



Business Plan

Région Lorraine

Christian KNAUB - Paula LÓPEZ

14 Mars 2014



Sommaire

| | |
|--|----|
| Résumé | 5 |
| Executive Summary | 6 |
| 1. Présentation | 7 |
| 2. Étude de marché | 9 |
| 2.1 Présentation du marché global | 9 |
| 2.2 Définition de la cible | 10 |
| 2.3 La concurrence | 12 |
| 2.4 Le positionnement | 14 |
| 2.5 La stratégie de fidélisation de nos clients | 15 |
| 3. La stratégie marketing de notre projet | 17 |
| 3.1. La stratégie produit/service | 20 |
| 3.2. La stratégie prix | 22 |
| 3.3. La stratégie de communication | 23 |
| 4. Ressources Nécessaires | 25 |
| 4.1. Les moyens humains | 25 |
| 4.2. Les moyens techniques | 26 |
| 4.3. Les éléments incorporels éventuels | 27 |
| 4.4. Les moyens financiers | 28 |
| 5. Prévisions financières | 30 |
| 5.1. Ventés prévisionnelles | 30 |
| 5.2. Frais généraux | 33 |
| 5.2.1. Administration et gestion | 33 |
| 5.2.2. Frais commerciaux..... | 36 |

5.3. Les frais de personnel39

5.4. Bilan prévisionnel40

5.5. Compte de résultat prévisionnel41

5.6. Besoin en fond de roulement41

5.7. Trésorerie 201542

5.8. Plan de financement43

5.9. Seuil de rentabilité44

6. Chronogramme45

7. Analyse des risques.....46

8. Conclusion.....48

Bibliographie50

Indexe des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1. Nombre d'entreprise en fonction de leur nombre d'employés en Lorraine ... | 11 |
| Tableau 2. Mesure de l'intensité concurrentielle | 19 |
| Tableau 3. Grille tarifaire en Lorraine | 22 |
| Tableau 4. Grille tarifaire de nouveaux services | 23 |
| Tableau 5. Les tarifs du service en Lorraine..... | 30 |
| Tableau 6. Nombre d'abonnés mensuels (première année) | 31 |
| Tableau 7. Nombre d'abonnements perçus (première année) | 32 |
| Tableau 8. Nombre moyen d'abonnés pour les années suivantes | 32 |
| Tableau 9. Ventes prévisionnelles..... | 34 |
| Tableau 10. Frais postaux | 36 |
| Tableau 11. Frais généraux Locilis | 38 |
| Tableau 12. Frais de Personnel | 39 |
| Tableau 13. Bilan Prévisionnel | 40 |
| Tableau 14. Compte de résultat prévisionnel | 41 |
| Tableau 15. Besoin en fond de roulement | 42 |
| Tableau 16. Trésorerie 2015 | 42 |
| Tableau 17. Plan de financement | 43 |
| Tableau 18. Seuil de rentabilité | 44 |
| Tableau 19. Matrice SWOT | 47 |

Remerciements

C'est avec plaisir que nous tenons à remercier :

Le Directeur de la spécialisation Entrepreneuriat, M. Gilles Lambert ;

Notre responsable de projet Mme. Pauline Paquin ;

Notre porteuse de projet Mme. Eve Pauvert ;

Ainsi que tous nos professeurs de la spécialisation entrepreneuriat, en particulier :

Mme. Marie Leprêtre

Mr. Didier Wehrl,

Mr. Philippe Studer,

Mr. Pierre-François Lelaurain,

Mr. Pierre Bour,

De nous avoir suivis tout au long de la conception et rédaction de notre Business Plan.

Résumé

Dans un marché ne connaissant qu'une concurrence nationale, un nouvel arrivant régional, basé sur la proximité, a toutes ses chances de réussir son lancement et c'est ce que nous envisageons pour Locilis. Le marché des comités d'entreprises pour les petites et moyennes structures n'est actuellement que peu diversifié et les opportunités sur ce marché restent donc importantes.

Cependant, le budget consacré à ce marché représente une somme très importante et l'avantage qu'offre ce service aux entreprises, que ce soit d'un point de vue de l'image ou de la satisfaction des employés, n'est pas à sous-estimer. Nous pensons ainsi qu'une grande partie de la clientèle potentielle reste à conquérir et que le nouveau service proposé par Locilis saura convaincre puisqu'il constitue un avantage concurrentiel de par son ancrage régional.

Étant donné notre positionnement en tant qu'acteur local, proche de la région Lorraine, nous pensons pouvoir cibler un grand nombre de petites structures implantées dans la région afin de développer notre offre de service. Les ressources nécessaires à l'élaboration de ce projet seront peu importantes, étant donné les faibles frais de structure à prévoir et la répartition de certains coûts entre Locilis et Facilis, cette dernière étant le premier comité d'entreprises externalisé de la région Alsace créée en 2010 par Eve Pauvert.

L'expérience acquise grâce à l'activité de Facilis aidera Locilis à être le plus efficace possible dès le départ, nous permettant ainsi d'adopter une approche optimiste du nombre de futurs clients. Du fait de la fidélité inhérente à ce marché, le but sera d'attirer le plus grand nombre de clients le plus vite possible.

Pour ce faire, nous nous baserons sur les connaissances du marché de Facilis, mais aussi sur une stratégie de communication poussée mêlant une approche locale à travers les médias régionaux à des rencontres directes avec les entreprises, dans le but d'augmenter la proximité et la visibilité avec les entreprises.

Nous concentrerons nos efforts sur une stratégie marketing ayant pour objectif d'augmenter rapidement notre nombre d'abonnés, ainsi, que de les fidéliser grâce à une politique de prix bas et une offre très compétitive.

Avec des risques limités et un marché nous étant favorable, le fait d'étendre notre activité à une nouvelle région correspond à une évolution logique de l'activité de Facilis.

Executive Summary

In a market that experiences just national competition, a new regional player which is based on being close to the customer, has all the chances in succeeding from the moment of its launch; that is exactly what we envision for Locilis. The employee committee's market for the small and medium structures is not that diversified, therefore the opportunities remain important.

However, the budget devoted to this market represents a considerable amount of money, and the advantage this service offers to the enterprise, whether from image or employee's satisfaction aspects, should not be underestimated. We also consider that a great part of the potential customer base remains to be conquered and that the new service proposed by Locilis will manage to convince due to the fact it constitutes a competitive advantage in its regional footing.

Considering our positioning as a local player, closed to Lorraine region, we contemplate to target a large number of small structures established in the area and improve heavily our service with them. The resources needed to develop this project will be negligible due to the low structure costs to allow and the distribution of certain costs between Locilis and Facilis, being this last enterprise the first society in the business of external employee committee, created in Alsace in 2010 by Eve Pauvert.

The expertise acquired through Facilis' activities will help Locilis to be the most efficient one from the beginning which lets us adopt as well an optimistic and an ambitious approach of the number of future customers. Due to the inherent fidelity of this market, the objective will be to attract the greatest number of customers the fastest as possible.

In order to achieve this, we will be based on Facilis' market knowledge, but also on an extensive communication strategy mixing a local approach through regional media and direct meetings with the enterprises with the purpose of increasing the proximity and visibility among them.

The marketing strategy will be globally orientated towards the need to increase rapidly the number of our customer base, as well as developing the customer's loyalty through a policy of low prices and a very competitive offer.

With limited risks and a wide potential market, expanding our activity in a new region corresponds to a logical evolution of Facilis' accomplishments.

1. Présentation

D'une idée peut souvent en naître une autre. C'est le cas entre autres pour l'entreprise que nous allons vous présenter, "Locilis". Locilis a pour vocation de devenir le pendant lorrain de l'entreprise alsacienne Facilis, spécialisée dans la mise à disposition des avantages d'un comité d'entreprise aux entreprises de moins de 50 salariés, qui n'y sont donc pas légalement obligées.

Pour expliquer l'émergence de l'idée derrière Locilis, il faut premièrement expliquer les services proposés actuellement par Facilis. Créée en 2010, elle propose aux entreprises n'ayant pas leur propre comité d'entreprise de s'abonner à leur offre et de cette manière pouvoir faire bénéficier leurs employés de la billetterie ainsi que des chèques restaurants et vacances. Les utilisateurs recourent alors à un service en ligne via une plate-forme de commande sur Internet et se font expédier leur commande directement par Facilis. Actuellement uniquement disponible en Alsace et bénéficiant du label "Marque Alsace" prouvant l'attachement à la région de la firme.

Après 4 années de mise en place et de développement de son entreprise, sa gérante et fondatrice Eve Pauvert eut, après avoir pris en compte divers retours de ses clients, l'idée de proposer un service de billetterie secondaire. En effet certains de ses clients et utilisateurs donnaient des retours négatifs sur le fait de ne pas pouvoir profiter pleinement des services offerts, étant donné qu'ils redoutaient les dates limites d'utilisation des billets acquis, ce qui représentait un frein considérable à l'utilisation pour une certaine partie des usagers.

Voyant qu'il existe actuellement des exemples de services très appréciés comblant ce genre de problèmes dans d'autres marchés (pour ne citer que lui, le service de revente de billets de train de dernière minute "Troc de Prem's"), Madame Pauvert eut l'idée d'appliquer cette formule à son propre service, nous demandant alors d'en étudier la faisabilité et d'en dresser un Business Plan. Cependant, après avoir étudié le marché et les contraintes y étant liées, ainsi qu'avoir mis ces éléments face à la volonté de Madame Pauvert de garder Facilis en tant qu'activité principale et de voir ce service comme un supplément, la création d'une entreprise orientée vers cette activité à part entière ne semblait pas optimale. Nous lui avons alors conseillé de préférer se focaliser sur son activité principale et réserver cette activité supplémentaire à ses adhérents, pour ainsi proposer un service différencié face à la concurrence, particulièrement rude dans ce marché.

Les raisons principales nous ayant poussées à faire ce choix étaient la difficulté

de mise en place et de maintien d'une activité de vente de billet de seconde main généralisée. D'un côté, les coûts d'infrastructure et de modération nécessiteraient un investissement financier, humain et temporel très important. De l'autre, se trouvaient les risques liés à ce marché. Durant nos recherches il fut vite clair que les entreprises et sites proposant ce service étaient victime de procès et amendes constantes étant donné la facilité pour les utilisateurs de se servir du service à des fins illégales (comme la revente d'abonnements à des tarifs individuels avec profit). Un autre souci résidait dans le fait que les clients de Facilis auraient pu se servir d'un site de revente de billet pour générer du profit dans certains cas. La loi interdisant cela et vu les différentes autres barrières légales et financières, le projet nous semblait d'un côté difficile à concilier avec l'activité existante de Facilis et de l'autre créer des charges trop importantes dans un marché très incertain.

Cette proposition ne freinant pas d'autant l'envie de prospérer de Madame Pauvert et en se basant sur le désir d'expansion à d'autres régions existant depuis un certain temps au sein de l'entreprise, il nous sembla intéressant de proposer l'élargissement de la zone couverte par le service à la Lorraine. Cette solution permettrait aussi de profiter de la notoriété gagnée et de l'ouverture à un nouveau marché pour proposer l'ajout du service de billetterie secondaire.

L'idée fut alors de proposer la création d'une entreprise reprenant le principe de Facilis en Lorraine, appelée ainsi Locilis, rappelant la sonorité de Facilis en y mêlant la composante spécifique à la région Lorraine. L'entreprise ainsi créée serait alors directement liée à Facilis et se servirait de la notoriété déjà existante de celle-ci, se servant des connaissances acquises par Facilis depuis sa création et profitant d'une base d'utilisateurs solide pour améliorer sa promotion.

2. Étude de Marché

2.1. Présentation du marché global

Le marché des Comités d'entreprise (CE) est en pleine évolution ces dernières années, de plus, depuis 2010 on peut constater un phénomène d'accélération. C'est un secteur très porteur car il est perçu du point de vue du consommateur comme associé au secteur des loisirs et des vacances, un secteur très attractif. S'ajoute à cela une diversification grandissante des CE qui trouvent constamment de nouveaux axes de développement. De ce fait, nombreuses sont les entreprises qui se montrent fortement intéressées par ce marché de grande taille. Ainsi, on trouve des fournisseurs très variés pour les CE allant de grands groupes dans le secteur des loisirs jusqu'à de petits producteurs locaux (Aubin, 2012).

