

**Simulation d'entreprise**

**GUIDE**

**L'étude de marché  
L'étude technique  
Les prévisions financières**

**A.NOURE**

**Etude de Marché**

Après avoir vérifié la cohérence du projet par rapport à ses propres contraintes et atouts personnels, le porteur de projet doit passer à une nouvelle étape : **l'étude de marché**, et plus largement la faisabilité commerciale du projet.

Cette étape fondamentale est un passage obligé pour tout futur chef d'entreprise, dans la mesure où elle lui permet :

- de mieux connaître les grandes tendances et les acteurs de son marché, et de vérifier l'opportunité de se lancer,
- de réunir suffisamment d'informations lui permettant de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires,
- de faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre ses objectifs (déterminer sa stratégie),
- de fixer, de la manière la plus cohérente possible, sa politique "produit", "prix", "distribution" et "communication" (mix marketing),
- d'apporter des éléments concrets qui serviront à établir un budget prévisionnel,

Or, lorsque l'on interroge les porteurs de projet, on obtient souvent ce type de témoignage :

*"J'ai le projet de créer un commerce de prêt-à-porter' Je connais bien les produits vendus dans mon futur point de vente et le type de clientèle correspondant car je suis vendeur depuis près de dix ans dans ce secteur d'activité.*

*Grâce à cette expérience, je peux me passer d'une étude de marché qui me semble coûteuse en temps et en argent, et me consacrer à la faisabilité financière de mon projet."*

L'étude de marché est donc encore négligée par beaucoup de porteurs de projets qui n'ont pas conscience de son utilité. Si elle ne représente pas un gage de succès absolu, **sa vocation est de réduire au maximum les risques** en permettant au futur chef d'entreprise de mieux connaître l'environnement de sa future entreprise, et ainsi de prendre des décisions adéquates et adaptées : *"Je connais mon marché, je suis donc capable de décider"*.

- Mieux connaître les grandes tendances du marché ainsi que ses acteurs et vérifier l'opportunité de se lancer
- Fixer des hypothèses de chiffre d'affaires
- Faire les meilleurs choix pour atteindre ses objectifs
- Obtenir le mix-marketing le plus cohérent possible
- Apporter des éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel

- Comment réaliser son étude de marché ?

## ● **Mieux connaître les grandes tendances du marché ainsi que ses acteurs et vérifier l'opportunité de se lancer**

L'appellation "étude de marché" peut intimider ceux qui, ne se sentant pas suffisamment compétents, préféreront éviter ou négliger cette étape. Or, une étude de marché reste avant tout une affaire de méthode et de bon sens !

Il serait imprudent de se lancer dans un projet sans avoir répondu aux questions suivantes :

### ▶ **Quelles sont les grandes tendances du marché ?**

Il s'agit tout d'abord de clairement identifier son marché :

- marché des entreprises, des particuliers, des loisirs, des biens de grande consommation ?
- marché en développement, en stagnation, en déclin ?
- que représente t-il en volume de vente et en chiffre d'affaires ?

### ▶ **Qui sont les acheteurs et les consommateurs ?**

Quels sont leurs besoins ?

Comment achètent t-ils ?

Où vivent t-il ?

Comment se comportent t-ils ?...

### ▶ **Qui sont les concurrents ?**

Combien sont-ils ?

Où sont-ils ?

Que proposent t-ils ?

A quels prix ?...

### ▶ **Quel est l'environnement de mon marché ?**

Il s'agit ici d'identifier :

- les processus d'innovation et les évolutions technologiques du marché,
- son cadre réglementaire et législatif (autorisations requises, taxes à payer, diplôme à posséder, identification des prescripteurs...)

### ▶ **Quelles sont les contraintes de mon marché et les clefs de succès ?**

Quelles sont les opportunités et les menaces éventuelles ?...

### ▶ **Y-a-t-il, oui ou non, une opportunité pour que mon projet réussisse ?**

Mon projet a-t-il sa place sur le marché ?

Va-t-il apporter un "plus" par rapport à la concurrence ?

Va-t-il répondre à un besoin non encore couvert par la concurrence ?

### ● **Fixer des hypothèses de chiffre d'affaires**

Après avoir analysé méthodiquement le marché, on doit être en mesure d'évaluer un chiffre d'affaires prévisionnel réaliste.

