



LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : *Chapitre 2*



2. LE MANAGEMENT DE PROJET



Ecole de prévention
et de sécurité

Programme

1. L'étude commerciale

1. La compréhension du marché
2. La recherche d'informations
3. L'estimation du CA potentiel
4. La définition de la stratégie commerciale :
 - Les caractéristiques de la demande
 - Les caractéristiques de la concurrence

Programme

2. L'Étude financière

1. Le plan de financement initial
 - Le recensement des besoins durables
 - Le recensement des ressources durables
2. Le calcul du budget de fonctionnement
 - Le plan de trésorerie sur 3 ans
 - Le plan de financement à 3 ans
3. La détermination de la faisabilité

Programme

3. L'Étude juridique

1. La structure et l'activité
2. Le choix de la structure
 - L'entreprise Individuelle
 - La société
3. Les principaux critères de choix
4. La préparation du dossier de constitution
 - Dans le cas de l'entreprise individuelle
 - Dans le cas de la société

2.1. L'étude commerciale

Cette étape contribue à la vérification de la faisabilité et la rentabilité d'un projet de création d'entreprise.

En effet, l'analyse des attentes de la clientèle combinée à l'analyse de la concurrence permet globalement de définir un niveau de prix acceptable par les futurs clients. Il est possible alors de préciser les objectifs de chiffre d'affaires ainsi que les moyens nécessaires pour y parvenir.

L'étude commerciale occupe donc une place clé dans l'élaboration du projet. Toute la construction de la future entreprise va s'appuyer sur les conclusions de cette étape, qui doit permettre de :

- Connaître et comprendre le marché.
- Définir la stratégie de développement.
- Choisir les actions commerciales.

2.1.1. La compréhension du marché

Une étude de marché reste avant tout une affaire de bon sens.

Elle doit permettre d'apporter des réponses précises à un ensemble de questions qui vont permettre de déterminer :

Le produit, la clientèle, le besoin, la diffusion, la concurrence, la planification et la localisation.

➤ **Quoi vendre ?**

Pour affiner les caractéristiques des produits ou services : spécialisation, niveau de qualité, avantages, gamme, présentation, finition, conditions d'emploi, prestations complémentaires, etc....

- À qui vendre ?

Pour définir plus précisément la clientèle :

- **Sa répartition** : entreprises, associations, institutions, collectivités, individus, couples, familles...
- **Sa nature** : clientèle homogène ou hétérogène.
- **Ses caractéristiques** : taille, activité, âge, catégorie socio professionnelle pour les particuliers, chiffre d'affaires pour les entreprises, etc.
- **Son niveau de consommation** : volume d'achat ou d'utilisation moyen.
- **Sa dispersion** : concentrée, dispersée, de passage, de proximité etc.

- À quel besoin correspond le produit ou service ?

Pour analyser les attentes des clients : gain de temps, de place, d'argent, besoin de sécurité, de confort, de nouveauté, etc.....

Pour cet aspect, il est important de tester les avantages apportés par le nouveau produit en terme de garantie de :

- Qualité.
- Technicité.
- Ponctualité.
- Souplesse.
- Délais.
- Horaires.
- Etendue du choix. Etc....

➤ **Comment vendre ?**

Pour déterminer la diffusion et adapter le mode de distribution aux habitudes des clients potentiels : achats sur catalogue, après essai, sur références, après démonstration, à domicile, après devis, par appel d'offres, etc.

➤ **Qui sont les concurrents ?**

Pour cerner la concurrence et identifier les atouts : notoriété, ancienneté, accessibilité, publicité, surface de vente, étendue de la gamme, tarifs proposés, facilités de paiement... on distingue :

- Les concurrents directs, proposant un produit ou service identique.
- Les concurrents indirects, offrant un produit ou service différent mais satisfaisant le même besoin.

➤ **Quels sont les moments propices à l'achat du produit ou service ?**

Pour estimer une planification générale (la clientèle visée par l'activité est assujettie à un calendrier, un planning, ou des horaires particuliers, etc.) il est bon de savoir si la demande est ponctuelle, accidentelle, périodique, saisonnière, régulière, etc.

