



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

PLAN D'AFFAIRES D'UN LOGICIEL DE GESTION DE LA RELATION CLIENT POUR PETITS COMMERÇANTS ET UNE
PLATEFORME DE FINANCEMENT PARTICIPATIF POUR LES ASSOCIATIONS LOCALES.

Promoteur : Frank Janssen

Mémoire-projet présenté par Thibaut Glorieux

en vue de l'obtention du titre de
Master en en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à Frank Janssen pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire.

Je remercie également Nadia Sinigaglia pour ses conseils ainsi qu'Audrey Trave et ma tendre maman pour la correction des fautes d'orthographe de ce mémoire et leur soutien en général.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
I. OPPORTUNITÉ ET PRÉSENTATION DU CONCEPT.....	2
SECTION 1 : EXISTENCE DE BESOINS	2
1.1 <i>Besoin pour les associations de communiquer davantage et plus efficacement sur leurs projets à de potentiels donateurs</i>	2
1.2 <i>Besoin pour les petits commerçants d'outils Marketing relationnel et sociétal</i>	4
SECTION 2 : PRÉSENTATION DU CONCEPT	5
SECTION 3 : SOURCES DE REVENUS	10
3.1 <i>Abonnements des commerçants adhérents.....</i>	11
3.2 <i>Commissions prélevées sur les dons.....</i>	11
II. ÉQUIPE FONDATRICE	11
SECTION 1 : LES COMPÉTENCES REQUISES.....	12
SECTION 2 : LES COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE FONDATRICE	13
2.1 <i>Guillaume Lepinay.....</i>	13
2.2 <i>Thibaut Glorieux.....</i>	13
2.3 <i>Ludovic Verbeke</i>	14
SECTION 3 : LES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR	14
3.1 <i>Constitution d'un conseil d'administration</i>	14
3.2 <i>Un stage en vente dans une entreprise concurrente.....</i>	15
3.3 <i>L'accompagnement de professionnels agréés par la Région wallonne.....</i>	16
III. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET COMPRÉHENSION DE LA CONCURRENCE	16
SECTION 1 : LE MACRO ENVIRONNEMENT (PESTEL)	16
1.1 <i>Politique</i>	16
1.2 <i>Économique</i>	17
1.3 <i>Socioculturel.....</i>	18
1.4 <i>Technologique.....</i>	19
1.5 <i>Écologique.....</i>	19
1.6 <i>Légal.....</i>	20
SECTION 2 : LE MICRO ENVIRONNEMENT (SCHÉMA DES 5 FORCES DE PORTER).....	20
2.1 <i>La menace d'entrants potentiels.....</i>	21
2.2 <i>Le pouvoir de négociation des acheteurs.....</i>	23
2.3 <i>Le pouvoir de négociation des fournisseurs</i>	24
2.4 <i>La menace des substituts</i>	24
2.5 <i>L'intensité concurrentielle</i>	25
SECTION 3 : LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE.....	26
3.1 <i>Cycles de vie</i>	26
3.2 <i>First-mover et suiveur</i>	28
3.3 <i>Le rôle de la réputation</i>	28
SECTION 4 : FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS	29

IV. ÉTUDE DE MARCHÉ	30
SECTION 1 : LES ASSOCIATIONS.....	30
1.1 Méthodologie.....	30
1.2 Analyse factorielle en composantes principales	33
1.3 Prédiction du degré d'adoption du concept par les ASBL.....	35
1.4 Élargir le positionnement de l'offre aux associations	37
1.5 Limites de l'étude	37
SECTION 2 : LES COMMERÇANTS CIBLÉS ET LEURS CLIENTS	38
2.1 Méthodologie.....	38
2.2 Analyse des résultats	40
2.3 Limites de l'étude	42
V. STRATÉGIE.....	43
SECTION 1 : AMBITION.....	44
1.1 Mission.....	44
1.2 Vision	44
SECTION 2 : DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉ ET CIBLAGE	45
2.1 Les commerçants	45
2.2 Les donateurs.....	46
2.3 Les associations.....	47
SECTION 3 : CHOIX DE LA STRATÉGIE	48
3.1 Stratégie mixte sur le marché des « solutions CRM pour petits commerçants »	48
3.2 Stratégie de différenciation sur le marché du « donation-based crowdfunding »	50
SECTION 4 : DÉFINITION DES PRIORITÉS ET PLAN D'ACTION	51
VI. MARKETING	54
SECTION 1 : « PRODUCT »	54
SECTION 2 : « PLACE »	55
SECTION 3 : « PRICE »	56
3.1 Prix de la concurrence	56
3.2 Stratégie de prix d'écrémage	57
3.3 Stratégie de prix de pénétration	57
SECTION 4 : « PROMOTION »	59
4.1 E-mail marketing, force de vente et promotion réseau auprès des commerçants.....	59
4.2 Communication indirecte auprès des associations	60
VII. RESSOURCES HUMAINES	61
SECTION 1 : GESTION INITIALE DES RESSOURCES HUMAINES	61
SECTION 2 : RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION DE TALENTS	61
2.1 Recruter	62
2.2 Fidéliser.....	62
VIII. ANALYSE FINANCIÈRE	63
SECTION 1 : CALCUL DU CHIFFRE D'AFFAIRES	64
1.1 Chiffre d'affaires sur les abonnements	64
1.2 Chiffre d'affaires sur les dons (commissions)	64
1.3 Analyse du chiffre d'affaires	66

SECTION 2 : BILAN, COMPTE DE RÉSULTAT FLUX DE TRÉSORERIE ET VALEUR ACTUALISÉE NETTE.....	66
2.1 Bilan prévisionnel.....	66
2.2 Compte de résultat.....	70
2.3 Flux de trésorerie disponible	72
2.4 Valeur actualisée nette de notre activité	74
IX. CONCLUSION ET LIMITES DU MÉMOIRE.....	75
SECTION 1 : GO OR NOT GO ?	75
SECTION 2 : LIMITES DU MÉMOIRE	75
BIBLIOGRAPHIE	77

INTRODUCTION

Le présent mémoire porte sur la rédaction du plan d'affaires d'une start-up à laquelle j'ai songé à partir du mois de février 2014. Il s'agit d'un logiciel en tant que service (SaaS) intégrant une solution e-commerce de gestion de la relation client pour petits commerçants et une plateforme de crowdfunding destinées à financer des projets associatifs. Le défi est de taille puisqu'il s'agit de conceptualiser un terrain d'entente entre deux sphères économiques opposées : le marchand et le non marchand. Plus précisément, nous invitons les petits commerçants à s'inscrire dans une démarche aussi responsable qu'économiquement pertinente pour développer leur ancrage territorial. Nous voulons leur offrir un outil de Marketing performant en vue de fidéliser leur clientèle tout en sponsorisant, sans être limité par leur budget, les projets associatifs de leur région.

Un mémoire de type projet représentait l'opportunité de conceptualiser mon idée, d'analyser sa faisabilité et d'identifier les défis liés à sa mise en œuvre. C'était aussi l'occasion d'appliquer et d'élargir les connaissances acquises au cours de mes études et ce dans des domaines de gestion variés. Enfin, ce mémoire me permettait de profiter des conseils aguerris du professeur Frank Janssen et de l'analyse du jury.

Ce travail se compose de neuf chapitres visant à déterminer la meilleure stratégie pour exploiter notre idée, évaluer son potentiel commercial et finalement prendre la décision de l'abandonner ou la poursuivre en lançant une entreprise. Dans le premier chapitre, nous vérifierons l'existence d'une opportunité commerciale sur base de la littérature traitant des besoins des petits commerçants et de ceux des associations. Nous consulterons aussi plusieurs études renseignant sur le profil et les attentes du philanthrope actuel. Ensuite, le concept supposé exploiter ladite opportunité et ses sources de revenus seront exposés. Le deuxième chapitre résumera les compétences nécessaires au succès de notre entreprise, celles déjà disponibles et celles qu'il faudra donc acquérir. Nous analyserons ensuite notre environnement et la concurrence avant d'en déduire certains facteurs clés de succès (Chapitre III) et de réaliser une étude de marché plus approfondie auprès de nos parties prenantes (Chapitre IV). En découlent notre stratégie générale (Chapitre V) et Marketing (Chapitre VI). Les chapitres VII et VIII seront, quant à eux, respectivement consacrés à la politique de gestion des ressources humaines et à la modélisation des flux de trésorerie de notre entreprise. Enfin, nous résumerons les limites de notre projet et de ce mémoire avant de prendre une décision quant au lancement de notre start-up.