De ces objectifs dépendront non seulement la décision définitive de se lancer, mais également l'ensemble de la politique de développement commercial de l'entreprise et des moyens financiers, matériels et humains à mettre en place.

Il est donc recommandé d'agir avec précaution, réflexion et mesure.

Il n'existe pas une, mais plusieurs méthodes de calcul pour aboutir à un chiffre d'affaires réaliste :

- l'une d'elles consiste à étudier des projets similaires sur sa zone ou sur d'autres zones géographiques.
- une autre à évaluer, dans le cadre d'une enquête de terrain, les intentions d'achat des clients potentiels,
- une autre à tester son projet en grandeur nature.

L'idéal est d'utiliser plusieurs méthodes afin de faire ressortir une hypothèse basse et une hypothèse haute.

### ● **Faire les meilleurs choix pour atteindre ses objectifs**

Certains parleront de "choix à faire", d' "axes prioritaires" ou encore d' "angle d'attaque du marché"... d'autres parleront de "stratégie commerciale". Au-delà d'un vocabulaire technique, parfois mal adapté, il est nécessaire de faire un point sur l'utilité et l'objectif de la stratégie.

La stratégie, c'est en fait le fil conducteur qui va permettre à l'entreprise d'atteindre le chiffre d'affaires fixé au préalable.

Il s'agit d'opter pour le meilleur angle d'attaque en tenant compte des concurrents, des clients et du projet.

C'est généralement l'étape la plus délicate car elle nécessite réflexion, logique, créativité et souvent talent.

Un chef d'entreprise doit toujours garder à l'esprit, lorsqu'il définit sa stratégie, la manière avec laquelle il va atteindre ses objectifs en s'insérant durablement sur son marché, tout en tenant compte des spécificités de son entreprise.

### ● **Obtenir le mix-marketing le plus cohérent possible**

On appelle mix marketing l'ensemble des décisions de marketing prises par l'entreprise, à un moment donné, sur un produit ou sur l'ensemble de sa gamme, pour influencer et satisfaire sa clientèle. Ces décisions concernent :

▶ le **produit** : quel(s) produit(s) ou service(s) va-t-il proposer à ses futurs clients ?

▶ le **prix** : à quels prix va-t-il le(s) vendre?

▶ la **distribution** : comment va-t-il le(s) vendre ? Quels vont être ses réseaux de distribution (en direct, avec des intermédiaires, par internet) ?

▶ et la **communication** : comment va-t-il se faire connaître ?

Exemple de manque de cohérence : accepteriez-vous d'acheter du pain 30 % plus cher qu'ailleurs, alors que celui-ci ne serait pas de meilleure qualité que celui des autres boulangers ?

### ● **Apporter des éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel**

Après avoir défini les différents éléments du mix-marketing, le porteur de projet est en mesure de chiffrer le coût des actions qu'il envisage de mettre en oeuvre pour se lancer.

▶ Quel sera le coût de fabrication ou de production du produit par exemple ?

▶ Quel seront les coûts de commercialisation ?

▶ Ou encore, quel sera le coût de la promotion ou de la communication ?

Tous ces éléments chiffrés seront par la suite réintégrés dans le plan de financement du porteur de projet.

Après avoir réalisé l'étude de marché et fixé des hypothèses de chiffre d'affaires, voici venue l'heure de "décider", c'est à dire de choisir un angle d'attaque pour s'insérer durablement sur son marché.

Faut-il s'attaquer à la même clientèle que ses concurrents ?

Faut-il anticiper le déclin des segments de clients actuels et se positionner sur des segments émergents ?...

Telles sont les interrogations auxquelles devra répondre le porteur de projet.

Ce travail consiste donc à :

- identifier les différentes orientations possibles pour réaliser les objectifs fixés (ex. : un montant de chiffre d'affaires, une part de marché à conquérir, ...),
- puis à effectuer des choix.

C'est dans le cadre de l'élaboration de la stratégie que l'étude de marché revêt toute son importance :

▶ Une étude de marché bien faite fera très vite apparaître des éléments de réponse concrets et irréfutables du bien fondé de la stratégie.