Le contexte économique actuel avec les différentes crises financières et la baisse du pouvoir d'achat rendent le principe du comité d'entreprise d'autant plus attractif que ce soit du point de vue des salariés que du point de vue des fournisseurs. En effet, de nombreux groupes souffrent de la baisse substantielle de leur activité, hors les salariés restent près à dépenser de l'argent pour leurs loisirs du moment qu'ils ont une incitation financière. De nombreuses entreprises ont donc comprises qu'un moyen très efficace pour stimuler leur activité était de devenir notamment fournisseur pour des comités d'entreprise. Il en résulte que de nombreux groupes, voire même des institutions (Comme le musée Grévin ou le Stade de France) choisissent de passer par l'intermédiaire de CE pour augmenter leur fréquentation. Par exemple, en 2010 au Futuroscope, 20% de la fréquentation total provenait des comités d'entreprise (Aubin, 2012).

A l'heure actuelle, la France ne comptabilise pas moins de 33 000 C.E. constitués de 28 000 comités d'entreprises et de 5 000 COS (comité des oeuvres sociales) et Amicales du personnel. Le budget annuel de ces 33 000 CE est d'environ 15 milliards d'euros. La cible du marché est constituée de pas moins de 11 millions de salariés et de retraités, soit environ 1 actif sur 2 (Selection CE, 2014).

L'importance du marché entraîne une concurrence très intense et il y a une forte volonté de diversification de la part de CE qui veulent tous apporter quelque chose de nouveau en plus des autres CE. Au sein du comité d'entreprise, les élus sont répartis de façon paritaire et l'âge moyen de ceux-ci est de 40 à 45 ans (Selection CE, 2014).

La répartition du Budget pour l'ensemble des comités d'entreprise est la suivante (Selection CE, 2014) :

- Le budget pour les frais de fonctionnement représentant environ 448 millions d'euros et qui est utilisé notamment pour les formations, l'équipement, la logistique et le conseil.
- Le budget pour les activités socio-culturelles est de 3.7 milliards d'euros, cela permet le financement des activités de loisirs destinées aux salariés et ainsi de participer à la gestion des associations sportives.
- Le budget induit par les salariés est de 7.5 milliards d'euros, permettant de financer la prescription et la centralisation des achats.

Les CE répartissent, en moyenne, leurs achats de la manière suivante (Selection CE, 2014) :

- 5% de frais de fonctionnement.
- 14% pour les festivités et pour Noël.
- 24% sont utilisés pour les services aux salariés.
- Et enfin 57% permettent de financer le tourisme et les loisirs.

2.2. Définition de la cible

La cible est définie, dans son sens le plus large, par le marché en lui-même. Du fait que le modèle de fonctionnement de Locilis sera calqué sur celui de Facilis, la cible se composera des entreprises dont les dirigeants n'ont légalement pas l'obligation d'organiser de comités d'entreprises. Le seuil définissant le nombre d'employés minimum avant de devoir procéder à l'organisation de tels comités a été fixé à 50 dans la loi du 16 mai 1946 (Vignier, 2012).

De plus, les avantages des services offerts par des entreprises proposant des comités d'entreprise aux petites entreprises ne sont souvent pas financièrement avantageux pour des entreprises unipersonnelles qui n'y ont recours que pour des raisons logiques.

La cible de cette nouvelle entreprise reste donc en cohésion avec les normes du marché, soit les entreprises employant moins de 50 salariés, sachant que la moyenne actuelle de l'effectif des entreprises clientes de Facilis s'élève à 10 employés.

Le tableau 1 représente le nombre d'entreprise en fonction de leur nombre

d'employés en Lorraine en 2011 (Insee, 2011). Étant donné la nature de service aux salariés offert par notre entreprise, ainsi que la limite du marché aux entreprises de moins de 50 salariés, on peut voir que plus de 54500 entreprises pourraient s'intéresser au service offert par Locilis.

Tableau 13. Nombre d'entreprise en fonction de leur nombre d'employés en Lorraine

| Nombre d'employés | 0 | 1 à 9 | 10 à 19 | 20 à 49 | Total |
|-------------------|------------|--------|---------|---------|---------|
| Nombre de PME | 106 251 | 45 110 | 5 886 | 3 763 | 161 010 |

Il est important de noter que même si les employés sont les utilisateurs finaux des services offerts par notre entreprise, il ne faut pas faire l'amalgame avec les entreprises qui sont les véritables clients, s'offrant l'abonnement aux services offerts par Locilis et les proposant à leurs employés. Nous ferons d'ailleurs la distinction entre les clients (que sont les entreprises) et les utilisateurs (leurs salariés).

Un deuxième marché important, car il représente une nouveauté, est celui de la billetterie secondaire que proposera Locilis. Face aux contraintes du marché, qu'elles soient structurelles, juridiques ou concurrentielles (et que nous aborderons plus tard dans notre étude), il fut très rapidement clair qu'il fallait prendre une décision quant au marché à viser afin de rester cohérent avec les capacités de notre entreprise.

En effet, face à tous ces éléments extérieurs et aux ressources nécessaires (que celles-ci soient financières, humaines ou temporelles), il fut vite évident qu'il ne serait pas possible de concurrencer les grands acteurs déjà en place sur le marché de la billetterie secondaire. La solution nous semblant optimale fut alors trouvée en choisissant de préférer offrir une valeur ajoutée aux clients et utilisateurs de notre service. Ainsi la billetterie que nous souhaitons proposer se limiterait aux utilisateurs inscrits au service principal, permettant d'éviter les contraintes juridiques et les dérives d'utilisation qui auraient pu poser problème en cas de l'ouverture du service aux utilisateurs externes.

La cible se résume ainsi plus clairement aux entreprises de moins de 50 salariés désirant faire profiter à leurs employés des avantages d'un comité d'entreprise ainsi que la participation à une communauté de revente de billets de seconde main.

2.3. La concurrence

La concurrence pour le lancement de notre entreprise en Lorraine est principalement composée de concurrents nationaux auxquels Facilis est déjà confrontée. Nous n'avons pas identifié de concurrents régionaux spécifiques à la Lorraine.

Les concurrents sont donc des entreprises privées proposant les avantages d'un C.E. à des petites et moyennes entreprises de moins de 50 salariés et qui n'ont donc pas l'obligation d'avoir un comité d'entreprise. Ils exercent leur activité à l'échelle nationale, donc plus développée, ce qui en fait des concurrents sérieux.

Nous avons également identifié des concurrents pour le service d'échange de billets en ligne que nous souhaitons ajouter à notre offre en Lorraine et intégrer à Facilis. Ces concurrents ont une très forte activité à l'échelle internationale, ils représentent donc des concurrents très sérieux.

Les 4 concurrents principaux concernant l'activité principale :

CE pour tous : (C.E. Pour Tous, 2013)

Ce site internet est rattaché à l'entreprise Novalto qui propose de nombreux services aux PME, leur objectif était de regrouper un maximum de PME afin de leur faire profiter de nombreuses économies d'échelles à différents niveaux de l'entreprise. Leur réseau est composé, en 2013, de 6000 PME. Le chiffre d'affaire 2011-2012 était de 1 millions d'euros.

Tempeos : (Tempeos, 2014)

Cette entreprise propose également des services pour les PME similaires à ceux proposés par un C.E. Cette plateforme a été créée en 2007 et propose actuellement pas moins de 50 000 offres. Actuellement Tempeos a 300 partenaires, 350 PME clientes et 10 000 salariés abonnés. De plus, Tempeos a été récompensée en 2008 en étant Lauréat au concours départemental de l'entreprise innovante.

Cap privilège : (Cap Privileges, 2009)

Tout comme les deux précédentes entreprises, Cap Privilège propose aussi des

services pour les PME similaires à ceux proposés par un C.E. Cette entreprise a été fondée en 2009. Ils sont actuellement présent dans près de 50 départements. Cette entreprise est plus discrète sur les chiffres qui illustrent son activité, mais il semble qu'ils soient moins importants que pour les deux autres concurrents.

Cezam : (Cezam, 2014)

Il y a près d'une centaine de structures qui adhèrent à ce réseau et ils ont plus de 600 partenaires. La structure qui a été choisie pour Cezam est celle d'une association afin de mettre en avant la dimension d'apporteur de service. L'association ne compte que 2 salariés, la forme de la structure est donc proche de celle de Facilis. Cette association est présente à l'échelle nationale mais elle cible chaque marché au cas par cas, ils sont donc présents à l'échelle régionale, ce qui constitue un concurrent sérieux pour Locilis.

Les 2 concurrents principaux concernant le service additionnel de revente de billets :

Il existe d'autres concurrents indirects pour ce service, mais bien souvent ce sont les utilisateurs qui détournent l'usage premier du site internet afin de revendre leurs billets en essayant de faire une plus-value, ce qui est contraire à la loi. Les deux exemples les plus célèbres sont Ebay (Ebay, 2014) et LeBonCoin (Le Bon Coin, 2014). Pour ces raisons nous ne considérons pas ces sites internet comme des concurrents directs puisque la légalité de notre projet est évidemment notre première préoccupation.

Viagogo : (Viagogo, 2014)

Ce site internet propose un très grand nombre de billets en ligne pour des activités très diverses et dans le monde entier. En raison des fortes contraintes légales (il existe de nombreuses réglementations et lois qui encadrent ce marché avec notamment l'interdiction formelle de faire un bénéfice sur la revente de billets) qui encadrent ce marché, ce site internet reste très discret sur les chiffres qui encadrent son activité. Cette entreprise a été fondée à Londres en 2006, il s'agit cependant une entreprise Suisse.

Le site internet est disponible dans plus de 50 pays et l'entreprise continue d'étendre son réseau d'influence. La contrainte légale est telle que Viagogo doit faire face à de nombreux procès dans différents pays où ils exercent leur activité.

Zepass : (Zepass, 2014)

Zepass est un site internet similaire à Viagogo, l'entreprise a donc un modèle et une offre proche de celle de Viagogo. Ce site internet a été créé en 2002 mais a adopté sa forme actuelle en 2008. En 2010 Zepass a ouvert son capital à l'entreprise Digitick.

Ce site internet n'opère qu'à l'échelle nationale, et de ce fait, leur activité est beaucoup moins importante que celle de Viagogo, même si leur activité en France est très développée. Tout comme Viagogo, Zepass est très discret sur les chiffres qui encadrent son activité pour les mêmes raisons légales.

2.4. Le positionnement - comment nous voulons que notre cible nous perçoive

Le positionnement de notre entreprise en Lorraine est décisif puisque nous devons faire face à des concurrents nationaux déjà bien implantés.

Pour cette raison nous souhaitons cibler les PME en Lorraine par une approche de proximité en étant le plus proche possible de ces entreprises. Nous souhaitons nous appuyer sur un réseau à l'échelle régionale afin de créer des liens avec des entreprises très ancrées en Lorraine et qui se verront rassurées par une approche de proximité à l'opposé de la méthode utilisée par les concurrents nationaux.

En fait, nous nous appuyons sur le modèle de Facilis qui a su créer un vrai réseau d'influence à l'échelle alsacienne. En effet, c'est cette proximité qui semble avoir assuré le succès de Facilis.

Pour ce qui est du service additionnel de billetterie en ligne permettant la revente de billets, nous souhaitons proposer un service très encadré pour toutes les raisons légales présentes sur ce marché.

Nous voulons donc proposer à nos abonnés de revendre leurs billets approchant de la date de validité à un prix inférieur à celui d'achat, puisque le contraire serait interdit par la loi.

En choisissant ce positionnement pour la revente de billets, nous pensons éviter les problèmes liés aux nombreuses règles dans ce domaine. Nous voulons ainsi offrir cette possibilité à nos clients plutôt comme un service supplémentaire visant à accroître leur satisfaction dans l'usage de notre entreprise. Ce positionnement nous écarte donc de la position de concurrent direct de Viagogo et Zepass qui dominent fortement le

marché sur leurs positions actuelles.

2.5. La stratégie de fidélisation de nos clients

En se basant sur les chiffres de Facilis et les retours des clients de celle-ci, nous pouvons compter sur une forte fidélité dans ce marché. En effet, environ 95 % des clients de Facilis ont renouvelé leur abonnement au bout d'une année, ce qui nous démontre la particularité du marché et les caractéristiques de celui-ci que nous devons prendre en compte.