➤ **Où implanter l'entreprise ?**

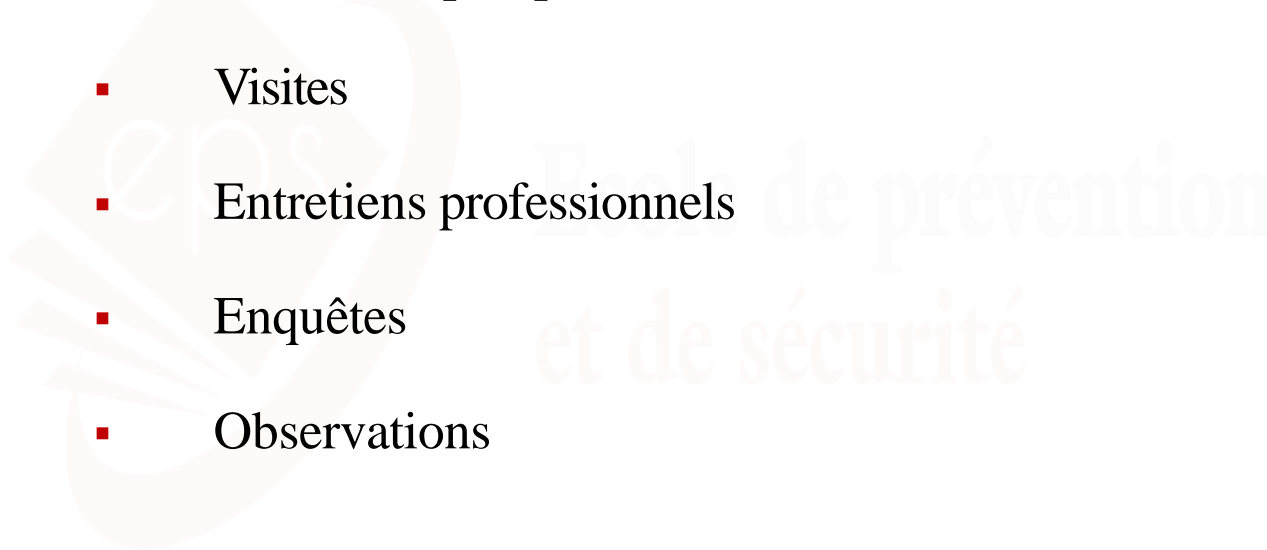
Pour déterminer localisation adaptée, c'est-à-dire le lieu d'implantation le plus favorable au développement de l'activité.

- Si le projet consiste à proposer une offre de proximité, l'emplacement sera capital pour la réussite du projet.
- Lorsqu'un local est repéré, il ne faut pas hésiter à passer plusieurs jours dans le quartier, à questionner les commerçants à proximité, à surveiller attentivement le flux des passants et à observer les commerces concurrents.

2.1.2. La recherche d'informations

Cette recherche d'information sur le secteur peut se faire de différentes manières :

- Recherches documentaires
- Récolte de prospectus
- Visites
- Entretiens professionnels
- Enquêtes
- Observations



2.1.3. L'estimation du chiffre d'affaires potentiel

En recoupant les différents éléments d'information recueillis, il doit être possible d'évaluer le nombre de clients potentiels sur le secteur d'intervention et mesurer leur volume de consommation possible afin de bâtir en le justifiant un chiffre d'affaire prévisionnel.



Ecole de prévention
et de sécurité

2.1.4. La définition de la stratégie commerciale

- Grâce aux connaissances acquises au travers de l'étude de marché, cette étape doit permettre de construire l'offre de l'entreprise en validant ou ajustant certains points-clés du projet.

- Pour cela, il vous faudra analyser les caractéristiques :
 - De la demande, pour répondre au plus près à ses exigences,
 - De l'offre de la concurrence, pour se distinguer et mettre en avant les atouts.

- **Les caractéristiques de la demande :**

- L'étude de marché nous a renseignée sur : La composition de la clientèle présumée.

Il faudra donc adapter la gamme de produits ou services aux profils-type de clientèle qui ont été repérés.

Si la clientèle présente une diversité suffisamment importante pour qu'il soit pertinent de segmenter l'offre de services ou de produits, il faut alors définir des couples «produits ou services / types de clients».

Il faudra alors déterminer :

- Celui ou ceux qui constitueront les produits d'accroche.
- Celui ou ceux qui constitueront le fonds de clientèle.
- Celui ou ceux qui dégageront vraisemblablement le plus de marge.