I. OPPORTUNITÉ ET PRÉSENTATION DU CONCEPT

Ce premier chapitre se compose de trois sections. Premièrement, nous exposerons les éléments qui nous amènent à soutenir que la réponse à des besoins chez les petits commerçants et les associations constitue une opportunité à saisir. Ces premiers cherchent à développer leur ancrage territorial en fidélisant leur clientèle et en sponsorisant des projets locaux. De leur côté, les associations souhaitent améliorer leur financement et davantage sensibiliser le citoyen à leur cause. Dans la deuxième section, nous présenterons le concept (ou terrain d'entente) supposé répondre à ces besoins. Enfin, la troisième section exposera nos sources de revenus. Nous y expliquerons brièvement comment notre activité génèrera de l'argent.

Section 1 : Existence de besoins

Il existerait un besoin pour les associations de communiquer davantage et plus efficacement sur leurs projets à de potentiels donateurs et, du côté des petits commerçants, l'envie de fidéliser leur clientèle et de sponsoriser des projets associatifs locaux. Ci-dessous, nous résumons la littérature consultée relative à ces sujets.

1.1 Besoin pour les associations de communiquer davantage et plus efficacement sur leurs projets à de potentiels donateurs

D'après Ipsos (2013), les associations belges constatent une dégradation de leur situation économique depuis 2011, et ce quelle que soit leur taille et leur communauté linguistique. La cause principale est la réduction constante des subsides publics et leur importance dans le budget des associations. Selon Ipsos (2011), celles-ci cherchent à s'affranchir de cette dépendance mais estiment manquer d'alternatives de financement externe adaptées à leur activité.

L'idée de ce mémoire projet découle d'expériences personnelles vécues au sein de cinq associations (deux clubs de sport, un mouvement de jeunesse, une association

d'accompagnement de l'enfant en milieu hospitalier et une autre qui les aide à réaliser leurs devoirs). Plus particulièrement, j'y ai observé la communication destinée à la récolte de fonds. Lorsque celle-ci n'était pas inexistante, elle semblait manquer d'efficacité ; plusieurs besoins se faisaient ressentir.

a) Besoin de communiquer davantage

Un Belge sur trois déclare ne pas donner car il manque d'informations pour choisir l'organisation à supporter. De plus, la majorité des associations ne fournit pas la preuve de la bonne utilisation des dons. Or, un Belge sur deux déclare donner sur base des résultats obtenus. Aussi, 40% des Belges ne donnent pas car ils estiment que leur don ne sera pas utile (Fondation Roi Baudoin, 2014). Ces chiffres démontrent la nécessité de communiquer davantage à la fois avant, mais aussi après le don en fournissant un « feedback ».

b) Besoin de communiquer plus efficacement

Communiquer plus efficacement implique d'intégrer les attentes actuelles du philanthrope mais son profil se diversifie. Selon Nichols (2004, pp. 166-167), cette diversité implique de préférer une communication individualisée plutôt que de masse. Notre mémoire projet va dans ce sens. En plus de permettre aux associations de fournir un feedback photo individuel à chaque donateur, nous personnalisons aussi le canal de communication (sur Internet ou hors ligne) et la nature des projets présentés (selon 8 catégories). Notre choix s'est porté sur ces deux leviers d'actions pour les raisons respectives exposées ci-dessous.

Premièrement, une communication exclusivement en ligne semble limitée pour atteindre certains donateurs. Les plateformes de « donation-based crowdfunding » sont l'une des solutions qu'offre Internet pour financer des projets associatifs. Selon Gerber et al. (2011, p. 4), celles-ci s'avèrent particulièrement appropriées pour s'adresser aux diplômés universitaires de moins de 35 ans. Souvent, les plus jeunes préfèrent d'ailleurs initier eux-mêmes la relation avec les associations, notamment en les trouvant sur Internet (Nichols, 2004, p. 167). Cependant, le profil typique du philanthrope est différent. Celui-ci bénéficie également d'une éducation de l'enseignement supérieur mais est plutôt âgé de 65 ans et plus (Ipsos, 2011). Aussi, il est davantage réactif que proactif dans sa relation avec les associations ; il attendra généralement d'être sollicité avant de faire un don (Nichols, 2004, p. 167). Enfin, notons aussi que plus de 21% des Belges n'avaient pas de connexion Internet

en 2013 (SPF Économie, 2013). En conclusion, communiquer exclusivement sur Internet revient à ignorer les préférences de certains donateurs, voire à les exclure complètement.

Deuxièmement, les associations ne connaissent pas toujours leur public cible, alors que le choix de donner se fait en fonction de la nature de la cause défendue. Plus d'un Belge sur deux déclare donner (ou non) en fonction de la cause défendue (Ipsos, 2011, p. 7). De leur côté, les responsables d'associations semblent généralement peu enclins à déterminer et à étudier leur public cible. Selon Akchin (2011, pp. 35), ils s'estiment peu compétents pour mener des enquêtes et organiser des groupes de discussion, mais avouent aussi manquer d'envie et de budget pour ce genre d'activité.

En conclusion, le philanthrope souhaite plus d'informations de la part des associations, à la fois avant mais aussi après le don. Idéalement, chaque association devrait cibler son public — celui le plus sensible à la cause défendue. Dans la pratique, les responsables d'associations semblent toutefois manquer d'aptitudes managériales et d'envie pour établir et maintenir une telle relation avec le donateur.

1.2 Besoin pour les petits commerçants d'outils Marketing relationnel et sociétal

Dans une étude menée par l'Observatoire des Achats Responsables et al. (2012, pp. 8-10), 74% des PME déclarent vouloir s'engager davantage dans une démarche claire de RSE, le plus souvent (65%) pour développer des relations externes de meilleure qualité (clients, partenaires et fournisseurs). Les freins principalement évoqués sont le manque de budget (28,3%), de temps (25,2%) et la perception que l'entreprise est trop petite (28,3%). Selon nous, ces contraintes sont particulièrement fortes chez les petits commerçants. Notre projet en tient compte et leur propose une alternative pour développer une relation durable avec leur clientèle et pour contribuer au développement de projets associatifs locaux.

a) Développer une relation durable avec leur clientèle (fidélisation)

Dans un marché sans cesse plus compétitif, il apparaît nécessaire de s'orienter vers un Marketing davantage relationnel et stratégique, plutôt que purement opérationnel. En Belgique, les offres adaptées pour les petits commerçants se multiplient, et ces derniers sont sans cesse plus nombreux à les adopter. Elles permettent généralement de dématérialiser les cartes de fidélité et de tenir à jour un fichier des clients dans le but de contacter ceux-ci par

SMS, courrier électronique et postal nominatif, manuellement (ex : promotion spontanée) ou automatiquement (ex : promotion pour votre anniversaire).

b) Contribuer au développement de projets associatifs locaux (sponsoring)

Si fidéliser est une manière de développer l’ancrage territorial d’un commerce, sponsoriser des projets locaux en est une autre. Les petits commerçants sont tellement sollicités qu’ils y réfléchissent à deux fois avant de s’engager financièrement, même pour quelques dizaines d’euros : « J’ai déjà donné, est-ce bien raisonnable de s’engager encore ? ». Un outil qui permettrait aux commerçants de sponsoriser des projets locaux mais sans apport financier direct et en assurant une communication d’image efficace apporterait sans doute une réponse à cette question. C’est en tout cas la vocation du concept présenté dans la section suivante.