▶ A contrario, une étude de marché incomplète et bâclée rendra toute prise de décision difficile et incertaine. Le porteur de projet fonctionnera par conséquent davantage à l'instinct. Sa prise de décision se fera sans réelle connaissance du marché.

Une fois les choix prioritaires arrêtés et la stratégie élaborée, cette dernière pourra se décliner et se concrétiser en politique produit, prix, distribution et communication. Le mix-marketing est en effet la continuité opérationnelle de la stratégie.

- Qu'appelle-t-on "stratégie commerciale" ?
- Quand et comment doit-on définir sa stratégie ?
- Les conseils de l'APCE

## ● Qu'appelle-t-on "stratégie commerciale" ?

Littéralement, il s'agit de l'ensemble de moyens que va mobiliser une entreprise pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

### ■ Choisir le meilleur chemin pour atteindre les objectifs fixés...

Une stratégie ne se définit pas dans l'absolu. Le porteur de projet doit tenir compte de différentes variables endogènes et exogènes telles que :

- l'environnement du projet
- les objectifs fixés,
- les moyens mobilisables.

La stratégie ne sera viable économiquement que si elle prend en considération l'ensemble de ces paramètres.

Elle représente l'élément central du projet car c'est elle qui orientera les choix d'actions et d'investissements du chef d'entreprise. Rappelons toutefois que cette stratégie fera l'objet d'actions correctives par la suite. Elle ne fige donc pas l'entreprise dans son environnement. Quoi qu'il arrive le chef d'entreprise constatera obligatoirement un décalage entre sa stratégie théorique et la réalité du terrain.

### ■ ... sans être perçu comme un agresseur par ses concurrents ...

L'objectif de tout chef d'entreprise est de réaliser du chiffre d'affaires et de conquérir des parts de marché à sa concurrence. Toutefois, il est important de rappeler que la concurrence connaît le marché et possède des moyens d'actions et de réaction plus importants que la nouvelle entreprise.

Ainsi, il est rarement conseillé aux nouveaux entrants d'attaquer leurs concurrents de front. Une nouvelle entreprise est généralement fragile. L'agressivité commerciale n'est pas recommandée aux entreprises ne disposant pas d'une assise financière suffisamment importante pour faire face aux réactions de la concurrence.

Ce sera le cas par exemple si une nouvelle entreprise souhaite conquérir rapidement des parts de marché en cassant les prix sans tenir compte :

- ni de la capacité de réaction de ses concurrents,
- ni de sa propre capacité financière.

### ■ ... en garantissant un développement pérenne de l'entreprise.

Tout porteur de projet doit s'interroger sur ce qu'il souhaite faire de son projet dans l'avenir. Nombreux sont ceux qui imaginent leur entreprise telle qu'elle sera demain sans réaliser la route qu'il sera nécessaire de parcourir pour y arriver, et sans estimer les obstacles à franchir.

Le projet doit par conséquent **être pensé à long terme** et c'est en cela que la stratégie est essentielle.

## ● Quand et comment doit-on définir sa stratégie ?

## ■ Quand ?

Après avoir :

- clairement identifié l'intérêt du projet et l'opportunité du marché,
- et élaboré ses hypothèses de CA.

C'est à ce stade que l'on entre dans la phase active de l'élaboration de la stratégie.

## ■ Comment ?

A travers deux axes fondamentaux :

- le choix des cibles (à qui va-t-on s'adresser ?),
- et le choix d'un positionnement (comment souhaite-t-on être perçu par sa cible et par ses concurrents ?).

## ● Les conseils

▶ **Désacraliser cette étape** : de nombreux porteurs de projet ne s'estiment pas suffisamment compétents ou complexifient à tort l'élaboration d'une stratégie. Comme nous l'avons signalé précédemment, la stratégie n'est que l'axe général donné à l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Ainsi, plus l'étude de marché sera sérieuse et précise, et plus la stratégie qui en découle sera logique.

▶ **Utiliser son bon sens** : la connaissance du marché est essentielle au succès du projet, mais le talent du porteur de projet l'est tout autant. L'étude de marché n'est qu'un outil d'aide à la décision, l'élaboration d'une stratégie dépend pour beaucoup de la vision et de la personnalité du porteur de projet.