Le marché du comité d'entreprise aux petites entreprises se caractérise par une très forte fidélité de la part de ses clients. Cela a plusieurs raisons : les offres concurrentes sont soit très proches les unes des autres, soit très spécialisées sur un certain type de demande.

Ceci a des implications sur le comportement des clients. Ces derniers décideront principalement de deux manières différentes de leur prestataire pour leur comité d'entreprise :

- Beaucoup d'entreprises n'ayant pas connaissance de l'existence de ce genre de services souscriront auprès du premier prestataire les ayant informé, il est dans ce cas de figure important de chercher ses clients et de les persuader de l'intérêt du service proposé.
- L'autre cas étant que le client potentiel apprend l'existence d'un tel service par le biais du bouche à oreille ou bien que l'entreprise cherche un prestataire répondant au mieux à ses attentes et lui offrant le meilleur service au moindre coût. Dans ce cas, il est important de pouvoir persuader le potentiel client de l'intérêt qu'il aura à nous préférer à notre concurrence.

Nous pouvons donc voir qu'il ne s'agit pas d'une stratégie de fidélisation classique. La fidélisation se fait de manière naturelle et se résume à la satisfaction du client et à la concordance du prix du service avec les éléments proposés. Il est ainsi bien plus important de gagner de nouveaux clients, puisque cela amplifie le bouche à oreille et que les nouveaux clients font preuve d'une grande fidélité.

À nos yeux, Locilis détient une de ces innovations qui pourrait justifier un intérêt particulier de la part de ses clients et de ceux qui pourraient le devenir. Le nouveau

service de billetterie secondaire, exclusivement réservé aux abonnés, représente tant un élément de valeur ajoutée pour l'utilisateur final qu'un élément de fidélisation supplémentaire. Étant donné les avantages offerts par ce service, les utilisateurs auront du mal à changer de service, se retrouvant alors avec un sentiment de "déclassement". La création de ce service sur mesure a donc pour objectif d'améliorer la qualité perçue de notre service après-vente, et par voie de conséquence, de créer de nouvelles habitudes de consommation chez nos abonnés. Le service de billetterie secondaire poursuit un objectif triple: rassurer l'utilisateur, le fidéliser et à terme augmenter la valeur du panier moyen.

3. La stratégie marketing de notre projet

Dans cette partie, nous allons détailler la stratégie marketing mise en place pour le développement de notre nouveau projet : l'extension de Facilis en région Lorraine. Ainsi, nous verrons comment se fera notre entrée sur le marché, quels services seront proposés aux futurs abonnés, et à quels prix puis pour finir nous élaborerons un plan de communication.

Notre stratégie de diversification a été développée après avoir analysé le marché. Quelles menaces et quelles opportunités présente-il? Pour répondre à cette question nous avons mesuré l'intensité concurrentielle sur le marché des comités d'entreprises grâce au modèle des 5 forces de Porter (HAFSI Taieb, 2003) présenté ci-dessous.

Modèle des 5 forces de Porter :

Contraintes légales imposées par l'Etat: 4/10

3/10 L'activité de comité d'entreprises pour les structures de moins de 50 salariés est soumise à peu de contraintes légales.

5/10 pour l'activité de billetterie secondaire. Cette activité est fortement réglementée. La loi impose par exemple que le prix de revente du billet ne dépasse la valeur nominale. Bien qu'il s'agisse d'un troc de particulier à particulier, la responsabilité de Locilis est fortement engagée sur ces transactions. De plus, nous gardons un contrôle total de ces échanges et savons exactement qui échange quoi.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : 6/10.

Locilis est une petite structure régionale, ainsi nous nous demanderons ici quelle sera son pouvoir et sa marge de manœuvre dans la négociation de conditions préférentielles avec ses fournisseurs. Les commandes de Locilis seront a fortiori moins importantes que celles de ses concurrents nationaux. Dans notre cas, nous souhaitons nous associer à des prestataires locaux pour une offre toujours plus régionalisée. Ainsi, il y aura sans doute assez peu de fournisseurs dans chaque catégorie de services (cinémas, parcs d'attraction, salles de concert etc.). En revanche, bien que nous soyons

face à de gros concurrents nationaux, nous n'avons pour l'instant identifié aucun concurrent local, ce qui représente un réel avantage dans notre relation commerciale avec les fournisseurs. Pour résumer, la concentration de fournisseurs est forte et leur nombre peu élevé mais Locilis sera le seul acteur régional. Ainsi, nous pouvons estimer que le pouvoir de négociation sera assez important. Locilis devra être attentive à cette menace lors de son arrivée sur le marché.

Nous souhaitons d'ailleurs rappeler que la quantité commandée par l'utilisateur n'influence en rien la marge de Facilis. En effet, Facilis ne réalise pas de plus-value sur les prestations vendues, mais uniquement sur l'abonnement et les cotisations mensuelles. Le fournisseur a en revanche tout intérêt à proposer sa prestation au meilleur prix pour s'assurer un nombre de commandes satisfaisant, et pour encourager le bouche-à-oreille entre salariés.

Pouvoir de négociation des clients : 3/10

Les clients souscrivent aux services proposés par Locilis mais leur influence sur le prix de l'abonnement et les conditions du contrat restent très faibles. De plus, sachant que la concentration du nombre d'entreprises de moins de 50 salariés est assez importante en Lorraine, cela réduit leur pouvoir de négociation. Enfin, outre la possibilité pour le salarié de commander directement ses billets chez le prestataire sans bénéficier de la remise à laquelle il aurait droit avec un service de comité d'entreprise, il n'existe pour l'instant pas de produit de substitution à l'offre proposée par Locilis. Par conséquent l'absence de produit ou service de substitution réduit elle aussi le pouvoir de négociation des clients.

Menaces de nouveaux entrants : 8/10.

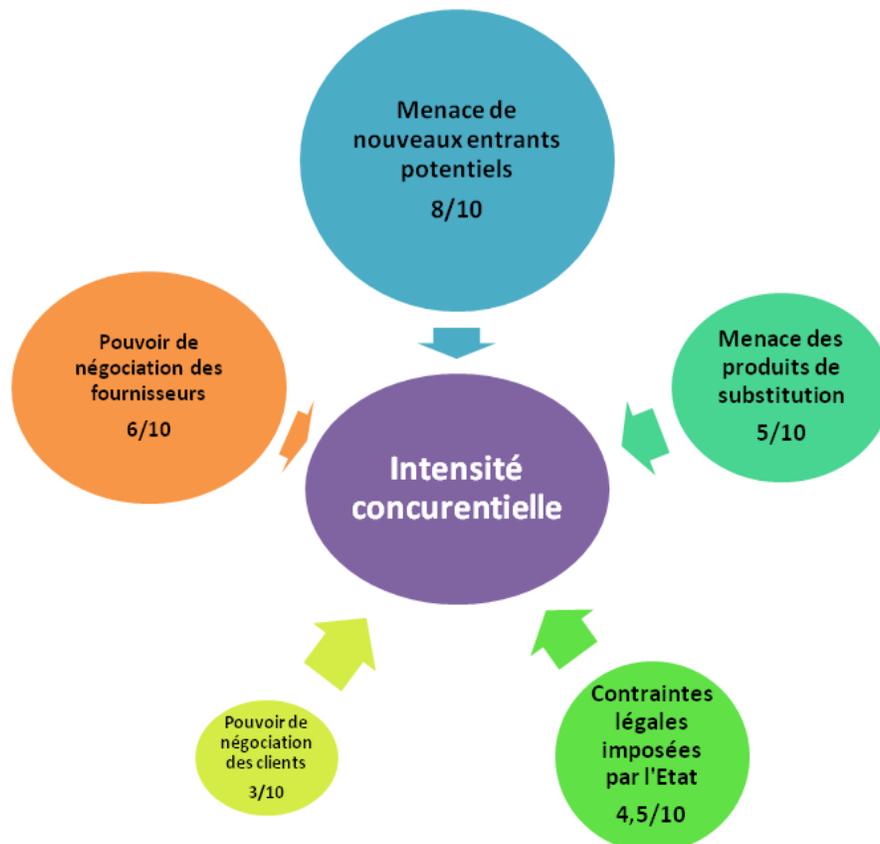
Le marché des comités d'entreprise n'est plus un marché de niche puisque déjà plusieurs acteurs se partagent le marché. En outre, l'arrivée de nouveaux concurrents doit être considérée comme une véritable menace car les barrières à l'entrée sont quasi inexistantes. En effet, le ticket d'entrée est minime voire nul, et les investissements initiaux requis sont faibles puisqu'il s'agit d'une activité ou l'équipement matériel et l'acquisition de brevets notamment ne sont pas nécessaires. Ainsi, Locilis devra constamment revoir son offre et innover dans son activité pour garder sa clientèle actuelle et séduire de nouveaux clients car l'arrivée d'un nouveau concurrent en Lorraine est tout à fait envisageable. L'objectif de Locilis est d'acquérir un maximum de parts de marché le plus rapidement possible pour distancer dès à présent le nouvel

entrant potentiel.

Menaces des produits de substitution : 5/10

La menace des produits de substitution est pour l'instant relativement faible. Toutefois, les sites, comme Groupon, qui proposent des promotions sur un grand nombre de prestations se multiplient. La forte demande sur ces sites leur permet de négocier des tarifs et des prestations très intéressants et au plus bas prix pour les internautes. En règle générale, l'inscription au site est gratuite mais l'offre est aléatoire : le client ne sait jamais quelle offre lui sera proposée et ne peut donc pas prévoir son achat. Locilis propose une offre constante et réservée à ses abonnés. La menace des produits de substitution est donc réelle mais Locilis devra insister sur ce qui devrait être son avantage concurrentiel pour le futur : son ancrage régional. Locilis devra garantir les meilleures prestations sur la région Lorraine et au meilleur prix pour ne pas se faire distancer par ces sites de promotion.

Tableau 14. Mesure de l'intensité concurrentielle



3.1. La stratégie produit/service

Si l'activité principale de notre nouvelle filiale devrait proposer les mêmes services aux abonnés Alsaciens, qu'aux Lorrains, nous n'excluons pas d'ajouter une nouvelle palette de services. En effet, les nouveaux abonnés bénéficieront toujours d'avantages sur les prestations suivantes, qui représentent l'offre de services actuelle de Facilis Alsace : sorties, sports et loisirs, parcs, idées cadeaux, séjours.

CONTACTEZ-NOUS
 contact@facilis.fr
 ou au
 03 88 23 60 72
 (Coût d'un appel local)

ENTREPRISES

COMMENT S'ABONNER ?

NOS SOLUTIONS POUR LES DIRIGEANTS ET LEURS SALARIÉS

- La billetterie CE
- Chèques vacances
- Chèques restaurants
- ...

PARRAINEZ VOS CONTACTS

Tous les articles > CONCERTS

Rechercher | Votre Panier : 1 article(s)

CONCERTS

>> Pour avoir plus de détails sur les lieux des concerts : [Cliquez ici](#)

>> Le délai de livraison des places peut aller de 2 à 5 semaines.

>> Nous ne connaissons pas à l'avance les emplacements attribués. Vous ne pourrez choisir qu'en fonction de la catégorie.

| | |
|---|---|
| CARMEN BALLET 13/4/14 à 17h30 | 45,00 € (-6,67%) 42,00 € Disponible sous 21 jours |
| PMC ERASME STRASS. PRIX PUBLIC : 45 € Assis n° | Détails Acheter |
| D.I.S.C.O 3/4/14 à 20h | 48,00 € (-12,50%) 42,00 € Disponible sous 21 jours |
| GALAXIE - AMNEVILLE PRIX PUBLIC : 48 € Assis n° - Cat. 2 | Détails Acheter |
| D.I.S.C.O 4/4/14 à 20h | 48,00 € (-12,50%) 42,00 € Disponible sous 21 jours |
| ZENITH STRASBOURG PRIX PUBLIC : 48 € Assis n° - Cat. 2 | Détails Acheter |

Facilis.fr
 MON ENTREPRISE
 OFFRE DES AVANTAGES !

Facilis fête ses 4 ans !

