

Louvain School of Management

Création de Small Fish, une entreprise de conseil en stratégie digitale pour petits commerçants

Mémoire projet réalisé par
Justine Vertommen

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteurs
Frank Janssen
Christophe Lejeune

Année académique 2017-2018

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont aidé de près ou de loin à la rédaction
de mon mémoire.

Tout d'abord, je remercie les professeurs Frank Janssen et Christophe Lejeune pour
avoir accepté d'encadrer ce travail.

Je remercie également les différentes personnes qui ont pris de leur temps pour
répondre à mes enquêtes de terrain.

Finalement, je remercie mes parents d'avoir été la source d'inspiration de ce mémoire
et pour leurs conseils, leurs relectures, leur présence et leur soutien en général.

Table des matières

Introduction.....	1
Enoncé de la problématique	1
Méthodologie.....	2
Motivations de la recherche	2
PARTIE I : Portefeuille de lectures théoriques.....	4
Chapitre 1 : Définition du sujet	4
1.1. Définitions	4
1.2. Importance des petits commerces.....	5
1.3. Etat des lieux.....	7
Chapitre 2 : Causes et solutions	8
2.1. Causes	8
2.2. Solutions	12
PARTIE II : Projet de création d'entreprise	16
Chapitre 1 : Présentation du projet et de l'équipe	16
1.1. Besoin du marché et opportunité.....	16
1.2. Description de l'entreprise	17
1.3. Produits et services	18
1.4. Présentation de l'équipe	19
Chapitre 2 : Analyse du marché	21
2.1. Le macro environnement	22
2.2. Le micro environnement	26
2.3. La dynamique concurrentielle	30
2.4. Analyse interne (VRIN)	33
2.5. SWOT	34

Chapitre 3 : Etude de marché	36
3.1. Problématique, questions de recherche, hypothèses et informations nécessaires	37
3.2. Méthodologie	37
3.3. Etude exploratoire	38
3.4. Etude quantitative	39
3.5. Limites et conclusion	43
Chapitre 4 : Stratégie	43
4.1. Vision et mission stratégiques	43
4.2. Stratégie concurrentielle.....	44
4.3. Plan d'action et croissance.....	45
Chapitre 5 : Organisation de l'entreprise.....	47
5.1. Ressources humaines	47
5.2. Aspects légaux.....	47
Chapitre 6 : Marketing	48
6.1. Marketing stratégique	48
6.2. Marketing opérationnel	50
Chapitre 7 : Plan financier	58
7.1. Bilan prévisionnel.....	58
7.2. Compte de résultat prévisionnel	61
7.3. Analyse financière	65
7.4. Flux de trésorerie disponible	67
7.5. Valeur actualisée nette	68
Limites et conclusions du mémoire	70
Bibliographie	72
Annexes	Erreur ! Signet non défini.

Tableaux

Tableau 1 Récapitulatif des causes de la diminution des petits commerces	12
Tableau 2 Plan d'action de Small Fish	46
Tableau 3 Ciblage de Small Fish selon deux critères de segmentation.....	50
Tableau 4 Récapitulatif des services de conseil proposés par Small Fish.....	52
Tableau 5 Récapitulatif des prix de l'offre de services de Small Fish.....	55
Tableau 6 Récapitulatif des moyens de promotion de Small Fish	57
Tableau 7 Budget promotionnel pour les trois premières années	58
Tableau 8 Actif du bilan provisionnel simplifié de Small Fish.....	59
Tableau 9 Passif du bilan provisionnel simplifié de Small Fish.....	60
Tableau 10 Tableau récapitulatif des différents composants du chiffre d'affaires de Small Fish	63
Tableau 11 Détail des coûts de l'employé et de l'employeur.....	63
Tableau 12 Compte de résultat prévisionnel simplifié de Small Fish	65
Tableau 13 Flux de trésorerie prévisionnel de Small Fish	67
Tableau 14 Calcul de la VAN et du TRI.....	68

Figures

Figure 1 Activité des consommateurs et chiffre d'affaires des grandes entreprises et PME.....	11
Figure 2 Les évolutions du commerce de demain face aux attentes nouvelles des clients	14
Figure 3 Visuel récapitulatif des cinq forces de Porter	29
Figure 4 Carte stratégique concurrentielle de l'industrie du conseil	30
Figure 5 Canevas stratégique de l'industrie du conseil.....	33
Figure 6 Analyse SWOT de Small Fish.....	36
Figure 7 Etapes du marketing stratégique et opérationnel	48
Figure 8 Logo de Small Fish.....	53

Graphiques

Graphique 1 Comparaison des attentes perçues et réelles des consommateurs41

Graphique 2 Comparaison des éléments incitant l'achat pour trois catégories de
commerces 42

Introduction

De nos jours, les petits commerces de proximité semblent avoir de plus en plus de difficulté à survivre. Les journaux vont jusqu'à parler de *disparition* du petit commerce et soutiennent que les centres urbains, jadis florissants, se vident de leurs commerces et perdent leur charme et leur âme. Aujourd'hui, dans beaucoup de centres-villes, les signes « ouvert » et « entrée libre » ont été remplacés par « commerce à remettre » et « liquidation pour cessation d'activité ». Selon une étude de l'association du management des centres-villes (AMCV), « *les noyaux commerciaux wallons comprennent en moyenne 17 % de cellules vides* » (Ernens, 2016). Mais quel est l'état réel du petit commerce en Belgique ? Quelles seraient les causes qui entraîneraient cette disparition et surtout, quelles solutions seraient à envisager pour soutenir le commerce local ?

Ce mémoire me tient tout particulièrement à cœur car je viens d'une famille de travailleurs indépendants. Mes parents ont tenu un magasin de sport, un car wash et possèdent aujourd'hui un magasin de chaussures. J'ai assisté – et assiste toujours – à la diminution du commerce local, à l'augmentation des surfaces vides et à la désertion des centres-villes. Je suis persuadée que la beauté et la gaieté d'une ville se trouvent dans le commerce local et ce mémoire est pour moi une façon d'apporter une solution à un problème bien présent.

Enoncé de la problématique

La réduction du nombre de commerces locaux ne doit pas être vue comme une fatalité. Il est encore temps d'agir et d'apporter des solutions à un problème à la fois social et économique. La problématique de ce mémoire est double. Il s'agit, d'un côté, de déterminer les causes de diminution du nombre de petits commerces et, de l'autre, de développer une solution apportant une aide concrète pour enrayer ce phénomène et redynamiser le commerce local.

Nous pouvons articuler cette problématique sous forme de deux questions de recherche :

- (1) Comment se porte le petit commerce en Belgique ?
- (2) La création d'une entreprise de conseil en stratégie digitale pour petits commerçants est-elle réalisable ?

Méthodologie

Afin d'atteindre cet objectif, le travail sera divisé en deux parties.

La première partie sera théorique : une revue de la littérature portant sur le commerce local en Belgique sera effectuée. Le chapitre 1 étudiera la situation du commerce local. Ensuite, nous relèverons les principales causes qui justifient ce changement d'état ainsi que les solutions possibles (chapitre 2).

La deuxième partie sera pratique et contiendra le projet de création d'une entreprise répondant spécialement aux besoins identifiés par la revue de littérature. Le premier chapitre sera consacré à la présentation du projet et de l'équipe fondatrice. Ensuite, nous effectuerons une analyse à la fois macro et micro environnementale du marché (chapitre 2) ainsi qu'une étude statistique des besoins (chapitre 3). Le chapitre 4 définira la stratégie de l'entreprise, tandis que le chapitre 5 abordera ses aspects organisationnels. Par après, nous nous intéresserons à la stratégie marketing à adopter (chapitre 6) et à l'analyse financière du projet (chapitre 7). En définitive, nous regarderons les limites du mémoire et nous répondrons à la question de faisabilité d'un tel projet.

Motivations de la recherche

Ce travail possède tout d'abord une motivation managériale majeure puisqu'il porte sur la création d'une entreprise. Il abordera bien sûr tous les aspects de gestion se rapportant à l'entreprise : stratégie, analyse financière, éléments juridiques, analyse de la concurrence, ressources humaines, etc.

Ensuite, le travail possède une double motivation scientifique. D'un côté, la motivation de réaliser une revue de la littérature et d'enrichir la littérature disponible sur le sujet et de l'autre, celle de saisir les opportunités des nouvelles technologies (du marketing digital, notamment) et de proposer un service innovant.

Enfin, la raison d'être de ce travail suit foncièrement une motivation éthique, puisqu'il existe afin d'apporter une solution à un problème social. Une des valeurs principales de la Louvain School of Management est de « *mettre le bien des individus et de la société au centre du processus décisionnel* » (LSM, 2018) et aider le commerce local afin de redynamiser les centres-villes et retourner aux échanges de proximité en fait partie.

PARTIE I : Portefeuille de lectures théoriques

Chapitre 1 : Définition du sujet

1.1.Définitions

La revue de la littérature a deux objectifs : d'une part, collecter et synthétiser les résultats ayant émergés des recherches antérieures et d'autre part, s'informer sur le sujet pour déterminer les problèmes et proposer une solution (Knopf, 2006). Le sujet qui nous intéresse est l'état des lieux des petits commerces en Belgique : quelle est leur importance et quelles sont les causes de la diminution de leur nombre ? Subséquemment, quelles sont les mesures à mettre en place pour les préserver ?

Commençons par définir la notion de petit commerce. Il n'en existe pas de définition précise. Grimmeau et Wayens (2016) parlent de plusieurs nomenclatures : commerce géré par un indépendant, entreprise sans personnel salarié, entreprise de moins de 400 m², antonyme de « *grande enseigne* », etc. Pourtant, aucune d'entre elles ne convient entièrement au statut particulier de petit commerce. Blancard et Détang-Dessendre (2016) définissent le commerce de détail comme « *l'ensemble des commerces susceptibles de vendre une marchandise à un particulier* ». Cette notion englobant également les grandes enseignes, nous la croiserons avec la segmentation des entreprises selon la taille, proposée par la Commission européenne. Celle-ci différencie les grandes entreprises des PME, qui peuvent quant à elles être subdivisées en trois catégories – micro-, petite et moyenne entreprise – et ce, selon trois critères : (1) le critère d'effectif d'emploi, (2) le chiffre d'affaires annuel et (3) le total bilantaire annuel (Région Wallonne, n.d.)¹. Dans le cadre de cette étude, le petit commerce sera donc défini comme un commerce de détail, n'employant pas ou peu de personnel, étant considéré comme une micro ou une petite entreprise au sens européen et étant souvent situé au cœur du centre-ville.

¹ Plus d'informations en *annexe 1*

1.2.Importance des petits commerces

Les petits commerces sont essentiels, et ce à trois niveaux : économique, socioculturel et environnemental.

1.2.1. Economique

Les petits commerces sont tout d'abord une source d'activité commerciale non négligeable, tant au niveau de la Commune qu'à celui de l'Etat. En effet, le secteur du commerce de détail représentait, en 2013, pas moins de 7% de l'économie marchande totale et de 12% de l'emploi (Dagnies & Goelff, 2016). Si l'on élargit la recherche aux petites et moyennes entreprises, les enjeux économiques sont encore plus visibles. Les PME sont une source indéniable de développement d'un pays et de création d'emploi (Collet & Lepage, 2015). En Belgique, le nombre de PME dépasse le million et évolue en moyenne de 2 % par an (Vandorpe & Tchinda, 2015). En Wallonie, 99 % des entreprises sont des PME, 83 % étant des microentreprises (Collet & Lepage, 2015).

1.2.2. Socioculturel

Plusieurs aspects des petits commerces sont importants au niveau socioculturel. D'un côté, le centre-ville, qui rassemble en général les commerces de proximité, est un véritable lieu de rencontre et de partage pour les habitants. L'agora ancien remplissait d'ailleurs le rôle d'espace public et de communication (Lamizet, 2002). Ses enjeux principaux sont la qualité du cadre de vie, la cohésion sociale et le renforcement du sentiment de sécurité (Dagnies & Goelff, 2016). Effectivement, « *sans cette vie micro-économique et ces services de proximité, nos villages ne seraient plus que des dortoirs, sans lieu de rencontres [sic] et de convivialité, et auraient définitivement expulsé toute activité d'échanges dans des zones dédiées, à la périphérie des villes avoisinantes* » (Marceau, 2011). Depuis toujours, la place du village est considérée comme un endroit de socialisation et de commerce ; aujourd'hui, la ville représente cette envie nostalgique d'un retour aux sources (Gicquel, 2007). Plus encore, la ville est un endroit

essentiel pour l'ancrage des populations dans un endroit spécifique (Commission Européenne, 2000), ce qui notamment empêche une perpétuation du phénomène de désertification urbaine vers la périphérie.

D'un autre côté, les petits commerces permettent le développement de relations interpersonnelles humaines. Le commerçant connaît bien sa clientèle et est à sa disposition. La satisfaction du client est pour lui une priorité et ce dernier retrouve presque toujours la même personne lorsqu'il revient en magasin, ce qui est rarement le cas dans les plus grandes enseignes (Dagnies & Goelff, 2016).

Finalement, des commerces actifs favorisent l'apparence visible du centre-ville auquel ils appartiennent. A l'inverse, une augmentation du nombre de cellules vides dégrade le paysage urbain et peut aller jusqu'à encourager la petite délinquance et développer un sentiment d'insécurité (Grimmeau & Wayens, 2016). En définitive, la présence de petits commerces en centre-ville améliore grandement l'image des villes wallonnes (Lambotte, 2013).

1.2.3. Environnemental

Une étude de l'INRETS² stipule que « *le commerce de proximité, grâce à une répartition modale différente des déplacements de la clientèle, suscite trois fois moins d'atteinte à l'environnement, par kilogramme d'achats, que l'hypermarché* » (Desse, 2001). Il est clair qu'un retour au commerce de proximité limite grandement les déplacements – parfois inutiles – et permet de favoriser une mobilité alternative à la voiture (Dagnies & Goelff, 2016). Le développement durable est dans l'air du temps à présent et consommer chez les petits commerçants peut participer aux efforts de sauvegarde de l'environnement (Lavorata & Pontier, 2005). Le centre-ville en tant qu'endroit de partage et d'action citoyenne peut servir de lieu de développement vers une ville « durable » (Hamman, 2012).

² Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité

1.3. Etat des lieux

Comme ressenti dans la littérature populaire, le nombre de commerces de proximité est bien en diminution. Depuis 1947, près de 50% des petits commerces ont disparu (Grimmeau & Wayens, 2016). Il faut cependant garder à vue que les préoccupations des commerçants n'étaient alors pas les mêmes que de nos jours. En effet, alors qu'à l'époque les activités professionnelles se mêlaient avec responsabilités personnelles et familiales, aujourd'hui le métier de petit commerçant a beaucoup changé et s'est complexifié (Grimmeau & Wayens, 2016). Selon une étude de l'UCM³, les commerçants sont de nos jours principalement préoccupés par les taxes et la fiscalité, l'évolution du pouvoir d'achat, les charges sociales et l'accès au centre-ville (UCM, 2015).

Parallèlement au phénomène de diminution du nombre de commerces, le nombre de cellules commerciales vides en centre-ville augmente. Ces dernières sont principalement situées là où le passage des chalands est le moins fort (Grimmeau & Wayens, 2016). Selon Lambotte (2013), les villes les plus touchées par la désertification des cellules commerciales en Belgique sont Arlon, Charleroi et Thuin.

Cependant, Grimmeau (2016) stipule qu'il est incorrect de parler de disparition du petit commerce. Tout d'abord, parce que le chiffre d'affaires du commerce de détail n'est pas en diminution : il était en augmentation jusqu'en 2009 et stagne depuis lors. Ensuite, parce qu'à la fois le nombre de salariés et la surface commerciale moyenne augmentent. Il n'y a donc pas de preuve – à part la diminution du nombre de commerces et l'augmentation des cellules vides – qui affirme avec certitude que l'importance du commerce diminue. Nous sommes plutôt dans une transformation du commerce.

³ Union des Classes Moyennes

Chapitre 2 : Causes et solutions

2.1. Causes

Différents facteurs peuvent expliquer la diminution du nombre de commerces de proximité.

2.1.1. Les politiques publiques

Plus de 60% des commerçants ne sont pas satisfaits de l'aide apportée par les pouvoirs publics (UCM, 2015). La Belgique a longtemps suivi un but principalement socio-économique plutôt que l'intérêt de l'aménagement du territoire. La conséquence de cette favorisation du profit immédiat est que la régulation du commerce ne suit pas la demande du marché, et celui-ci devient donc saturé lorsque l'offre surpasse la demande (Grimmeau & Wayens, 2016).

Jusque 1961, la loi Cadenas aide les petits commerces en limitant la croissance des grands magasins. Après son abolition et jusqu'en 1975, le grand commerce se développe. En 1975, une nouvelle loi oblige les grands projets à être acceptés par le Comité socio-économique national pour la distribution. Si cette loi a pour but de réguler l'environnement commercial et d'aider les petits commerces, elle n'empêche malheureusement pas les promoteurs immobiliers de proposer plus de projets qu'espérés pour être sûr que certains d'entre eux (environ 1/3) seront acceptés (Grimmeau & Wayens, 2016). En 2005, la loi Ikea donne le pouvoir aux communes : de 120.000m² de grandes surfaces commerciales acceptées par an, on passe à plus de 300.000m² (Lambotte, 2013). En 2009, une directive européenne, dite Bolkenstein, est intégrée au droit belge et force la Belgique à changer ses critères de décision et à se focaliser sur l'aménagement du territoire et sur la contribution à une mobilité plus durable (De Jonge & Maniet, 2017). Enfin, la 6^{ème} réforme de l'Etat de 2014 régionalise le pouvoir d'octroyer les permis socio-commerciaux.

2.1.2. Une concurrence accrue

L'arrivée des supermarchés et des grandes enseignes a certainement un impact sur l'activité économique des petits commerçants. L'implantation d'une grande surface réduit l'activité des commerces aux alentours en augmentant l'offre globale (Vigny, 1978). Cependant, il serait injuste de justifier la diminution du nombre de commerces locaux uniquement par l'augmentation des grandes surfaces. L'étude de Grimmeau (2016) arrive à la conclusion que « *l'impact des supermarchés sur la réduction du nombre de commerces n'est pas évident* ». Un autre type de concurrence peut être les centres commerciaux, des hubs rassemblant des chaînes de magasins aux abords des villes. L'ouverture d'un centre commercial signifie souvent une baisse du chiffre d'affaires des commerces voisins allant de 5 à 10% (Robertson & Fennell, 2007). De plus, la création d'un nouveau centre commercial ne répond même pas à une demande des consommateurs, mais plutôt à une envie de profits des promoteurs immobiliers (Brouyaux, 2014).

2.1.3. L'évolution de la société

Ces dernières années, les modes de consommation évoluent de plus en plus rapidement, et les petits commerçants ont du mal à saisir le changement. À la fin du XX^{ème} siècle, beaucoup d'éléments ont perturbé la situation du commerce. Par exemple, l'accès des femmes au travail ne leur permet plus de prendre leur temps pour faire les courses (Grimmeau & Wayens, 2016). La démocratisation du véhicule privé et l'augmentation de la population enclenchent la migration des populations vers la périphérie (Grimmeau & Wayens, 2016). Les consommateurs, dépendants de leur voiture et préférant se garer directement en face du magasin qu'ils visitent, se rendent plus facilement dans les grands magasins périphériques et abandonnent les centres-villes (Lambotte, 2013). Les commerçants, fidèles au poste, n'ont plus la même demande et voient leur chiffre d'affaires et leur nombre de clients diminuer. Enfin, le cœur de la ville, au rythme des fermetures de magasins et du manque de passage devient négligé, inhospitalier et insécurisé.