➤ **Sa localisation :**

Si la clientèle est géographiquement concentrée, la décision portera sur le choix de l'infrastructure qui permettra d'être présent sur les zones considérées.

▪ **Les caractéristiques de la concurrence :**

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

L'étude de marché peut avoir révélé différents types de concurrence : peu développée, leadership, diversifiée.

➤ **Une concurrence peu développée.**

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

➤ **La présence d'un leader.**

Dans ce cas, le porteur de projet est souvent contraint de développer un ou plusieurs avantages concurrentiels ou de cibler une niche de marché très précise qui le distinguera.

➤ **Une concurrence diversifiée.**

Il est important de bien mesurer les atouts de l'offre proposée face à celle mise en avant par la concurrence et de réfléchir à la façon dont on peut se présenter pour se démarquer des autres.

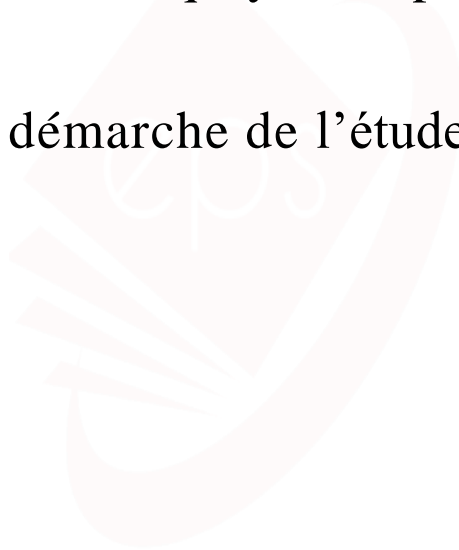


2.2. L'étude financière

- Cette étude consiste à traduire, en termes financiers, tous les éléments qui ont été réunis au cours de l'étude commerciale et à vérifier la viabilité générale du projet.
- Les différents choix opérés concernant la nature du produit ou de la prestation, la façon d'exploiter le marché et la gestion de l'entreprise va nécessiter de recourir à certains moyens techniques et humains.
- Pour ne rien oublier, il est impératif de visualiser concrètement le fonctionnement de la future entreprise.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

- Pour chaque fonction (acheter, produire, vendre...), il faut répondre aux questions suivantes : comment ? avec quoi ? avec qui ? Ensuite, il est important de dresser un tableau reprenant ces moyens en les traduisant en coûts.
- L'étude financière, comme les autres étapes de la création d'entreprise, est un processus qui permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et les possibilités de ressources qui y correspondent.
- La démarche de l'étude financière se décompose en 4 étapes :



École de prévention
et de sécurité

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

1. La recherche de capitaux pour lancer le projet (Construction du plan de financement initial).
 2. La détermination d'une activité prévisionnelle (Estimation du compte de résultats prévisionnels).
 3. La visualisation des recettes et des dépenses réalisées tout au long de l'année (Calcul du budget de fonctionnement avec plan de trésorerie et de financement à 3 ans).
 4. La pérennité de l'entreprise à moyen terme (Détermination de la faisabilité grâce au seuil de rentabilité).
- Cette démarche doit conduire à la construction d'un projet cohérent et viable puisque chacune des options prises trouve sa traduction financière et sa répercussion sur les équilibres financiers.
 - Si le déséquilibre est trop important, le projet doit être remanié et sa structure financière adaptée en conséquence.

2.2.1. Le plan de financement initial

Besoins durables		Ressources durables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Frais d'établissement▪ Investissements▪ Besoin en fonds de roulement (BFR)		<ul style="list-style-type: none">▪ Capital social▪ Apports financiers divers▪ Emprunts à moyen ou long terme	
TOTAL		TOTAL	

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

- Le recensement des besoins durables :

- **Les frais d'établissement :**

Ce sont les frais pour constituer l'entreprise (frais d'étude projet, frais d'immatriculation, frais de première publicité...). Ils font partie des dépenses engagées au bénéfice de l'entreprise pour une période longue.

- **Les investissements :**

Ce sont les frais pour l'équipement, au sens large, de l'outil de production : acquisitions de brevet, licence, droit au bail, droit d'entrée dans une franchise, fonds de commerce, ... : achats de terrain, matériels, machines, mobilier, véhicules, ordinateurs, construction, versements de dépôts et cautionnements.