MON COMPTE | MON PANIER

Sorties | Sport & Loisirs | Parcs | Idées cadeaux | Séjours | Offres du moment | Recherche

Panier d'achat
 Tous les articles > OFFRES DU MOMENT > OFFRE SPECIALE DISNEY

Rechercher | Votre Panier

OFFRE SPECIALE DISNEY

Disneyland PARIS

OFFRE SPÉCIALE GRATUIT POUR LES ENFANTS !

Pour une visite entre le :
 3 février
 et le 19 mars 2014

Billet valable 1 jour
 Accès aux 2 Parcs Disney
 (accès limité aux 2 parcs Disney dans la limite de leur capacité)

**1 Billet adulte acheté =
 1 Billet enfant gratuit (3-11 ans inclus)**

Adulte : 41 € = Enfant : 0 €
 Enfant supplémentaire : 41 €

au lieu de 74 € pour les adultes /
 au lieu de 68 € pour les enfants (3-11 ans inclus)

TOP 2 : DISNEYLAND 1 jour/2 parcs - 1 Adulte acheté = 1 Enfant gratuit - du 03/02 au 19/03/2014

74,00 €
 (-44,59%) 41,00 €

[Détails](#) [Acheter](#)

PARIS

1 Adulte acheté = 1 Enfant gratuit.
 Offre valable pour une visite du 03/02/2014 au 19/03/2014 inclus pour 1 jour / 2 parcs dans la limite des stocks disponibles

Les offres seront proposées par des partenaires locaux, afin de garantir la proximité promise par Facilis.

Notre projet de développement se focalisera essentiellement sur l'ajout d'un service complémentaire toujours destiné à nos abonnés. En effet, en plus des services cités ci-dessus, nous comptons ajouter une plate-forme de troc de billets, soit une billetterie secondaire.

Les abonnés pourront donc proposer leurs billets atteignant bientôt la fin de date de validité, et ainsi récupérer une grande partie du prix du billet. A l'inverse, ils pourront également profiter de billets de dernière minute dans le cas où ils n'avaient pas eu le temps ou l'occasion de les acheter. L'objectif de ce nouveau service est double : nous espérons d'une part encourager les abonnés déjà acheteurs de billets à en commander plus, puisque nous supprimons un frein à l'achat qui est de voir le billet se périmé sans avoir profité de la prestation. Mais nous nous adressons aussi à ceux n'ayant jamais commandé, ceux qui n'anticipent pas leurs sorties et préfèrent l'organisation de dernière minute. Ainsi, nous souhaitons, par la mise en place de cette plateforme, voir le panier moyen et le nombre de commandes augmenter rapidement.

Enfin, notre projet de développement et d'extension nous pousse à être toujours plus ambitieux, c'est pourquoi nous souhaitons à terme, proposer un service complémentaire aux abonnés lorrains, puis aux abonnés alsaciens si le test se révèle concluant. En effet, 3 ans après notre arrivée sur le marché lorrain, nous proposerons un service de conciergerie d'entreprise, afin que nos clients bénéficient d'une offre la plus complète possible. Notre conciergerie d'entreprise proposerait un ensemble de prestations du quotidien :

- pressing, repassage, retouche, cordonnerie,
- lavage de voiture,
- recherche et commande de billets de train/avion,
- prestations à domicile: ménage, garde d'enfants, bricolage, jardinage, dépannage informatique,
- courses alimentaires: dépôt de pain, paniers de fruits et légumes, épicerie,
- démarches administratives : procuration, carte grise, permis de conduire, etc.

L'objectif est de proposer une offre plus attractive et plus diversifiée afin d'apporter la meilleure satisfaction à nos abonnés, qui n'auraient plus rien à envier aux comités de grandes entreprises. Après négociation de conditions préférentielles, nous sous-traiterons ces prestations à des partenaires locaux.

Le but de cette diversification est double : fidéliser notre clientèle actuelle et

attirer de nouveaux clients. Nous pensons également aux salariés déjà adhérents qui n'utilisent pas, ou très peu les services offerts actuellement : billetterie, séjour etc. Ces derniers pourraient être séduits par la diversification de notre offre.

L'élargissement des prestations offertes nécessiterait le recrutement d'une à deux personnes à temps plein pour garantir un service rapide et efficace.

3.2. La stratégie prix

Notre projet de développement en Lorraine se doit de garantir l'unité de nos services, de notre image d'entreprise, mais également une unité dans la stratégie de prix.

Les tarifs proposés par la filiale Lorraine seront identiques à ceux proposés à nos abonnés Alsaciens voire légèrement supérieurs les années suivantes pour garantir une rentabilité plus rapide. La segmentation se fera toujours en fonction du nombre d'employés. Voici la grille tarifaire pratiquée en Lorraine pour les trois années à venir:

Tableau 15. Grille tarifaire en Lorraine

| De 1 à 3 salariés | | |
|---------------------|------|------|
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 10 | 10 | 11 |
| De 4 à 7 salariés | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 20 | 20 | 21 |
| De 8 à 14 salariés | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 35 | 35 | 37 |
| De 15 à 25 salariés | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 50 | 51 | 53 |
| De 26 à 40 salariés | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 60 | 61 | 63 |
| De 41 à 49 salariés | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 70 | 72 | 74 |

En ce qui concerne les services de conciergerie d'entreprise qui seront proposés d'ici 2 à 3 ans, ils ne pourront être pris qu'en option et seront donc facturés en plus de l'abonnement traditionnel. En effet, nous ne souhaitons pas imposer le tarif de cette prestation supplémentaire à des entreprises dont les salariés ne seraient pas intéressés afin que cela ne représente pas un frein à l'abonnement. L'adhésion à ce nouveau service représentera donc une réelle valeur ajoutée dans la vie sociale de l'entreprise. Il s'agira donc d'un abonnement mensuel payé par l'entreprise, et à ajouter à sa cotisation mensuelle. Voici la grille tarifaire que nous proposerons, dès la première année d'exploitation de ce service, aux entreprises qui souhaitent souscrire à ce nouveau service :

Tableau 16. Grille tarifaire de nouveaux services

| |
|----------------------------|
| De 1 à 3 salariés |
| 200 |
| De 4 à 7 salariés |
| 250 |
| De 8 à 14 salariés |
| 300 |
| De 15 à 25 salariés |
| 350 |
| De 26 à 40 salariés |
| 500 |
| De 41 à 49 salariés |
| Sur devis |

3.3. La stratégie de communication

Pour faire connaître notre nouveau service aux entreprises lorraines, nous communiquerons tout d'abord auprès de nos clients alsaciens, ayant une filiale ou des employés basés en Lorraine, au moyen d'une newsletter. Notre présence sur les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, Viadeo, LinkedIn serait également un moyen efficace et dynamique pour nous faire connaître et pour communiquer autour d'événements à venir. Outre l'objectif d'améliorer notre visibilité, l'utilisation des réseaux sociaux sera un véritable vivier d'informations qui nous permettra de communiquer autour de nos offres spéciales, sur les promotions temporaires, les événements ayant lieu dans la région pour les semaines à venir (concerts, spectacles, etc.) et relayer les

informations de dernière minute. Ces outils nous permettront de rester en lien à la fois avec nos clients partenaires ainsi qu'avec les utilisateurs finaux.

En plus de cela, la majeure partie de notre budget de communication sera dédiée à des encarts publicitaires dans la PQR (Presse Quotidienne Régionale). Nous avons déjà identifié deux quotidiens intéressants pour communiquer sur notre arrivée sur le marché: L'est Républicain ainsi que le Républicain Lorrain. Enfin, pour accompagner et soutenir notre arrivée sur le marché Lorrain, nous ferons une demande de reportage par France 3 Lorraine.

Enfin, dans l'objectif de réussir notre arrivée sur le marché lorrain et pour tisser des liens rapidement avec les partenaires locaux, nous souhaitons principalement axer notre stratégie de communication autour des salons et foires. En effet, notre présence sur ces rendez-vous professionnels est cruciale. Locilis participera donc aux JLPO (Journées Lorraines Portes Ouvertes). Cet événement, organisé par la CCI de Nancy (CCI Nancy, 2014), propose gratuitement aux entreprises Lorraines de communiquer autour de leurs journées portes ouvertes et d'en faire indirectement la publicité par des encarts publicitaires. L'entreprise s'engage à recevoir des groupes du nombre de son choix pour une durée de 1 à 8 jours du 7 au 14 avril. La CCI offre le choix de recevoir des visiteurs de loisirs, des demandeurs d'emplois, des professionnels et/ou des scolaires. Locilis fera bien sûr le choix de recevoir des professionnels mais également des visiteurs de loisirs afin que ces derniers puissent relayer l'information dans leur propre entreprise.

4. Ressources Nécessaires

4.1. Les moyens humains

Facilis est le type d'entreprise qui pourrait démarrer seul dans une nouvelle région étant donné qu'elle va continuer dans le même secteur d'activité que celui où elle est engagée actuellement en Alsace. De plus, Facilis connaît un certain nombre d'acteurs clés et de clients qu'elle se doit d'écouter. Afin de commencer avec une meilleure stratégie et un produit innovant, il est nécessaire d'être à l'écoute de leurs conseils et idées. Néanmoins, même si Facilis est en train d'entrer dans un secteur d'activité qui lui est familier, il est nécessaire de se constituer un réseau en Lorraine en contactant les personnes ayant des entreprises similaires, en parlant aux clients potentiels, en devenant membre d'associations professionnelles et en participant à des conférences et à des réunions de réseaux d'entraide. L'important est de cibler les personnes clés qui peuvent fournir à Facilis des renseignements sur le marché, des contacts et des retours continus.

L'équipe :

- **Gérant** : La personne qui occupera ce poste sera Eve Pauvert, propriétaire et gérante de Facilis Alsace. Elle pourra ainsi continuer à s'occuper de la gestion de cette nouvelle entreprise, sachant que ses principales missions seront :
 - Mettre en place la structure de l'entreprise.
 - Traiter les paiements des clients et les virements sortants.
 - Prévoir les flux de trésorerie et les besoins en matière de marge de crédit.
 - Rémunérer les employés.

Salaire mensuel : 50% du salaire du PDG (équitablement réparti entre son activité en Alsace et en Lorraine) = 1.500 €

- **Le comptable** : Nous ferons appel à lui pour un certain nombre d'heures par mois, sa rémunération se basera sur un tarif forfaitaire, l'activité de l'entreprise ne rendant pas nécessaire l'embauche d'un comptable à temps plein. Ses principales missions seront :
 - Gérer les livres comptables.
 - Faciliter la planification fiscale.
 - Préparer les états financiers pour valider la rentabilité de l'entreprise et donner une idée des points à améliorer.

Rémunération mensuelle : 430€

- **Avocat** : Personne qui sera payée forfaitairement pour un service de conseil donné au cours d'un mois. Ses principales missions seront :
- Constituer les statuts de l'entreprise.
 - Obtenir de la documentation commerciale pertinente (articles de constitution, règlements, etc.).
 - Revoir les contrats (clients, fournisseurs, bailleurs).
 - Étudier les menaces sur le plan de la responsabilité et les exigences en matière d'assurance.

Rémunération mensuelle : 300€

- **Employés** : Les employés sont l'investissement humain le plus important et souvent le plus cher. Pour commencer notre activité en Lorraine, il suffira au départ d'avoir un salarié à temps plein doté de compétences en matière commerciale. Cette personne aura pour mission principale la réalisation du chiffre d'affaires en trouvant de nouveaux clients désireux de souscrire à l'offre de Locilis et à s'occuper de la relation client/entreprise à temps partiel. Elle s'occupera de plus de la présence physique dans l'entreprise pour répondre aux appels et mails. Ce sera aussi cette personne qui s'occupera de l'envoi des commandes via la poste.

Salaire mensuel : 2.000€**4.2. Les moyens techniques**

Local : 1.000€ de loyer tout compris par mois (dont 150 euros d'avances sur charges). La localisation de celui-ci sera de préférence Nancy, étant donné sa situation centrale en Lorraine.

Mobilier : 1500€, amortis sur 7 ans

- Un bureau.
- Une table de réunion.
- Deux chaises de bureau.
- Une armoire.

Ordinateurs, réseau et imprimantes : 1500 €, amortis sur 3 ans

- Un ordinateur portable.
- Une imprimante
- Pack Office
- Antivirus

Téléphones, internet et installation : 45.98€/mois + 300€ d'investissements matériels amortis sur 5 ans.