Section 2 : présentation du concept

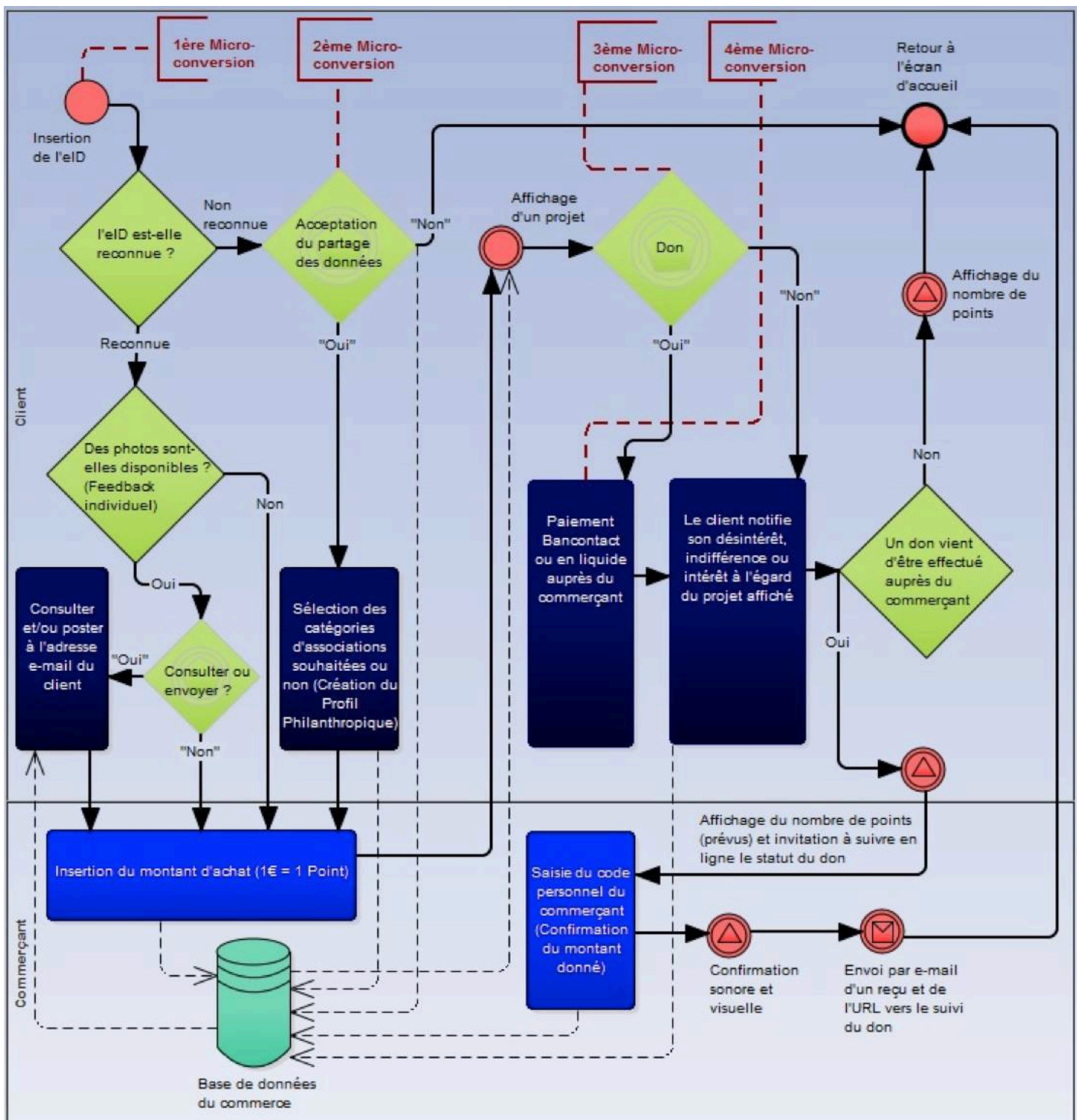
Villagor¹ est un logiciel sous forme de service (« SaaS » ou « Cloud software ») pour tablette tactile, offrant aux petits commerçants une alternative responsable et citoyenne pour fidéliser leur clientèle. En pratique, les commerçants Villagor récompensent leurs clients d’un point pour chaque euro dépensé, mais aussi pour chaque euro reversé à un projet associatif de la région. Le client peut effectuer un don à partir d’un euro et reçoit un feedback sur sa bonne utilisation, en magasin ou en ligne. Comme pour un programme de fidélité classique, les points s’accumulent et donnent droit à des cadeaux ou promotions définis par chaque commerçant. Nous dériverons nos revenus d’un abonnement mensuel payé par les commerçants et d’une commission prélevée sur les dons.

¹ Notre marque “Villagor” fait référence à “villager” ou “villageois” en anglais, mettant l’accent sur l’orientation locale de notre projet. Sera considéré et appelé Villagor tout utilisateur de notre service.

Nous avons choisi de présenter notre concept à l'aide d'un diagramme Business Process Modeling Notation (BPMN). Il décrit les interactions entre le commerçant, son client et notre plateforme. De plus, cette notation met en évidence les « micro-conversions » de notre modèle ou les étapes inévitables avant que le client réalise un don. Enfin, cette présentation met en avant certaines failles de sécurité dans le système, notamment dans les associations entre objets de flux et base de données.

Dans chaque commerce adhérent, un lecteur d'eID (carte d'identité électronique) est connecté à une tablette tactile placée à proximité immédiate du comptoir, sur un pied rotatif et/ou un antivol. Elle est connectée à une connexion WiFi. Le commerçant télécharge, installe et ouvre l'application Villagor sur sa tablette. Il ne lui reste alors plus qu'à créer un compte commerçant, ce qui ne prend que quelques minutes. Le système est alors prêt à être utilisé tel que décrit sur la Figure 1 (page suivante).

Figure 1 : Diagramme BPMN des interactions entre le commerçant Villagor et sa clientèle



L'écran d'accueil de la tablette communique la démarche du commerçant à sa clientèle et à de potentiels porteurs de projets :

« Vous êtes un(e) Villagor ? Soyez récompensé(e) !

Le métier de commerçant, c'est aussi de dynamiser notre 'Village'. « Nom du magasin » récompense donc votre fidélité mais aussi vos dons aux projets associatifs de la région. C'est simple, 1€ d'achat ou de don = 1 point. Comme X¹ citoyens Villagor, adoptez le geste malin en insérant votre carte d'identité sur le côté.

Votre ASBL est du coin ?

(Club de sport, mouvement de jeunesse, éducation, santé, œuvres caritatives, etc.)

Ce mois-ci, les commerçants Villagor ont déjà récolté X€ pour des projets associatifs comme les vôtres. Profitez-en sur villagor.com ! »

Le client est invité à introduire son eID dans le lecteur prévu. S'il n'a pas encore accepté notre politique de gestion des données, il en est informé : il peut être contacté par e-mail, courrier postal ou via SMS, uniquement par les commerces où il s'est enregistré, mais ces derniers n'ont jamais connaissance de ses données. À l'exception de l'adresse postale du client, automatiquement mise à jour lors d'un déménagement, les données stockées sur la puce de l'eID sont identiques à celles inscrites sur la carte. Elles seront classées dans un fichier que nous nommerons Profil eID (PE).

Un autre fichier, que nous nommerons Profil Philanthropique (PP), renseignera sur la nature des projets les plus susceptibles d'interpeler le client. Cette information est fournie par le client lors de sa première interaction avec notre logiciel. Au lancement, il y aura 8 catégories : « Santé » (physique et mentale), « Aide aux personnes défavorisées », « Action humanitaire et aide aux pays pauvres », « Protection de l'environnement et développement durable », « Accès à l'éducation », « Création culturelle et protection du patrimoine culturel », « Accès au sport » et « Autres causes ».

Lorsqu'un client est déjà inscrit, l'algorithme recherche instantanément l'existence de photos de projets réalisés avec ses dons. Ces photos sont prises par un photographe professionnel qui

¹ Mis à jour en temps réel, il s'agit du nombre total de clients dans les commerces Villagor

assiste durant une heure ou deux à la réalisation du projet¹. Ces images sont consultables chez tous les commerçants Villagor et envoyées à l'adresse e-mail du client. Ensuite, le commerçant introduit le montant d'achat. Pour rappel, 1€ équivaut à 1 point. Les points s'accumulent automatiquement sur la carte de fidélité dématérialisée du commerce adéquat. L'algorithme présente un projet associatif local au client. Si plusieurs projets sont en cours de financement, l'algorithme sélectionne, sur base du PP du client, celui le plus susceptible d'amener au don. S'il désire faire un don, le client indique son montant.

Lorsqu'un client souhaite effectuer un don en magasin, la transaction a lieu au moment de régler ses achats. Aucun effort supplémentaire n'est donc requis, ni pour le client, ni pour son commerçant. Par exemple, le client achète pour 18€, donne un billet de 20€ et décide de ne pas récupérer sa monnaie. Il indique alors qu'il a donné 2€ au projet affiché. Ensuite, le client indique dans quelle mesure il a trouvé intéressant le projet qui lui a été présenté. Cette information est ajoutée à son PP.