▶ **Aller à l'essentiel et simplifier au maximum la prise de décision** : éviter au maximum d'intellectualiser la stratégie. Il est nécessaire d'être le plus opérationnel possible, de coller au terrain.

▶ **Penser son entreprise et sa stratégie à long terme** : éviter au maximum d'avoir une approche à court terme. Il est important de fixer un fil conducteur et de projeter l'entreprise dans l'avenir.

▶ **Ne pas hésiter à se faire assister dans cette étape** : se rapprocher de professionnels de l'entreprise pour avoir un avis extérieur. Les conseils de personnes avisées peuvent parfois débloquent des réflexions ou des situations.

## Prévisions financières



L'établissement des **prévisions financières** consiste à traduire, en termes financiers, tous les éléments réunis au cours des étapes précédentes et à vérifier la viabilité de son entreprise en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment lisible : 3 ans.

Pour les gros projets il n'est pas rare que les prévisions soient réalisées sur 5 ans, voire plus. Mais, dans la majorité des cas, une période triennale est largement suffisante.

Les différents choix opérés concernant la nature du produit ou de la prestation, la façon d'exploiter le marché et le mode de gestion de la future entreprise vont nécessiter de recourir à certains moyens techniques et humains, qu'il convient d'évaluer précisément.

Une méthode simple consiste :

- à répondre, pour chaque fonction de l'entreprise - acheter, stocker, fabriquer, prospecter, vendre, etc. - aux questions suivantes : comment ? avec quoi ? avec qui ?
- puis, à dresser un tableau reprenant l'ensemble de ces moyens avec leur traduction en termes de coûts, excepté les capitaux découlant implicitement du cycle d'exploitation sur lequel nous reviendrons en parlant du besoin en fonds de roulement.

Voir modèle de tableau

Les prévisions financières devront pour l'essentiel répondre à 5 grandes questions :

1. Quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet ? Est-il possible de les réunir ? L'élaboration du **plan de financement initial** permettra de répondre à ces questions.

2. L'activité prévisionnelle de l'entreprise va-t-elle sécréter un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? En d'autres termes, le projet sera-t-il rentable ? L'élaboration du **compte de résultat** prévisionnel permettra de répondre à cette question.

3. Les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période ? Le **plan de trésorerie** permettra de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements.

4. Quel montant minimal de ventes ou de prestations de services faudra-t-il impérativement atteindre au cours de la première année pour pouvoir au moins faire face à toutes les charges de l'exercice : Le **calcul du point mort** ' ou seuil de rentabilité ' permettra de répondre à cette question.

5. Enfin, la solidité financière de l'entreprise prévue grâce au plan de financement initial se poursuivra-t-elle au fur et à mesure du développement de l'affaire ? Le **plan de financement à 3 ans** permettra de vérifier si, effectivement, la structure financière de la nouvelle entreprise se maintient et même s'améliore, malgré de nouveaux besoins durables de financement apparaissant dans le temps. Une bonne

structure financière est une des conditions de longue vie pour les nouvelles entreprises.

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.

- L'établissement du plan de financement initial
- Etablissement du compte de résultat pour chacune des trois premières années
- Etablissement du plan de trésorerie
- Etablissement du plan de financement à 3 ans
- Calcul du point mort (seuil de rentabilité)
- Recommandations

### ● **L'établissement du plan de financement initial**

Il consiste à remplir un tableau regroupant :

■ **du côté gauche tous les besoins financiers durables** de l'entreprise, c'est-à-dire :

- les frais d'établissement,
- les "équipements" au sens large qu'il faut acheter (les investissements HT selon leur nature deviendront ultérieurement les immobilisations incorporelles, corporelles et financières dans le bilan du premier exercice de l'entreprise),
- le Besoin en fonds de roulement (BFR), c'est-à-dire le montant d'argent utilisé en permanence, tant dans l'achat et la détention du stock dont on a besoin tout le temps pour fonctionner correctement (montant diminué des facilités de paiement consenties en permanence par les fournisseurs) que dans les délais de paiement que l'on va être obligé d'accorder aux clients (argent dû en permanence par les clients).

■ **et du côté droit, les ressources financières durables :**

- qui sont apportées par le porteur du projet (apports personnels),
- qu'il faudra trouver en complément (prise de participation de tiers, prime ou subvention, emprunt à moyen ou long terme).