- Téléphone portable et fixe.
- Installation du service téléphonique et internet.

Articles de papeterie (flyers, cartes de visite, posters, bannières pubs) : 600€/mois

Site web : Pris en charge par Facilis.

Le site web existant déjà grâce à Facilis, l'ajout de la base de données Lorraine ne créera que peu de frais supplémentaires. Cependant, dans un but de modernisation, un nouveau site pourra être créé par Facilis et Locilis au bout de 5 ans d'existence.

4.3. Les éléments incorporels éventuels

Livraison : Ouvrir un compte professionnel à La Poste pour pouvoir obtenir des prix préférentiels.

Prix moyen par livraison de billetterie : 0,90€

Assurance : Souscrire à un contrat d'assurance pour protéger les éléments suivants :

- une assurance pour le local.
- une assurance responsabilité civile.
- une assurance prévoyance, uniquement pour le salarié puisqu'une assurance a déjà été souscrite par Facilis pour le gérant.
- une mutuelle par mois uniquement pour le salarié.

Prix moyen annuel : 1,240€

4.4. Les moyens financiers

ÉTAPE 1 : Calcul des frais de démarrage

- **Caution de loyer** : Facilis se portera garant et prendra en charge celle-ci pour Locilis.
- **Licences et permis**: Pour cette activité, aucune licence n'est requise.
- **Les équipements**: Les équipements nécessaires au lancement de l'activité, décrits en détail plus haut s'élèveront à 3300 € au total.
- **Recrutement et formation des employés** : On assume que la formation de l'employé embauché est équivalente à 15 jours de salaire, temps nécessaire pour comprendre l'activité de l'entreprise et démarrer la recherche de nouveaux clients. Ce montant est inclus dans le premier salaire.
- **Stocks initiaux**: Cette entreprise propose uniquement des services et n'a pas besoin de moyens particuliers pour le stockage de billetterie.
- **Documentation de marketing et publicité** : Au début, le marketing est essentiel pour le bon démarrage de l'entreprise en Lorraine, d'où un investissement en publicité important nécessaire. Le montant prévisionnel pour les frais de publicité s'élève à 7.200€.

Globalement, les frais de démarrage sont soit pris en charge par Facilis soit inclus dans les frais de première année.

ÉTAPE 2 : Calcul des besoins de trésorerie

Pour chaque mois, la prévision indiquera :

- Les ventes prévues : définies par le nombre d'entreprise de chaque catégorie (en fonction de leur nombre d'employés) qui payent l'abonnement.
- Les rentrées d'argent attendues : chaque mois, les mensualités nous assureront des entrées d'argent constantes. Elles augmenteront à mesure que Locilis étendra sa clientèle. Il est important de noter que Locilis n'aura pas de créanciers, étant donné la nature des abonnements.
- Le numéraire déjà en caisse.
- Les charges ayant un effet sur la trésorerie – paiement du loyer, des services publics, des salaires, des remboursements d'emprunt, des impôts, etc.

ÉTAPE 3 : Atteindre le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le point à partir duquel l'argent en caisse provenant des ventes couvre les coûts mensuels fixes et variables. Cela signifie que Locilis n'aura plus à emprunter ou investir pour financer ses activités courantes.

Selon les prévisions financières, pour la période où le total de la trésorerie sera négatif, Locilis devra emprunter la somme nécessaire ou les associés devront investir le montant suffisant pour régler les factures. Dans le cadre des prévisions, les deux scénarios auront lieu, afin d'offrir une plus grande flexibilité.

Fonds Propres : Le fait de pouvoir investir des fonds propres dans son entreprise est généralement une condition nécessaire si l'on souhaite obtenir un crédit. Les fonds propres peuvent être constitués des éléments suivants :

- Économies personnelles.
- Biens immobiliers.
- Apports de proches.
- Investisseurs providentiels – particuliers qui investissent dans de jeunes entreprises, dans le but d'engranger des revenus substantiels suite à la réussite de celles-ci.

Emprunts : Les emprunts permettent de bénéficier d'un levier financier qui permet de profiter d'opportunités normalement inatteignables, comme par exemple développer cette nouvelle entreprise ou couvrir son manque de trésorerie. Les emprunts peuvent provenir des sources suivantes :

- Banques.
- Organismes gouvernementaux.
- Fournisseurs.
- Investisseurs privés.

Malheureusement, les financements potentiels représentés par les aides ne seront pas exploitables, puisque la région Lorraine n'en offre pas aux entreprises du secteur tertiaire.

5. Prévisions financières

Dans cette partie, nous nous efforcerons d'approcher les spécificités de la partie financière du business plan, en détaillant les différents produits, charges et résultats prévus pour notre projet Locilis. Nous commencerons cette partie en présentant les ventes prévisionnelles.

5.1. Ventes prévisionnelles

Au final il existera un total de six produits, tels qu'ils seront proposés aux clients, dont le prix variera dans le temps, en raison des augmentations de frais et de l'inflation en général (que nous estimons à 3,50%, tenant compte de la dépendance de ressources aux prix à forte tendance montante, tel que l'électricité par exemple). La grille tarifaire de Locilis se calquera sur les tarifs en vigueur chez Facilis actuellement, qui propose une offre compétitive tout en conservant un bon rapport qualité/prix.

Les tarifs du service varieront en fonction du nombre d'employés présents dans l'entreprise cliente et évolueront de la manière représentée dans le tableau suivant.

Tableau 17. Les tarifs du service en Lorraine

| Nombre d'employés présents dans l'entreprise | Tarifs prévisionnels pour 2015 | Tarifs prévisionnels pour 2015 | Tarifs prévisionnels pour 2015 |
|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 à 3 | 10 | 10 | 11 |
| 4 à 7 | 20 | 20 | 21 |
| 8 à 14 | 35 | 35 | 37 |
| 15 à 25 | 50 | 51 | 53 |
| 26 à 40 | 60 | 61 | 63 |
| 40 à 49 | 70 | 72 | 74 |

L'évolution du tarif se fera sur une base de chiffres ronds, ceci afin de garder une offre claire et compétitive. Étant donné le frein que pourrait représenter cette augmentation de tarif pour nos clients, les 3 fourchettes les plus basses ne seront pas concernées la première année.

En se basant sur les succès de Facilis dans le passé, ainsi qu'en incluant la stratégie marketing expliquée plus haut, nous pensons pouvoir rapidement augmenter notre vivier de clients. L'objectif est d'atteindre une certaine base de clients par fourchette tarifaire avant la fin de l'année comme cela est détaillé dans les prévisions de vente. Pour cela, tous les moyens financiers et humains de Locilis seront mis en œuvre en s'appuyant sur une aide au départ de Facilis, que ce soit via les entreprises déjà clientes en Alsace ou via des moyens financiers, rendant possible la participation à différents événements publicitaires portant autour des PME. Le but étant d'atteindre le plus vite possible une base de clients comparable en nombre à celle de Facilis. L'obtention de contrats avec des "grands comptes", c'est à dire des groupements d'entreprises tels que la chambre des notaires, seront alors des moteurs importants pour atteindre les chiffres attendus.

Comme nous l'avons vu plus tôt, le nombre de clients potentiels en Lorraine est supérieur au nombre présent en Alsace (INSEE, 2011). En extrapolant les résultats et la part de marché détenue par Facilis, nous pouvons estimer la part de marché que Locilis aura pour ses premières années d'exploitation.

Nous prenons en compte le caractère saisonnier de notre activité pour nos estimations, particulièrement aux moments des fêtes et des départs en vacances étant donné l'utilisation particulière des offres de notre service relatif aux vacances et la volonté prévisible d'un grand nombre d'entreprises d'avoir accès aux services d'un comité d'entreprise en fin d'année.

Voici les estimations mensuelles du nombre d'abonnements pour la 1ère année d'exploitation:

Tableau 18. Nombre d'abonnés mensuels (première année)

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|---------|---------|---------|------|-------|-----|------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|
| 1 à 3 | 20 | 60 | 80 | 85 | 90 | 120 | 140 | 155 | 170 | 180 | 195 | 200 |
| 4 à 7 | 10 | 30 | 65 | 70 | 90 | 100 | 120 | 130 | 135 | 140 | 145 | 160 |
| 8 à 14 | 4 | 10 | 22 | 32 | 35 | 50 | 50 | 55 | 60 | 62 | 75 | 80 |
| 15 à 25 | 2 | 4 | 5 | 7 | 10 | 11 | 13 | 14 | 15 | 17 | 19 | 20 |
| 26 à 40 | 0 | 1 | 2 | 3 | 5 | 7 | 8 | 9 | 11 | 14 | 15 | 16 |
| 41 à 49 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 7 |

Étant donné que l'objectif est d'éviter que les abonnés ne s'inscrivent que certains mois durant l'année, nous demanderons des frais d'inscription équivalents au montant d'une mensualité. Ainsi, le nombre de mensualités perçues en fonction des différentes catégories seraient les suivants.

Tableau 19. Nombre d'abonnements perçus (première année)

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|---------|---------|---------|------|-------|-----|------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|
| 1 à 3 | 40 | 100 | 100 | 90 | 95 | 150 | 160 | 170 | 185 | 190 | 210 | 205 |
| 4 à 7 | 20 | 50 | 100 | 75 | 110 | 110 | 140 | 140 | 140 | 145 | 150 | 175 |
| 8 à 14 | 8 | 16 | 32 | 42 | 38 | 65 | 50 | 60 | 65 | 64 | 88 | 85 |
| 15 à 25 | 4 | 6 | 6 | 9 | 13 | 12 | 15 | 15 | 16 | 19 | 21 | 21 |
| 26 à 40 | 0 | 2 | 3 | 4 | 7 | 9 | 9 | 10 | 13 | 17 | 16 | 17 |
| 41 à 49 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 6 | 7 | 8 | 7 |

Nous pouvons ainsi en déduire le chiffre d'affaires prévisionnel de la première année d'exploitation présenté dans le tableau des ventes.

Les chiffres des années suivantes sont volontairement moins optimistes car les moyens mis en place par Facilis pour soutenir le développement de Locilis seront de moins en moins importants afin que la nouvelle entité devienne réellement indépendante. En effet, dans la période de lancement de l'activité, Facilis apportera son aide pour trouver de nouveaux clients et ainsi permettre une vive croissance de l'entreprise. Une fois les prévisions de clients atteint, Facilis et Locilis s'occuperont à nouveau principalement de leurs marchés respectifs.

Tableau 20. Nombre moyen d'abonnés pour les années suivantes

| Catégories tarifaires | Nombre moyen d'abonnés en 2016 | Nombre moyen d'abonnés en 2017 |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 à 3 | 230 | 265 |
| 4 à 7 | 170 | 190 |
| 8 à 14 | 80 | 90 |
| 15 à 25 | 23 | 26 |
| 26 à 40 | 18 | 21 |
| 40 à 49 | 8 | 10 |

En prenant en compte les frais d'admission des nouveaux abonnés et les abonnés prévisionnels des 3 premières années nous pouvons compter sur des chiffres de ventes présentés dans le tableau suivant.

Tableau 21. Ventes prévisionnelles

| Ventes | | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
|---|-----------|----------------|----------------|----------------|
| Nombre de salariés au sein de la PME | | | | |
| 1 à 3 | Unités | 1.720 | 2.790 | 3.215 |
| | CA (en €) | 17.200 | 27.900 | 35.365 |
| 4 à 7 | Unités | 1.290 | 2.060 | 2.300 |
| | CA (en €) | 25.800 | 41.200 | 48.300 |
| 8 à 14 | Unités | 560 | 965 | 1.090 |
| | CA (en €) | 19.600 | 33.775 | 40.330 |
| 15 à 25 | Unités | 137 | 279 | 315 |
| | CA (en €) | 6.850 | 14.229 | 16.695 |
| 26 à 40 | Unités | 98 | 218 | 255 |
| | CA (en €) | 5.880 | 13.298 | 16.065 |
| 41 à 49 | Unités | 48 | 97 | 122 |
| | CA (en €) | 3.360 | 6.984 | 9.028 |
| CA Total (en €) | | 78.690 | 137.386 | 165.783 |

5.2. Frais Généraux

Les frais généraux se divisent en deux parties. D'un côté, nous aborderons les frais d'administration et de gestion, de l'autre les frais liés à la nature purement commerciale de l'activité de Locilis. Leur taux de TVA est en temps normal de 20%, sauf si celui-ci est expliqué comme étant inclut dans le calcul. L'inflation a été prise en compte dans nos calculs des années postérieures au lancement (France-Inflation.com, 2013).