Le paiement est effectué de manière sécurisante et sans ambiguïté possible. Le système demande au commerçant de confirmer ou d'annuler le montant inséré à l'aide d'un code personnel. Après validation, aucun retour en arrière n'est possible. Un message de confirmation et un signal sonore confirment la transaction. Comme pour un terminal Bancontact, ces signaux ne sont envoyés que lorsque le paiement a été confirmé dans notre base de données centrale. Notre logiciel n'est utilisable que si la tablette est connectée au WiFi. Enfin, le client est invité, alors qu'il est encore en magasin, à suivre en ligne le statut de son don (Figure 2). Un e-mail lui est également envoyé pour le lui rappeler.

Figure 2 : Les différents statuts d'un don, tels que présentés dans le compte du donateur.



¹ En cas d'atteinte de l'objectif de financement, un montant forfaitaire est retiré des dons collectés pour payer le photographe.

La Figure 2 nous amène à définir les conditions pour qu'une association dispose de l'argent récolté. Selon Gerber et al. (2011, p. 4), on peut dégager deux grands modèles de crowdfunding (financement participatif) : le « all-or-nothing » et le « keep-what-you-raise ».

La différence entre ces deux modèles réside dans le fait que le premier nécessite la restitution de l'argent récolté aux différents donateurs si l'objectif n'a pas été atteint en temps voulu, alors que le second permet de garder le montant rassemblé. Si ce premier modèle offre plus de transparence quant à l'utilisation exacte du don, il rend évidemment la prédiction de nos revenus complexe. À l'inverse, il est facile de déterminer nos revenus dans un modèle « keep-what-you-raise », mais le donateur bénéficie de peu de transparence sur la manière avec laquelle son argent sera finalement dépensé. De plus, une association pourrait ne pas jouer le jeu et se contenter des dons des clients (en magasin) et ne pas — ou peu — solliciter son propre réseau afin d'atteindre l'objectif de financement.

Villagor combinera les bons côtés de chacun des deux modèles mentionnés ci-dessus. Nous utiliserons un modèle « all-or-nothing » mais dans lequel le client n'est pas remboursé en cas d'échec du projet. À la place, il pourra utiliser son don pour financer d'autres projets Villagor sur Internet ou lors d'une prochaine visite chez son commerçant. Ce faisant, nous ne manquons pas de transparence mais n'avons aucune difficulté particulière à prédire nos revenus. De plus, l'association porteuse d'un projet devra atteindre 30% de l'objectif de financement avant que son projet ne soit diffusé chez les commerçants.

Section 3 : Sources de revenus

Nous générerons nos revenus sur base d'abonnements mensuels payés par les commerçants adhérents à notre service et en prélevant un pourcentage sur le volume des dons récoltés sur notre plateforme de crowdfunding. Abonnements et commissions se compléteront ; le volume des commissions sera relativement important mais variable, tandis que les abonnements seront moindres mais constitueront une source plus stable (et sécurisante) de revenus. Le prix des abonnements et le pourcentage des commissions mentionnés dans cette section sont expliqués au Chapitre VI : Marketing.

3.1 Abonnements des commerçants adhérents

Papin (2013) met en garde l'entrepreneur : il faut accepter de démarrer petit, ne pas mesurer sa réussite à celle des autres et toujours prévoir le pire pour mieux l'éviter. Nos abonnements à 20€/mois nous permettront d'assurer rapidement un minimum de revenus fixes pour chacun des membres de notre équipe. Après un peu plus d'an, aucun ne devrait vivre en deçà du niveau minimum des allocations de chômage, même si aucun don n'est réalisé.

3.2 Commissions prélevées sur les dons

Une commission de 10 à 18% sera prélevée sur les dons récoltés et représentera notre source de revenus principale. Dans un intervalle de confiance de 95%, la valeur espérée de nos revenus sur les dons est comprise entre 485 et 860€ par an et par commerçant adhérent (ayant 15 clients par jour). La moyenne est à 673€/an. Nous détaillerons le procédé de nos calculs dans la partie financière de ce mémoire (Chapitre VIII). Même si ces chiffres devront être confirmés lors du test d'un prototype, ils semblent prometteurs, d'autant plus que certains des commerçants interrogés excèdent les 15 clients par jour. Par exemple, le responsable d'un centre de beauté Yves Rocher se dit « Probablement prêt » à adopter notre système et déclare enregistrer environ 70 clients par jour.

II. ÉQUIPE FONDATRICE

« Success must be achieved and often fought for, step by step. In addition to the right idea, an appropriate environment and support from a wide range of partners, it will also require the untiring drive of the management team. Ultimately, it is the way that the business plan is put into practice that will make the difference between success and failure — and that will be entirely in the hands of the team » (Kubr et al., 1998, p. 3)

Trois fondateurs constitueront notre équipe. Elle se différenciera d'un simple groupe si sa performance globale est supérieure à la somme de celles de ses membres séparés. Former une équipe prendra donc tout son sens lorsque de multiples compétences, expériences et jugements seront requis. (Chen & Vijayaram, 2013, p. 82). Dans ce chapitre, nous listons les compétences jugées nécessaires à notre succès, celles que nous possédons et celles qu'il va donc falloir acquérir.

Section 1 : Les compétences requises

1) *Analyse, développement et assistance technique*

L'analyse (notamment des risques opérationnels et de sécurité), le développement et le support informatique devront être assurés par un professionnel expérimenté. De nombreux commerçants mouscronnois déplorent le manque de stabilité des systèmes e-commerce existants. De même, le service après-vente est parfois insatisfaisant. Au quotidien, cela lasse rapidement le commerçant qui ne renouvelle alors pas son contrat. Selon nous, le taux de rétention des clients de certaines entreprises est bien inférieur à 50% d'un an à l'autre. En résumé, fournir dès la première souscription un produit et une assistance irréprochables sera un facteur clé de succès.

2) *Gestion comptable et financière*

L'une des raisons principales de faillite des PME est un manque de vision de leur situation financière : *« Très souvent, les entrepreneurs n'ont pas une vision globale des paiements entrants et sortants. Comme si l'informatique n'existait pas, certains n'ont encore aucune idée de leur situation financière réelle. Cet état de fait est confirmé par plusieurs curateurs qui assurent que beaucoup d'entrepreneurs en faillite ont manqué de vision financière. »* (Atradius, 2014). Notre système d'informations offre d'innombrables opportunités en termes de mesures financières. Elles pourront être suivies facilement et en temps réel. Le gestionnaire responsable devra être capable de définir les KPI's pertinents et de suivre leur évolution. Vision et proactivité seront des éléments clés.

3) *Marketing*

Nous devons rester à la pointe du Marketing relationnel (CRM) et maîtriser les principes de Marketing sociétal. Enfin, le succès de Villagor sera étroitement lié à notre stratégie Marketing ; nous devons être capables d'innover pour améliorer notre produit, de définir la meilleure stratégie de prix, de promotion et de distribution. Ce sont autant de variables qui expliqueront la mesure de notre succès.

4) *Vente B2B*

Enfin, notre succès sera étroitement lié à nos compétences commerciales. Nous devons être capable de créer, développer et fidéliser notre portefeuille de commerçants. Une excellente organisation et le sens du client seront nécessaires. Selon Youfid (2014), une solution CRM

concurrente, les autres compétences à avoir sont l'autonomie, le goût du challenge, l'esprit de conquête et la culture du résultat.

Section 2 : Les compétences de l'équipe fondatrice

Cette section est un résumé des compétences et expériences pertinentes des trois fondateurs.

2.1 Guillaume Lepinay

Guillaume Lepinay a 30 ans et est ingénieur en analyse et développement. Passionné par l'informatique, il fit ses premiers pas en programmation à l'âge de 9 ans. C'est tout naturellement qu'il s'est orienté vers un Master universitaire en génie logiciel. Major de promotion, il a directement rejoint e-Cervo, une entreprise de gestion électronique de documents et flux d'impression. En tant que chef de projet, il assurait le développement des mises à jour et l'assistance technique auprès de clients exigeants comme Blédina, Daucy et Total. Villagor profitera donc de son approche client. De plus, il était capable de développer des applications stables deux à trois fois plus vite que n'importe quel autre des sept ingénieurs, même les plus expérimentés. En 2006, il quitta e-Cervo pour créer sa propre entreprise de développement et d'hébergement WEB. Il mettra gratuitement un serveur dédié à disposition de Villagor. Guillaume a développé de nombreuses applications. L'une d'elles permet de visualiser la situation de plusieurs comptes bancaires avec des graphiques dynamiques. Elle a amené Guillaume à élargir ses compétences en JavaScript, ce qui nous sera bien utile pour rendre attrayant le système CRM des commerçants, mais aussi pour résumer intelligemment nos KPI's. Enfin, Guillaume développe principalement en JAVA et PHP, mais il est aussi à l'aise en HTML5, langage dans lequel il a déjà développé des applications smartphones. Il n'aura donc pas de difficulté à créer notre site Web ainsi que l'application Villagor destinée à être installée sur les tablettes des commerçants.