Toutefois, même si cette évolution de la société était difficile à prévoir pour les petits commerçants ayant accès à des moyens financiers réduits, la réponse du commerce local fut presque nulle. En effet, peu de commerçants, en voyant leurs clients

quitter la ville, ont osé prendre le risque de les suivre (Vigny, 1978). Vigny (1978) voit trois raisons qui peuvent expliquer ce manque de réaction de la part des petits commerçants. Premièrement, le commerce était jadis principalement une activité familiale reprise de père en fils et sans envie réelle de réaliser une activité économique importante. Deuxièmement, la moyenne d'âge des commerçants était assez élevée. Troisièmement, leur niveau de formation était assez bas. Toutes ces raisons ont renforcé le phénomène de diminution du petit commerce.

Aujourd'hui, avec l'arrivée d'internet, les consommateurs ont accès à énormément d'informations et ils ne sont plus passifs dans leur processus d'achat (Ewbank de Wespín, 1996). De plus en plus de personnes font partie de la vie active et certaines valeurs comme le prix et la rapidité ont surpassé la qualité et le service (Dagnies & Goelff, 2016). Les clients se tournent de plus en plus vers une consommation responsable (Duhamel, Munch, Freppel, Narring & le Divenah, 2016). Lorsque les habitudes de consommation évoluent, il est crucial que les commerçants s'y adaptent et essayent de suivre au mieux leurs clients. En effet, leur raison d'être est de répondre aux besoins des consommateurs, car sans eux ils ne pourraient pas réaliser leur activité commerciale. Les commerçants doivent donc tout mettre en œuvre pour refléter les envies du client (Ewbank de Wespín, 1996) et pour comprendre ce qu'ils veulent réellement.

2.1.4. L'aménagement urbain

La diminution du nombre de petits commerces provoque un cercle vicieux : plus les commerces disparaissent, plus le centre-ville s'en trouve dégradé et plus les autres commerces ont tendance à disparaître. Comme expliqué auparavant, l'état général des centres-villes a un impact important sur sa fréquentation par les consommateurs et sur son attractivité.

De plus, le manque d'accessibilité du centre-ville en voiture pose problème aux clients (Grimmeau & Wayens, 2016). D'ailleurs, la majorité des commerçants est

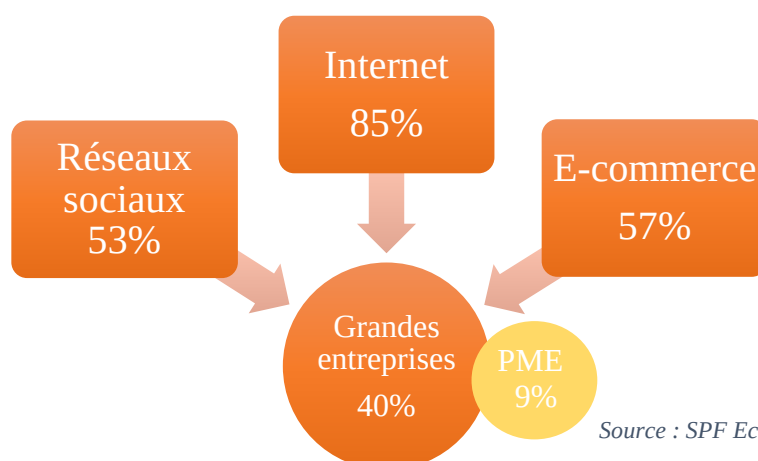
persuadée qu'augmenter le nombre de places de parking et en diminuer le coût renforcerait l'attractivité de leur commerce (UCM, 2015).

2.1.5. L'avènement du e-commerce

Le commerce électronique est souvent perçu comme un concurrent déloyal. Effectivement, les lois concernant la concurrence sont souvent du ressort de l'Etat dans lequel elles s'appliquent. Cependant, il est possible de contourner les lois nationales en s'installant à l'étranger et en restant en dehors de leur champ d'application (Nguema, 2012). Ces commerces ne sont pas tenus de respecter les mêmes règles que les commerces nationaux, tant au niveau des taxes que des périodes de soldes imposées, etc.

Aujourd'hui, les belges achètent énormément via internet : environ 60% des consommateurs ont commandé au moins une fois en ligne en 2017 (Retis, 2018). De plus, on observe que 85 % d'entre eux seraient actifs sur Internet ainsi que 53 % sur les réseaux sociaux, plus même que la moyenne européenne (SPF Economie, 2017). En Belgique, il semble que les grandes entreprises soient beaucoup plus actives au niveau du digital que les PME. Or, cela représente souvent une opportunité manquée pour les petits commerces, car la demande est bien présente. En effet, selon une étude de Wearesocial sur l'état de l'environnement digital en Belgique, « *la part du chiffre d'affaires provenant de l'e-commerce est 4,6 fois plus élevée dans les grandes*

Figure 1 Activité des consommateurs et chiffre d'affaires des grandes entreprises et PME



Source : SPF Economie, 2017

entreprises (39,9 %) que dans les petites entreprises (8,7 %) » (SPF Economie, 2017). Ces chiffres sont synthétisés dans la figure 1.

Quelles sont donc les causes de cette différence de chiffre d'affaires entre les grandes entreprises et les PME ? Les deux principaux problèmes perçus par les petites entreprises sont (1) les coûts économique, temporel et humain d'une stratégie digitale et (2) le manque de connaissance sur le sujet ou la complexité (Marketing Weekly News, 2014).

Tableau 1 Récapitulatif des causes de la diminution des petits commerces

Point	Cause
2.1.1.	Les politiques publiques
2.1.2.	La concurrence des grands magasins
2.1.2.	La concurrence des centres commerciaux
2.1.2.	La saturation du marché
2.1.3.	L'évolution des modes de consommation
2.1.3.	L'augmentation de l'accès à l'information
2.1.3.	La migration des populations
2.1.3.	La lenteur de réaction des commerçants
2.1.3.	La compréhension des besoins
2.1.4.	L'aménagement urbain
2.1.5.	La concurrence du e-commerce

2.2. Solutions

Après avoir relevé les causes de diminution du nombre de petits commerces, une liste des solutions proposées par la littérature sera dressée. Trois façons d'aider les commerces locaux seront décrites : l'action coordonnée des différents acteurs concernés, la modification du positionnement pour s'adapter aux besoins des consommateurs et dernièrement l'utilisation du digital.

2.2.1. Agir ensemble

Il est impératif que les politiques publiques protègent le commerce local. Depuis l'adoption de la directive Bolkenstein, les autorités doivent se baser sur le critère d'aménagement du territoire pour faire le choix d'accepter un nouveau projet commercial ou non. Les petits commerces font partie intégrante du territoire. Les politiques communales et régionales doivent effectuer un meilleur contrôle de l'implantation du grand commerce et des centres commerciaux afin d'aider à la redynamisation des centres-villes (Dagnies & Goelff, 2016). L'objectif est clairement d'effectuer une analyse plus détaillée afin d'équilibrer la diversité de l'offre commerciale et surtout d'éviter la saturation du marché.

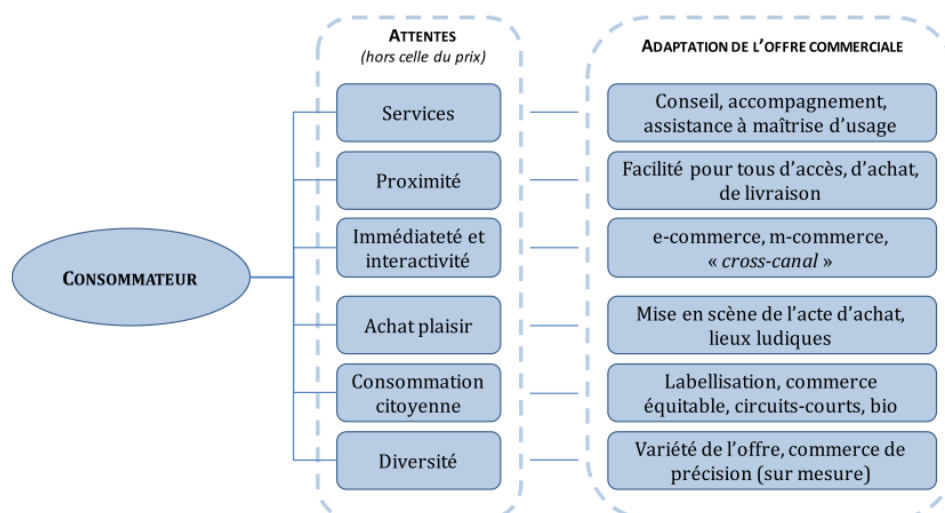
En plus des actions publiques, les commerçants eux-mêmes doivent se mobiliser, aussi bien en tant que commerce indépendant qu'en tant qu'associations de commerçants. Ces acteurs doivent travailler avec les pouvoirs communaux pour proposer des services mutualisés aux petits commerçants mais aussi pour contribuer à la redynamisation de la ville. Duhamel (2016) propose qu'ils organisent des activités marketing collectives afin de limiter les coûts individuels et maximiser la visibilité de la ville commerciale. Ils doivent aussi travailler au développement d'activités qui vont pousser les habitants à s'impliquer dans la vie de leur commune et les sensibiliser à venir consommer chez les petits commerçants (Yildiz & Heitz-Spahn, 2016).

2.2.2. Adapter l'offre commerciale

Les petits commerçants doivent adapter leur positionnement afin de dégager un avantage concurrentiel face aux grandes enseignes et aux centres-commerciaux. L'avantage du petit commerce est qu'il peut se façonner en fonction des attentes du client grâce à sa taille réduite, ce que les plus grandes entreprises sont moins aptes à réaliser (Ewbank de Wespim, 1996). La première étape est de se tenir au courant des changements dans les attentes des consommateurs afin de toujours pouvoir y répondre au mieux. Ensuite, il faut adopter un positionnement différent des concurrents en mettant en avant les éléments qui les différencient, comme notamment : le dépannage, la proximité, la spécialisation et la qualité du service (Gallouj & Vigliano, 2012).

Duhamel (2016) rejoint l'avis de Gallouj & Vigliano et propose six positionnements en accord avec six attentes nouvelles du consommateur (*figure 2*).

Figure 2 Les évolutions du commerce de demain face aux attentes nouvelles des clients



Source : Duhamel et al. (2016, p. 22)

Tous semblent s'accorder sur le fait que le service en magasin est la force des petits commerces. Les commerçants partent avec l'avantage de bien connaître leur clientèle. Ewbank de Wespim (1996) pense que « *la solution idéale est de continuer à se démarquer de la concurrence par une concentration sur le service personnalisé à la clientèle, tout en se modernisant et en grandissant les gammes de produits* ». Les petits commerçants doivent tout mettre en œuvre afin de proposer une réponse adéquate aux besoins changeants des consommateurs.

2.2.3. Investir dans les nouvelles technologies

Historiquement parlant, la technologie a toujours été plus accessible aux grandes entreprises, laissant un désavantage certain aux PME (Stankovska, Josimovski & Edwards, 2016). Ce n'est aujourd'hui plus pareil. Comme le disent Stankovska et al. (2016) : « *Avec les coûts technologiques qui diminuent, la standardisation des outils digitaux et l'omniprésence des appareils digitaux d'un côté, et la transformation des concepts fondamentaux du marketing et du commerce de l'autre, les désavantages*

perçus des PME sont moins importants ». Les petits commerçants n'ont donc plus d'excuse et doivent être présents à l'endroit même où se trouvent leurs clients.

Comme indiqué plus haut, les consommateurs recherchent de plus en plus d'informations sur internet et n'hésitent plus à passer une commande en ligne. Les petits commerçants doivent impérativement s'impliquer dans l'utilisation de ces outils digitaux (Tordoir, 2018). Un site internet à lui seul permet déjà au commerçant d'avoir une visibilité accrue et de toucher une zone géographique virtuellement illimitée. D'un autre côté, le magasin physique permet au consommateur de tester et toucher le produit, et de bénéficier d'un service et d'un contact humain. La complémentarité des deux est clairement avantageuse.

Malheureusement, pour des raisons financières et par manque de temps et de ressources humaines, les petits commerçants ne s'impliquent souvent pas ou peu dans le digital. Selon l'UCM (2015), les commerçants indépendants souhaiteraient gérer internet, mais manquent de temps et de disponibilité pour se former et sont réticents à payer des frais de consultance qui, selon eux, sont trop importants. Une solution à ce problème serait d'accompagner les commerçants en leur apportant une aide adaptée à leurs ressources et à leurs besoins, en créant, par exemple, une *entreprise de conseil en stratégie digitale adaptée aux besoins des petits commerçants*.

PARTIE II : Projet de création d'entreprise

Chapitre 1 : Présentation du projet et de l'équipe

Ce premier chapitre se divise en quatre sections. En se basant sur les résultats découverts dans la première partie du mémoire, nous expliquerons en détail quel est le besoin du marché. Ensuite, nous présenterons le projet et en quoi il répond à cette opportunité. Enfin, les derniers points énumèreront les services proposés par la nouvelle entreprise et décriront les compétences de l'équipe fondatrice.

1.1. Besoin du marché et opportunité

Comme constaté dans la revue de littérature – effectuée dans la première partie du mémoire, les petits commerçants ont du mal à survivre au changement des modes de consommation, à l'augmentation du nombre de centres commerciaux et au shopping en ligne. Du fait de la taille de leur entreprise, ils n'ont pas spécialement les mêmes ressources – qu'elles soient financières ou humaines – que les grandes entreprises. L'opportunité peut se trouver dans différentes tendances – notamment sociologique, démographique et technologique (Janssen, 2016) – et c'est le cas ici.

Les petits commerçants ont donc besoin d'un système adapté qui leur permette de rester compétitif dans un milieu où les clients ont accès à de plus en plus de choix en matière de consommation. Cette nécessité, déjà pressentie grâce à la revue de littérature, sera confirmée ou infirmée à l'aide d'une étude de marché. Finalement, ce besoin non-satisfait représente une parfaite opportunité : la création d'une entreprise de consulting en stratégie digitale adaptée aux attentes des petits commerçants.

1.2. Description de l'entreprise

Small Fish⁴ est une entreprise de services de type business-to-business. Elle offre aux petits commerçants locaux non seulement une façon de découvrir les outils digitaux mais aussi une façon de renforcer leur présence en ligne. Sa mission principale est d'être local, simple d'utilisation, extrêmement accessible, bon marché et finement adapté aux besoins des petites entreprises.

L'histoire de l'entreprise est intrinsèquement liée à mon affection personnelle et à ma motivation de venir en aide aux petits commerçants. L'idée de construire cette entreprise m'est venue pendant mes études, grâce à mon apprentissage en marketing et mon intérêt pour les nouvelles technologies. Cette pensée s'est développée doucement pour prendre forme aujourd'hui. Plus qu'un projet de création d'entreprise, c'est un projet d'accomplissement personnel qui me tient vraiment à cœur.

Au niveau de sa structure légale, Small Fish sera enregistré comme une société à part entière et non comme une entreprise individuelle. Ce choix se justifie pour deux raisons : un avantage fiscal plus intéressant ainsi qu'une responsabilité personnelle et un risque financier plus faible. La création d'une société est cependant plus coûteuse et apportera plus d'obligations sur les plans comptable et administratif (Partena Professional, 2015). Le statut de société anonyme (SA) étant plus contraignant et souvent réservé aux plus grandes entreprises, Small Fish choisira plutôt une structure de société privée à responsabilité limitée (SPRL). Depuis janvier 2010, la Belgique propose une variante de la SPRL : la SPRL Starter (SPRL – S). Cette solution est adaptée aux start-ups car elle permet de créer une entreprise avec un capital de départ de moins de 18.850€ (Paulus de Châtelet, n.d.).

Etant une compagnie de services, Small Fish n'aura pas de présence physique, en tout cas durant ses premières années d'existence. Ce choix permet d'éviter le coût assez

⁴ Small Fish signifie « *petit poisson* » en anglais. Le nom est directement en lien avec la mission de l'entreprise, qui est d'aider les petits poissons (entendez petits commerçants) à évoluer dans l'océan immense du marché et à cohabiter avec les plus gros poissons.

élevé d'une surface commerciale physique. Les rendez-vous d'affaires se feront uniquement chez le client et le travail se fera depuis mon domicile. Au départ, le champ d'application de Small Fish sera la province de Namur.

L'objectif de Small Fish est d'être profitable après deux ans. Son ambition est de devenir la référence dans l'accompagnement de petits commerces et PME au niveau de leur stratégie digitale, d'abord au niveau provincial et puis au niveau national. Notre vision est de sensibiliser d'un côté les consommateurs aux challenges des petits commerçants et de l'autre les commerçants à l'évolution des comportements d'achat de leurs clients.

1.3. Produits et services

Comme expliqué précédemment, Small Fish est une entreprise de services et ne vend pas de produits physiques en tant que tels. Small Fish propose trois types de services.

Premièrement, le service principal proposé par Small Fish est une activité de conseil en stratégie digitale. Les possibilités sont nombreuses et dépendent des besoins du client. Bien que l'offre initiale contiendra les éléments cités ci-après, n'importe quelle demande du client pourra être réalisée et ce, dans la limite du possible.

- Audit général de la stratégie existante du client avec recommandations ;
- Création (amélioration, le cas échéant) et/ou implémentation d'une stratégie digitale ;
- Création et implémentation d'un site internet et/ou d'un site e-commerce ;
- Création d'une présence sur les réseaux sociaux ;
- Utilisation d'outils de marketing digital (Adwords, Analytics, etc.) ;
- ...

L'offre viendra s'étoffer en fonction de l'évolution de la demande et des besoins des clients. Chaque offre aura un prix spécifique adapté aux capacités financières des petits

commerçants. Tout au long du processus, Small Fish restera transparent et honnête au niveau des coûts engendrés.

Deuxièmement, l'entreprise propose une maintenance disponible 24/7 en option pour un prix facturé mensuellement. Ce suivi permet aux clients de faire appel à Small Fish pour toute question ou tout problème concernant un service rendu ou en cours. Afin d'encourager les clients à utiliser ce service, il pourrait être intéressant de l'inclure avec l'achat d'une offre de consulting et ce, pour les 6 premiers mois.

Troisièmement, Small Fish organisera des conférences sur les sujets qui importent aux petits commerçants, comme par exemple :

- Les opportunités d'avoir une stratégie digitale ;
- L'adaptation de l'offre commerciale aux changements des mode de consommation des clients ;
- L'utilisation des réseaux sociaux et la création de contenu ;
- Les relations à avoir avec les clients ;
- ...

Non seulement ces conférences parleront de sujets intéressants pour les commerçants, mais en plus elles seront organisées pour respecter au mieux les horaires chargés des commerçants. En effet, beaucoup de conférences qui pourraient être bénéfiques aux commerçants sont organisées pendant leurs heures de travail ou bien le samedi, des plages horaires qui ne sont pas réalistes.

En conclusion, Small Fish répond à une demande du marché et propose une offre de services adaptée à ses besoins.