5.2.1. Administration et gestion

Les frais d'administration et de gestion comprennent différents postes et sous catégories

Eau et électricité

Il s'agit des frais liés à la consommation d'eau et d'électricité dans les locaux de

Locilis. Partant d'un montant de 150€ mensuels pour combler les besoins de Locilis la première année, les frais annuels de 2015 s'élèveraient donc de manière prévisionnelle à 1800 €. Partant du principe que la forte augmentation des prix du courant (l'inflation du prix de l'électricité était de 6,5% en 2013) est compensée par l'augmentation bien plus faible du prix de l'eau (à hauteur de 2,2% en 2013), nous avons décidé d'un taux moyen de 5% d'augmentation annuelle pour ce poste.

Fournitures d'entretien

Le montant relatif aux fournitures d'entretien nécessaire par mois est estimé à 50 €, toute nécessité supplémentaire pourra être comblée par Facilis. Ici aussi, les chiffres de l'inflation de 2013 sont pris comme base de calcul aux valeurs postérieures, soit 2% annuels.

Assurances (TTC)

Les assurances auxquelles Locilis devra souscrire sont multiples, leur coûts sont estimés sur la base de ceux de Facilis.

La composition est la suivante :

- une assurance pour le local, revenant à 350€ par an,
- une assurance responsabilité civile au même prix,
- une assurance prévoyance, uniquement pour le salarié puisqu'une assurance a déjà été souscrite par Facilis pour le gérant. Il faut donc retenir un montant de 10 € par mois.
- une mutuelle à 35€ par mois uniquement pour le salarié (même raison que l'assurance prévoyance).

L'augmentation, qui vient compenser l'importante hausse de l'assurance pour le local et de la stagnation du prix des autres composants, est évaluée à 3% par an. Les frais d'assurances intègrent la TVA.

Honoraires juridiques

Un avocat, payé forfaitairement pour un service de conseil donné au cours d'un mois.

Les frais mensuels engendrés par ce conseil juridique sont de 300 €, l'inflation dans ce secteur étant quasi - nulle, nous n'en tiendrons pas compte pour les années suivantes.

Honoraires comptables

L'activité de l'entreprise ne rend pas nécessaire l'embauche d'un comptable à temps plein. Son honoraire se fera donc sur les mêmes bases que pour l'avocat.

Les honoraires pour ses services peuvent être estimés à 430€ / mois, en se basant sur les chiffres actuels de Facilis. Ici aussi, l'inflation quasi inexistante ne sera pas prise en compte pour les années postérieures.

Loyers

L'exploitation de Locilis ne nécessite pas de locaux particulièrement grands et donc onéreux à ses débuts. En plus de cela, les prix de l'immobilier sont plutôt avantageux en Lorraine, ce qui nous amène à estimer la location d'un bureau pour un loyer hors charges aux alentours de 850€.

Ce poste constitue une partie importante des frais généraux mais c'est un poste essentiel car c'est un véritable point d'ancrage pour les clients de Locilis. Par ailleurs, les loyers sont généralement peu soumis à l'inflation, ainsi la variation au fil des années des loyers n'est estimée qu'à 1%.

Poste et Télécom

Ce poste contient deux éléments, d'un côté la partie Télécom, pour laquelle nous nous baseront sur un abonnement à une ligne fixe avec Internet illimité, ainsi qu'un abonnement mobile illimité pour le gérant / responsable sur place. Ne nécessitant que peu de services supplémentaires, le meilleur prix pour cet ensemble actuellement est de 45,90 € / mois TTC chez Free Mobile (en profitant de la ligne mobile à 15,99 € /mois TTC en cas d'abonnement à une offre fixe à 29,99€ / mois TTC). L'avantage de ce choix réside aussi dans les appels illimités vers les fixes à l'étranger, que ce soit via mobile ou fixe, pouvant se révéler utile avec des partenaires dans les pays limitrophes comme par exemple Europa Park en Allemagne.

La deuxième composante de ce poste est les frais postaux engendrés par l'envoi de courriers et particulièrement des commandes des utilisateurs du service. En se basant sur les chiffres de Facilis et en tenant compte du nombre de commande plus important au début de l'activité, dû à l'intérêt des clients qui viennent de souscrire, nous avons pu déterminer qu'il fallait s'attendre à un envoi, par client, tous les deux mois.

Le coût d'envoi est quant à lui estimé, en moyenne, à 90 centimes par envoi en

se basant sur les tarifs en vigueur à la poste pour les professionnels, ainsi que sur les tailles variables que peuvent avoir les envois en fonction du nombre de billets commandés.

Tableau 22. Frais postaux

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Total |
|---------------|---------|---------|--------|--------|-----|---------|---------|---------|-----------|---------|----------|----------|---------|
| Frais postaux | 13,5 | 39,375 | 65,625 | 74,625 | 87 | 109,125 | 125,625 | 137,625 | 148,5 | 157,125 | 171 | 181,125 | 1310,25 |

Le tableau 10 nous montre l'évolution théorique des frais engendrés par les envois de courrier (Hors TVA). Cependant, nous préférons ne garder que le total de la première année comme valable, étant donné que certaines variations tendraient à s'équilibrer d'elles-mêmes au fur et à mesure du temps. Les frais postaux et de télécommunication ne sont pas soumis à l'inflation, puisque les baisses de prix dans le marché des Télécoms viennent équilibrer les augmentations de tarifs provenant de la poste.

Fournitures administratives

Les fournitures administratives sont estimées à 50 € / mois et ne sont pas soumises à l'inflation dans notre calcul.

Déplacements (Gérance)

Les déplacements imputés à cette catégorie seront principalement ceux du gérant pour venir dans les locaux de Locilis. Nous estimons ceux-ci à 80 € / mois dans les périodes de début et de fin d'année, ainsi qu'avant les vacances scolaires, si l'on tient compte de la nécessité de superviser les affaires durant les périodes qui sont les plus lucratives.

Durant les périodes plus calmes nous estimons qu'une visite par mois des locaux sera suffisante. Les tarifs d'un aller/retour en train depuis Strasbourg se situent aux alentours de 50 €. Pour les années suivantes, 10 allers/retours par an seront suffisant, étant donné les possibilités offertes par les moyens de télécommunication.

5.2.2. Frais commerciaux

Les frais commerciaux correspondent aux frais de publicité des salons et des différents déplacements liés à des buts commerciaux.

Frais de publicité

Les frais de publicité comprennent la publicité en ligne, ainsi que les flyers et cartes de visite. Globalement ces frais couvrent tous les moyens mis en œuvre par Locilis pour se faire connaître et amener son service aux clients (hormis les coûts liés à la présence à des salons). Les frais de publicité liés à Facilis actuellement sont de l'ordre de 600 € par mois. Il serait possible d'unifier les frais, notamment de publicité en ligne, dans le but de faire des économies. Cependant, le fait que l'activité de Locilis et sa croissance se baseront avant tout sur sa capacité à attirer de nouveaux clients, il nous semble important de ne pas délaissé cet outil. Les sommes économisées sur les publicités internet notamment seront ainsi réparties sur d'autres activités publicitaires.

Étant donné la concurrence présente dans le marché de l'imprimerie publicitaire, nous estimons que les prix liés à la publicité resteront globalement stables sur les trois premières années de l'exercice.

Salons

La grande nouveauté dans la stratégie de communication de Locilis résidera dans sa présence à divers salons, dans le but d'approcher rapidement un grand nombre de potentiels clients et de pouvoir en apprendre plus sur leurs attentes et réactions.

Les frais liés aux salons se baseront sur une visite d'un salon par an, compte tenu de la présence régionale de l'entreprise. Une partie des frais liés aux salons sera aussi imputée aux frais de publicité. Des frais de 400 euros pour la première année sont estimés pour la présence à un salon, couvrant les frais de location d'un stand, ainsi que les différents frais liés à l'organisation et la présence à celui-ci. Une augmentation des frais pour les années suivantes est prévue au vu de la hausse annuelle des frais de participation à ces salons.

Déplacements (Commerciaux)

Ce poste contient tous les frais associés aux déplacements nécessaires dans un but commercial. Il comprend les frais relatifs au déplacement vers les événements de type salon ou rencontre avec les entreprises.

Le calcul se fait sur un remboursement de 30 centimes par kilomètre parcouru par l'employé, permettant ainsi au total de parcourir 4000 kilomètres par an. À priori,

une partie des clients se déplacera aussi dans nos locaux pour discuter des contrats, de plus les clients abonnés ne nécessiteront que très rarement un déplacement, cette prédiction nous semble ainsi légitime. Les années suivantes nécessiteront moins de déplacement, étant donné la baisse du rythme d'arrivée de nouveaux clients prévue. De ce fait, malgré l'augmentation des prix du carburant, les frais devraient rester stables au fil du temps.

Les frais non inclus grâce à l'existence de Facilis

Certains frais ne sont pas inclus dans nos calculs, afin d'atteindre plus rapidement un équilibre financier. Ceux-ci sont pour la plupart des frais déjà existant pour Facilis, qui peuvent lui être totalement imputée. Par exemple, le site internet et sa maintenance, ainsi que les divers frais lui étant liés ne seront victime que d'une très légère augmentation. Afin de baisser les charges de Locilis en début d'activité, celles-ci seront ainsi entièrement supportées par Facilis.

Tableau 23. Frais généraux Locilis

| Frais généraux | | | | |
|--|------------|------------------|------------------|------------------|
| Administration & Gestion | TVA | 2015 | 2016 | 2017 |
| Eau et électricité | 20 | 1.800,00 | 1.890,00 | 1.984,50 |
| Fournitures d'entretien | 20 | 600 | 612 | 624,24 |
| Assurances (TTC) | 0 | 1.239,96 | 1.270,00 | 1.270,00 |
| Honoraires juridiques | 20 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 |
| Honoraires comptables | 20 | 3.480,00 | 3.480,00 | 3.480,00 |
| Loyers | 20 | 10.200,00 | 10.500,00 | 10.800,00 |
| Poste et télécom | 20 | 1.770,06 | 2.840,30 | 3.168,80 |
| Fournitures administratives | 20 | 600 | 600 | 600 |
| Déplacements (TTC) | 0 | 720 | 500 | 500 |
| Total Administration & Gestion | | 23.410,02 | 24.692,30 | 25.427,54 |
| Commercial | TVA | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| Frais de publicité | 20 | 7.200,00 | 7.200,00 | 7.200,00 |
| Salons | 20 | 400 | 450 | 500 |
| Déplacements (TTC) | 0 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 |
| Total Commercial | | 8.800,00 | 8.850,00 | 8.900,00 |
| Total autres achats et charges externes | | 32.210,02 | 33.542,30 | 34.327,54 |

5.3. Les frais de personnel

En début d'activité seules deux personnes seront salariées de Locilis. Les débuts de Facilis ont prouvé que ce nombre était suffisant pour combler les besoins en ressources humaines de l'entreprise. L'équipe sera alors composée du gérant et d'un employé.

Le gérant :

La personne qui occupera ce poste sera Eve Pauvert, propriétaire et gérante de Facilis Alsace. Le salaire revenant au gérant pourra ainsi être supporté par les deux entreprises. Le salaire versé par Locilis ne sera donc que de 1500 € / mois, puisque Facilis reversera l'autre moitié du salaire.

L'assistant commercial et administratif :

Pour commencer les activités en Lorraine, il suffira au départ d'avoir un salarié à temps plein avec des compétences en matière commerciale. Son salaire mensuel à plein temps s'élèvera à 2000€, justifié par les compétences requises pour le poste.