2.2 Thibaut Glorieux

Thibaut Glorieux complète la dernière année d'un double diplôme : un Master d'Ingénieur de gestion à l'UCL, et le Master en Management international du CEMS. Inventeur de Villagor, ses capacités d'abstraction lui permettent de percevoir une situation sous plusieurs angles et d'être particulièrement créatif. Thibaut jouera le rôle de Marketer au sein de l'équipe. Il identifiera et suivra de près l'évolution des besoins des clients avant de s'assurer qu'ils soient correctement traduits par Guillaume.

2.3 Ludovic Verbeke

C'est en tant que major de promotion que Ludovic Verbeke reçut son diplôme de comptable à l'EPHEC. Il s'est ensuite distingué lors de son année préparatoire à l'UCL-Mons où il obtint également les meilleurs résultats de son année. Ludovic est désormais en dernière année d'un Master en Sciences de gestion à Louvain-la-Neuve. Ses excellents résultats peuvent s'expliquer par sa nature organisée, pragmatique et rigoureuse. En termes d'expérience, Ludovic a réalisé 4 mois de stage chez Partena où il gère la comptabilité des clients, les rappels ONSS et la gestion quotidienne des comptes clients. Lors d'un job étudiant chez BKCP, il enregistrait les factures et payait les fournisseurs. Au vu de sa personnalité et de ses compétences, Ludovic sera gestionnaire comptable et financier chez Villagor.

Section 3 : Les compétences à acquérir

Le tableau ci-dessous illustre la complémentarité des capacités de chacun en quatre couleurs, selon que nous possédions une petite/grande expérience ou connaissance dans les domaines clés identifiés.

Tableau 1 : Expériences et connaissances des fondateurs dans les domaines clés identifiés

	Analyse, développement et assistance technique	Comptabilité et finance	Marketing	Vente B2B
Guillaume Lepinay				
Ludovic Verbeke				
Thibaut Glorieux				

Légende : **expérimenté** ; peu expérimenté ; **connaissances** ; **très peu ou aucune connaissance**

N'étant pas encore diplômés, Thibaut et Ludovic manquent d'expérience dans les domaines clés identifiés. Nous prendrons principalement trois dispositions pour pallier à ces lacunes : la constitution d'un conseil d'administration, la réalisation d'un stage en vente dans une entreprise concurrente et la consultation de professionnels agréés par la Région wallonne.

3.1 Constitution d'un conseil d'administration

Minniti et Bygrave (2001, p.7) ne sont pas seuls à défendre que l'apprentissage entrepreneurial est un processus continu, cumulatif mais qui passe par l'expérimentation. Autrement dit, « *L'expérience est une bougie qui n'éclaire que celui qui la porte* »

(Confucius). Pour cette raison, nous jugeons bon de nous entourer de spécialistes expérimentés dans les domaines stratégiques de notre projet.

Les membres du conseil seront choisis sur base de leurs compétences et de leur disponibilité. Leur rôle se limitera à superviser nos décisions stratégiques afin de minimiser les chances de commettre des erreurs grossières. Nous leur communiquerons régulièrement l'évolution de Villagor. Ce faisant, ils pourront spontanément nous faire part de leurs idées et remarques.

Nous demanderons à Nadia Sinigaglia de nous épauler en Marketing stratégique. Professeur à l'UCL-Mons en Management Stratégique, Innovation Management et Décision Marketing, elle a aussi occupé la position de Marketing Manager dans la start-up montoise I-movix, devenue leader mondial dans le domaine des ralentis vidéos. Ses compétences et son expérience seront donc un véritable atout pour Villagor. Un professeur davantage spécialisé en CRM sera également recherché.

Un expert-comptable intégrera notre conseil consultatif. Nous lui confierons la révision annuelle de nos comptes. Selon Papin (2013, p. 157), il peut être judicieux d'opter pour un expert-comptable débutant, en ce qu'il aura sans doute plus de temps à nous consacrer pour commenter nos résultats et nous fournir des renseignements juridiques et fiscaux. Ludovic trouvera une telle personne dans son réseau d'amis.

3.2 Un stage en vente dans une entreprise concurrente

« Si vous avez la possibilité de faire vos armes chez les autres, n'hésitez pas. L'expérience n'est pas nécessairement fonction du temps pendant lequel vous travaillerez chez les autres, mais plutôt de la vitesse avec laquelle vous assimilerez les informations qui vous permettront de mieux maîtriser les facteurs clés de la réussite dans le secteur d'activité choisi. »
Papin (2013, p. 40).

Thibaut envisage de postuler pour un stage en tant que Business Developer à Paris chez Youfid. Comme évoqué, Youfid est une entreprise concurrente. Son produit permet également de dématérialiser les cartes de fidélité des commerçants. Ce sera l'occasion d'acquérir une première expérience commerciale B2B, mais aussi de mieux appréhender ce secteur d'activité et la stratégie de Youfid. Durant son stage, Thibaut prendra des notes afin de partager son expérience avec ses équipiers Villagor. Il faudra que le contrat lui permette de travailler pour une entreprise concurrente (Villagor) ensuite.

3.3 L'accompagnement de professionnels agréés par la Région wallonne

Enfin, nous confronterons notre modèle à l'opinion des professionnels que la Région wallonne met gratuitement à notre disposition dans le cadre de la bourse de préactivité. Leur discernement nous permettra d'éviter de commettre des erreurs de novices : *« Pour soutenir la création d'activité économique sur son territoire, la Région wallonne octroie des bourses de préactivité aux personnes ayant un projet de création d'entreprise, de commerce ou d'activité à titre d'indépendant basé sur une idée originale et réaliste. Dans le cadre de la bourse de préactivité, le porteur du projet aura la possibilité de se faire accompagner par une structure ou une personne agréée. Celle-ci pourra lui venir en aide pour la mise en œuvre du projet (...). »* (Wallonie.be, 2013).

III. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET COMPRÉHENSION DE LA CONCURRENCE

Dans la première section de ce chapitre, nous analyserons le macro environnement de notre entreprise. Nous procéderons ensuite à une étude du micro environnement, c'est-à-dire des facteurs influençant directement notre industrie. La troisième section portera sur la dynamique concurrentielle. Enfin, nous clôturerons avec les facteurs clés de succès identifiés au cours de notre analyse.

Section 1 : Le macro environnement (PESTEL)

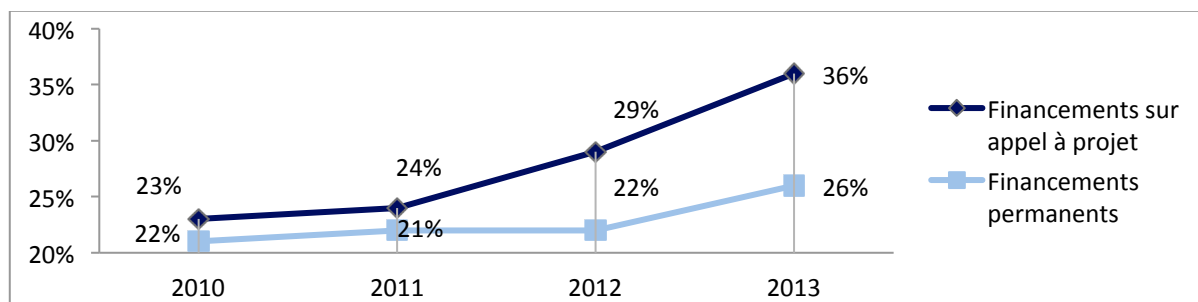
Pour analyser notre macro environnement, nous procéderons à une analyse PESTEL. Elle offre une vision globale et résumée en six dimensions : Politique, Économique, Socioculturelle, Technologique, Écologique et Légale.

1.1 Politique

Selon Ipsos (2013), Les pouvoirs publics jouent un rôle déterminant dans le contexte économique difficile du secteur associatif. Les effets de la crise de 2008 ont commencé à se faire ressentir sur les associations depuis 2011 et tout récemment, lorsque les gouvernements

(que ce soit au niveau communautaire, fédéral ou européen) ont été contraints de revoir leurs exigences en matière d'attribution des subsides et d'inclure des contrôles. Les chiffres de la Figure 3 sont éloquentes lorsque l'on connaît la proportion des aides publiques dans le budget des très grandes (65%), grandes (71%) et petites associations (45%).