1.4. Présentation de l'équipe

L'équipe sera initialement composée d'une seule personne, moi-même. En effet, à ses débuts, Small Fish saura satisfaire la demande avec un seul employé. En fonction

de l'évolution du nombre de clients, nous envisagerons le recrutement d'autres employés. Ci-après sont listées les compétences requises, acquises et à acquérir afin de gérer l'entreprise au mieux.

1.4.1. Compétences requises

Gérer une entreprise requiert certaines aptitudes de bases. Katz relève trois types de compétences requises d'un manager : techniques, conceptuelles et interpersonnelles (Katz, 1974). Il est important d'insister sur ces dernières, les soft skills, sans lesquelles il est impossible de réussir (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Parmi ces compétences, il faut une bonne organisation du travail, de la détermination, de la confiance, savoir prendre des décisions, savoir prendre des risques, être créatif et passionné.

Au niveau des hard skills ou compétences techniques, il faut être capable de gérer l'entreprise à tous les niveaux : opérationnel, légal, financier, etc. En définitive, les compétences conceptuelles se rapportent plutôt à l'activité elle-même. Il faut alors maîtriser le marketing digital, l'informatique et la gestion de relations B2B.

1.4.2. Compétences de l'équipe

Justine Vertommen est en dernière année de Master en Sciences de Gestion à la LSM. Elle suit une double majeure en marketing et en international business, ce qui a pu lui apporter les compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise ainsi qu'au conseil en marketing stratégique digital. Elle travaille depuis bientôt cinq ans comme responsable de stratégie digitale chez Pas Courant, un commerce de chaussures gembloutois. Lors de son stage pour WideTech, une start-up wallonne de validation de données industrielles, elle a eu l'occasion de développer des recommandations concernant l'implémentation d'une stratégie digitale. Du fait de son stage dans une entreprise B2B mais aussi grâce à un cours spécifique, elle comprend les relations client business aussi bien que les relations client B2C. Ses compétences de gestion et d'analyse ainsi que sa détermination lui permettent de gérer plusieurs choses à la fois

et de s'adapter rapidement à n'importe quelle situation. Sa motivation d'aider les petits commerçants à trouver de nouvelles opportunités de se développer dans un monde où la compétition est de plus en plus rude et où les habitudes de consommation changent constamment a déjà été abordée plus haut et n'est plus à prouver.

1.4.3. Compétences à acquérir

Les soft skills semblent acquises et, si d'autres s'avèrent nécessaires après la création de l'entreprise, elles pourront s'apprendre par la suite. Au niveau des compétences techniques, Small Fish manque principalement de connaissances légales et de comptabilité. Pour remédier à ces lacunes, l'employé suivra un cours sur les démarches administratives à entreprendre pour créer une entreprise et demandera conseil à des entrepreneurs déjà installés. Pour ce qui est des connaissances conceptuelles, Justine n'a pas les compétences requises pour la création d'un site internet. Cet aspect de l'offre de Small Fish sera donc sous-traité par Edouard Frogné, un *web developer* indépendant (CV en *annexe 2*), en tout cas en attendant de se former sur le sujet.

Chapitre 2 : Analyse du marché

Après avoir présenté le projet en détail, le marché dans lequel Small Fish évoluera sera analysé. Nous nous intéresserons tout d'abord à l'environnement externe à l'entreprise, c'est à dire à la fois le macro environnement mais aussi le micro environnement. Ensuite, nous étudierons l'environnement interne, c'est-à-dire les capacités internes à l'entreprise. Au final, nous synthétiserons le tout avec une analyse SWOT.

2.1. Le macro environnement

Une analyse PESTEL sera réalisée afin d'analyser le macro environnement de Small Fish. Ce modèle théorique classe les déterminants environnementaux en six catégories différentes : politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et légal. Small Fish utilisant une stratégie de niche de par le choix de sa segmentation client (*voir chapitre 6*), le marché général du conseil en Belgique sera analysé. Dans un même temps, nous recueillerons des informations sur les facteurs pouvant influencer la création d'une entreprise.

2.1.1. Politique

Au niveau politique, beaucoup de soutien est accordé aux startups, que ce soit de la part de l'Europe, de la Belgique ou de la Wallonie. Malgré cela, le taux d'activité entrepreneuriale en Belgique est de seulement 4,9%, un résultat très en dessous de celui des autres pays européens (Janssen, 2016). Parmi ces nombreuses aides, nous pouvons citer le fonds d'aide et de support de l'Union Européenne, qui rassemble une vingtaine d'opportunités de financement (Startup Europe Club, n.d.) ; la possibilité de cofinancement bancaire proposé par Sowalfin (Sowalfin, n.d.) ; le financement des startups numériques par W.IN.G, un programme de Digital Wallonia (W.IN.G by digital wallonia, 2016), etc. Grâce à ces initiatives, Small Fish pourra bénéficier d'un financement si besoin. De plus, l'existence de primes destinées à la croissance de PME existantes peut aussi être perçue comme une motivation supplémentaire des petits commerçants pour faire appel à Small Fish.

2.1.2. Economique

Au niveau économique, il semble que l'accès au crédit bancaire soit facilité en Belgique, grâce aux éléments relevés plus haut. Le taux d'intérêt est relativement bas en Belgique : 1.57% en avril 2018 (Trading economics, 2018). Ces informations permettront à Small Fish de se financer relativement facilement. Pour ce qui est du

marché du conseil, il est actuellement en plein essor, que ce soit dans les moyennes ou les plus grandes entreprises (Jobat, 2016). Cependant, la conjoncture économique nationale et mondiale influence grandement la demande en conseil : par exemple, celle-ci a fortement diminué avec la crise de 2008, avec un recul de -10% (Consultor, 2011).

Le revenu disponible des ménages par habitant en 2015 est de 23.317 € en Wallonie, 23.111 € à Bruxelles et 26.223 € en Flandres (Iweps, 2018). Ce revenu augmente d'année en année, cependant les dépenses dans le commerce de détail stagnent depuis les années 70 (Grimmeau & Wayens, 2016) : où les belges dépensent-ils donc leur argent ? Selon les données de la Banque Nationale de Belgique (2018), la plus grande variation de l'évolution de la consommation se retrouve dans la catégorie *Restaurant, cafés et hôtels* ($\Delta 90\%$), suivie des *Dépenses santé* ($\Delta 80\%$) et des *Boissons alcoolisées et tabac* ($\Delta 75\%$). Les *Articles d'habillement et chaussants* enregistrent la variation la plus faible : seulement 24% depuis 1999 (*voir annexe 3*). Ces données s'expliquent notamment par l'augmentation du prix des logements et des combustibles nécessaires à l'habitation.

D'autre part, il ressort de l'étude de Grimmeau & Wayens (2016) que, si le nombre de commerces diminue, le chiffre d'affaires, l'emploi ou la surface commerciale augmentent, ce qui en somme fait augmenter l'importance du commerce de détail. Les fonds propres des PME belges sont à la hausse depuis 2010 et, en observant les valeurs du FITo®-mètre, on observe une amélioration de leur santé financière sur les 10 dernières années (Vandorpe & Tchinda, 2015). Enfin, élément crucial dans la stratégie de promotion de Small Fish, la Région wallonne offre une aide financière à hauteur de 75% des frais pour les PME qui font appel à une entreprise de conseil en marketing stratégique (Wallonie.be, 2018).

2.1.3. Socioculturel

Au niveau socioculturel, le principal impact sur l'environnement se trouve dans le changement des modes de consommation. La population belge consomme moins dans les petits commerces et plus sur internet, ce qui peut être problématique pour les indépendants. En effet, Dagnies et Goelff (2016) résume bien la situation en soutenant que « *le développement de l'e-commerce affecte certains types de commerces, surtout lorsque les produits vendus peuvent être achetés en ligne à prix défiant toute concurrence* ». L'évolution du e-commerce est fulgurante : en 2016, plus de la moitié (56.8%) des belges âgés de 16 à 74 ans ont consommé sur internet (SPF Economie, 2017).

Si on s'intéresse aux commerçants locaux, ils semblent de mieux en mieux accepter la présence des technologies digitales. En effet, plus d'un quart des PME belges ont déjà effectué une vente par internet (SPF Economie, 2017). Cependant, comme expliqué plus haut, ces dernières perçoivent toujours la digitalisation comme problématique, et ce pour deux raisons : (1) les coûts économique, temporel et humain d'une stratégie digitale et (2) le manque de connaissance sur le sujet ou la complexité (Marketing Weekly News, 2014). Par la facilitation d'accès aux nouvelles technologies et la communication de leurs avantages, nous espérons convaincre les PME d'avoir recours à une stratégie digitale.

2.1.4. Technologique

Au niveau technologique, deux grandes évolutions du marché sont à évoquer. Tout d'abord, l'état actuel de l'industrie du conseil, qui selon Kaplan (2017) serait à la limite de la rupture. En effet, les entreprises de consulting se basent sur le même *business model* depuis plus de 100 ans (Christensen, Wang & van Bever, 2013). Mais aujourd'hui, avec les innovations de plus en plus nombreuses et l'avancement de la technologie, elles doivent s'adapter aux besoins de leurs clients qui évoluent sans cesse.

Ensuite, comme expliqué dans la littérature, la technologie est aujourd'hui plus accessible aux PME et petits commerçants. D'un autre côté, avec la démocratisation de la technologie, un risque pourrait être de voir les petits commerçants se débrouiller par eux-mêmes pour gérer leur stratégie digitale. Cependant, cette solution n'est pas réaliste dans le sens où les commerçants n'ont toujours pas les ressources humaine et temporelle pour le faire.

2.1.5. Environnemental

L'environnement et la responsabilité sociétale sont de plus en plus importants, que ce soit pour le consommateur ou bien pour les entreprises. Selon une étude de CSR Monitor Belgium, « 70 % des entreprises sont convaincues qu'une démarche durable peut déboucher sur des économies à long terme » (Anseeuw & Bekx, 2017). S'il s'avère que cette problématique est partagée à la fois par les grandes et les petites entreprises, ces dernières craignent un investissement important à court-terme, ce qui peut se comprendre de par leurs moindres moyens.

Les consommateurs belges s'intéressent de plus en plus à une consommation responsable. Par exemple, les produits bio ont atteints une part de marché de 3.2% en 2016, ce qui représente plus du double du montant consommé en 2008 (Sillon Belge, 2017). Les consommateurs mangent plus local et de saison, ce qui permet une consommation durable. Tous ces aspects de transformation du marché sont des points positifs pour le commerce de proximité et donc pour Small Fish.

2.1.6. Légal

La recherche n'a pas permis d'identifier des éléments légaux pertinents qui pourraient avoir une influence sur la création d'une entreprise comme Small Fish.

2.2. Le micro environnement

Afin de déterminer un positionnement stratégique efficace pour Small Fish, il est essentiel de comprendre la structure du micro environnement. Pour ce faire, nous activerons le modèle des cinq forces de Porter. En effet, en ayant une compréhension claire des pouvoirs du marché, il est possible de tirer avantage d'une situation de force, d'améliorer une situation de faiblesses ou bien d'éviter de faire un mauvais choix. Le concept des cinq forces de Porter aide à identifier l'attractivité d'une industrie selon cinq forces mesurant la concurrence (Porter, 2008). L'analyse de ces cinq forces est développée ci-dessous.

2.2.1. Menace des nouveaux entrants

La menace des nouveaux entrants dépend principalement des barrières à l'entrée. Dans le cas de Small Fish, celles-ci sont faibles et la menace est donc **haute**. En effet, il n'y a pas de coûts fixes ou de capitaux de départ requis élevés pour créer une entreprise de conseil. L'entreprise proposant des services et non des produits tangibles, un investissement de grande envergure n'est pas nécessaire.

De plus, la création d'une nouvelle société de consulting ne requiert pas des compétences distinctives de la concurrence : celles-ci se développeront en même temps que l'entreprise. Les grandes entreprises de consulting (telles que McKinsey, Deloitte, etc.) possèdent une protection plus élevée contre de nouveaux entrants potentiels, par leur statut de référence et leurs économies d'échelle. Pour le reste de l'industrie, l'entrée de nouveaux acteurs, qu'ils soient des grandes entreprises, des PME ou des consultants indépendants, est possible. Small Fish va donc devoir booster ses investissements afin de se démarquer et de décourager l'arrivée de nouveaux entrants potentiels. Dès le début, Small Fish travaillera à l'acquisition d'un know-how et d'une réputation qui l'établirait comme une référence dans le milieu.

Au niveau des acteurs précédemment établis sur le marché, il n'y aura logiquement pas de réaction d'envergure car les grandes entreprises ne s'intéressent pas à cette partie du marché et Small Fish vise un marché de niche auparavant non desservi.

2.2.2. Pouvoir de négociation des clients

En théorie, le pouvoir de négociation des clients est élevé si le nombre de vendeurs est élevé, si le prix de transfert est faible et si les acheteurs sont concentrés (Bascle, 2018). Dans le cas de Small Fish, le pouvoir de négociation des clients est **modéré**, pour plusieurs raisons.

Premièrement, le nombre de vendeurs est faible car peu d'entreprises de conseil ont comme cible les petits commerçants (voir 2.2.5. *Intensité de la concurrence*). Si l'offre est limitée, le pouvoir de négociation des clients l'est tout autant. Deuxièmement, le nombre d'acheteurs est élevé : il y a environ 74.000 entreprises actives dans le secteur du commerce de détail en Belgique. Parmi celles-ci, plus de 59.3% sont unipersonnelles (Dagnies & Goelff, 2016). Ces acteurs se retrouvent la plupart du temps concentrés autour des centres-villes, ce qui augmente leur pouvoir de négociation. Troisièmement, le service offert par Small Fish peut vraiment apporter une valeur ajoutée aux commerçants, qu'ils ne pourraient pas trouver ailleurs. D'un autre côté, Small Fish propose un service « *can have* » et non pas « *must have* » : le commerçant n'est pas obligé de faire appel à Small Fish pour le bon fonctionnement de son activité – quoique ! Il faudra donc convaincre les commerçants de la plus-value de Small Fish. Les ventes en B2B sont généralement négociées et le client aura donc naturellement envie de discuter le prix. La mission de Small Fish étant d'être adapté aux petits commerçants, tout acte de négociation reste autorisé dans la mesure du possible.

2.2.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Etant une entreprise de services, Small Fish ne doit pas s'approvisionner chez un fournisseur en particulier. La seule dépense notable sera dans le matériel nécessaire à l'activité commerciale de Small Fish : ordinateur, matériel informatique, cartes de visite, etc. Les fournisseurs de ces matériaux sont nombreux et pas en mesure d'imposer un prix excessif. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est donc assez **faible** et négligeable dans notre cas.

2.2.4. Menace des produits de substitution

Un produit ou service de substitution propose une valeur ajoutée similaire mais par le biais d'un processus différent (Bascle, 2018). La menace des produits de substitution à Small Fish est **modérée**. Nous avons identifié deux menaces potentielles.

D'une part, un détournement de la sous-traitance de l'activité du conseil en stratégie vers une internalisation du service. Cette menace grandit alors que l'accès à la connaissance technologique se démocratise rapidement. Aujourd'hui, il ne faut plus être un spécialiste pour pouvoir utiliser les outils digitaux. Si ce fait peut s'avérer problématique pour les plus grandes entreprises, la probabilité que les petits commerçants se chargent eux-mêmes de leur stratégie digitale est relativement faible, et ce pour les raisons identifiées auparavant (temps et ressources humaines et financières limités).

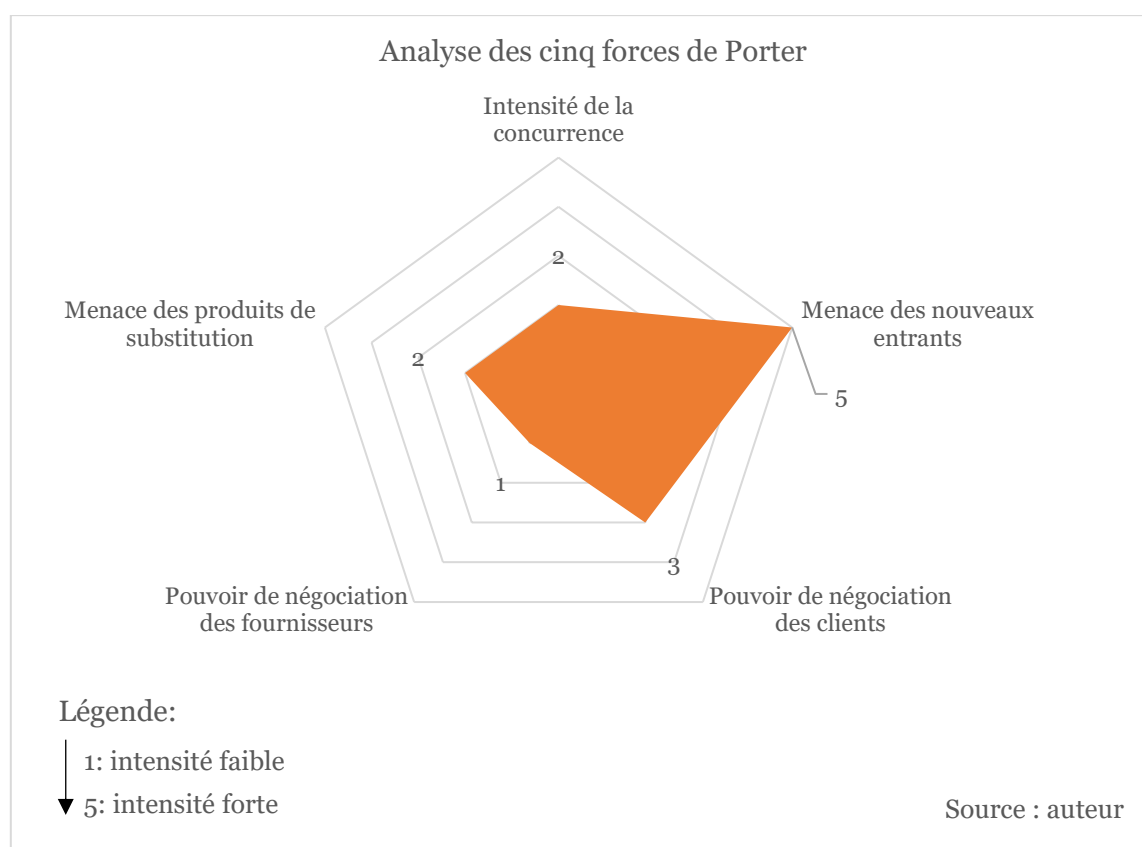
D'autre part, il pourrait y avoir d'autres façons d'aider les commerçants à accéder au digital : par exemple, les plateformes communes d'e-commerce, qui rassemblent toute une série de commerces sur une plateforme en ligne (exemple de Nearshop en Wallonie).

2.2.5. Intensité de la concurrence

La concurrence dans l'industrie du conseil est extrêmement rude. Les grandes entreprises se disputent pour être leaders mais leurs propositions de valeur respectives sont assez similaires. Les Big Four – Deloitte, KPMG, EY et PwC – sont relativement égaux en taille, ce qui augmente l'intensité de la concurrence. L'industrie croît à un rythme régulier et sa valeur globale est estimée à plus de 130 milliards de dollars (Greentarget, 2017). D'un autre côté, ces grandes entreprises n'évoluent que dans une partie du marché, celle où se trouvent les clients d'une taille importante. Le reste du marché est occupé par des startups de moyenne taille qui se spécialisent dans les marchés de niche afin de se différencier des grands (Greentarget, 2017). Cependant, même ces plus petites entreprises ne s'intéressent pas aux petits commerçants. Small Fish n'a donc pas vraiment de concurrence directe et l'intensité de la concurrence est donc **modérée**.