Tableau 24. Frais de Personnel

| Frais de Personnel | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Coût annuel en € | | |
| Gérant | 24.300,00 | 24.300,00 | 24.300,00 |
| Assistant commercial administratif | 34.800,00 | 35.496,00 | 36.192,00 |
| Total masse salariale chargée | 59.100,00 | 59.796,00 | 60.492,00 |

5.4. Bilan prévisionnel

Tableau 25. Bilan prévisionnel

| ACTIF | Exercice N (en euros) | | | PASSIF | Exercice N (en euros) |
|--|-----------------------|--|---------------|---|-----------------------|
| | Brut | Amortissements et provisions (à déduire) | Net | | |
| Actif immobilisé (a) : | | | | Capitaux propres (c) : | |
| Immobilisations incorporelles: | - | - | - | Capital | 10.000 |
| Immobilisations corporelles | 3.300 | 774 | 2.526 | Report à nouveau (d) | - |
| Immobilisations financières (1) | - | - | - | Résultat de l'exercice [bénéfice ou perte] (d) | (13.689) |
| Total I | 3.300 | 774 | 2.526 | Provisions réglementées | |
| Actif circulant : | | | | Total I | (3.689) |
| Stocks et en-cours [autres que marchan | - | - | - | Provisions pour risques et charges (II) | - |
| Marchandises (a) | - | - | - | Dettes (5) : | |
| Avances et acomptes versés sur comm | - | - | - | Emprunts et dettes assimilées | 2.555 |
| Créances (2): | - | - | - | Apports en compte courant | 20.000 |
| Valeurs mobilières de placement | - | - | - | TVA à décaisser | 4.503 |
| Disponibilités (autres que caisse) | 26.439 | - | 26.439 | Dettes sociales | 5.595 |
| Caisse | - | - | - | Dettes fournisseurs | - |
| Total II | 26.439 | - | 26.439 | Total III | 32.653 |
| TOTAL GENERAL (I+II) | 29.739 | 774 | 28.964 | TOTAL GENERAL (I+II+III) | 28.964 |

Au niveau de l'actif immobilisé, nous n'avons que des immobilisations corporelles correspondant au mobilier et au matériel informatique. Notre actif circulant est composé exclusivement de disponibilités puisque notre activité ne génère ni stock ni marchandise. En effet, les billets appartiennent au fournisseur jusqu'au moment de la vente au client final. Locilis, l'intermédiaire, ne s'occupe que de la mise en relation. Il n'y a donc aucune créance client.

Au passif, nous avons 10 000€ de capital et pas de report à nouveau puisqu'il s'agit de la première année. Les différentes dettes proviennent des frais engagés pour le lancement de notre activité. Il n'y a pas non plus de dette fournisseur pour les mêmes raisons que l'absence de stock.

5.5. Compte de résultat prévisionnel

Tableau 14. Compte de résultat prévisionnel

| Profit & Loss prévisionnel | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|---|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | Valeur | Part % | Valeur | Part % | Valeur | Part % |
| Total ventes | 78 690,00 | | 137 386,00 | | 165 783,00 | |
| Marge brute | 78 690,00 | 100% | 137 386,00 | 100% | 165 783,00 | 100% |
| Personnel | 34 800,00 | 44% | 35 496,00 | 26% | 36 192,00 | 22% |
| Frais généraux | 8 800,00 | 11% | 8 850,00 | 6% | 8 900,00 | 5% |
| Total Commercial | 43 600,00 | 55% | 44 346,00 | 32% | 45 092,00 | 27% |
| Personnel | 24 300,00 | 31% | 24 300,00 | 18% | 24 300,00 | 15% |
| Frais généraux | 23 410,02 | 30% | 24 692,30 | 18% | 25 427,54 | 15% |
| Amortissements | 774,29 | 1% | 774,29 | 1% | 774,29 | 0% |
| Total Administration & Gestion | 48 484,31 | 62% | 49 766,59 | 36% | 50 501,83 | 30% |
| Total charges d'exploitation | 92 084,31 | 117% | 94 112,59 | 69% | 95 593,83 | 58% |
| Résultat d'opérations | -13 394,31 | -17% | 43 273,41 | 31% | 70 189,17 | 42% |
| Frais financiers | 294,29 | 0% | 24,91 | 0% | 0 | 0% |
| Résultats avant impôts | -13 688,60 | -17% | 43 248,50 | 31% | 70 189,17 | 42% |
| Taux de l'impôt sur les sociétés | 33,33% | | 33,33% | | 33,33% | |
| Impôts | 0,00 | 0% | 14 414,73 | 10% | 23 394,05 | 14% |
| Résultat après impôts | -13 688,60 | -17% | 28 833,77 | 21% | 46 795,12 | 28% |

Au cours de la première année nous ne prévoyons pas de faire de bénéfice (Perte de 17% par rapport au chiffre d'affaires). Néanmoins pour les années 2015 et 2016 nous prévoyons une forte augmentation de notre chiffre d'affaires accompagné d'une stabilisation des charges du fait de la particularité de notre activité. En effet, l'augmentation du volume d'activité pour Locilis n'entraîne pas d'augmentation substantielle des charges.

De ce fait, la part des charges générée par le personnel va passer de 75% du CA en 2015 à 44% en 2016 et 37% en 2016. De la même manière la part des frais généraux va diminuer avec le temps de 2015 à 2017.

Nous prévoyons ainsi un résultat positif dès la deuxième année de 21% du CA et le résultat passera à 28% du CA en 2017.

5.6. Besoin en fond de roulement

Le BFR se basera sur la TVA à reverser et les dettes sociales dues par l'entreprise, que ce soit la première année ou celles à venir. En effet, il n'y a ni créancier, ni de stock, vu le fait que nous proposons un service se basant sur une plate-

forme dématérialisée. De ce fait, le BFR est globalement négligeable.

Tableau 15. Besoin en fond de roulement

| BFR | 2015 |
|-----------------------|-----------|
| TVA à payer | 4.503,16 |
| Dettes sociales | 5.595,00 |
| Total Dettes | 10.098,16 |
| BFR | 10.098,16 |
| CA | 78.690,00 |
| BFR en nb jours de CA | 46,84 |

5.7. Tableau de trésorerie 2015

Le tableau de trésorerie de l'année 2015 montre que l'entreprise ne connaîtra pas de période de trésorerie négative ce qui est une perspective très positive pour Locilis. De plus, cette trésorerie constamment positive permet à Locilis d'envisager des investissements en vue d'augmenter l'offre de services de l'entreprise. Nous considérons que la trésorerie de Locilis est un véritable avantage sur le plan financier.

Tableau 16. Trésorerie 2015

| Trésorerie 2015 | Janv | Fév | Mars | Avril | Mai | Juin | Juil | Aout | Sept | Oct | Nov | Déc |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Trésorerie initiale | 0 | 20.714,49 | 28.417,92 | 26.443,86 | 17.868,20 | 18.118,48 | 20.352,23 | 13.724,20 | 16.985,74 | 20.948,23 | 14.223,91 | 20.193,39 |
| Ventes TTC | 768 | 3.828,00 | 4.392,00 | 5.736,00 | 6.402,00 | 8.412,00 | 9.156,00 | 9.474,00 | 10.428,00 | 11.040,00 | 12.252,00 | 12.540,00 |
| Capital | 10.000,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comptes courants | 20.000,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emprunts | 0 | 10.000,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total encaissements | 30.768,00 | 13.828,00 | 4.392,00 | 5.736,00 | 6.402,00 | 8.412,00 | 9.156,00 | 9.474,00 | 10.428,00 | 11.040,00 | 12.252,00 | 12.540,00 |
| Frais généraux TTC | 3.033,51 | 3.064,57 | 3.306,06 | 3.076,86 | 3.091,71 | 3.118,26 | 3.138,06 | 3.152,46 | 3.405,51 | 3.175,86 | 3.222,51 | 3.234,66 |
| Rémunérations nettes | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 | 3.060,00 |
| Charges sociales | 0 | 0 | 0 | 5.595,00 | 0 | 0 | 5.595,00 | 0 | 0 | 5.595,00 | 0 | 0 |
| Immobilisations | 3.960,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Décaissement de TVA Remboursement | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.411,17 | 0 | 0 | 3.353,66 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 2.579,80 | 0 | 0 | 2.579,80 | 0 | 0 | 2.579,80 | 0 | 0 |
| Total décaissements | 10.053,51 | 6.124,57 | 6.366,06 | 14.311,66 | 6.151,71 | 6.178,26 | 15.784,03 | 6.212,46 | 6.465,51 | 17.764,32 | 6.282,51 | 6.294,66 |
| Ecart encaissements- décaissements | 20.714,49 | 7.703,43 | -1.974,06 | -8.575,66 | 250,29 | 2.233,74 | -6.628,03 | 3.261,54 | 3.962,49 | -6.724,32 | 5.969,49 | 6.245,34 |
| Trésorerie finale | 20.714,49 | 28.417,92 | 26.443,86 | 17.868,20 | 18.118,48 | 20.352,23 | 13.724,20 | 16.985,74 | 20.948,23 | 14.223,91 | 20.193,39 | 26.438,73 |

5.8 Plan de financement

Tableau 17. Plan de financement

| Plan de financement | 2015 | 2016 | 2017 | Total |
|-------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|
| Trésorerie initiale | 0 | | | |
| Total investissements | 3.300,00 | 0 | 0 | 3.300,00 |
| Variation du BFR | -10.098,16 | 10.098,16 | 0 | 0 |
| Remboursement Emprunts | 7.445,11 | 2.554,89 | 0 | 10.000,00 |
| Autres Remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total besoins | 646,95 | 12.653,05 | 0 | 13.300,00 |
| Total capital social | 10.000,00 | 0 | 0 | 10.000,00 |
| Total comptes courants | 20.000,00 | 0 | 0 | 20.000,00 |
| Total subventions | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total avances remboursables | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emprunts | 10.000,00 | 0 | 0 | 10.000,00 |
| Marge brute d'autofinancement | -12.914,31 | 29.608,06 | 47.569,41 | 64.263,16 |
| Total ressources | 27.085,69 | 29.608,06 | 47.569,41 | 104.263,16 |
| Ressources - Besoins | 26.438,73 | 16.955,01 | 47.569,41 | 90.963,16 |
| Cumul | 26.438,73 | 43.393,75 | 90.963,16 | 160.795,64 |
| Cumul hors autofinancement | 39.353,05 | 13.785,69 | 43.393,75 | 96.532,48 |

Les besoins en financement de la première année se résument aux investissements matériels, étant donné que l'activité ne nécessite pas d'achats pour une potentielle production, ainsi que le fait de combler la période de lancement durant laquelle les profits ne dépassent pas les dépenses. L'activité des deux premiers mois se basera principalement sur les apports de la gérante en tant qu'associée, ainsi que le capital de la société, permettant de porter les charges en attendant les premières rentrées monétaires générées par les nouveaux clients. De plus un emprunt sera contracté à la fin du mois de février de la première année. Ce crédit nous permettra ainsi entre autre de couvrir les frais de structure durant les premiers mois.

Sachant la rapide progression que nous attendons au niveau de notre nombre d'abonnés, le crédit ne sera pris que sur une durée d'un an, amenant un taux plus élevé, mais générant au total moins de frais. Avec un taux annuel de 6% et des remboursements trimestriels, le remboursement en première année se fera à hauteur de 7739,41€ (comprenant 294,29€ de frais financiers), sachant que le crédit sera remboursé la seconde année avec le versement de 2579,80€ (comprenant 24,91€) de

frais financiers.

Au final, sur la première année, les besoins seront complètement couverts grâce au crédit, tandis que le capital social (à hauteur de 10.000€ au lancement) ainsi que les fonds présents dans les comptes courants (apportés par le gérant et d'une hauteur de 20.000€) permettront de couvrir le défaut de marge brute d'autofinancement.

5.9 Seuil de rentabilité

La première année ne verra pas le seuil de rentabilité. En effet, les frais de démarrage, couplés à la nécessité de se constituer une base de clients suffisamment élevée pour combler aux besoins financiers de l'entreprise consommeront en premier lieu les apports, le capital, ainsi que le crédit explicité plus haut. La première année se finira ainsi de manière prévisible sur un résultat négatif, malgré les 78.690€ escomptés de chiffre d'affaire.

L'entreprise n'a qu'un type de charges variables, celui-ci se résumant aux frais postaux prévus pour chaque entreprise, étant donné que les autres frais correspondront durant les premières années aux frais de fonctionnement de l'entreprise.