➤ **Le besoin en fonds de roulement :**

C'est le besoin financier (trésorerie) estimé pour faire face aux premières dépenses liées au début du fonctionnement de l'activité en attendant les premières recettes de l'entreprise.



Ecole de prévention
et de sécurité

- **Le recensement des ressources durables :**

Il est essentiel de chiffrer les ressources financières qui permettront de couvrir les différents besoins.

- **Le capital social :**

Il correspond à la somme des apports versés par les actionnaires et mis à la disposition de l'entreprise. Le montant du capital social est fixé par les statuts de l'entreprise.

- **Les apports financiers divers :**

Ces apports peuvent provenir de différentes sources : famille ou proche, subvention ou prime des collectivités ou de l'État.

➤ Les emprunts à moyen ou long terme :

Ce sont les sources financières d'origine bancaires. Dans certains cas, le porteur de projet est contraint de faire des emprunts bancaires pour mettre en œuvre son projet.

Dans ce cas, il est important de prendre en compte sa solvabilité et les principes d'attribution des prêts, ainsi que les frais financiers engendrés par le crédit.

Pour une bonne gestion, les totaux des deux colonnes doivent donc être égaux. Par conséquent, si la somme des apports reste inférieure au total des besoins, il faudra combler cette différence par un financement externe.

2.2.2. Le calcul du budget de fonctionnement

➤ Le plan de trésorerie (sur 3 ans) :

Le plan de trésorerie est un tableau présentant les décaissements et encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois.

On porte chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC) dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire. On détermine ensuite le solde de trésorerie du mois et un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre, de manière à savoir, par rapport aux prévisions d'activité, si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités financières du moment.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un certain moment, il faudrait alors trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise.

La plupart des disparitions d'entreprises nouvelles intervenant la première année sont le fait de problèmes de trésorerie. Il faudra donc peut-être prévoir des crédits bancaires de fonctionnement (comme l'escompte ou le découvert) et tenir compte de leur coût dans le compte de résultat.



Ecole de prévention
et de sécurité

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

- Le plan de financement à 3 ans :

Une bonne structure financière est un gage de pérennité pour une nouvelle entreprise. Elle sera en mesure de faire face à des aléas (retard dans la montée en puissance du chiffre d'affaires, impayés, etc.) d'autant mieux qu'elle aura des ressources financières stables en réserve pour cela.

De manière à prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, il est important d'élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un tableau projetant, à la fin de chacune des trois premières années, l'évolution des besoins financiers durables et celle des ressources financières stables.

BOUCLE DE PREVENTION
et de sécurité

2.2.3. La détermination de la faisabilité

Pour estimer la faisabilité d'une activité, on calcule le point mort (ou seuil de rentabilité).

- Le point mort représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée (différence entre les produits et les charges variables) d'avoir les moyens de payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes.



Ecole de prévention
et de sécurité

Pour calculer ce point mort, il faut :

- Répartir l'ensemble des charges de l'exercice en deux catégories :
 - Les charges fixes : ensemble des dépenses que l'on a obligatoirement, que l'on vende ou que l'on ne vende pas (ex : loyer du local commercial, salaires, charges sociales, assurance, comptable, etc.),
 - Les charges variables : montants des dépenses découlant automatiquement du niveau des ventes (par ex. : les matières utilisées pour le chiffre d'affaires réalisé, frais de transport, énergies ...).

et de sécurité

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

- Calculer la marge sur coûts variables qui est égale au montant prévisionnel des ventes moins les charges variables entraînées automatiquement par ces ventes.
- Traduire cette marge en pourcentage de chiffre d'affaires (taux de marge sur coût variable) en divisant la marge sur coûts variables par le montant du chiffre d'affaires et en multipliant le résultat par 100.
- Diviser le montant des charges fixes par ce taux de marge pour obtenir le seuil de rentabilité : montant de chiffre d'affaires qui permettra de payer toutes les charges fixes.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

Dès que les ventes dépasseront le point mort, l'entreprise commencera à dégager des bénéfices.

Le seuil de rentabilité est un bon indicateur pour compléter l'approche réaliste du projet, car on peut le traduire concrètement en nombre d'heures à facturer, nombre d'articles à vendre en moyenne par jour (ou par semaine), etc....