La figure 3 propose un récapitulatif de l'analyse des cinq forces de Porter.

Figure 3 Visuel récapitulatif des cinq forces de Porter

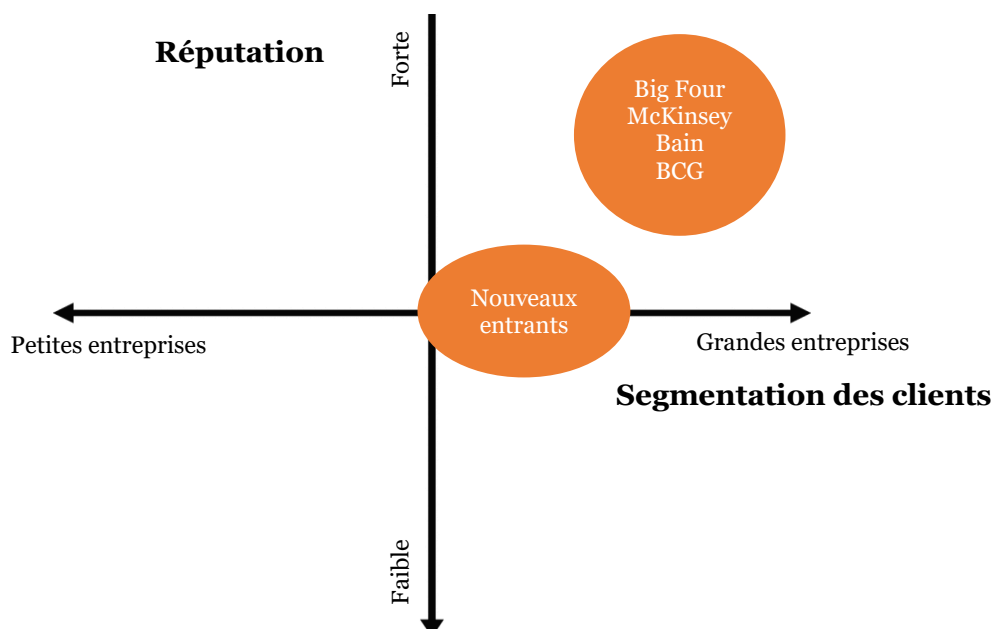


2.3. La dynamique concurrentielle

2.3.1. Les groupes stratégiques

Afin d'analyser l'environnement concurrentiel de Small Fish plus en détail, une cartographie des groupes stratégiques des entreprises présentes sur le marché sera réalisée. Selon Vas (2016), « *l'analyse sectorielle classique donne une vision générale de l'industrie, mais toutes les entreprises au sein d'un même secteur ne sont pas concurrentes directes entre-elles* ». Effectivement, l'industrie du conseil n'échappe pas à la règle. Avant de réaliser la cartographie des différents groupes actifs sur le marché, nous allons dresser la liste des facteurs clés de succès (FCS) nécessaires pour survivre et prospérer dans l'industrie. Après réflexion, il semble que les clients des entreprises de conseil s'intéressent principalement aux éléments suivants : réputation, qualité, prix, expérience, innovation, disponibilité et image de marque. En choisissant deux critères, nous pouvons placer les entreprises de l'industrie sur ce graphe à deux axes. Un groupe stratégique rassemble des entreprises qui adoptent des comportements stratégiques similaires, par exemple dans leur politique de prix, leur positionnement, leurs canaux de distribution, etc.

Figure 4 Carte stratégique concurrentielle de l'industrie du conseil



Source : auteur

Nous pouvons identifier deux grands groupes d'entreprises actives dans le marché, en classant les entreprises selon les critères de réputation et de segmentation de leurs

clients (*figure 4*). D'un côté, les grandes compagnies employant jusqu'à 440.000 personnes mondialement, telles que les Big Four, McKinsey, Bain, etc. De l'autre, les nouveaux entrants qui, tout en se positionnant comme des firmes « de taille moyenne » amassent tout de même des revenus d'environ \$22 million par an (Greentarget, 2017).

2.3.2. Rupture du marché

L'industrie du conseil est actuellement en phase de maturité. Cela signifie que sa croissance suit celle de l'économie et que de plus en plus d'acteurs arrivent sur le marché (IBISWorld, 2017). C'est aussi un moment clé où l'industrie peut subir une « innovation de rupture » ou *disruptive innovation* (Kaplan, 2017). Selon la Harvard Business Review :

« Une rupture décrit un processus par lequel une plus petite entreprise avec moins de ressources est capable de défier avec succès des entreprises déjà établies. Plus précisément, comme les titulaires se concentrent sur l'amélioration de leurs produits et services pour leurs clients les plus exigeants (et généralement les plus rentables), ils dépassent les besoins de certains segments et ignorent les besoins des autres. Les entrants qui s'avèrent perturbateurs commencent par cibler avec succès les segments négligés, prenant pied en offrant des fonctionnalités plus adaptées, souvent à un prix inférieur. Les titulaires, qui recherchent une rentabilité plus élevée dans des segments plus exigeants, ont tendance à ne pas réagir vigoureusement. Les entrants progressent ensuite vers le haut de gamme, offrant les performances dont les clients traditionnels ont besoin, tout en préservant les avantages qui ont favorisé leur succès. Lorsque les clients grand public commencent à adopter les offres des nouveaux entrants en volume, une perturbation s'est produite » (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015).

Il semble que cette définition précise s'adapte bien à l'industrie du conseil. Effectivement, comme vu plus haut, les grandes entreprises de consulting choisissent leurs clients en fonction de leur rentabilité. Le reste du marché n'est pas desservi. Faire appel à un consultant est souvent considéré comme une dépense importante, surtout du point de vue d'un commerçant. Kaplan (2017) insiste sur les problèmes des grandes entreprises de consulting, en disant que l'un d'entre eux est la marge énorme qu'elles réalisent sur le prix demandé. C'est évidemment une opportunité parmi beaucoup d'autres pour Small Fish d'être présent là où la concurrence ne l'est pas.

En saisissant les opportunités du marché et en suivant la technique de création d'un nouveau marché en élargissant les limites existantes de l'industrie proposée par Kim & Mauborgne (2004), nous allons identifier quels facteurs clés de succès de l'industrie peuvent être réduits, augmentés, créés et éliminés. Grâce au canevas stratégique, nous sommes capables de comparer les concurrents selon leur performance perçue en termes de facteurs clés de succès (Kim & Mauborgne, 2004). Pour rappel, les FCS établis dans l'industrie étaient : réputation, qualité, prix, expérience, innovation, disponibilité et image de marque. Parmi ceux-ci,

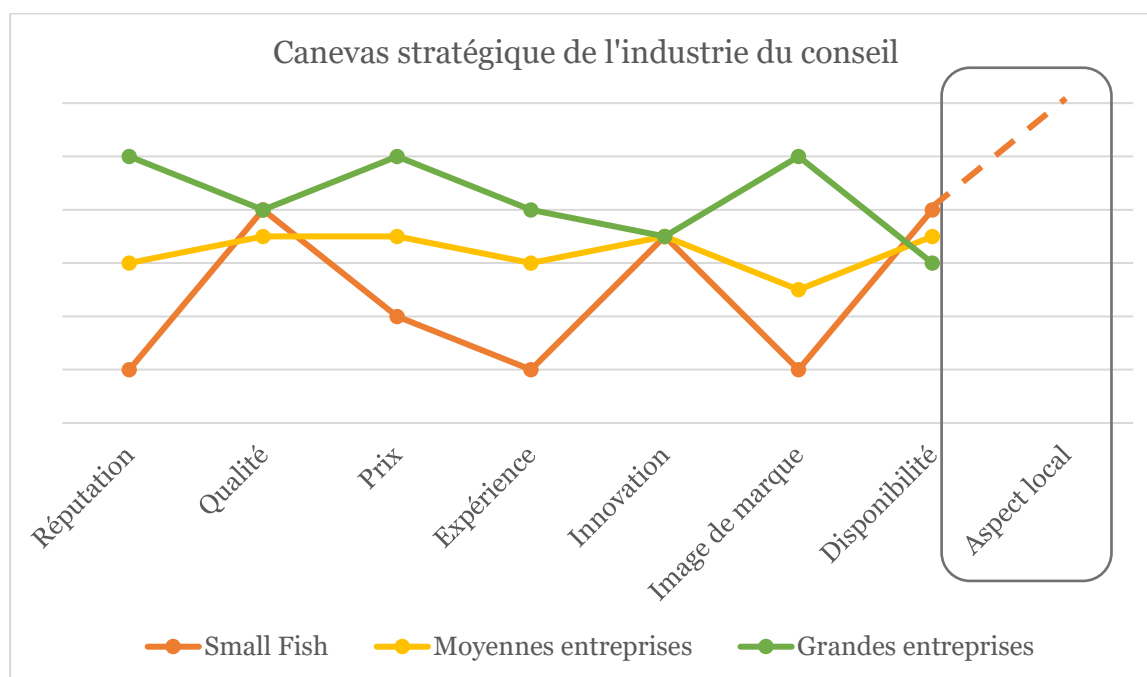
- La réputation et l'image de marque peuvent être éliminés ;
- Les coûts (prix) et l'importance de l'expérience peuvent être réduits.

Ces deux actions permettent de diminuer la structure des coûts de Small Fish vis-à-vis des concurrents (Bascle, 2018). Pour rappel, Kaplan (2017) insistait sur la marge de prix élevée que se font les entreprises de conseil. La réputation et l'image de marque font souvent partie des raisons qui justifient un prix élevé aux yeux des consommateurs, pourtant certains consommateurs préfèrent les produits génériques. De plus,

- La disponibilité peut être augmentée ;
- L'aspect local, un besoin des consommateurs auparavant non reconnu ou non adressé peut être inventé (Bascle, 2018).

Small Fish change donc la proposition de valeur de l'industrie, et va plutôt privilégier le coût pour le client, l'aspect local et la flexibilité aux besoins des clients (Zwilling, 2015) et aux changements du marché. Cette nouvelle proposition de valeur est schématisée dans la *figure 5*.

Figure 5 Canevas stratégique de l'industrie du conseil



Source : auteur

2.4. Analyse interne (VRIN)

Afin de posséder un avantage compétitif, une entreprise doit identifier et analyser ses capacités stratégiques, à savoir ses ressources et compétences. Nous allons évaluer chaque capacité stratégique en fonction de quatre critères : valeur perçue par le client, rareté, inimitabilité et non-substituabilité. Ce modèle, appelé VRIN, détermine si une ressource de l'entreprise est une source d'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).

Aux facteurs clés de succès de l'industrie identifiés auparavant, nous rajoutons de nouveaux facteurs se rapportant à l'entreprise en elle-même. Les capacités stratégiques de Small Fish sont divisées en *ressources* – ce que l'entreprise possède – et *compétences* – ce qu'elle fait correctement. Ces deux catégories sont alors divisées en capacités *de seuils* – nécessaires à la survie dans l'industrie – et *uniques* – qui distinguent l'entreprise de ses concurrents (Vas, 2016).

L'analyse VRIN complète des facteurs clés de succès peut être trouvée en *annexe 4*. Il en ressort que Small Fish possède sept capacités stratégiques qui lui donnent un avantage temporaire face à la compétition : son savoir-faire, les relations clients, sa disponibilité, la qualité, le prix, l'innovation et l'aspect local. Si l'entreprise n'a pas d'avantage concurrentiel durable pour le moment, le savoir-faire et la réputation augmenteront avec l'expérience de Small Fish et déboucheront sur une capacité difficile à imiter ou à obtenir. En outre, Small Fish semble avoir toutes les capacités de seuil nécessaires pour évoluer dans l'industrie.

2.5. SWOT

L'analyse SWOT vient résumer l'analyse approfondie du marché réalisée ci-dessus. Ce modèle relève les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise. Les deux premières catégories s'intéressent à l'environnement interne à l'entreprise, tandis que les deux dernières résument les éléments provenant de l'environnement externe.

2.5.1. Forces

Les forces de Small Fish résident principalement dans sa proposition de valeur et son positionnement de niche par rapport à la concurrence. Ainsi, le choix de cibler les petits commerçants locaux, cible auparavant laissée sur le côté, fait partie des forces de Small Fish. Les autres forces découlent de son positionnement : sa politique de prix adaptée au budget souvent limité des commerçants, sa flexibilité dans la réalisation des attentes des clients et sa disponibilité 24/7 afin d'être toujours présent lorsque le client a besoin d'une aide.

2.5.2. Faiblesses

Les principales faiblesses de Small Fish sont son manque d'expérience et de réputation. Cependant, ces facteurs ne resteront pas des faiblesses très longtemps et

deviendront des forces lorsque Small Fish gagnera de l'expérience et pourra capitaliser sur son excellente réputation. D'un autre côté, Small Fish ne possède pas d'avantage concurrentiel durable, ce qui sans être dramatique, est assez contraignant. Encore une fois, avec le temps, Small Fish développera un savoir-faire unique et difficile à imiter par d'éventuels concurrents.

2.5.3. Opportunités

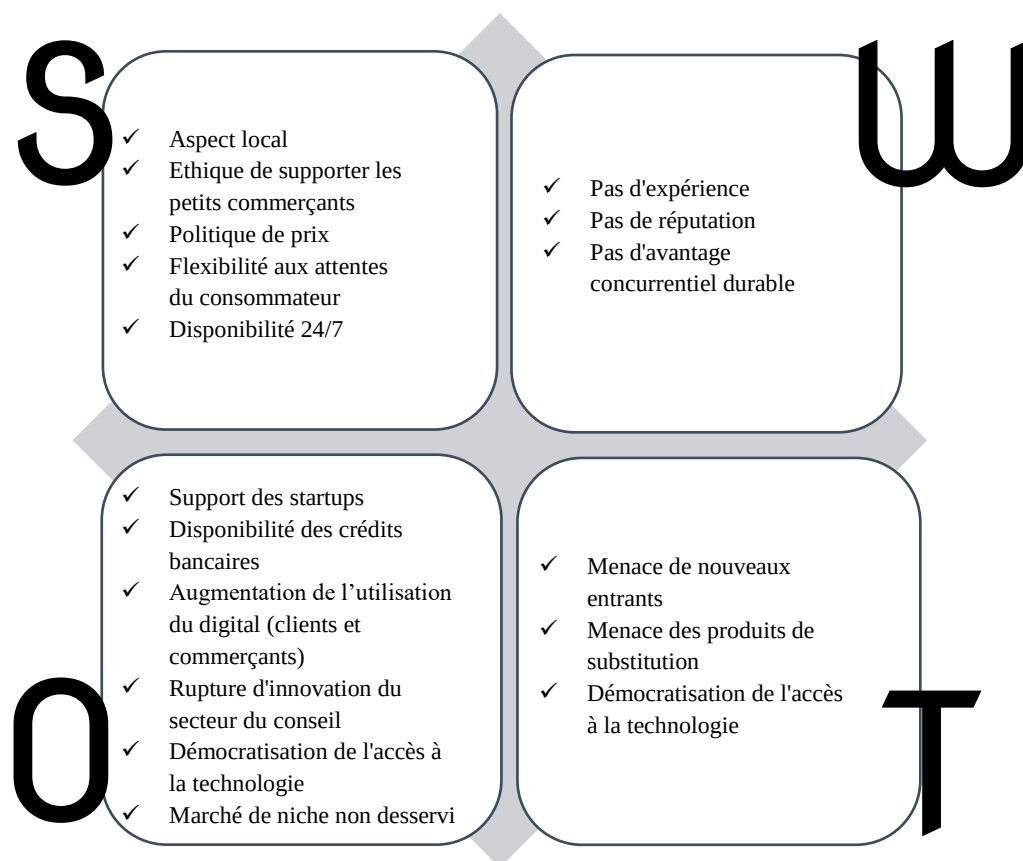
Les opportunités du marché sont nombreuses. Au niveau de la création d'entreprise, un support est assuré, que ce soit par la Wallonie, la Belgique ou l'Europe. Les crédits bancaires sont relativement aisés à recevoir, surtout grâce à l'aide au financement des instances citées auparavant. Au niveau de l'industrie du consulting, la rupture d'innovation permet enfin aux plus petits acteurs d'infiltrer le marché par le bas, en proposant une politique de prix abordable et en laissant les grandes entreprises en compétition intense. Le marché des petits commerçants locaux, non desservi auparavant, est une opportunité non-négligeable. Enfin, au niveau de l'activité de l'entreprise, l'augmentation impressionnante de l'utilisation des outils digitaux et du e-commerce par les clients finaux ainsi que son acceptation par les commerçants créent une parfaite opportunité pour Small Fish.

2.5.4. Menaces

Les menaces de l'environnement sont au nombre de trois. Premièrement, les barrières à l'entrée ne sont pas très hautes et de potentiels nouveaux acteurs pourraient infiltrer le marché. Small Fish devra donc investir pour décourager la concurrence. Deuxièmement, il existe une menace modérée des produits de substitution, tels que des plateformes d'e-commerce communes. Troisièmement, la démocratisation de l'accès à la technologie pourrait encourager les commerçants à s'occuper de leur stratégie digitale eux-mêmes. Cependant, nous pensons que ce scénario a peu de chance de se réaliser, les commerçants étant de plus en plus occupés par les multiples activités qui composent leur métier.

La figure 6 reprend les éléments cités ci-dessous et les présente sous forme de représentation schématisée.

Figure 6 Analyse SWOT de Small Fish



Source : auteur

Chapitre 3 : Etude de marché

Catherine Léger-Jarniou, dans son ouvrage *Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, met en évidence trois objectifs principaux d'une étude de marché. Le premier sert à vérifier l'existence du marché et des besoins ; le deuxième, à faire des choix stratégiques qui permettent de se positionner correctement sur le marché ; et le troisième à définir l'offre marketing et vérifier la viabilité du projet (Léger-Jarniou, 2004).

La revue de littérature a permis de constater que les petits commerçants avaient besoin d'une solution de marketing digital adaptée à leurs attentes. Ce besoin sera infirmé ou confirmé à l'aide d'un questionnaire. En interrogeant les acheteurs potentiels des services de Small Fish – c'est-à-dire, les petits commerçants, il sera possible d'avoir une meilleure idée des raisons qui influenceraient positivement leur choix. Les clients de nos clients – les consommateurs finaux – seront aussi interrogés afin de récolter des éléments-clés qui permettraient de persuader les petits commerçants de l'avantage économique que peut leur apporter Small Fish.

3.1. Problématique, questions de recherche, hypothèses et informations nécessaires

Le fil rouge de ce mémoire porte sur la disparition des petits commerces locaux et la diminution de l'intérêt des consommateurs à leur égard, deux raisons qui poussent à la création de Small Fish. La problématique générale de cette étude peut donc s'articuler comme telle : « *Faut-il créer une entreprise de conseil adaptée aux besoins des petits commerçants ?* ». A partir de cette problématique, nous sommes capables de créer quatre questions de recherche plus précises, citées ci-dessous. Chacune induit des hypothèses, qui sont des réponses plausibles à ces questions. Enfin, chaque hypothèse requiert certaines informations nécessaires qui seront récoltées par l'étude (*annexe 5*).