Tableau 18. Seuil de rentabilité

| SR et PM | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Frais généraux | 32.210,02 | 33.542,30 | 34.327,54 |
| Frais de personnel | 59.100,00 | 59.796,00 | 60.492,00 |
| Seuil de rentabilité | 91.310,02 | 93.338,30 | 94.819,54 |
| Chiffre d'affaires | 78.690,00 | 137.386,00 | 165.783,00 |
| Point mort | non atteint | 02-sep | 26-jul |

6. Chronogramme

| Locilis | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | 2015 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|----|----|----|-----------|----|----|----|---------|----|----|----|----------|----|----|----|----------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|------|----|----|----|-------|----|----|----|-----|----|----|----|------|--|--|--|
| | Août | | | | Septembre | | | | Octobre | | | | Novembre | | | | Décembre | | | | Janvier | | | | Février | | | | Mars | | | | Avril | | | | Mai | | | | Juin | | | |
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | | | |
| Constitution de l'entreprise | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Recherche d'un avocat (même avocat que Facilis) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Définition de la forme juridique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Rédiger les statuts | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Ouverture d'un compte bancaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Enregistrer la société à la CCI et au Trésor Public | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Déposer en tant que marque le nom de la société à l'INPI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en Marche | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Recherche d'un bureau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Déterminer les critères de sélection | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Etablir le listing des locaux envisageables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Evaluer chacun de ces locaux en fonction des critères | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Choisir le local et signer le bail | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Aménagement du local | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Installation du mobilier | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Contracter l'assurance (même assureur que Facilis) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Ouverture d'un compte professionnel à La Poste | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recherche de financement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Prendre un rendez-vous avec différents établissements bancaires | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Comparer les conditions d'emprunt de chaque banque | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Choisir la banque avec les conditions les plus avantageuses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recherche de personnel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Embauche d'un commercial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Contacter les écoles de commerce en Lorraine et diffuser l'offre d'embauche aux jeunes diplômés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Sélection des candidats | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Entretien physique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Recrutement du nouveau salarié | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Formation du nouveau salarié | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Recherche d'un comptable (même comptable que Facilis) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Site web | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Extension du site Facilis à Locilis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Ajouter la plateforme de billetterie secondaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marketing et Communication | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Commande des flyers et des cartes de visite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Inscription sur les réseaux sociaux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Encart publicitaire sur PQR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Demande de reportage par France 3 Lorraine | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Participation aux Journées Lorraines Portes Ouvertes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

7. Analyse des risques

L'analyse des risques nous conduit tout d'abord à envisager les risques classiques qui existent pour la plupart des entreprises de biens et services.

En effet, Locilis pourrait ne pas avoir suffisamment de clients du fait d'un manque d'intérêt de ceux-ci ou du fait d'une forte flexibilité de la demande par rapport au prix dans le cas où ils seraient trop élevés. Ces deux risques sont liés et peuvent être amplifiés si le niveau de concurrence sur ce marché venait à augmenter puisque, logiquement, plus de concurrents entraînent de plus faibles parts de marché et des politiques de prix plus agressives.

Ces risques, s'ils devenaient une réalité, pourraient nous empêcher d'atteindre nos prévisions de ventes ce qui serait très préjudiciable pour notre entreprise puisque les charges fixes à couvrir sont très importantes.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, le risque majeur est de ne pas recruter la bonne personne pour le poste de commercial. En effet, si cette personne s'avère être un mauvais élément cela pourrait être très nuisible pour Locilis qui verrait son nombre d'abonnés fortement diminuer. C'est pour cette raison que le recrutement et la formation de ce commercial sont des étapes clés du développement de Locilis.

D'un point de vue logistique, le risque serait une mauvaise entente avec les fournisseurs ce qui pourrait aboutir à des retards dans la livraison des places ou des billets.

Le risque informatique est d'avoir une mauvaise gestion du site internet qui le rendrait régulièrement indisponible pour les associés entraînant un phénomène de diminution des ventes et une altération de l'image qualitative de Locilis.

Et enfin, le risque légal, même si à l'heure actuelle il s'avère peu probable, serait une modification de loi qui impose aux entreprises de plus de 50 salariés d'avoir un C.E. En effet si les entreprises étaient contraintes d'avoir un C.E. à partir de 20 salariés par exemple, cela modifierait complètement la structure de notre marché et constituerait un risque majeur. Toutefois, une telle modification, aussi improbable soit elle, pourrait constituer une opportunité pour notre entreprise en cas de fort degré d'adaptabilité et de réactivité.

Tableau 19. Matrice SWOT

ATOUTS

HANDICAPS

INTERNE

- Structure déjà existante en Alsace, secteur connu -> garantie pour la prospection de nouveaux fournisseurs et de nouveaux clients. Plus facile de négocier avec les prestataires.
- Trésorerie prévisionnelle positive.
- Stratégie de diversification sous 3 ans avec la conciergerie d'entreprise -> moyen de se démarquer des nouveaux entrants potentiels sur le marché.
- L'arrivée de Locilis sur le marché Lorrain nécessite peu d'investissements.
- Locilis restera un comité d'entreprise régional afin de conserver notre image d'acteur de proximité.
- Présence physique d'un commercial sur la région Lorraine -> plus rassurant pour contracter et plus efficace pour la prospection.

- 4 grands acteurs nationaux bien implantés qui bénéficient sans doute de conditions et de tarifs plus intéressants en raison du volume d'achat. Locilis devra réussir à proposer une offre plus compétitive avec une marge de négociation restreinte.
- Au début, l'offre risque d'être bien moins diversifiée que celle des concurrents nationaux.
- Locilis n'est pas encore connu. Cette absence de notoriété pourrait créer des craintes et donc représenter un frein à l'achat.
- Contrairement à certains de ces concurrents, Locilis n'impose aucune durée d'engagement à ses abonnés. L'entreprise est donc potentiellement instable et vulnérable.

EXTERNE

- Nombre important d'entreprises de moins de 50 salariés en Lorraine: plus de 163 000 pour un effectif total de 698 739 salariés.
- Le marché Lorrain des comités d'entreprises de moins de 50 salariés ne connaît pas encore de concurrent local.
- Marché en forte croissance.
- Marché peu réglementé.
- La dynamique sociale et le bien-être des salariés deviennent de réels enjeux pour les entreprises : Levier de motivation et de fidélisation des salariés.

- Très peu de barrières à l'entrée donc la menace d'entrants potentiels est très forte. Locilis risque rapidement de voir apparaître de nouveaux acteurs sur le marché.
- Marché très disparate comptant des acteurs nationaux bien implantés (chiffres d'affaires et nombres d'adhérents importants).
- Menace des services de substitution avec les sites spécialisés dans les promotions sur Internet (ex: Groupon, Promodeal, Dealissime etc.).

8. Conclusion

Se servant des acquis du passé, combiné à la mise en place de nouveaux mécanismes, Locilis a toutes les chances de réussir son entrée dans le marché des comités d'entreprise en Lorraine. Le fait que cette entreprise se base sur la réussite et l'expérience d'un modèle ayant fait ses preuves est un élément supplémentaire qui assure de plus grandes chances de réussite. La gérante est expérimentée et consciente des problématiques du marché, elle est donc à même de guider la nouvelle filiale Lorraine.

La mise en place de nouveaux éléments dans la stratégie marketing de la firme, tel que la rencontre avec de potentiels clients durant des salons ou la mise en avant d'un aspect régional de l'activité, grâce à des apparitions dans les médias locaux tels que des reportages ou des journaux régionaux, offriront une visibilité accrue vis à vis des entreprises lorraines impliquées dans leur région. Nous pourrons ainsi compter sur un plus grand nombre d'abonnés à court terme. La satisfaction de nos futurs clients nous permettra d'en gagner encore plus grâce de la communication par bouche à oreille. Nous espérons ainsi très rapidement développer une base de clients équivalente à celle présente en Alsace.

La nouveauté dans le fonctionnement, outre la stratégie marketing plus directe, sera pour Facilis de lier l'offre de comité d'entreprise à un service de billetterie secondaire qui sera réservé à ses clients et offrira ainsi des tarifs encore plus intéressants ainsi qu'un aspect de communauté à ses utilisateurs. Profitant ainsi d'un nouveau marché et en y appliquant des outils efficaces, qui évitent les dérives fréquentes propres à ce marché du fait des fortes contraintes légales, Locilis pourra augmenter son activité tout en apportant une garantie supplémentaire à ses clients. Bien sûr la partie comité d'entreprise ne se verra pas relayée au second plan, l'objectif sous-jacent étant de proposer une large gamme de services pour les utilisateurs.

Même si la première année ne nous permet pas de dégager de bénéfice, la spécificité du marché en termes de fidélité des clients ainsi que nos prévisions concernant le nombre d'abonnements nous laissent présager un projet tout à fait rentable les années suivantes. Les économies à réaliser, notamment dans les frais de conception d'un site web, permettront d'éviter certaines barrières d'entrée et offriront ainsi un réel avantage face aux concurrents.

Locilis sera à la fois une nouvelle structure et la continuité de Facilis. L'apport de nouveaux éléments au niveau du marketing et de l'offre évolueront au fil du temps et

deviendront de nouvelles bases pour d'autres régions dans lesquelles l'activité pourrait se développer. A terme, nous ambitionnons d'ajouter de nouvelles offres à notre portefeuille de services tel que des prestations de conciergerie d'entreprise.

Soucieux de proposer une réelle vision d'entreprise, notre objectif d'ici 2025 est de hisser Locilis au rang de leader sur le marché des comités d'entreprises externalisés en Lorraine. Nous souhaitons étendre notre réseau à une dizaine d'autres régions françaises en nous appuyant sur la connaissance et l'expérience que nous allons accumuler avec le temps. Le fait que l'investissement de départ pour l'installation de notre structure dans une nouvelle région soit relativement faible, nous permet d'être très optimistes quant à l'expansion rapide de notre entreprise. De plus, la diminution des frais de structure qui résultera de notre activité, vont nous permettre de développer de plus en plus de services supplémentaires afin d'étoffer le plus possible notre offre de service.

Bibliographie

- Aubin, E. (Mars de 2012). *Evolutions des marches de la billetterie*. Recuperado el 02 de Février de 2014, de <http://www.besoinded.com/telechargement/Evolution%20des%20march%C3%A9s%20de%20la%20billetterie%20en%20France.pdf>
- C.E. *Pour Tous*. (2013). Recuperado el 31 de Janvier de 2014, de <https://www.cepourtous.com/publique/connexion>
- Cap Privileges*. (2009). Recuperado el 31 de Janvier de 2014, de <http://www.capprivileges.fr/>
- CCI Nancy*. (2014). Recuperado el 10 de Mars de 2014, de <http://www.nancy.cci.fr/index.php/agenda/journees-lorraines-portes-ouvertes>
- Cezam*. (2014). Recuperado el 31 de Janvier de 2014, de http://www.cezam-lorraine-champagne-ardenne.fr/?mode=cezam_lorraine-chiffres
- Ebay*. (2014). Recuperado el 26 de Décembre de 2013, de www.ebay.fr
- France-Inflation.com*. (2013). Recuperado el 02 de Mars de 2014, de http://france-inflation.com/inflation_moyenne_annuelle.php
- (2003). En S. F.-M. HAFSI Taieb, *La stratégie des organisations: une synthèse* (pág. Chapitre IV). Québec: Les Éditions Transcontinental.
- INSEE*. (31 de Décembre de 2011). Recuperado el 28 de Février de 2014, de http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=15&ref_id=enttc09201
- Insee*. (31 de Décembre de 2011). *Insee*. Recuperado el 16 de Février de 2014, de http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=17&ref_id=enttc09201
- Le Bon Coin*. (2014). Recuperado el 26 de Décembre de 2013, de www.leboncoin.fr
- Selection CE*. (2014). *Selection CE*. Recuperado el 02 de Février de 2014, de http://www.selection-ce.com/modules/dossiers/article.php?article_id=9
- Tempeos*. (2014). Recuperado el 31 de Janvier de 2014, de <http://www.tempeos.com/>
- Viagogo*. (2014). Recuperado el 15 de Janvier de 2014, de <http://www.viagogo.fr/>

Vignier, E. (2012 de Mars de 2012). *Archives nationales du monde du travail*. Recuperado el 03 de Février de 2014, de http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/fr/publications/donnees_brochures/C_E_brochure.pdf

Zepass. (2014). Recuperado el 15 de Janvier de 2014, de <http://www.zepass.com/>