En bonne orthodoxie de gestion, les besoins financiers durables doivent être couverts par des ressources financières de même nature.

Les totaux des deux colonnes doivent être égaux. Par conséquent si la somme des apports (éventuellement majorés de primes ou subventions), reste inférieure au total des besoins durables il faudra combler cette différence par un financement externe.

Ce financement, en principe de nature bancaire, devra être en cohérence avec la pratique des banques qui appliquent certains principes pour la distribution des crédits d'investissements (crédits à moyen ou long terme) comme :

- ne pas risquer plus de fonds que le créateur lui-même,

- écarter de l'assiette de financement les investissements incorporels (hormis le fonds de commerce) et très souvent le besoin en fonds de roulement,
- ne financer qu'à hauteur de 70 % du prix HT ce qui est recevable (besoins finançables par la banque),
- tolérer chez l'emprunteur un endettement à terme qui ne dépasse pas le total des C.A.F des 3 premières années (C.A.F = capacité d'autofinancement),
- n'accepter chez l'emprunteur qu'une charge annuelle de remboursement du capital emprunté limitée au plus à la moitié de la C.A.F prévisionnelle.

Ces deux derniers critères imposés par les banques ne pourront être vérifiés qu'une fois le compte de résultat établi, ce qui pourra amener à reconsidérer la solution financière.

### ● **Etablissement du compte de résultat pour chacune des trois premières années**

Le compte de résultat peut être établi soit sous forme de liste soit sous la forme classique et plus simple d'un tableau.

Dans ce dernier cas, il s'agit d'un tableau retraçant l'activité et permettant, pour chacun des trois premiers exercices, de recenser :

- dans la partie gauche l'ensemble des charges (achats et frais généraux) de l'exercice,
- dans la partie droite les produits (chiffre d'affaires) de l'exercice et par différence entre les deux colonnes du tableau s'assurer que l'activité dégage un bénéfice suffisant (reliquat des produits par rapport aux charges).

Pour remplir correctement le compte de résultat, il faudra :

#### ■ **Dans la partie gauche** du tableau :

- ne rien oublier des charges prévisibles d'exploitation (un plan comptable pourra servir de liste-type),
- évaluer la dotation aux amortissements pour les investissements achetés (si, bien sûr, ils sont amortissables),
- calculer également les charges financières induites par le "financement externe" qui a été déterminé pour équilibrer le plan de financement initial.

#### ■ **Dans la partie droite** du tableau :

Sont inscrits le chiffre d'affaires et éventuellement les autres produits (financiers ou exceptionnels).

Tous les montants sont à porter pour leur montant hors taxes (sauf en cas de non assujettissement à la T.V.A.).

Remarque : A ce stade, le compte de résultat ne peut pas être définitivement arrêté, car il est possible que la situation de trésorerie au cours des premiers mois nécessite le recours à des crédits bancaires à court terme. Si c'était le cas, il faudrait bien sûr incorporer aux charges financières déjà inscrites les agios y afférents. Ce calcul

nécessite d'établir le plan de trésorerie.

### ● **Etablissement du plan de trésorerie**

Il s'agit d'un tableau présentant tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois dans 12 colonnes.

Chaque entrée ou sortie de fonds - en TTC pour les opérations assujetties à la T.V.A. - doit être portée dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire. Le créateur détermine ensuite le solde de trésorerie du mois, puis un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre. De cette manière, il est en mesure de savoir par rapport à ses prévisions d'activité si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment.

Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un certain moment, il sera impératif qu'il trouve une solution avant le démarrage de l'entreprise.

En effet, si statistiquement 17 % des entreprises nouvelles disparaissent au cours de la première année, c'est, pour beaucoup, en raison de problèmes de paiements courants !

Il faudra donc peut-être prévoir des crédits bancaires de fonctionnement (comme l'escompte de papier commercial, la mobilisation de créances professionnelles dans le cadre de la loi DAILLY, le découvert, etc...) et tenir compte de leur coût dans le compte de résultat.

### ● **Etablissement du plan de financement à 3 ans**

Une bonne structure financière est un gage de pérennité pour la nouvelle entreprise, qui pourra ainsi faire face à des aléas (retard dans la montée en puissance du chiffre d'affaires, impayé, 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 nécessaire 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 des ressources financières stables.