Figure 3 : Pourcentage des associations belges observant une diminution de leurs subsides publics.



Source : Ipsos (2013, p.7)

Les associations ont également de moins en moins de liberté pour définir la manière avec laquelle mener leur mission. Les autorités imposent de respecter des méthodologies et certaines associations redoutent une intervention de plus en plus grande dans la définition du contenu de leurs projets (Ipsos, 2013, p. 17). Au vu de ces résultats, Villagor pourrait être une alternative de financement valable pour un nombre grandissant d'associations mais devra toutefois leur accorder autant de discrétion que possible quant au contenu de leur projet.

1.2 Économique

Les éléments macro-économiques retenus pour notre analyse concernent les philanthropes et les associations. A propos du philanthrope, le tableau 2 indique que le don moyen annuel par ménage (ménages non-donneurs compris) est le plus élevé à Bruxelles, suivi de la Flandre et de la Wallonie (Mercier, 2013 p. 47).

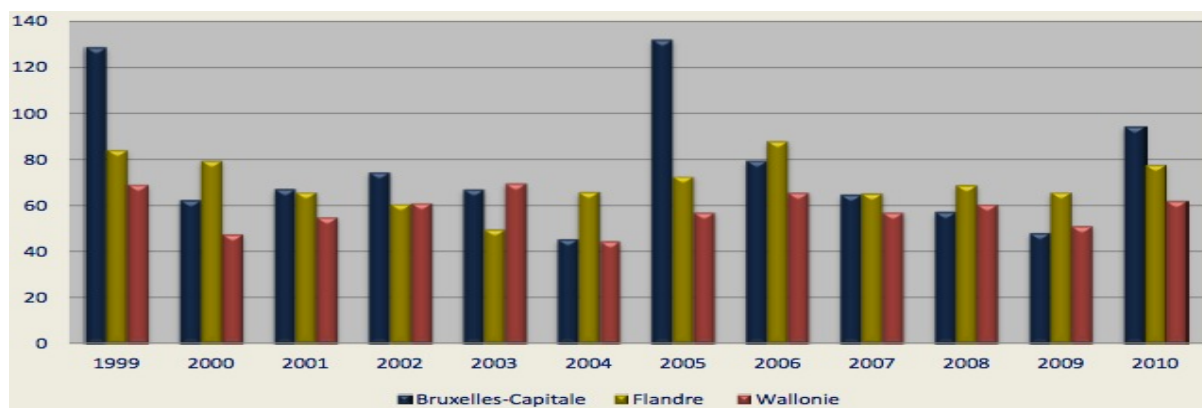
Tableau 2 : Don moyen annuel par ménage (non-donneurs inclus) aux organisations philanthropiques entre 1999 et 2010 (Par région, en € et aux prix de 2012)		
Bruxelles-Capitale	Flandre	Wallonie
77€	70€	58€

Données brutes : SPF Économie ; Calculs : D. Mercier

Cependant, il faut rester critique à l'égard de cet indice. Il est largement influencé par la valeur très élevée des dons moyens des ménages bruxellois les plus aisés (25% des plus riches) lors de catastrophes majeures : la guerre du Kosovo en 1999, le tsunami dans l'Océan Indien en 2005, et le séisme d'Haïti en 2010 (Mercier, 2013, p. 47).

Dans notre cas, la Figure 4 est plus intéressante en ce qu'elle permet d'apprécier l'évolution des dons annuels. En ignorant les années marquées par une catastrophe et celles où les dons sont similaires entre Bruxelles et la Flandre, on remarque que cette dernière région arrive généralement en tête de la valeur des dons. Pas de changement de situation pour la Wallonie où les dons moyens sont la plupart du temps les plus faibles. Au vue de ces résultats, nous orienterons rapidement la stratégie de développement de Villagor autour de Bruxelles et en Région flamande.

Figure 4 : Don moyen annuel par ménage aux organisations philanthropiques entre 1999 et 2010 (par année, région, en € et aux prix de 2012)



Données brutes : SPF Économie ; Calculs : D. Mercier

Concernant les associations, l'impact économique de la crise devrait encore se faire ressentir dans les prochaines années. C'est en tout cas l'avis d'une association belge sur deux qui estime que la situation du secteur associatif va encore se dégrader en 2014. Elles sont 20 à 33% à penser de même sur l'évolution de leur propre situation, et ce quelle que soit leur taille ou leur communauté linguistique (Ipsos, 2013, pp. 17-18). Pour le moment, retenons que si Villagor s'avère être une solution dans le contexte actuel, il n'est pas improbable qu'il le reste au cours des années à venir.

1.3 Socioculturel

Villagor bouscule quelque peu les mœurs. En effet, il impose de troquer les traditionnelles cartes de fidélité pour l'utilisation de l'eID. D'après Freedelity (2014), un système concurrent qui utilise également l'eID, les clients n'émettent que très rarement une objection à utiliser leur eID, notamment parce que l'important est d'expliquer clairement pourquoi on veut leurs données et ce que l'on compte en faire. Toujours selon Freedelity, le magasin le moins chanceux se trouve dans le quartier européen de Bruxelles, où beaucoup de clients sont étrangers et n'ont donc pas de carte d'identité belge. Malgré cette situation, il y aurait tout de

même 85% des clients qui s’inscriraient en utilisant leur eID — les autres le font avec leur adresse e-mail. Bref, le citoyen semble s’être accommodé à donner son eID. De plus, l’utilisation de cette carte se démocratise, tout comme le nombre d’applications possibles. Le changement le plus bouleversant que tente d’apporter Villagor reste donc celui des dons en magasin.

Bien souvent, les associations en quête de financement se tournent vers les petits commerçants pour se faire sponsoriser. Cette relation est largement acceptée, mais les commerçants refusent généralement. Lors de nos discussions, ils s’accordaient presque tous à dire qu’ils recevaient hebdomadairement en moyenne 3 à 4 demandes de sponsoring de projets associatifs. Selon nous, les petits commerces semblent donc être des lieux privilégiés pour faire la promotion de notre plateforme de crowdfunding auprès des associations. Notons aussi qu’une majorité de commerçants interrogés lors de notre étude semble davantage « sponsoriser » par « devoir moral » que dans l’attente d’un retour sur investissement. Dès lors, le sponsoring actuel des petits commerces s’apparente plutôt à du mécénat.

1.4 Technologique

La tablette tactile est l’interface entre notre système CRM, le commerçant et ses clients. Il faut savoir que les tablettes se démocratisent rapidement en Belgique, si bien que certains commerçants s’opposent à louer et à payer les frais d’installation pour un système comme le nôtre. *« 1.6 millions de tablettes ont été vendues en Belgique en 2013, soit une augmentation des ventes de 65% par rapport à l’année précédente. Les chiffres démontraient que 3 foyers sur 10 possédaient une tablette tactile. »* (Lettres numériques, 2014). De plus, le prix moyen d’une tablette ne cesse de chuter. En France, il a été divisé par 1,6 entre 2010 et 2012 et a encore diminué de 26% en 2013 (ZDNet.fr, 2014). Au vu de ces chiffres, nous pouvons nous demander si nous ne devrions pas éviter d’imposer la location et l’installation d’une tablette aux commerçants mais plutôt leur laisser la liberté d’utiliser et d’installer la leur.

1.5 Écologique

Villagor incite commerçants et citoyens à s’inscrire dans une démarche responsable et citoyenne. Nous serions incohérents si nous n’en faisons pas de même à notre niveau. Nous tenterons donc d’intégrer les externalités de notre activité sur l’environnement. Il faudra recueillir des chiffres corrects sur les actions entreprises avant de les traduire en un message

crédible, pertinent et adapté à notre audience. Tout en restant dans la simplicité, nous entreprendrons les actions suivantes :

- 1) Inciter les commerçants à recevoir et à payer leurs factures en ligne ;
- 2) Les démarcher, si possible, en train et/ou à pied ou en vélo – dans des zones à forte densité commerciale, la voiture n'est pas forcément le moyen de transport le plus efficace.