Ecole de prévention
et de sécurité

2.3. L'étude juridique

- Créer son entreprise, c'est avoir une activité indépendante, c'est-à-dire travailler sous sa propre responsabilité, sans aucun lien de subordination vis-à-vis d'une autre entreprise.
- Il est impératif alors de bien choisir une structure juridique adaptée au projet. La structure juridique correspond au cadre légal dans lequel va s'exercer l'activité. Ce cadre légal entraînera un certain nombre de conséquences sur le statut social et fiscal.
- Ce choix doit donc être étudié minutieusement avec, si possible, l'aide d'un conseil spécialisé.

2.3.1. La structure et l'activité

La structure juridique et l'activité exercée ne doivent pas être confondues. À la base de tout projet de création d'entreprise il y a une activité qui peut prendre les formes juridiques ci-dessous énumérées :

- **Commerciale** : le code de commerce énonce les activités entrant dans le domaine commercial. Pour l'essentiel, il s'agit de l'achat pour la revente, dans un but lucratif, ainsi que la vente de certains services : hôtels, restaurants, spectacles, etc.
- **Artisanale** : l'activité de l'entreprise doit consister en un travail de fabrication, transformation, réparation ou prestations de services. Les activités artisanales sont répertoriées sur une liste faisant l'objet d'un décret et sont regroupées par catégories : métiers de l'alimentation, du bâtiment, de fabrication et de services.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

- **Industrielle** : l'activité de l'entreprise consiste à transformer des matières premières. Cependant, et contrairement à l'activité artisanale, le rôle des machines utilisées et de la main-d'œuvre doit être prépondérant. Les revenus professionnels de l'entrepreneur ne proviennent pas de son travail manuel, mais de l'organisation de sa production.
- **Civile** : il existe un certain nombre d'activités civiles parmi lesquelles on trouve aussi l'agriculture.



Ecole de prévention
et de sécurité

2.3.2. Le choix de la structure

Quelle que soit l'activité exercer il faut faire un choix entre :

- Demander son immatriculation en tant qu'entrepreneur individuel,
- Créer une société (personne morale).

- **L'entreprise individuelle :**

Pour l'entreprise individuelle, l'entreprise et l'entrepreneur ne forment qu'une seule et même personne.

et de sécurité

Par conséquent :

- Il dispose d'une grande liberté d'action : c'est le seul maître à bord et n'a de comptes à rendre à personne. La notion d'« abus de bien social » n'existe pas dans l'entreprise individuelle.
- En contrepartie, les patrimoines professionnel et personnel seront juridiquement confondus. Il sera donc responsable des dettes de l'entreprise sur l'ensemble de ses biens y compris ceux qu'il a acquis avec son conjoint si il est marié sous le régime légal de la communauté.
- L'entreprise portera officiellement le nom patronymique de l'entrepreneur, auquel il est possible éventuellement d'adjoindre un nom commercial.
- L'entrepreneur portera dans sa déclaration de revenus les bénéfices réalisés dans la catégorie correspondant à son activité : bénéfices industriels et commerciaux ou bénéfices non commerciaux.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

- Les formalités de création de l'entreprise sont réduites au minimum. Il suffit de demander son immatriculation, en tant que personne physique, auprès du centre de formalités des entreprises dont relève l'activité.

La société :

Pour la création d'une société, l'entrepreneur donne naissance à une nouvelle personne, juridiquement distincte de lui-même et des autres associés fondateurs.

Par conséquent :

- L'entreprise disposera de son propre patrimoine, totalement distincte de celui de l'entrepreneur. En cas de difficulté de l'entreprise, en l'absence de fautes de gestion graves qui pourraient être reprochées, les biens personnels seront à l'abri de l'action des créanciers de l'entreprise.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

- **Si l'entrepreneur utilise les biens de la société à des fins personnelles** : il pourra être poursuivi pour « abus de biens sociaux ».
- **S'agissant d'une « nouvelle personne » il faut donner à la société** : un nom (dénomination sociale), un domicile (siège social) et de préférence un minimum d'apports qui constituera son patrimoine initial et lui permettra de faire face à ses premiers investissements et premières dépenses (capital social).
- Le dirigeant désigné pour représenter la société vis-à-vis des tiers n'agira pas pour son propre compte mais au nom et pour le compte d'une personne morale distincte. Il devra donc respecter un certain formalisme lorsqu'il sera amené à prendre des décisions importantes. De même, il devra périodiquement rendre des comptes aux associés sur sa gestion.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

- Au plan fiscal, la société pourra être imposée personnellement au titre de l'impôt sur les sociétés (IS) soit de plein droit, soit sur option.
- La création de la société donnera lieu à des formalités supplémentaires : rédaction et enregistrement des statuts, parution d'une annonce dans un journal d'annonces légales etc.