Pour la première année, il suffira de reprendre le contenu du plan de financement initial en y incorporant les éléments nouveaux survenus au cours de l'exercice, notamment les ressources propres nouvelles générées par l'activité : la capacité d'autofinancement ou CAF.

En création d'entreprise, la CAF est égale à :  
bénéfice après impôt + dotation aux amortissements de l'exercice.

Pour les années 2 et 3 il ne faudra prendre en compte que les seuls éléments

nouveaux apparus dans les besoins ou ressources durables au cours de chaque exercice respectif.

Il est nécessaire que, pour la première année, les ressources excèdent les besoins d'un montant représentant au moins 15 à 20 % du montant de la C.A.F. Cet excédent doit s'accroître les années suivantes.

### ● **Calcul du point mort (seuil de rentabilité)**

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

Pour calculer ce point mort, il faut :

1) Répartir l'ensemble des charges de l'exercice en deux catégories :

- le montant de toutes 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...),

- le montant de toutes les charges variables : montant des dépenses découlant automatiquement du niveau des ventes (par ex : le montant des approvisionnements correspondant au chiffre d'affaires réalisé, frais de transport sur achats et/ou sur ventes, commissionnement versé sur les ventes,...) .

2) Calculer la marge sur coûts variables qui est égale au montant prévisionnel des ventes diminué des charges variables entraînées automatiquement par ces ventes .

3) 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.

4) 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.

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 de réalisme 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...

### ● **Recommandations**

Le montage des comptes prévisionnels demeure un exercice très sérieux, pour lequel il faut se garder d'un trop grand optimisme, mais au contraire coller le plus possible à la réalité du terrain (hypothèses vraisemblables, en particulier pour le chiffre d'affaires prévisionnel et le besoin en fonds de roulement).

Même s'il n'est pas spécialiste, le créateur doit quand même maîtriser dans les grandes lignes le mécanisme des comptes prévisionnels, pour pouvoir être crédible en discutant avec le banquier et parce que c'est le B.A. BA de la gestion, responsabilité à laquelle tout créateur sera très vite confronté.

### **Le recensement des moyens**

Le recensement des moyens qui seront nécessaires à la mise en oeuvre du projet est un travail précis qu'il convient d'effectuer avec soin.

Il est important de ne rien oublier, car il est toujours délicat, lorsque l'on se trouve en phase de démarrage d'une entreprise, de devoir solliciter à nouveau son banquier dans le but d'obtenir un complément de prêt...

**Pour cela, les créateurs doivent prendre le temps de visualiser mentalement comment fonctionnera leur future entreprise :**

- ▶ en décomposant en détail chaque fonction de l'entreprise, tâche par tâche,
- ▶ en se demandant, pour chaque tâche : Comment la réaliser ? Avec quels moyens ? Qui s'en chargera ? Quel coût ? En combien de temps ?
- ▶ et en reportant ces informations dans un tableau.

**L'intérêt de ce travail est multiple. Il permet :**

- ▶ de n'oublier aucun moyen,
- ▶ de chiffrer ces moyens,
- ▶ de s'assurer de la compatibilité entre l'ampleur des tâches et l'effectif envisagé (et naturellement du temps disponible de chacun).

Ceci est particulièrement important pour les travailleurs indépendant qui sous-estiment très fréquemment le temps qu'ils devront consacrer aux différentes fonctions de leur entreprise.

### Exemple de tableau

Fonctions (exemples)	Qui ?	Avec quoi ?	Temps ?	Coût ?
<p><b>Direction</b>  Stratégie  Ressources humaines  Gestion adm. et fin.  Comptabilité  Tableaux de bord  Gestion de trésorerie  Relations banque  Organisation  Informatique  Secrétariat  Entretien  ...  <b>Achats</b>  Négociations  Suivi fournisseurs  Suivi sous-traitants  Stockage  ...  <b>Ventes</b>  Prospection  Suivi clients  Service après-vente  Prévisions  <b>Production</b>  R&amp;D  Ordre et méthode  Production  Contrôle qualité  Maintenance  Stockage  Expéditions  <b>Marketing</b>  Veille  Gestion produits  Publicité  Promotion  Merchandising  Relations publiques  ...  </p>				