- Q1 : Pourquoi les consommateurs finaux se détournent-ils du commerce local ?
- Q2 : Pourquoi les clients finaux consomment-ils chez les petits commerçants ?
- Q3 : Pourquoi les petits commerçants n'arrivent-ils pas (plus) à capter la demande ?
- Q4 : Quels éléments inciteraient les commerçants à utiliser un service de conseil en stratégie digitale comme Small Fish ?

3.2. Méthodologie

L'étude débutera par une recherche exploratoire. Pour ce faire, une méthode qualitative sera privilégiée afin de développer une première connaissance du terrain. Cette analyse qualitative aura lieu sous forme d'entretiens individuels thématiques : un petit nombre de personnes sera interrogé avec l'aide d'un guide d'entretien en

entonnoir créé à priori. Les avantages d'une telle méthode sont : sa flexibilité, le traitement en profondeur de la question et la richesse des résultats obtenus (Pleyers, 2016).

Par après, nous effectuerons une analyse quantitative sous forme de questionnaire en ligne auprès de deux populations. Cette méthode permet de récolter un nombre important de réponses rapidement et à moindre coût. L'échantillon sur lequel porte l'étude doit être un maximum représentatif – afin que les résultats soient généralisables – et le questionnaire doit être structuré et standardisé. Les instruments de recueil de données sont disponibles en *annexes 6 et 7*.

Finalement, la dernière étape de la préparation de l'étude est l'échantillonnage. En effet, il est très difficile voire souvent impossible d'interroger la population en entier. Notre étude quantitative suivra une méthode d'échantillonnage aléatoire. Le calcul de la taille d'échantillon se réalise à partir de trois éléments : la population, la marge d'erreur et le niveau de confiance souhaités (Papin, 2001). En 2015, la population des petits commerçants belges (POP.A) était composée d'environ 100.000 unités (Grimmeau & Wayens, 2016). La population des consommateurs belges âgés de plus de 14 ans (POP.B), quant à elle, est composée d'environ 9.500.000 unités (BMCE Trade, 2018). En respectant une marge d'erreur de 5% ainsi qu'un intervalle de confiance de 95%, la taille d'échantillon requise pour les deux populations est de 383 unités chacune. L'objectif sera d'atteindre le nombre d'unités de l'échantillon théorique mais, si cela se révèle trop contraignant, une taille de 100 unités sera visée (de Moerloose, Jeandrain & Swaen, 2009).

3.3. Etude exploratoire

L'étude exploratoire a permis de mieux cerner les besoins des petits commerçants. Trois indépendants tenant des commerces divers en centre-ville ont été interrogés : un magasin de chaussures, un magasin de produits locaux et un magasin d'habillement. Le guide d'entretien ainsi que les transcrits des interviews se trouvent en annexe 4. Les réponses des trois participants ont permis de compléter le questionnaire quantitatif grâce à une étude exploratoire du concept.

Parmi les commerçants interrogés, une définit le commerce local comme une « *espèce en voie de disparition* ». Tous ressentent une grande différence entre l'époque où les grandes enseignes n'existaient pas encore et le jour d'aujourd'hui. Ils dénoncent l'inaction des pouvoirs publics et de la législation concernant le commerce belge, notamment la construction incessante de projets immobiliers, mais aussi en ligne. Une intervenante a même « *presque peur que [...] ce soit les petits commerces comme ça qui, qui disparaissent* ». Le centre-ville possède beaucoup de cellules vides et celles-ci sont souvent vétustes.

Les interviewés sont conscients de l'évolution de leurs clients qui ont moins de temps pour consommer et se déplacer. Les principaux éléments importants pour les clients selon eux sont : une attention particulière, un accueil personnalisé, un bon rapport qualité-prix, un produit local et un produit différencié. Interrogée au niveau du prix de ses produits, une intervenante stipule qu'« *il faut être riche pour acheter pas cher* ». Les deux principaux problèmes sont d'un côté le manque de parking et son coût et de l'autre le fait d'essayer en magasin et d'acheter en ligne ailleurs.

Interrogés sur l'importance des outils digitaux, la plupart des interviewés sont « *conscients qu'on ne sait plus avancer sans cela* ». Cependant, ils ont du mal à appréhender ces outils et pensent qu'ils représentent beaucoup de temps et de travail. L'une d'entre eux nous a avoué qu'« *[elle était] dépassée, ça évolue trop vite* ». Malgré ces contraintes, l'intérêt pour le digital est bien présent ; les intervenants savent qu'il y a beaucoup de choses à apprendre et voudraient avoir de l'aide.

En leur proposant un service de conseil en stratégie digitale, la première réaction des commerçants est défensive. « *Ça coûterait trop cher* », « *On n'a pas beaucoup de moyens* ». Après leur avoir expliqué l'objectif d'un prix adapté aux petits commerçants, les interviewés s'adoucissent et recherchent plutôt des éléments tels que la disponibilité, la rentabilité et l'essai avant l'achat.

3.4. Etude quantitative

Le questionnaire, qui a été distribué en ligne, contient deux parties distinctes. Selon la réponse à une question-filtre (*Q1- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?*), le participant est redirigé vers la partie commerçant (POP.A) ou la partie consommateur (POP.B). A la fin du questionnaire, les deux populations se rejoignent pour répondre à des questions sociodémographiques de base. Un tableau de croisement hypothèses/questions permet d'assurer que chaque question du questionnaire est pertinente et répond à une donnée nécessaire à l'infirmer/la confirmation d'une ou plusieurs hypothèse(s) de recherche. Le questionnaire ainsi que le tableau peuvent être trouvés en *annexe 7*. Ce questionnaire a un double objectif :

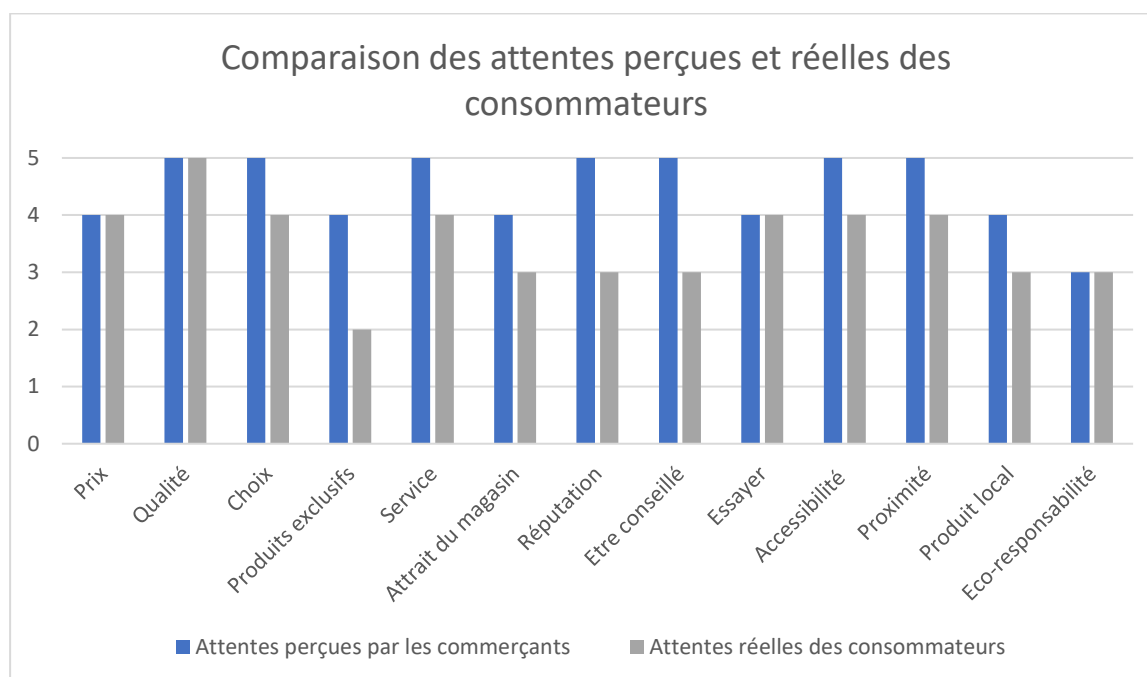
- D'une part, de vérifier l'intérêt des petits commerçants pour Small Fish ;
- Et d'autre part, de récolter des éléments importants sur les habitudes de consommation des clients finaux et ce afin de convaincre les petits commerçants de l'importance du digital.

3.4.1. Résultats commerçants (POP.A)

Parmi les 123 personnes ayant répondu au questionnaire, 33 étaient des petits commerçants. Parmi eux, une majorité (30%) sont actifs dans l'habillement, les chaussures et les accessoires. Près de 60% des commerçants travaillent seuls et 27% ont un employé. Enfin, environ la moitié des commerces sont en activité depuis plus de 15 ans, tandis que 21% viennent de commencer leur activité dans l'année.

La première question de recherche portant sur les commerçants s'intéressait à savoir pourquoi les petits commerçants n'arrivaient-ils plus à capter la demande (*Q3*). Si la plupart des commerçants interrogés trouve que le métier de commerçant s'est complexifié avec le temps (69%), ils sont peu nombreux à voir une diminution de la fréquentation de leur commerce (31%). De plus, ils considèrent que la concurrence la plus forte provient de l'e-commerce (80%), suivi des grandes enseignes (69%) et des centres-commerciaux (65%). Enfin, ils ont une idée assez juste des attentes des consommateurs, ne surévaluant que quelques attributs seulement, comme l'envie de produits exclusifs, la réputation du commerce et le besoin d'être conseillé (*voir graphique 1*).

Graphique 1 Comparaison des attentes perçues et réelles des consommateurs



Source : auteur

La deuxième question portait sur les éléments qui inciteraient les commerçants à utiliser Small Fish. Parmi les commerçants interrogés, 75% possèdent une page Facebook, 60% un site internet, 24% un compte Instagram et 14% un site e-commerce. S'ils sont convaincus que les réseaux sociaux apporteraient de la visibilité à leur entreprise et augmenteraient leurs ventes, la plupart est d'accord de dire que s'en occuper prend du temps. De plus, 80% des personnes interrogées seraient plus susceptibles d'utiliser les outils digitaux si on leur apportait de l'aide. Parmi ces commerçants, une majorité voudrait une preuve de la rentabilité à long-terme de leur investissement. Afin de les convaincre, nous nous sommes intéressés au comportement des consommateurs vis-à-vis du digital. Deux faits importants – qui peuvent servir de vrais arguments de vente – en sont ressortis :

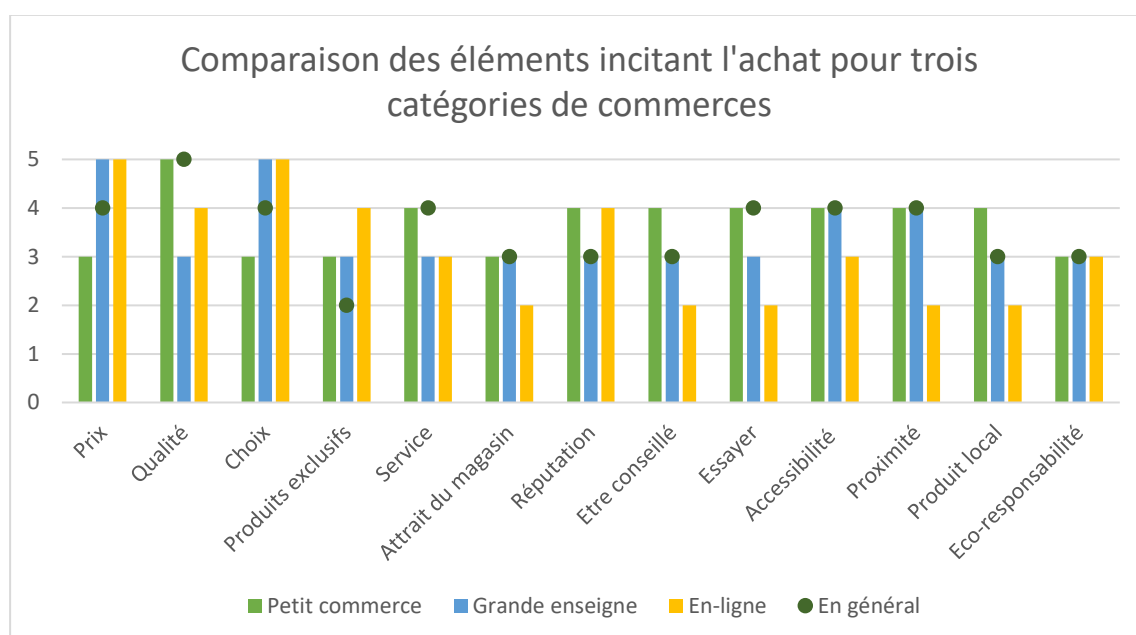
- 50% des consommateurs recherchent souvent des informations sur internet avant de se rendre en magasin (28% sur les réseaux sociaux) ;
- 54% des consommateurs seraient plus aptes à consommer dans un petit commerce si celui-ci possédait une présence sur les réseaux sociaux (66% s'il possède un site internet ou de commerce électronique).

3.4.2. Résultats consommateurs (POP.B)

Concernant les consommateurs, nous nous intéressons à leurs intentions d'achat et surtout aux raisons qui pourraient les pousser à consommer (ou pas) chez un petit commerçant. Nous avons donc comparé les éléments incitant l'achat pour trois catégories de commerce – le petit commerce, la grande enseigne et le commerce en ligne ; de plus, une variable neutre permet de voir les attentes générales des consommateurs. La première réflexion qui interpelle après la lecture du *graphique 2* est que les consommateurs ont effectivement des attentes différentes selon qu'ils consomment en ligne, dans les grandes enseignes ou dans un petit commerce. Ainsi, quand le consommateur achète dans un petit commerce, le prix n'est pas aussi important à ses yeux ; cependant, la qualité et le service seront des éléments très importants dans sa décision d'achat.

Selon ces résultats, le petit commerçant est le seul des trois types de commerces étudiés à pouvoir répondre parfaitement aux attentes du consommateur pour ce qui est de la qualité, du service et de l'essai avant achat. Le commerce local a donc bien sa place dans l'environnement de consommation. Les autres éléments importants pour les consommateurs auxquels les petits commerçants doivent faire bien attention sont l'attrait de leur magasin, l'accessibilité et la proximité.

Graphique 2 Comparaison des éléments incitant l'achat pour trois catégories de commerces



Source : auteur

3.5. Limites et conclusion

L'enquête qualitative a été bénéfique à l'étude de marché, puisqu'elle a permis d'affiner le questionnaire quantitatif. Quand à ce dernier, il a permis de répondre aux questions de recherche et de valider ou pas les hypothèses qui en découlaient. L'étude a donc permis de vérifier l'intérêt des petits commerçants pour Small Fish et de mieux comprendre le mode de consommation des clients finaux.

L'enquête a pourtant quelques limites. D'une part, l'échantillon, bien que calculé à priori, n'a pas atteint la taille nécessaire pour être considéré comme représentatif. Cela signifie que les données récoltées ne peuvent pas être généralisées à la population entière. Cependant, en considérant le temps et les moyens investis, il a tout de même permis de mettre en évidence certains comportements intéressants. D'autre part, le questionnaire quantitatif en ligne permet difficilement de respecter un certain quota au niveau sociodémographique. Ainsi, une majorité de femmes (65%) et d'étudiants (31%) a répondu à notre questionnaire.

Mis à part ces limitations, le but de l'enquête, qui était d'étudier le marché, a été atteint.

Chapitre 4 : Stratégie

Ce chapitre sur la stratégie générale de l'entreprise abordera la vision et la mission de Small Fish, sa stratégie concurrentielle ainsi que son plan d'action et de croissance.

4.1. Vision et mission stratégiques

La mission d'une société définit « *la finalité de l'entreprise et les activités fondamentales qui constituent sa raison d'être* » (Vas, 2016). Dans la présentation du projet, nous avons déjà énoncé la mission principale de Small Fish : permettre aux petits commerçants d'avoir accès aux outils digitaux afin de les aider à survivre et de se développer face à une concurrence rude. Small Fish répond directement à leurs

besoins, qui diffèrent de ceux des plus grandes entreprises : simplicité d'utilisation, disponibilité 24/7, prix adapté, non chronophage. Nos valeurs sont clairement ancrées dans l'aspect local et de préservation des petits commerces et de leur charme.

La vision, quant à elle, s'intéresse au futur et aux aspirations de l'entreprise. Hamel et Prahalad (1993) soutiennent que la vision se doit d'être démesurée car elle crée alors une tension créatrice entre la réalité et le futur qui pousse à aller toujours plus loin. La vision de Small Fish est de devenir la première référence nationale belge en stratégie digitale pour les petits commerces.

4.2. Stratégie concurrentielle

Après avoir analysé l'environnement interne et externe à l'entreprise, il est temps de faire des choix stratégiques pour Small Fish. La stratégie principale d'une start-up doit être de rassembler à la fois les opportunités de l'environnement et ses forces internes afin de créer et délivrer de la valeur pour les clients (Aoaeh, 2015). Porter (1985) identifie trois stratégies génériques pour les entreprises qui permettent de développer un avantage concurrentiel durable⁵ : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation. Porter pensait qu'il fallait absolument choisir entre domination par les coûts et différenciation comme base de l'avantage concurrentiel d'une entreprise, au risque de rester « *callé au milieu* ». Cependant, d'autres chercheurs ont critiqué et amélioré ce modèle, comme Kim et Mauborgne (2004) avec leur stratégie océan bleu ainsi que Faulkner et Bowman (1995) avec leur horloge stratégique⁶.

La stratégie de Small Fish ne rentre dans aucune de ces stratégies dites « *génériques* », mais est plutôt hybride. En effet, l'entreprise va à la fois privilégier une approche à coût bas ainsi qu'une différenciation de la proposition de valeur. Dans la revue de littérature, nous avons défini qu'il existait un besoin de consulting en

⁵ Plus d'infos en annexe 8

⁶ Plus d'infos en annexe 9

stratégie digitale chez les petits commerçants qui n'était pas satisfait. Le fait de créer et capturer des nouvelles demandes renvoie à la stratégie d'océan bleu. Notre proposition de valeur se décale des facteurs clés de succès traditionnels (comme la notoriété liée à la marque et la réputation) et insiste sur l'aspect local et l'adaptation aux réalités des petits commerces.

4.3. Plan d'action et croissance

Le principal objectif de Small Fish – après avoir assuré sa survie – sera sa croissance. Pour ce faire, les trois objectifs sous-jacents seront :

- Augmenter la visibilité ;
- Augmenter les ventes ;
- S'imposer en tant que référence sur le marché.

Selon Chandler (1962), la performance d'une entreprise dépendrait de l'interaction entre certains attributs, tels que les caractéristiques de l'entrepreneur, celles de l'entreprise, les déterminants stratégiques et les déterminants environnementaux (Janssen, 2016). Ainsi, une stratégie de différenciation fonctionne assez bien pour une entreprise de petite taille et un dirigeant jeune évoluant dans un environnement dynamique pourra avoir un impact positif sur la croissance. Une augmentation de la taille de Small Fish permettra de toucher plus de clients et de répondre au besoin de plus de petits commerçants. Avec cette croissance, Small Fish pourra notamment se permettre d'engager plus de personnel. D'un autre côté, rester indépendant et maître des décisions concernant la société est tout aussi important pour Small Fish.

