessbridge peut très rapidement être adapté à un autre standard (HomeRF, HomePNA). Comme indiqué précédemment, seule une faible partie des investissements dépend du standard lui-même. L'adaptation à l'émergence éventuelle d'une autre norme pourra être faite à tout instant du développement.

La norme Bluetooth prévoit explicitement des possibilités d'exploitation liées aux contraintes réglementaires locales. Néanmoins, un risque faible demeure que Bluetooth ne retienne finalement pas ces possibilités ou que certains pays tardent à libérer la bande de fréquence (2.4 GHz) nécessaire à son exploitation. La conception des équipements se faisant dans le cadre des contraintes réglementaires internationales, les conséquences sur les revenus seront minimales puisque limitées à un ou deux pays. Dans tous les cas, le Phone Call sera lui disponible sans contrainte réglementaire d'exploitation.

D'une manière générale, là où Bluetooth ou tout autre standard de " home networking " tardera à émerger, l'activité Phone Call se poursuivrait plus longtemps qu'anticipé aujourd'hui, compensant le décalage de revenus de l'activité Bluetooth. Enfin, WIRELESS TECH s'inscrira dès sa création aux différents comités et organismes de standardisations dans le domaine des télécommunications, lui permettant d'anticiper les évolutions éventuelles des normes et réglementations.

En conclusions, les points majeurs sont résumés dans le tableau ci-dessous :

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Méthodes innovantes et adaptées Outil complet, modulaire et évolutif Structure flexible Tarifs compétitifs	TECHNICA non créée à ce jour Neurolog non commercialisable à ce jour Equipe dirigeante jeune
OPPORTUNITES	MENACES
Résultats positifs de l'étude de marché Avantage concurrentiel (pas encore de concurrence sur les méthodes innovantes) Poursuite de la collaboration avec Elf	Avancée de la concurrence Crédibilité vis-à-vis du marché

L'analyse de cette étude de marché confirme trois résultats majeurs :

- TECHNICA se positionne sur un marché spécialisé
- TECHNICA se positionne sur un marché porteur
- TECHNICA propose une offre " high tech " novatrice et originale dans son domaine qui se différencie de ce qui est actuellement proposé sur le marché
- TECHNICA doit donc adopter une stratégie de " niche ". C'est notamment dans ce sens que Neurolog se présente davantage comme un logiciel complémentaire plutôt qu'un concurrent aux logiciels existants.



## Avec "Esprit d'Entreprise" j'entreprends mon projet professionnel

### 8. Conclusion

#### Objectif :

Le lecteur doit pouvoir faire une synthèse positive des points clés de votre projet à la lecture de votre conclusion.

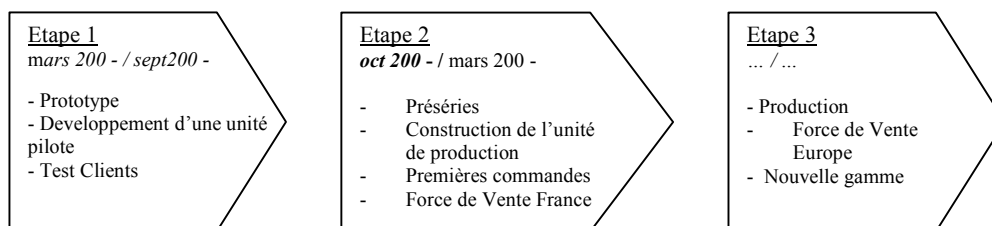
Il doit comprendre quelle peut être son intervention, à quel moment elle est attendue et ce que lui même en retirera.

#### Questions :

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

exemple:

En résumé :



Au terme de ces trois étapes, l'entreprise X sera leader européen sur cette solution. La part de marché acquise par l'entreprise pourra alors être valorisée auprès de grands groupes internationaux, tels XXX. L'objectif de l'entreprise est de rechercher auprès du nouveau marché les moyens de renforcer son positionnement.

Le financement recherché est de 10 millions de francs sur les deux premières années, pour financer le développement R&D et le développement commercial (cf plan de financement page ?)

Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel

## **9. Annexes**

### **Préambule :**

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

### **Les annexes possibles (si elles existent)**

Statuts ou projets de statuts.

Bilans et situation comptable récente pour les entreprises existantes.

Textes des brevets avec leurs avis documentaires.

Dossier complet de l'étude de marché.

Contrats de licences.

Pacte d'actionnaires.

Contrats avec les fournisseurs et les clients importants.

Modèle du tableau de bord de gestion qui sera mis en place dans l'entreprise.

CV complets des dirigeants.

Plaquettes commerciales.

Documentations techniques et plans des produits

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**

**Avec "Esprit d'Entreprise"  
j'entreprends mon projet professionnel**