1.6 Légal

La législation belge crée certaines opportunités pour Villagor mais lui impose surtout des contraintes. D'une part, depuis fin 2009, tout Belge d'au moins 12 ans est supposé être en possession d'une eID. Il est dès lors plus facile d'imposer notre modèle. D'autre part, une loi concerne la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Il s'agit d'un document conséquent qu'il faudra prendre le temps d'étudier en détail. Dans les grandes lignes : *« Le responsable du traitement ne peut collecter que les données d'identification qui sont pertinentes pour ce qu'il a l'intention d'en faire. Il doit également signaler quelles données il collectera et l'usage qu'il en fera. Les données traitées doivent donc avoir une utilité concrète, licite, justifiée et explicite et elles ne peuvent pas non plus être collectées parce qu'elles pourraient éventuellement s'avérer utiles un jour. »* (Privacy Commission, 2014).

Dans un contexte normatif, il est aussi conseillé de prendre certaines mesures afin de respecter les attributs de sécurité liés à : *« (...) l'obtention et la conservation de la confidentialité, de l'intégrité, de la disponibilité, de l'imputabilité, de l'authenticité, de la fiabilité et de la non répudiation de l'information et des équipements de traitement de l'information. »* (ISO/IEC 13335-1, 2004). Notre concept tel que présenté à la Figure 1 intègre ces éléments.

Section 2 : Le micro environnement

(Schéma des 5 forces de Porter)

Le micro environnement désigne notre industrie, dont il faut comprendre la structure pour évaluer son niveau de compétition et de rentabilité avant d'envisager un positionnement stratégique efficace. Pour ce faire, Porter (2008, p.80) suggère d'utiliser son schéma des cinq

forces basé sur la menace d'entrants potentiels, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des substituts et l'intensité concurrentielle. Dans notre analyse, nous distinguerons deux domaines d'activités : les solutions CRM pour petits commerçants et le « donation-based crowdfunding ». Même si Villagor ne financera que des projets locaux, on ne peut faire abstraction des plateformes à succès Kickstarter et Indiegogo. Pour cette raison, notre étude porte à la fois sur les plateformes visant à financer des projets locaux (ou du moins belges) mais n'ignore pas lesdites plateformes internationales.

2.1 La menace d'entrants potentiels

« New entrants to an industry bring new capacity and a desire to gain market share that puts pressure on prices, costs, and the rate of investments necessary to compete (...). The threat of entry in an industry depends on the height of entry barriers that are present and on the reaction entrants can expect from incumbents » (Porter, 2008, p. 80-81). Dans notre cas, nous identifions principalement trois barrières à l'entrée : les économies d'échelle, les coûts de transfert des systèmes CRM, et d'autres barrières liées à la réputation et à des partenariats.

1) Économies d'échelle

Les coûts d'une plateforme de crowdfunding sont faibles et peu variables. Ils portent essentiellement sur la location d'un serveur dédié et sur la programmation et le maintien de la plateforme. Pour la solution CRM, les coûts de programmation sont beaucoup plus élevés. On parle de plusieurs mois de travail pour un programmeur, sans compter les tests sur différentes tablettes et le débogage. Tous les coûts mentionnés sont fixes. En théorie, il paraît donc facile de réaliser d'importantes économies d'échelle sur le marché du CRM. En pratique, ce n'est vrai que si le système CRM offert est stable (comprenez « sans bugs »). Dans le cas contraire, notre assistance technique pourrait rapidement être débordée, ce qui empêcherait l'entreprise de réaliser les économies d'échelles escomptées. Nous l'avons constaté lors de nos discussions avec les commerçants qui avaient acquis une solution e-commerce de réseau d'échange publicitaire entre commerçants. La plupart du temps, le système ne fonctionnait pas ou plus depuis un bon mois et le support technique, débordé, tardait à intervenir. Selon notre programmeur, s'assurer de la stabilité absolue de notre système pourrait prendre plusieurs mois. Sans programmeur expérimenté, certains entrants pourraient même ne jamais surmonter cet obstacle, et donc ne pas réaliser les économies d'échelles espérées.

2) *Les coûts de transfert*

Les entreprises CRM de notre marché développent des coûts de transfert de quatre types. Premièrement, les systèmes CRM sont le plus souvent exploités sur une tablette tactile. Des entreprises comme Qustomer et Freedelity imposent d'utiliser leur tablette et de payer des frais d'installations. À titre d'exemple, il en coûtera 179€ d'installation aux clients de Qustomer. Un commerçant pourrait donc être réticent à l'idée de changer de système. Deuxièmement, les entreprises en place bénéficient d'une certaine loyauté de la part des commerçants et, à mesure que leur popularité s'accroît, il devient de plus en plus difficile de leur faire perdre des parts de marché. Ce phénomène de Lock-in est particulièrement présent dans les secteurs technologiques qui requièrent un certain apprentissage (Detrie, 2005, p. 57). Dans notre cas, il est vrai qu'un commerçant qui aurait une aversion au changement pourrait hésiter à changer de système, même si le sien s'avère moins performant et/ou plus cher. Enfin, le commerçant perd son fichier client s'il passe à un système concurrent. En effet, il peut utiliser son fichier client mais n'a jamais connaissance de son contenu. Par exemple, il peut contacter ses clients, mais ne connaît pas leurs coordonnées. Pour toutes les raisons évoquées, les coûts de transfert sont très élevés sur le marché des solutions CRM.

Le terrain du crowdfunding est beaucoup plus ouvert puisqu'il n'impose aucun coût de transfert. La manière de créer et de partager un projet ne diffère généralement pas d'une plateforme à l'autre. À priori, rien ne freine donc un acteur souhaitant changer de plateforme pour ses projets suivants. On notera la stratégie de GivingFirst qui charge 500€/an pour un accès illimité à sa plateforme mais sa popularité semble négligeable en Belgique (iMinds, 2014, p. 11).

3) *Accès inégaux aux canaux de distribution*

Qustomer, Freedelity et Fidme distribuent leur système par le biais de délégués commerciaux indépendants et le plus souvent payés à la commission. En parallèle, leur modèle de revenus est toujours celui d'un abonnement mensuel payé par les commerçants. L'un dans l'autre, ces entreprises peuvent donc recruter sans trop de limite. À en croire la page « carrière » de leur site, c'est ce qu'elles font toute l'année. Sans un budget conséquent, un nouvel entrant ne rivaliserait donc pas en termes de force de vente. Toutes choses étant égales par ailleurs, il

paraît également plus difficile de recruter des commerciaux pour un produit moins répandu et moins réputé — et donc, à priori, plus difficile à vendre.

En donation-based crowdfunding, on considèrera que la distribution est la manière d’atteindre des porteurs de projet et donateurs. Globalement, les gestionnaires de plateforme se contentent d’une présence sur les moteurs de recherche. En Belgique, Growfunding et Crofun n’affichent en tous cas pas vraiment d’autres initiatives. Cette stratégie est bien plus payante pour les plateformes internationales Kickstarter et Indiegogo, constamment affichées parmi les premiers résultats sur les moteurs de recherche. En fait, ces deux plateformes doivent leur succès initial à leur SEO (Search Engine Optimization). Notre section sur la dynamique concurrentielle permettra de comprendre pourquoi une même stratégie ne délivre pas les mêmes résultats pour les plateformes belges. Selon nous, une plateforme innovante, notamment sur la façon d’attirer ses porteurs de projet et donateurs, pourrait rapidement s’imposer comme leader sur le marché belge du donation-based crowdfunding.

2.2 Le pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir de négociation des acheteurs se réfère à leur capacité à extraire un bénéfice au vendeur. L’idée est simple : le vendeur n’ayant pas le rapport de force favorable, l’acheteur négocie facilement. Ce pouvoir de négociation est d’autant plus élevé que les acheteurs sont concentrés, les prix de transfert faibles, et que les vendeurs sont nombreux (Detrie, 2005, p. 51).

Le marché belge du CRM semble se résumer à Qustomer, Freedelity et Fidme. On notera aussi la présence marginale de Neocto. Les commerçants sont évidemment beaucoup plus nombreux. Pour rappel, ils sont au moins 30 000, rien que dans le prêt-à-porter, les salons de beauté et les salons de coiffure (Pagedor.be, 2014). En théorie, cette situation ne confère pas un grand pouvoir de négociation aux commerçants. Dans la pratique, ces derniers se doutent que, vu le caractère relativement intangible du produit, la marge de l’entreprise est grande. Ils pourraient donc être tentés de négocier. Notre intuition s’est renforcée après que l’on se soit fait passer pour un commerçant auprès d’un délégué commercial de chez Freedelity. Ce dernier a rapidement proposé de nous rencontrer pour « discuter du prix », nous assurant qu’il était « adapté pour les petits commerçants ».