La croissance est compromise si l'entreprise n'a pas d'une idée claire sur la direction à suivre. Pour ce faire, nous allons utiliser la méthodologie de Papin en identifiant : (1) les facteurs clés de succès, (2) les objectifs à atteindre et (3) les actions à entreprendre (Papin, 2001).

Tableau 2 Plan d'action de Small Fish

	<u>Facteurs clés de succès</u>	<u>Objectifs à atteindre</u>	<u>Actions à entreprendre</u>
1. Augmenter la visibilité			
	Communication adéquate	Faire comprendre au client le positionnement	Soigner la communication
	Publicité étendue	Augmenter la portée de la publicité	- Prospection - Campagne publicitaire
2. Augmenter les ventes			
	Communication adéquate	Convaincre le client d'utiliser Small Fish	Proposer un service toujours adapté aux besoins des clients
	Prix de vente	Avoir une marge bien inférieure à la concurrence et proposer un prix de revient le plus faible possible	- Surveiller les prix de la concurrence - Surveiller le prix maximum que le client est prêt à payer
	Retour sur investissement	Prouver aux commerçants qu'ils auront un ROI à long-terme.	Enregistrer les premiers résultats pour les montrer aux clients suivants
	Disponibilité	Se rendre toujours disponible pour les clients	Avoir un horaire relativement flexible afin de rester disponible
	Gestion	Avoir une entreprise saine et un équilibre entre les revenus et les dépenses	Gérer les ventes, les créances des clients, etc.
3. S'imposer en tant que référence			
	Expérience	Augmenter rapidement l'expérience	Small Fish acquerra de l'expérience avec le temps
	Réputation	Augmenter rapidement la réputation	Idem

Chapitre 5 : Organisation de l'entreprise

5.1. Ressources humaines

Durant les trois premières années d'existence de Small Fish, seul un employé sera nécessaire. Cependant, avec la croissance de l'entreprise, un employé supplémentaire pourra être engagé. Cette personne devra avoir un profil spécifique, tant au niveau des compétences qu'au niveau de son comportement. Small Fish recherchera quelqu'un d'indépendant, de débrouillard, de qualifié, d'humain et qui partage les valeurs de Small Fish. En outre, des formations seront accessibles à l'employé, plus particulièrement au niveau des compétences techniques en création de site internet (Ettinger & Witmeur, 2003).

5.2. Aspects légaux

Comme expliqué auparavant, Small Fish utilisera le statut juridique de société privée à responsabilité limitée Starter (SPRL-S). Cette forme juridique se distingue par son absence d'apport de capital – en effet, un capital de départ de 1€ minimum est nécessaire – ainsi que par son aspect de responsabilité limitée – si l'entreprise vient à contracter des dettes, les capitaux privés ne peuvent pas être saisis (Partena Professional, 2018). La SPRL-S doit impérativement constituer une réserve légale à hauteur de 25% du bénéfice annuel net, jusqu'à atteindre la somme de 18.550€. Après cela, sa transformation en SPRL classique est possible. Lors de la création de ce statut spécial, la SPRL-S avait 3 ans pour effectuer cette transformation. Cependant, cet aspect légal est maintenant aboli et l'entreprise peut rester une SPRL-S sans limite dans le temps. Quoi qu'il en soit, Small Fish effectuera la transformation dès qu'il aura atteint la somme minimum.

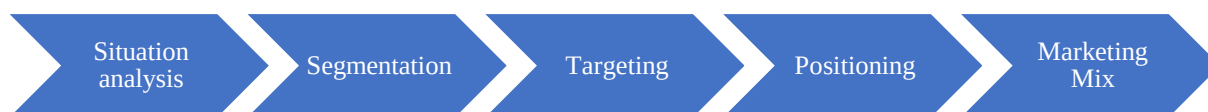
Concernant la structure de l'entreprise, Small Fish n'aura dans un premier temps pas de conseil d'administration, ne comptant que la fondatrice comme seule employée. Enfin, le contrat légal avec le client mentionnera un délai de paiement à 60 jours.

Chapitre 6 : Marketing

« Il y a trois manières d'occuper votre temps : le marketing, le marketing et le marketing. C'est la chose la plus importante qu'un entrepreneur devrait faire. Si vous n'êtes pas préparé à en faire, tout le reste est sans importance. » Emma Harrison

La stratégie marketing représente en effet une grande partie de la création d'une entreprise car, au bout du compte, elle ne saurait survivre et se développer sans ses clients. Et quelle meilleure façon d'attirer des clients que le marketing ? Pour structurer ce chapitre, nous suivons le schéma de Schuiling (2017). Les quatre premières catégories font partie du marketing stratégique tandis que la dernière fait partie du marketing opérationnel. L'analyse de la situation (facteurs environnementaux internes et externes influençant l'entreprise) a déjà été effectuée auparavant. Nous commencerons donc directement avec la segmentation.

Figure 7 Etapes du marketing stratégique et opérationnel



Source : Schuiling (2017)

6.1. Marketing stratégique

6.1.1. Segmentation

La segmentation du marché permet d'avoir une idée globale de la composition du marché-cible. Evidemment, selon la stratégie choisie par l'entreprise, cette dernière choisira un ou plusieurs segments-cibles. En ce qui nous concerne, nous proposons deux critères de segmentation du marché du conseil belge.

Premièrement, le critère de segmentation par taille d'entreprise sera utilisé. Comme précisé dans la revue de littérature, le concept de « petit commerce » n'est pas reconnu comme catégorie au sens propre en Belgique : il n'en existe pas de définition

officielle. Nous nous intéresserons donc aux microentreprises et aux petites entreprises⁷.

Deuxièmement, le marché peut se segmenter sur base du critère d'avantages recherchés, qui se fonde sur les attentes des clients (Lambin & de Moerloose, 2008). Dans le cas de l'industrie du conseil, les clients sont intéressés par : l'aspect local, la réputation, la qualité, le prix, l'expérience, l'innovation, la disponibilité et l'image de marque (*voir chapitre 2*). Trois segments peuvent être définis :

- Le segment de l'aspect local et prix adapté ;
- Le segment réputation et image de marque ;
- Le segment qualité.

Il est important de noter que les unités des différents groupes ne sont pas mutuellement exclusives ; un consommateur peut avoir de l'intérêt pour plusieurs segments et choisir en faisant des compromis (Lambin & de Moerloose, 2008).

6.1.2. Ciblage

La prochaine étape pour Small Fish est de choisir une stratégie de ciblage : combien et quels segments cibler ? Selon Lambin et de Moerloose (2008), « *une stratégie de ciblage concentré signifie que l'entreprise se spécialise dans un segment et renonce à couvrir la totalité du marché* ». Le *tableau 2* représente un croisement des deux critères de segmentation établis ci-dessus. Au niveau de la taille de l'entreprise, la cible principale de Small Fish est les segments des micro entreprises et des petites entreprises – segments se rapprochant le plus de la définition d'un petit commerce. Au niveau des avantages recherchés, Small Fish se focalise sur les clients recherchant un prix très compétitif ainsi qu'un intérêt pour leur situation locale.

⁷ Plus d'informations en *annexe 1*

Tableau 3 Ciblage de Small Fish selon deux critères de segmentation

	Aspect local et prix adapté	Réputation et image de marque	Qualité
Microentreprises			
Petites entreprises (PE)			
Moyennes entreprises (ME)			
Grandes entreprises (GE)			

6.1.3. Positionnement

L'objectif de la stratégie de positionnement est de communiquer l'image de Small Fish aux clients afin qu'ils perçoivent ce qu'il est vraiment (Lambin & de Moerloose, 2008). Small Fish suit un positionnement différencié par opposition à un positionnement imitatif. En effet, nous nous distinguons de la concurrence en proposant un attribut et un prix différents. Il est souvent conseillé aux nouvelles entreprises d'adopter un positionnement différent de celui de la concurrence (Léger-Jarniou, 2004). D'une part, l'intérêt pour le local et les préoccupations spécifiques des petits commerçants est un attribut qui n'a pas encore été exploité auparavant. D'autre part, le marché du conseil pratique souvent des prix élevés du fait de la marge prélevée sur le coût pour le client. Small Fish offrira un prix honnête et adapté aux petits commerçants.

6.2. Marketing opérationnel

Le positionnement de l'entreprise doit se ressentir dans tous les aspects du marketing opérationnel, ou marketing mix. Celui-ci est souvent divisé en quatre parties – les fameux 4P du marketing : le produit (*product*), la distribution (*place*), le prix (*price*) et la promotion (*promotion*).

6.2.1. Le produit

6.2.1.1. Les services

Le *chapitre 1* contenait déjà une description des services offerts par Small Fish. Pour rappel, ceux-ci étaient :

- Une activité de conseil en stratégie digitale ;
- Une activité de maintenance ;
- L'organisation de conférences.

Premièrement, l'activité du conseil en stratégie digitale proposera six services principaux au client :

- **Un audit général** de l'état actuel de la stratégie de marketing (digital mais aussi traditionnel) du client. Des recommandations sur les détails à améliorer sont incluses.
- **La création d'une stratégie marketing digitale** sur base de l'analyse de l'entreprise et des recommandations faites auparavant, Small Fish développera un plan marketing en règle, à la fois stratégique et opérationnel. Celui-ci contient également un plan de communication détaillé à la fois facile à comprendre et à incorporer dans le planning chargé d'un petit commerçant.
- **La création d'un site internet.** Véritable vitrine électronique, le site internet est indispensable : 78% des clients font une recherche en ligne avant de se rendre en magasin (Viale, 2014). La réalisation informatique du projet sera confiée à un *web developer* – en tout cas dans un premier temps – et Small Fish aidera au niveau du design, des attentes du client et de la communication afin que tout se passe parfaitement bien. Si le client possède déjà un site internet, il sera possible de réaliser une analyse et de l'améliorer, notamment au niveau du contenu et du référencement.
- **La création d'un site de e-commerce.** La combinaison d'une plateforme de vente en ligne et d'un magasin physique est très intéressante pour le commerçant. Par exemple, des magasins ayant commencé uniquement en ligne ouvrent des commerces physiques (Walsh, 2016). Josh Boaz stipule que « *les deux mondes ont fusionné (...). Les consommateurs vont dans les magasins, évaluent les produits et achètent en ligne, ou bien recherchent en ligne avant d'acheter en magasin. Si vous*

ne couvrez pas les deux spectres, vous êtes en train de passer à côté » (Fallon, 2014). Tout comme pour l'offre du site internet, cette offre sera également réalisée en collaboration avec un *web developer*, dans un premier temps.

- **La création d'une présence sur les réseaux sociaux.** Le choix d'utilisation des réseaux sociaux dépend bien évidemment du positionnement choisi par l'entreprise et de son ambition. Facebook et Instagram fonctionnent très bien pour des entreprises B2C en proposant de l'engagement, du divertissement aux clients finaux tandis que LinkedIn et Twitter agissent mieux pour les entreprises B2B (Green, 2015). Si le client possède déjà une présence sur les réseaux sociaux, Small Fish pourra la réaligner avec la stratégie de communication globale et créer un plan de publication facile et rapide d'utilisation ainsi que du contenu.
- **La création d'une campagne publicitaire.** Pour promouvoir un événement spécifique ou bien tout simplement pour améliorer la visibilité de l'entreprise, Small Fish peut créer une campagne de pub. Cette campagne peut être constituée d'une ou de plusieurs des composantes de publicité suivantes : e-mailing, SEO (AdWords), Facebook Ads, etc.

Le tableau 4 propose un récapitulatif des services de conseil proposés par Small Fish.

Tableau 4 Récapitulatif des services de conseil proposés par Small Fish

Audit	Stratégie	Site internet
Site e-commerce	Réseaux sociaux	Campagnes pub

Deuxièmement, l'activité de maintenance consistera à proposer un service de maintenance disponible en continu (24/7) aux clients. Small Fish offrira un support concernant des informations générales ou techniques sur le service rendu ou en cours. Cette maintenance sera offerte à tout nouveau client et ce, pendant les six premiers mois suivants son achat. Après cette période, le client peut choisir de payer un coût mensuel afin de continuer à bénéficier de ce service.

Small Fish organisera des conférences sur divers sujets du marketing digital et des opportunités du marché pour les petits commerçants. Ces véritables formations seront organisées en tenant compte du budget limité des commerçants ainsi que de leur limitation de temps. Par une technique simple, le but est d'éduquer les commerçants aux changements des modes de consommation et à l'utilisation des outils digitaux.

6.2.1.2. La marque

Selon Lambert et de Moerloose (2008), la marque est un panier d'attributs correspondant à des fonctionnalités de base et/ou périphériques. Cela signifie qu'une marque est bien plus qu'un nom, c'est la consécration de sa stratégie de différenciation et de son positionnement face aux concurrents. A travers la marque de Small Fish, les clients doivent percevoir l'intérêt pour le local et les petits commerçants, ainsi que des fonctionnalités périphériques qui doivent encore être découvertes.

Ci-dessous se trouve le logo de Small Fish : le symbole d'un petit poisson accompagné du nom de la marque. Dans sa version courte, l'utilisation simple du petit poisson sera privilégiée.

Figure 8 Logo de Small Fish



6.2.2. La distribution

Small Fish étant une société de services, on ne peut pas parler de distribution à proprement parler. Cependant, l'entreprise doit être assez proche du client afin de pouvoir intervenir à tout moment de la prestation de service. Small Fish sera basé dans un premier temps à Gembloux, ce qui permet une distribution dans toute la province

de Namur. Avec l'évolution de l'entreprise, on pourra envisager une présence physique dans la région. Internet et le téléphone permettront de rester en contact avec les clients et les prospects.

6.2.3. Le prix

La clientèle de Small Fish est très sensible au prix. Pour cela, l'entreprise suivra une stratégie de prix bas (Faulkner & Bowman, 1995) : elle proposera un service ayant une valeur similaire à celle de la concurrence tout en ayant un prix compétitif. Cette stratégie est possible grâce à la faible marge que Small Fish prendra sur les services offerts, à l'inverse des grandes entreprises de consulting qui, elles, prélèvent une marge beaucoup plus importante (Kaplan, 2017). Small Fish ne requiert pas l'achat de matière première, ce qui implique que les coûts directs soient uniquement composés du salaire, du marketing et des frais généraux. De plus, la stratégie de construction d'un *pricing* se base sur deux composantes : la cohérence interne de rentabilité et celle externe de sensibilité de la demande (Lambin & de Moerloose, 2008). Les résultats de l'enquête quantitative menée auprès des commerçants nous renseignera sur ce qu'ils sont prêts à donner pour un tel service.

Le prix interne, c'est-à-dire celui qui, sans tenir compte de la sensibilité du marché, permet à l'entreprise d'être rentable, sera calculé sur base du nombre d'heures prestées par service en moyenne et du salaire minimum moyen. Ainsi, avec un salaire brut de 3.200€/mois et un employé travaillant 38 heures par semaine pendant 4 semaines par mois, nous arrivons aux prix suivants pour les **services de conseil** offerts par Small Fish :

Tableau 5 Récapitulatif des prix de l'offre de services de Small Fish

	Heures	Prix	Remarque
Audit	12	250€	Offre de lancement : réduction
Stratégie	16	350€	La stratégie nécessite un audit préalable
Site internet	(12)	1250€	Au prix de Small Fish s'ajoute le prix demandé par le <i>developer</i> (1000€)
Site e-commerce	(16)	2350€	Idem (2000€)
Réseaux sociaux	12	250€	Variable selon le type et nombre de réseaux (réseau additionnel : 150€)
Campagne publicitaire	12	250€	Inclus la mise en place de la campagne Exclus le coût publicitaire (variable)

Grâce aux résultats de l'étude de marché, il est possible de proposer un prix adapté à la demande moyenne. En effet, la majorité (38%) des répondants seraient prêt à dépenser moins de 50€ par mois, et 20% entre 50 et 100 par mois. Concernant le **service de maintenance**, renouvelé mensuellement, un prix de 50€ sera donc exigé. En effet, il est aussi important de prendre en compte le prix externe ; celui accepté par le marché en fonction de la valeur perçue du service par les clients (Lambin & de Moerloose, 2008).

Enfin, les conférences, organisées en moyenne une fois tous les mois, seront accessibles aux commerçants – mais aussi à n'importe qui d'autre souhaitant se renseigner sur le sujet – pour une somme de 50€ htva. Ce prix nous semble honnête, car, par exemple, une formation de base organisée par L'UCM coûte déjà 180€ htva⁸.

6.2.4. La promotion

La promotion de Small Fish est sans doute une des étapes les plus importantes du lancement de l'entreprise. En tant que nouvelle entreprise, la notoriété et crédibilité de Small Fish est faible. Il va donc falloir créer une stratégie de communication rapide et efficace pour directement créer une présence durable sur le marché. En suivant le

⁸ Exemple d'une formation Facebook « niveau de base » (<https://www.ucm.be/L-agenda-UCM/Atelier-Facebook-niveau-de-base-developper-sa-propre-communaute-en-ligne>)

modèle POEM (Paid, Owned, Earned Media), Small Fish enclenchera neuf actions promotionnelles pour son lancement et son développement.

Owned media

La création d'un site faisant office de vitrine virtuelle est importante pour la visibilité de l'entreprise. Small Fish y expliquera ses services et proposera des données de contact. Wordpress.com propose d'héberger le site pour seulement 25€/mois. Cette version business permet un nom de domaine personnalisé, aucune publicité et l'utilisation de fonctionnalités telles que l'ajout de Google Analytics et du partage sur les réseaux sociaux. La page Facebook permettra de partager du contenu et d'engager avec les clients potentiels. Elle servira d'accroche et renverra vers le site internet. En plus, un compte LinkedIn sera créé.

De plus, n'étant pas un média en soi, mais permettant tout aussi bien d'augmenter la notoriété de l'entreprise, la prospection en magasin sera employée afin d'aller directement au contact avec les clients. L'approche commerciale sera surtout une explication de l'importance des outils digitaux pour les petits commerçants et les avantages que Small Fish pourrait leur apporter, avec preuves chiffrées à l'appui. Dans tous les cas, le contenu du message devra rester simple, compréhensible et concis. En moyenne, nous essayerons de toucher 25 commerçants par mois.

Paid media

Les médias payés seront une extension des médias détenus par Small Fish. Une campagne Google Adwords sera lancée afin de rediriger la demande vers le site internet. Les clients potentiels recherchant certains mots-clés tels que « stratégie digitale Gembloux » ou « créer un site internet Gembloux » verront notre publicité en première ligne. Une stratégie similaire sera utilisée sur Facebook, grâce à Facebook Ads. Les points positifs des campagnes digitales sont qu'elles ne coûtent pas très cher, qu'on peut gérer son budget et surtout cibler une population spécifique.

Au niveau du marketing plus traditionnel, des dépliants explicatifs seront distribués à des points stratégiques, comme dans les commerces et les instances

spécialisées dans les PME et indépendants. A titre d'exemple, 50 dépliant coûtent environ 8€⁹.

Earned media

Les médias gagnés sont ceux que l'entreprise mérite non pas grâce à la publicité payée mais grâce à ses accomplissements professionnels. Evidemment, c'est presque de la publicité gratuite, quand les clients parlent de l'entreprise à leurs connaissances avec le bouche-à-oreille ou quand un journal écrit un article. Les médias gagnés sont souvent le résultat d'une bonne exécution des médias payés et détenus (Schuiling, 2017). Small Fish compte bien sûr se faire remarquer par les instances de protection des PME et indépendants notamment grâce à son orientation pour les petits commerçants. Small Fish essaiera d'être proposé comme solution de référence par l'UCM, le SNI (syndicat neutre pour indépendants), les associations de commerçants mais aussi la région Wallonne. La participation à des conférences – ainsi que les conférences organisées par Small Fish – augmenteront aussi la visibilité de l'entreprise.