Ecole de prévention
et de sécurité

2.3.3. Les principaux critères de choix

Voici succinctement les principaux critères de choix :

- La nature de l'activité.
- La volonté de s'associer (nombre de participants).
- L'organisation patrimoniale : protection et transmission du patrimoine.
- L'engagement financier (importance des investissements).
- Le fonctionnement de l'entreprise.
- Le régime social de l'entrepreneur.
- Le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise.
- La crédibilité vis-à-vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs etc.).
- Le potentiel de développement.

2.3.4. La préparation du dossier de constitution

Une fois l'étude juridique achevée, il faut commencer à réunir les documents qui seront nécessaires pour la demande d'immatriculation de l'entreprise.

- **Dans le cas de l'entreprise individuelle :**
 1. Les formulaires de demande d'immatriculation « P0 » et « TNS », disponibles auprès du CFE compétent.
 2. Une copie de la carte d'identité (recto verso) ou du passeport (3 premières pages) ou un extrait original d'acte de naissance.

- **Pour les étrangers :** une copie du titre de séjour autorisant à exercer une activité professionnelle en France.)

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

3. Une copie du titre de jouissance du local commercial (bail, acte de vente, compromis...) ou copie du contrat de domiciliation ou, le cas échéant, copie de la lettre adressée au propriétaire du dirigeant l'informant de l'intention de domicilier la société pendant 5 ans chez lui.
4. **Une attestation sur l'honneur de non condamnation :** condamnation à une interdiction d'exercice d'une activité commerciale - condamnation pour crime, attentat aux mœurs et trafic de stupéfiant. Cette formalité est destinée à faciliter la consultation de votre casier judiciaire.
5. Un justificatif de la situation maritale et contrats éventuels. Pour les personnes mariées, une attestation du conjoint « consentement à la réalisation du projet ».
6. **Pour certaines activités réglementées :** carte professionnelle, diplôme ou titre autorisant l'exercice de l'activité

- **Dans le cas de la société :**

1. Les formulaires de demande d'immatriculation « M0 » et « TNS », disponibles auprès du CFE compétent.
2. Deux exemplaires originaux des statuts paraphés, datés et signés.
3. Deux exemplaires originaux des actes de nomination du ou des dirigeants, s'ils n'ont pas été nommés dans les statuts.
4. Deux exemplaires de l'acte de nomination du ou des commissaires aux comptes, s'il en existe, et s'ils ne sont pas désignés dans les statuts.
5. Le cas échéant, l'autorisation d'exercer du ou des commissaires aux comptes ou justification de leur inscription sur la liste des commissaires aux comptes.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

6. Un exemplaire du journal d'annonces légales dans lequel a été passé l'avis de constitution de votre société ou une copie de l'attestation de parution indiquant le nom du journal et la date de parution.
7. Une attestation de dépôt du capital social de l'entreprise dans un organisme bancaire.
8. **Une copie du titre de jouissance de votre local commercial** : bail, acte de vente, compromis, autorisation précaire d'occupation, une copie de votre contrat de domiciliation, une copie d'un justificatif de domicile si vous domiciliez votre entreprise à votre domicile.
9. Une copie de la carte d'identité (recto verso) ou du passeport (3 premières pages) ou un extrait original d'acte de naissance.
10. **Pour les étrangers** : une copie du titre de séjour autorisant à exercer une activité professionnelle en France.

LA CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE : Chapitre 2

11. Une attestation sur l'honneur de non condamnation : condamnation à une interdiction d'exercice d'une activité commerciale - condamnation pour crime, attentat aux mœurs et trafic de stupéfiant). Cette formalité est destinée à faciliter la consultation de votre casier judiciaire.
12. Un justificatif de la situation maritale et contrats éventuels. Pour les personnes mariées, une attestation du conjoint « consentement à la réalisation du projet ».
13. Pour certaines activités réglementées : carte professionnelle, diplôme ou titre autorisant l'exercice de l'activité.