Le *tableau 6* synthétise les actions marketing selon le modèle POEM.

Tableau 6 Récapitulatif des moyens de promotion de Small Fish

Owned media	Site internet
	Page Facebook
	Prospection
Paid media	Google Adwords
	Facebook Ads
	Dépliants
Earned media	Mails dans les instances pro-PME
	Bouche-à-oreille
	Articles de journaux
	Conférences

Des indicateurs-clés de succès (KPI) seront mis en place afin de contrôler l'effet positif des différents moyens de promotion sur la visibilité ainsi que la vente des

⁹ Vistaprint.be

services de Small Fish. Par exemple, Google Analytics sera installé sur le site web afin d'étudier le comportement des internautes.

Concernant le budget marketing, Small Fish investira beaucoup de fonds la première année afin de faire le buzz et d'augmenter rapidement sa notoriété. Ensuite, le budget marketing diminuera pour se stabiliser autour de 1000€/an car d'autres moyens de publicité (tels que les médias gagnés) s'enclencheront.

Tableau 7 Budget promotionnel pour les trois premières années

	<u>Année 1</u>	<u>Année 2</u>	<u>Année 3</u>
Facebook Ads	1.000€	350€	350€
Google Adwords	1.320€	570€	570€
Dépliants	80€	80€	80€
Budget annuel	2.400€	1.000€	1.000€

Chapitre 7 : Plan financier

Le plan financier sert à représenter les besoins de l'entreprise, à identifier son potentiel et à assurer sa viabilité à long-terme (Timmons & Spinelli, 2009). Seront abordés dans ce chapitre le bilan prévisionnel, le compte de résultat prévisionnel, les flux de trésorerie, l'analyse financière et l'analyse de rentabilité de Small Fish. Les tableaux complets sont à retrouver en *annexes 10-13*.

7.1. Bilan prévisionnel

Le bilan est une photographie de l'entreprise à un moment donné qui vérifie l'équilibre en ses ressources et ses besoins. Il contient d'une part, l'actif et d'autre part, le passif et porte sur l'activité des trois années à venir.

A l'actif, la rubrique *I. Frais d'établissement* (C.20) comprend tous les frais nécessaires à la création d'une entreprise, notamment :

- Les frais de notaires, nécessaires dans le cadre de la création d'une SPRL-S et pouvant aller de 750€ à 1.000€ htva ;

- Les droits d'écriture (95€) ;
- L'enregistrement de l'acte consécutif (25€) ;
- La publication au Moniteur Belge (275,75€) ;
- L'enregistrement à la banque-carrefour des entreprises (87€) (Agence pour l'Entreprise et l'Innovation, 2018).

Ces frais totalisent 1.485€ et s'amortissent sur cinq ans maximum.

Tableau 8 Actif du bilan provisionnel simplifié de Small Fish

BILAN				
	Codes	Année 1	Année 2	Année 3
ACTIF				
I. Frais d'établissement	20	1.485	1.188	981
Amortissements sur frais d'établissement	2009	297	297	297
ACTIFS FIXES	20-28	2.150	1.433	717
II. Immobilisations incorporelles	21	0	0	0
III. Immobilisations corporelles	22-27	2.150	1.433	717
B. Installations, machines et outillages	23	2.150	1.433	717
Amortissements actés sur installations, machines et outillages	2391	717	717	717
IV. Immobilisations financières	28	0	0	0
ACTIFS CIRCULANTS	29-58	7.805	28.147	47.426
V. Créances à plus d'un an	29	0	0	0
VI. Stock et commandes en cours d'exécution	3	0	0	0
VII. Créances à un an au plus	40-41	7.050	13.986	15.071
A. Créances commerciales	40	7.050	13.986	15.071
VII. Placements de trésorerie	50-53	0	0	0
IX. Valeurs disponibles	54-58	755	14.161	32.355
X. Comptes de régularisation	490-491	0	0	0
TOTAL ACTIF	20-58	11.440	30.768	49.124

Toujours à l'actif, sera comptabilisé au compte 23 (*B. Installations, machines et outillages*) le nécessaire pour le bon fonctionnement de l'activité de Small Fish : un pc portable (1.200€), un Smartphone (700€) et une imprimante (250€)¹⁰. Ces éléments seront amortis selon leur durée d'utilisation, c'est-à-dire trois ans, à la suite de quoi il faudra réinvestir dans du nouveau matériel.

¹⁰ Prix consultés sur vandenborre.com au 13/07/18

Les actifs circulants sont composés de deux éléments principaux. D'une part, les créances des clients qui n'ont pas encore pu régler leur solde endéans les 60 jours comme stipulé dans les conditions de vente. Logiquement, les ventes des deux derniers mois de l'année 1 seront comptabilisées en début d'année 2. D'autre part, les valeurs disponibles qui correspondent au résultat donné par l'analyse du tableau de flux (*voir plus loin*).

Tableau 9 Passif du bilan provisionnel simplifié de Small Fish

PASSIF				
CAPITAUX PROPRES	10-15	8.461	14.335	29.954
I. Capital	10	8.000	8.000	8.000
II. Primes d'émission	11	0	0	0
III. Plus-values de réévaluation	12	0	0	0
IV. Réserves	13	461	4.953	6.175
A. Réserve légale	130	461	4.953	6.175
V. Bénéfice/Perte reporté	140-141	0	1.382	15.779
VI. Subsidés en capital	15	0	0	0
PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES	16	613	6.597	8.224
VII. Provisions et impôts différés	16	613	6.597	8.224
DETTES	17-49	0	0	0
VII. Dettes à plus d'un an	17	0	0	0
IX. Dettes à un an au plus	42-48	0	0	0
X. Comptes de régularisation	492-493	0	0	0
TOTAL PASSIF	10-49	9.074	20.932	38.178

Pour commencer son activité, l'entreprise peut avoir recours à deux types de ressources : les capitaux propres et/ou les emprunts (Janssen, 2016). Small Fish étant une entreprise proposant des services intangibles, l'investissement initial ne requiert pas un financement important. L'unique source de financement sera donc le capital propre. Un capital souscrit – apport que les employés ont promis d'apporter à l'entreprise (Cerrada, De Rongé & De Wolf, 2016) – sera débloquent. En effet, au tout début de la création de l'entreprise, il est peu probable que les banques acceptent de prêter une somme d'argent. Ces fonds d'amorçage (Baron & Shane, 2008) sont financés par la fondatrice du projet à hauteur de 8.000€.

Le législateur oblige la SPRL-S à constituer une réserve légale à hauteur d'au moins 25% des bénéfices nets. Lorsque la réserve et le capital atteignent ensemble 18.550€, la SPRL-S peut se transformer en SPRL classique (Partena Professional, 2018). Les bénéfices reportés, quant à eux, sont composés des 75% restants du bénéfice net après l'affectation à la réserve légale. Small Fish ne devra pas payer ses impôts directement, car en société les impôts de l'année 1 sont seulement réglés en début d'année 3. Ainsi, nous affecterons une provision sur l'imposition.

Enfin, il existe beaucoup de subsides et aides accordées aux startups ou aux entreprises innovantes. Small Fish fera les démarches pour profiter de ces opportunités. Parmi celles-ci, nous trouvons : des aides pour la création d'une nouvelle entreprise, une société de financement pour PME (Sofalwin) ou encore une réduction d'impôts sur les sommes investies dans une startup par une personne physique (aides-entreprises.be, 2018).

7.2. Compte de résultat prévisionnel

« *Le compte de résultat de l'exercice est un tableau qui regroupe l'ensemble des produits et des charges d'une entreprise* » (Papin, 2001). Pour la création d'une entreprise, il estime les coûts et les revenus de l'entreprise sur une durée de trois ans. Avant d'arriver dans le vif du sujet, nous allons d'abord calculer le chiffre d'affaires ainsi que les rémunérations des employés.

7.2.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Small Fish repose sur ses trois catégories de services : le service de conseil, la maintenance mensuelle et dernièrement l'organisation de conférences.

7.2.1.1. Les services

La première année, Small Fish vendra ses services à hauteur d'une moyenne de cinq projets par mois. Etant donné que 60% des personnes interrogées par l'étude de

marché semblent intéressées par Small Fish, ce chiffre n'est pas exagéré. De plus, si une prospection d'une journée par mois permet de toucher une petite trentaine de commerçants, cela voudrait dire qu'un commerçant sur cinq environ accepterait de tester Small Fish. Chaque projet faisant environ 250€, cela donne un total de 1.250€ par mois et 15.000€ par an.

Concernant les années suivantes, Small Fish sera, selon nos prévisions, capable d'assurer un rendement total : un employé à temps plein travaillant 38h/semaine pourra accepter en moyenne 10 projets par mois, ce qui correspond à environ 3.200€/mois ou 38.400€/an.

7.2.1.2. La maintenance

Nous posons l'hypothèse que les clients choisissant de travailler avec Small Fish ne referont pas appel à nos services dans l'année, en tout cas pas avant d'avoir eu un retour positif sur leur investissement. Donc, nous partons du principe que les cinq projets par mois proviennent de cinq clients différents. Cela étant dit, intéressons-nous aux frais de maintenance ; ceux-ci sont de 50€ par mois. Pour tenir compte de la contribution de chaque client au chiffre d'affaires, nous utilisons un facteur de discount selon le nombre de mois ouverts écoulés dans l'année en cours. Ceci nous donne la formule suivante :

$$\sum_{m=1}^{12} \frac{\#projets}{mois} \times \frac{prix}{mois} \times 12 mois \times \frac{12 - (m - 1)}{12}$$

Concernant la deuxième et la troisième année, la formule change légèrement, car un certain pourcentage des clients actifs va décider de refaire appel aux services de Small Fish tandis qu'un autre pourcentage décidera de ne plus continuer à profiter de la maintenance mensuelle. En voyant les chiffres à la baisse, nous pensons qu'un commerçant sur cinq fera de nouveau appel à Small Fish et qu'un sur trois continuera le service de maintenance. Afin de tenir compte de ces changements, la formule devient :

$$\sum_{m=1}^{12} \left[\left(\frac{\#projetsN}{mois} \times \frac{4}{5} \right) + \left(\frac{\#projetsN_{-1}}{mois} \times \frac{1}{3} \right) \right] \times \frac{prix}{mois} \times 12 mois \times \frac{12 - (m - 1)}{12}$$

Enfin, concernant les années suivantes, la proportion de participation du service de maintenance au chiffre d'affaires va probablement se stabiliser ou en tout cas décélérer.

7.2.1.3. Les conférences

Finalement, la dernière activité de Small Fish concerne l'organisation de conférences. Les coûts engendrés par ce service sont multiples : la location d'une salle (environ 300€/jour), les boissons (50€/jour), etc. Comme expliqué auparavant, le prix unitaire de 50€ par personne permettra, si en moyenne 20 personnes sont présentes à chaque conférence, de récolter 650€ par mois de bénéfice (7.800€/an).

Tableau 10 Tableau récapitulatif des différents composants du chiffre d'affaires de Small Fish

	<u>Année 1</u>	<u>Année 2</u>	<u>Année 3</u>
Services	15.000	38.400	38.400
Maintenance	19.500	37.713	44.226
Conférences	7.800	7.800	7.800
Chiffre d'affaires	42.300	83.913	90.426

7.2.2. Rémunération des employés

Etant donné l'investissement important en première année, la fondatrice et unique employée de l'entreprise recevra un salaire mensuel de 2.000€ brut. Pour les années suivantes, ce salaire montera à 3.200€ brut par mois. Le tableau ci-dessous reprend les calculs détaillés du salaire de l'employé. Au niveau des cotisations ONSS patronales, l'entreprise devra payer 32,43% du salaire brut à l'Etat.

Tableau 11 Détail des coûts de l'employé et de l'employeur

	<u>Année 1</u>	<u>Années suivantes</u>
Salaire brut	2.000	3.200
Cotisations ONSS personnelle	261,40	418,24
Salaire imposable	1.741,93	2.785,09
Précompte professionnel	388,29	871,70
Cotisation spéciale ONSS	4,15	29,71
Salaire net à payer	1.384,49	1.918,68
Cotisations ONSS patronales	648,6	1.037,76

L'Etat fédéral permet, sous certaines conditions, la dispense de précompte professionnel pour les start-ups (aides-entreprises.be, 2018). Small Fish participera donc à la procédure de sélection pour essayer de bénéficier de ce traitement de faveur.

7.2.3. Autres rubriques du compte de résultat

Le compte 61 (B. Services et biens divers) contient les dépenses en fournitures de bureau et diverses, telles que mais non limitées à : papier pour l'imprimante, cartes de visite, etc. ces montants peuvent en effet être inscrits à ce compte s'ils sont non significatifs (Cerrada et al., 2016). Un montant de 2500 feuilles de papier (35€) et 300 cartes de visite (9€)¹¹ par an semble juste.

Le compte 630 (D. Amortissements et RDV sur I., II. et III.) contient les amortissements des frais d'établissements (sur cinq ans) et ceux sur immobilisations corporelles (sur trois ans) telles que décrites dans la partie du bilan.

Le compte 640-648 (G. Autres charges d'exploitation) recueille toutes les autres charges fixes ou variables, telles que :

- *Le plan tarifaire du Smartphone (300€/an¹²) ;*
- *Le coût d'une connexion internet (564€/an¹³) ;*
- *La création d'un site vitrine pour Small Fish (300€/an¹⁴) ;*

L'hébergement d'un site sur la plateforme Wordpress.com permettant l'accès à toutes les fonctionnalités coûte 25€/mois. Pour information, le site internet est considéré comme passif et ne se retrouve pas dans les immobilisations incorporelles, car il ne contribue pas directement au chiffre d'affaires de Small Fish (Schmidt, 2016).

- *Le transport (3.460€/an) ;*

Le déplacement du domicile au commerçant se fera avec la voiture de l'employé, dans un premier temps. Les déplacements professionnels faits avec un véhicule privé seront remboursés selon le barème légal de 0,3460€/km. Si l'employé parcourt 10.000km/an, les frais de transport comptabilisent un total de 3.460€/an.

¹¹ Vistaprint.com

¹² Proximus.be

¹³ Proximus.be

¹⁴ Wordpress.com

- *Le marketing*, calculé auparavant.

La SPRL-S peut profiter du taux d'imposition avantageux des sociétés de 24,98%, si le dividende représente maximum 13% du capital libéré. Small Fish ne dégagera pas de dividende dans un premier temps.

Tableau 12 Compte de résultat prévisionnel simplifié de Small Fish

COMPTE DE RESULTAT				
	Codes	Année 1	Année 2	Année 3
I. Ventes et prestations	70-74	42.300	83.913	90.426
II. Coût des ventes et des prestations	60-64	39.844	57.505	57.504
A. Approvisionnements et marchandises	60	0	0	0
B. Services et biens divers	61	53	44	44
C. Rémunérations, charges sociales et pensions	62	31.783	50.853	50.853
1. Cotisations patronales d'assurances sociales	621	7.783	12.453	12.453
2. Rémunération employé	6202	24.000	38.400	38.400
D. Amortissements et RDV sur I., II. Et III.	630	984	984	983
1. Dotations aux amortissements sur frais d'établissement	6300	267	267	267
2. Dotations aux amortissements sur II.	6301	0	0	0
3. Dotations aux amortissements sur III.	6302	717	717	716
E. RDV sur V. A, VI. Et VII. A	631-634	0	0	0
F. Provisions pour risques et charges	635-637	0	0	0
G. Autres charges d'exploitation	640-648	7.024	5.624	5.624
H. Charges d'exploitation portées à l'actif (frais de restructuration)	649	0	0	0
I. Charges d'exploitation non récurrentes	66A	0	0	0
III. Bénéfice/Perte d'exploitation	70-64	2.456	26.408	32.922
IV. Produits financiers	75	0	0	0
V. Charges financières	65	0	0	0
VI. Bénéfice/Perte courant(e)s avant impôt	9902	2.456	26.408	32.922
VII. Produits exceptionnels	76	0	0	0
VIII. Charges exceptionnelles	66	0	0	0
IX. Bénéfice/Perte de l'exercice avant impôt	9903	2.456	26.408	32.922
X. Impôts sur le résultat	67-77	613	6.597	8.224
A. Impôts	670-673	613	6.597	8.224
XI. Bénéfice/Perte de l'exercice	70-67	1.843	19.811	24.698

7.3. Analyse financière

7.3.1. Structure du bilan

Grâce à une étude plus poussée du bilan, il est possible d'obtenir des informations importantes, notamment sur la politique de financement de l'entreprise. Pour l'analyser, nous étudierons les fonds de roulement net (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la position de trésorerie nette (PTN) de l'entreprise (*annexe 12*).

Small Fish possède un fonds de roulement net positif, ce qui signifie qu'il existe encore une marge après avoir financé les actifs fixes (UCM, 2012). Son besoin en fonds de roulement est positif, ce qui signifie que les besoins sont supérieurs aux ressources et que l'entreprise doit utiliser ses capitaux permanents pour financer ses actifs circulants (UCM, 2012). Dans notre cas, ce n'est pas un problème car les actifs circulants ne sont pas des stocks ou produits tangibles. Une façon de diminuer ce BFR est de diminuer le délai de paiement des clients ou en tout cas de mieux le contrôler.

En définitive, la position de trésorerie nette de Small Fish est négative la première année et devient positive les années suivantes. Une PTN négative la première année du lancement d'une entreprise est tolérable, mais elle doit vite devenir positive afin de pouvoir disposer de suffisamment de liquidité pour pouvoir se financer d'elle-même.

7.3.2. Ratios

Le ratio de solvabilité, aussi appelé ratio d'autonomie financière « *mesure la dépendance d'une entreprise aux financements externes à l'entreprise (les banques par exemple)* » (Debitoor, 2018).

$$R = \frac{\text{Fonds propres corrigés}}{\text{Total du passif corrigé}}$$

Small Fish possède un ratio de 91% la première année, et de 46% la troisième année. Un ratio proche des 100% signifie que l'entreprise est solvable, que le risque de faillite est limité et qu'elle peut accéder aux emprunts plus facilement. Bien que Small Fish ait un ratio qui diminue avec les années, ce n'est pas un signe de sous-capitalisation car les capitaux empruntés ne sont pas des dettes financières mais proviennent des provisions sur les impôts différés.

Le ratio de solvabilité est souvent comparé au ratio de rentabilité, mesuré par le retour sur investissement (ROI).

$$ROI = \frac{\text{Résultat net} + \text{Charges financières}}{\text{Total du passif corrigé}}$$

Small Fish enregistre un ROI de 26% la première année et de plus de 100% les autres années. Cela s'explique par le peu de capitaux investis dans l'entreprise comparé au bénéfice : ces capitaux sont donc très rentables d'un point de vue comptable.

7.4. Flux de trésorerie disponible

Le tableau de flux de trésorerie permet de voir exactement la différence entre les encaissements et les décaissements de l'entreprise.

Tableau 13 Flux de trésorerie prévisionnel de Small Fish

FLUX DE TRESORERIE DISPONIBLE			
	Année 1	Année 2	Année 3
Encaissements	43.250	69.928	75.355
Clients	35.250	69.928	75.355
Capitaux propres	8.000	0	0
Emprunts	0	0	0
Décaissements	42.495	56.521	57.134
A. Fournisseurs	0	0	0
B. Charges externes & autres achats	7.077	5.668	5.668
1. Services et biens divers	53	44	44
2. Autres charges d'exploitation	7.024	5.624	5.624
C. Personnel	31.783	50.853	50.853
D. Immobilisations	3.635	0	0
1. Frais d'établissements	1.485	0	0
2. Immobilisations corporelles	2.150	0	0
H. Impôts sur les sociétés	0	0	613
Trésorerie début de période	0	755	14.161
Ecart (Encaiss-décaiss)	755	13.406	18.221
Trésorerie fin de période	755	14.161	32.382

Si la trésorerie disponible est positive, cela signifie que l'entreprise possède assez de ressources supplémentaires et peut se retourner en cas de dépenses inattendues. Un tableau mensuel a été réalisé pour la première année d'exploitation (*annexe 13*). Il est intéressant de noter qu'avec les conditions de paiement à 60 jours, Small Fish ne

recevra pas de revenus client pendant les deux premiers mois de son activité, et que les deux derniers mois de l'année 1 seront payés en début d'année 2. Le seuil de rentabilité de Small Fish durant sa première année d'exploitation sera dépassé en décembre.

Concernant le tableau de trésorerie annuel, les chiffres réels ont été utilisés en tenant compte des variations de trésorerie. Ainsi, outre les paiements des clients, les impôts seront payés plus tard ; plus particulièrement, l'imposition de l'année 1 sera réglée en début de troisième année.

7.5. Valeur actualisée nette

La valeur actualisée nette (VAN) est « *la valeur des flux de trésorerie nets actualisés créée par l'investissement pendant sa durée de vie* » (Manager Go, 2018). Sa formule est :

$$VAN = -I_0 + \sum_{n=1}^3 \frac{\text{Flux de trésorerie}_n}{(1+i)^n}$$

où :

- I_0 est l'investissement initial (8.000€) ;
- i le taux d'actualisation. On le choisit en se basant sur le taux d'intérêt d'un investissement semblable, ici un taux d'obligation linéaire (taux d'intérêt payé sur les obligations d'état) à 10 ans. Le taux au 26 juillet 2018 est de 0,72%.

Le taux de rentabilité interne d'un investissement (TRI) est « *le taux d'actualisation pour lequel la VAN est nulle, soit le seuil d'équilibre entre le montant de l'investissement et les flux de trésorerie actualisés* » (Manager Go, 2018).

Tableau 14 Calcul de la VAN et du TRI

	Année 1	Année 2	Année 3
Flux de trésorerie disponible	755	14.161	32.382
Taux d'actualisation	0.72%		
Flux de trésorerie actualisé	749,6	13.959,28	31.692,68
<u>VAN</u>	<u>38.401,56</u>		
<u>TRI</u>	<u>≤100%</u>		

Pour qu'un projet soit retenu, sa VAN doit être positive et/ou son TRI doit être supérieur au taux d'actualisation du marché ; c'est le cas ici.

Limites et conclusions du mémoire

Ce mémoire avait une ambition double. D'un côté, établir l'état des lieux des petits commerces en Belgique et de l'autre, réaliser une étude de faisabilité sur la création d'une entreprise de conseil en stratégie digitale adaptée aux besoins des petits commerçants.

Dans la partie théorie, nous avons vu que le petit commerce faisait partie intégrante du marché du commerce, en participant à l'économie et en créant des emplois. Il remplit aussi une mission sociale de lieu de rencontre et de partage. Enfin, il permet de poursuivre un but de développement durable en proposant un service de proximité.

L'étude a permis de faire remarquer que le nombre de commerces locaux est en diminution et que le nombre de cellules vides augmente. C'est la conséquence de plusieurs actions. Premièrement, les politiques publiques qui ont trop souvent mis l'accent sur le profit plutôt que sur l'aménagement du territoire. Deuxièmement, l'augmentation de la concurrence avec l'arrivée jadis des supermarchés et autres grandes enseignes et aujourd'hui celle du commerce électronique. Troisièmement, l'évolution des modes de consommation et de la société : migrations périphériques, démocratisation de la voiture, lenteur de réaction des commerçants, etc. Quatrièmement, le problème de désertion et de l'état dégradé des centres-villes.

Cependant, des solutions existent. Les acteurs concernés par le sujet doivent agir ensemble dans un but commun. De plus, les petits commerçants doivent adapter leur offre commerciale et mieux se positionner face à des clients dont les modes de vie et de consommation évoluent constamment. Enfin, les commerces locaux doivent utiliser les nouveaux outils digitaux, aujourd'hui à leur portée.

C'est de là que vient l'idée de créer Small Fish, une entreprise de conseil en stratégie digitale pour petits commerçants. La partie pratique présentait l'étude de faisabilité d'un tel projet. Small Fish semble répondre à un besoin du marché, comme identifié à la fois dans la revue de littérature, dans l'analyse du marché et dans l'étude

de marché réalisée auprès d'un échantillon de commerçants. Le plan financier promet une indépendance financière dès le début de la deuxième année d'activité.

Cependant, la plus grande barrière à l'établissement de Small Fish sera la résistance du client au changement et à l'inconnu. En effet, si le besoin est présent, cela ne veut pas dire que les commerçants prendront le risque d'investir dans Small Fish. Il est souvent plus difficile de faire confiance à un service intangible.

Le mémoire admet aussi certaines limites. D'un côté, la littérature parlant du petit commerce et de son évolution face aux changements sociétaux, quoiqu'ayant été abondante au XXème siècle, ne l'est plus autant de nos jours. L'absence de définition exacte de la notion de *petit commerçant* rend également plus difficile l'accès aux données les concernant. De plus, l'étude empirique de l'échantillon n'a pas permis de généraliser les résultats à la population par manque d'effectifs interrogés. Enfin, les données financières utilisées sont des estimations et pourraient mal représenter les besoins réels de l'entreprise une fois créée.

Même si Small Fish s'avère être un projet faisable et potentiellement rentable, mes nouveaux engagements professionnels m'amène à ne pas créer cette entreprise, en tout cas dans un premier temps. Quoiqu'il en soit, ce mémoire aura tout de même permis de mettre en avant le petit commerce et de relever les principaux challenges auxquels il doit faire face, tout en proposant une solution réaliste et réalisable. Les recherches futures doivent poursuivre l'analyse du secteur du commerce de détail afin d'assurer sa survie et son développement durable mais aussi afin de convaincre les pouvoirs publics et privés de ses innombrables avantages.

Bibliographie

- Agence pour l'Entreprise et l'Innovation. (2018). Coûts de création d'une entreprise. En ligne <https://infos-entreprises.be/new-home/creer/conseils-pour-creer-votre-activite/couts-de-creation-dune-entreprise/>
- aides-entreprises.be. (2018). MIDAS (Aides publiques en Région wallonne). En ligne http://www.aides-entreprises.be/Midas/PAGE_Recherche_multicriteres/iBoAALHFAK52ZUhQVHJiSWdZAgA?WD_ACTION=MENU&ID=M52
- Anseeuw, M., & Bekx, N. (2017). SME and CSR a match? Results from the first CSR monitor. En ligne [https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-\(en\)/csr/results_csr-barometer_pro_def2_version-courte.pdf?sfvrsn=2](https://www.bnpparibasfortis.com/docs/default-source/pdf-(en)/csr/results_csr-barometer_pro_def2_version-courte.pdf?sfvrsn=2)
- Aoaeh, B. L. (2015). Notes on strategy; Michael Porter's generic competitive strategies for early stage tech startups. En ligne <https://medium.com/@brianlaungaoaeh/notes-on-strategy-michael-porter-s-generic-competitive-strategies-for-early-stage-tech-startups-27ad0792f454>
- Barney, J. (1991). Firm resources and substained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship, a process perspective*. Mason (OH).
- Bascle, G. (2018). *LLSMS2103: Advanced Strategic Management*. Syllabus. Louvain School of Management. Diffusion universitaires CIACO.
- Blancard, S., & Détang-Dessendre, C. (2016). *Campagnes contemporaines : enjeux économiques et sociaux des espaces ruraux français*. Versailles, France: Editions Quae.
- BMCE Trade. (2018). Belgique : approcher le consommateur. En ligne <http://www.bmcetrade.co.ma/fr/observer-les-pays/belgique/approcher-consommateur>
- Brouyaux, A. (2014). Centres commerciaux : stop ou encore ? En ligne http://www.ieb.be/IMG/pdf/les_centres_commerciaux_associations21_dec2014.pdf
- Cerrada, K., De Rongé, Y., & De Wolf, M. (2016). *Comptabilité et analyse des états financiers*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial entreprise*. Cambridge (Mass.): The MIT Press.
- Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>

- Collet, D., & Lepage, V. (2015). Rapport 2015 de l'envoyé PME wallon.
- Commission Européenne. (2000). *Bonnes pratiques européennes concernant le commerce de proximité dans les zones rurales défavorisées*. Luxembourg: Communautés européennes.
- Consultor. (2011). Le marché du conseil en management et stratégie reprend-il vraiment ? En ligne <https://www.consultor.fr/devenir-consultant/actualite-du-conseil/184-le-marche-du-conseil-en-management-et-strategie-reprend-il-vraiment-.html>
- Dagnies, J., & Goelff, M. (2016). Quel avenir pour le commerce en centre-ville ? L'indispensable présence des commerces pour soutenir la qualité de vie dans nos villes.
- De Jonge, A., & Maniet, M. (2017). La loi Ikea adaptée dans toutes les Régions. En ligne <https://www.peeters-law.be/Fr/news/La-loi-Ikea-adaptee-dans-toutes-les-Regions/553>
- de Moerloose, C., Jeandrain, A.-C., & Swaen, V. (2009). *Comment calculer la taille de l'échantillon dans mon mémoire ?* Document non publié.
- Debitoor. (2018). Le ratio de solvabilité, qu'est-ce que c'est ? En ligne <https://debitoor.fr/termes-comptables/ratio-de-solvabilite>
- Desse, R.-P. (2001). *Le nouveau commerce urbain : dynamiques spatiales et stratégies des acteurs*. Rennes (France): Presses universitaires de Rennes.
- Duhamel, P.-M., Munch, J., Freppel, C., Narring, P., & le Divenah, J.-P. (2016). La revitalisation commerciale des centres-villes. En ligne https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/Rapport_Revitalisationcentres_villesVdef_octobre2016.pdf
- Ernens, C. (2016). 30% des commerces sont vides à Verviers, 5% à Hannut. *L'Avenir*. En ligne http://www.lavenir.net/cnt/dmf20161206_00926499/30pct-des-commerces-sont-vides-a-verviers-5pct-a-hannut
- Ettinger, J.-C., & Witmeur, O. (2003). *Réussir son projet d'entreprise*. Bruxelles.
- Ewbank de Wespim, T. (1996). *Raison d'être et utilité sociale du commerce de proximité*. (Sciences Economiques Appliquées), Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Fallon, N. (2014). Retail balancing act: selling in-store and online. En ligne <https://www.businessnewsdaily.com/7177-in-store-and-online-sales.html>
- Faulkner, D., & Bowman, C. (1995). *The essence of competitive strategy* : Pearson.
- Gallouj, C., & Vigliano, M.-H. (2012). Images et figures du grand commerce dans les recherches en SHS. *Marché et organisations*, 1(15), 11-23.
- Gicquel, Y. (2007). *Le marketing des seniors* : Génie des Glaciers.

- Green, B. (2015). 3 differences between B2C and B2B social media marketing. En ligne <https://www.oktopost.com/blog/differences-b2c-and-b2b-social-media-marketing/>
- Greentarget. (2017). *2017 Management consulting outlook*. En ligne <http://greentarget.com/wp-content/uploads/2017/03/Management-Consulting-Outlook-2017-Final.pdf>
- Grimmeau, J.-P., & Wayens, B. (2016). Les causes de la disparition des petits commerces (1945-2015). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 16(2301-2302), 5-114. doi:10.3917/cris.2301.0005
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84. En ligne <https://hbr.org/1993/03/strategy-as-stretch-and-leverage>
- Hamman, P. (2012). *Sociologie urbaine et développement durable*. Bruxelles (Belgique): De Boeck Supérieur.
- Holmberg-Wright, K., & Hribar, T. (2016). Soft Skills – The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business. *American Journal of Management*, 16(1).
- IBISWorld. (2017). Management consulting - US market research report. En ligne <https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/professional-scientific-technical-services/professional-scientific-technical-services/management-consulting.html>
- Iweps. (2018). Revenus des ménages par habitant. En ligne <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/revenus-menages-habitant/>
- Janssen, F. (2016). *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat* (2^e édition ed.). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Jobat. (2016). Le secteur de la consultance a le vent en poupe. En ligne <https://www.jobat.be/fr/articles/le-secteur-de-la-consultance-a-le-vent-en-poupe/>
- Kaplan, S. (2017). The business consulting industry is booming, and it's about to be disrupted. En ligne https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html?cid=sf01002&sr_share=facebook
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*.
- Knopf, J. W. (2006). Doing a literature review. *Political Science*, 127-132.
- Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché* (Dunod Ed. 7^e édition ed.). Paris: Dunod.
- Lambotte, J.-M. (2013). *Les centres-villes : déserts urbains ou coeur de nos cités ?* Papier présenté à la conférence Conférence permanente du développement territorial, Liège, Belgique.

- Lamizet, B. (2002). *Le sens de la ville* : L'Harmattan.
- Lavorata, L., & Pontier, S. (2005). The success of a retailer's ethical policy: focusing on local actions. *Academy of marketing science review*.
- Léger-Jarniou, C. (2004). *Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise* (2ème édition ed.).
- LSM. (2018). Mission, vision and values. En ligne <https://uclouvain.be/fr/facultes/lsm/mission-vision-and-values-ti.html>
- Manager Go. (2018). Evaluer la rentabilité d'un investissement. En ligne <https://www.manager-go.com/finance/rentabilite-un-investissement-van-et-tri.htm>
- Marceau, J. (2011). Le dernier café du village, ou, il faut sauver les commerces de proximité ! *Pour*, 208(1), 123-125. doi:10.3917/pour.208.0123
- Marketing Weekly News. (2014). Small Businesses Avoid Social Media and Digital Marketing Because It's 'Too Complicated' and 'Time Consuming'. *Marketing Weekly News*(228).
- Nguema, G. N. B. (2012). *La concurrence déloyale dans le commerce électronique*. Ecole Doctorale INTER-MED (Perpignan), Perpignan.
- Papin, R. (2001). *Stratégie pour la création d'entreprise* (9ème ed.). Paris.
- Partena Professional. (2015). Quelle forme juridique choisir pour votre entreprise ? En ligne <https://www.partena-professional.be/fr/categorie/entreprene-de-a-%C3%AO-z/lancer-votre-entreprise/quelle-forme-juridique-choisir-pour-votre-entreprise/>
- Partena Professional. (2018). La SPRL Starter : la société idéale pour l'entrepreneur débutant. En ligne <https://www.partena-professional.be/fr/categorie/entreprene-de-a-%C3%AO-z/lancer-votre-entreprise/sprl-starter/>
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). La SPRL Starter. En ligne http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=648
- Pleyers, G. (2016). *LLSMS2000 : Etudes et modèles de marché*. Syllabus. Louvain School of Management. Diffusions universitaires CIACO.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Région Wallonne. (n.d.). Aide à l'investissement. En ligne <http://forms6.wallonie.be/formulaires/NoticeAideInvestissement.pdf.old2>

- Retis. (2018). L'e-commerce en Belgique : statistiques. En ligne <https://www.retis.be/introduction/statistiques-belgique/>
- Robertson, J., & Fennell, J. (2007). The economic effects of regional shopping centres. *Journal of retail & leasure property*, 6(2), 149-170.
- Schmidt, S. (2016). Comptabiliser l'achat d'un site internet et les frais ultérieurs. En ligne <https://www.compta-online.com/comptabiliser-achat-un-site-internet-et-les-frais-ulterieurs-ao1624>
- Schuiling, I. (2017). *LLSMS2102: Advanced marketing*. Syllabus. Louvain School of Management. Diffusions universitaires CIACO.
- Sillon Belge. (2017). Entre 2008 et 2016, le bio a doublé ses parts de marché. En ligne <http://www.sillonbelge.be/1054/article/2017-07-27/entre-2008-et-2016-le-bio-double-ses-parts-de-marche>
- Sowalfin. (n.d.). Notre mission. En ligne http://www.sowalfin.be/sowalfin/sowalfin_fr/votre-projet/creation/index.html
- SPF Economie. (2017). Baromètre de la société de l'information (2017). En ligne <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Online/Barometre-societe-de-l-information/Barometre-de-la-societe-de-l-information-2017.pdf>
- Stankovska, I., Josimovski, S., & Edwards, C. (2016). Digital channels diminish SME barriers: the case of the UK. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 217-232. doi:10.1080/1331677X.2016.1164926
- Startup Europe Club. (n.d.). EU funds and support. En ligne <http://startupeuropeclub.eu/eu-funds-and-support/>
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2009). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. New York (NY): McGraw-Hill Compagnies.
- Tordoir, C. (2018). *La visibilité online des petits commerces de proximité*. Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain,
- Trading economics. (2018). Belgium Bank Lending Rate. En ligne <https://tradingeconomics.com/belgium/bank-lending-rate>
- UCM. (2012). Le plan d'affaires. En ligne <https://www.ucm.be/Entreprendre/Je-cree-mon-entreprise/Creation-d-entreprise-J-etablis-mon-business-plan>
- UCM. (2015). *Baromètre UCM commerce 2è semestre 2014*. En ligne <https://www.ucm.be/content/download/96609/1873841/file/UCM-barometre-commerce-2S-2014.pdf>
- Vandorpe, G., & Tchinda, C. (2015). Rapport PME : aperçu de l'état de santé économique et financière des PME belges.
- Vas, A. (2016). *LECGE1315V : Stratégie d'entreprise*. Syllabus. Université catholique de Louvain. Diffusions universitaires CIACO.

- Viale, A. (2014). ROPO : 78% des acheteurs s'informent en ligne avant d'acheter en magasin - Le chiffre du jour. En ligne <https://www.wizishop.fr/blog/ropo-78-des-acheteurs-sinforment-en-ligne-avant-dacheter-en-magasin-le-chiffre-du-jour.html>
- Vigny, J. (1978). *Petits commerces et grandes surfaces : la concurrence* : Presses universitaires de Grenoble.
- W.IN.G by digital wallonia. (2016). Mission. En ligne <http://wing-digitalwallonia.be/a-propos/mission.htm?lng=fr>
- Wallonie.be. (2018). Bénéficier d'un conseil pour connaître le potentiel commercial d'un produit ou d'un procédé innovant. En ligne <http://www.wallonie.be/fr/demarches/20536-etude-de-conseil-en-marketing-strategique>
- Walsh, M. (2016). The future of e-commerce: bricks and mortar. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2016/jan/30/future-of-e-commerce-bricks-and-mortar>
- Yildiz, H., & Heitz-Spahn, S. (2016). *What makes consumers shop at small retailers?* Paper presented at the Academy of marketing science world marketing congress, Paris (France).
- Zwilling, M. (2015). 8 keys to providing consulting services to startups. *Entrepreneur*. En ligne <https://www.entrepreneur.com/article/248033>