En crowdfunding, les porteurs d’un projet ne sont pas en position de négocier. Ils sont nombreux alors que les plateformes belges se comptent sur les doigts de la main. Ce

déséquilibre est même amplifié lorsque l'on tient compte de Kickstarter et d'Indiegogo, dont le volume d'activité est impressionnant. De plus, le porteur d'un projet sur une plateforme de donation-based crowdfunding est conscient qu'il ne devra pas rembourser l'argent collecté, ce qui pourrait l'amener à ne même pas envisager la négociation.

2.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Une entreprise en position dominante, voire de quasi-monopole, peut imposer ses conditions de prix. Cette position vient fréquemment des quantités commandées, du pouvoir à définir les caractéristiques techniques, et du volume que les commandes représentent dans l'activité totale des fournisseurs. Le rapport de force s'inverse lorsque les fournisseurs détiennent un savoir-faire et des technologies qui les rendent spécifiques et relativement incontournables (Detrie, 2005, pp. 43-44).

Comme nous l'avons dit, Qustomer et Freedelity achètent et imposent l'utilisation de leur propre tablette tactile. Nombreux sont les fournisseurs auprès desquels ils peuvent s'en procurer. Leurs fournisseurs ne sont donc pas en mesure d'imposer des conditions déloyales. Neocto et Fidme n'utilisent pas de tablette. Le premier se contente de fournir un logiciel et un card reader, tandis que le second dématérialise les cartes clients en les scannant à l'aide d'une application installée sur le smartphone des clients. Aucun ne semble subir ou bénéficier d'un pouvoir qu'il faille mentionner.

2.4 La menace des substituts

Les substituts permettent de réaliser une fonction identique ou similaire à celle d'un produit de l'industrie. Ils renforcent l'intensité concurrentielle en réduisant les parts des entreprises en place. Ils sont d'autant plus menaçants qu'ils offrent une alternative prix/performance attractive et que les coûts de transfert pour les acquérir sont faibles (Porter, 2008, pp. 84-85).

La traditionnelle carte de fidélité papier reste le substitut principal aux systèmes CRM. De même, le ticket de caisse est souvent utilisé pour offrir une réduction lors d'un prochain achat. Ces solutions satisfont les commerçants qui ne sont pas partisans de Marketing direct et ne voient donc pas l'utilité de se constituer un fichier client. Selon eux, le côté « pratique » de la dématérialisation des cartes ne suffit pas à justifier le coût d'un système CRM.

L'alternative principale au crowdfunding sont les subsides publics qui, rappelons-le, représentent entre 45 et 70% du budget des associations. Comme mentionné, ces subsides

sont néanmoins de plus en plus difficiles à obtenir. De plus, la régionalisation des compétences liées à l'associatif réduit le nombre de bailleurs de fonds et donc d'alternatives pour le financement des associations. Celles-ci s'en inquiètent et déclarent chercher des alternatives pour re-diversifier leurs sources de financement (Ipsos, 2013).

2.5 L'intensité concurrentielle

La rivalité entre concurrents peut se traduire sous de nombreuses formes. Elle est d'autant plus intense que les concurrents sont nombreux et égaux en taille et en puissance, que la croissance de l'industrie est faible, que les barrières de sorties sont élevées et que les concurrents veulent occuper la position de leader sur le marché. Une pression sur les prix est particulièrement susceptible lorsque les produits des rivaux se différencient peu, les coûts de transfert sont faibles pour les acheteurs, les coûts fixes de l'entreprise élevés et ses coûts marginaux faibles (Porter, 2008, p. 85).

Au vu des éléments mentionnés, l'intensité concurrentielle est modérée sur le marché des solutions CRM. Le marché n'est pas encore saturé (Tableau 3) et les coûts de transfert sont élevés. Enfin, les coûts fixes pour développer et maintenir des systèmes CRM ne sont pas négligeables mais pas insurmontables non plus.

Tableau 3 : Principaux concurrents actifs en Belgique

Principaux concurrents actifs en Belgique	Nombre de commerçants	Pourcentage du marché ¹
FidMe	10500	16,7%
Freedelity	3323	5,3%
Qustomer et Neocto	1308	2,1%
Total	15131	24,1%

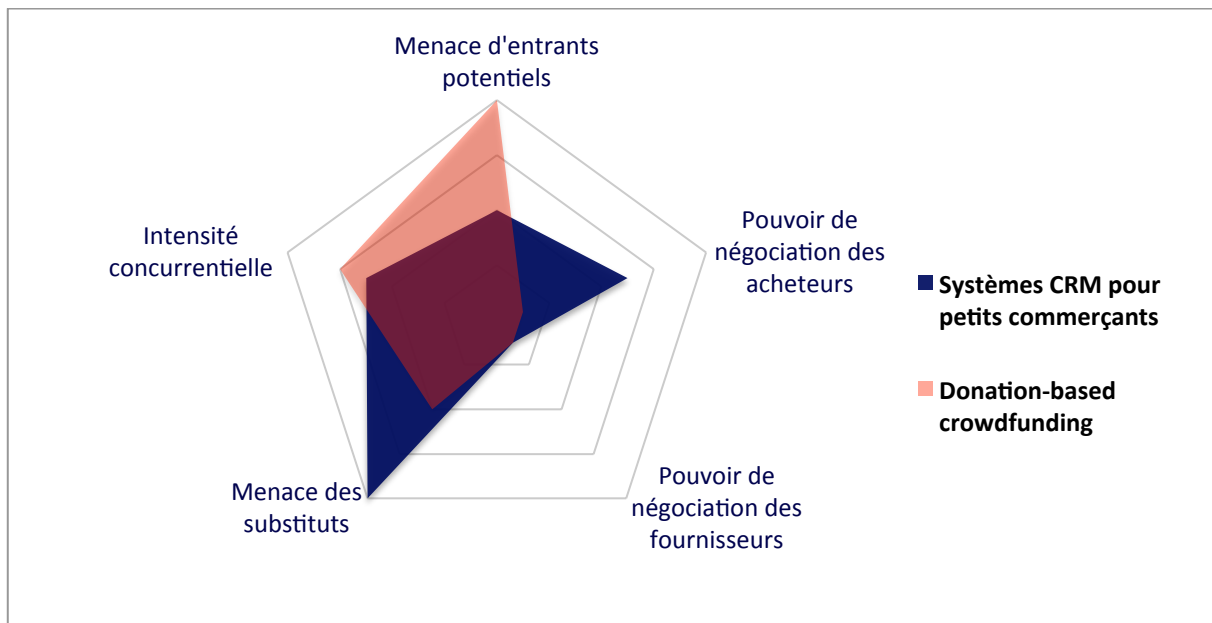
Dans l'ensemble, l'intensité concurrentielle du crowdfunding est plutôt élevée mais c'est uniquement en raison d'Indiegogo et de Kickstarter qui investissent massivement sur Adwords. Sinon, le marché du donation-based crowdfunding est très peu concurrentiel en

¹ Parmi les 20 types de commerçants les plus fréquents en 2009 en Belgique selon Grimmeau et al. (2011, p.4), nous avons retenu ceux susceptibles d'offrir une carte de fidélité puis, selon Pagedor.be (2015), établi leur nombre : coiffure (15339), restaurant (18600), fast-food (5332), prêt-à-porter (7757), salon de beauté (7581), alimentation générale (5227) et fleuriste (2863). Au total, ce marché représente : 62699 commerçants.

Belgique. Il n'existe que quelques plateformes pour un nombre élevé de porteurs de projet. Les gestionnaires ne semblent pas se livrer une guerre sur les marges, n'entreprennent visiblement pas de campagnes publicitaires et innoveront peu.

La figure 5 résume notre analyse de Porter pour nos deux domaines d'activité.

Figure 5 : Résumé de l'analyse de Porter



Section 3 : La dynamique concurrentielle

Notre analyse traite des forces concurrentielles à un moment donné et ignore donc le caractère changeant de l'industrie dont la structure subit constamment de modestes ajustements et peut parfois changer brusquement (Porter, 2008, p. 87). La notion de dynamique concurrentielle permet de mieux appréhender ces changements et reconnaît au temps son rôle déterminant dans le cadre du raccourcissement de la durée de vie des produits, l'avantage à s'engager le premier et la construction d'une réputation (Detrie, 2004, p. 56). Nous abordons ces trois points dans la présente section.

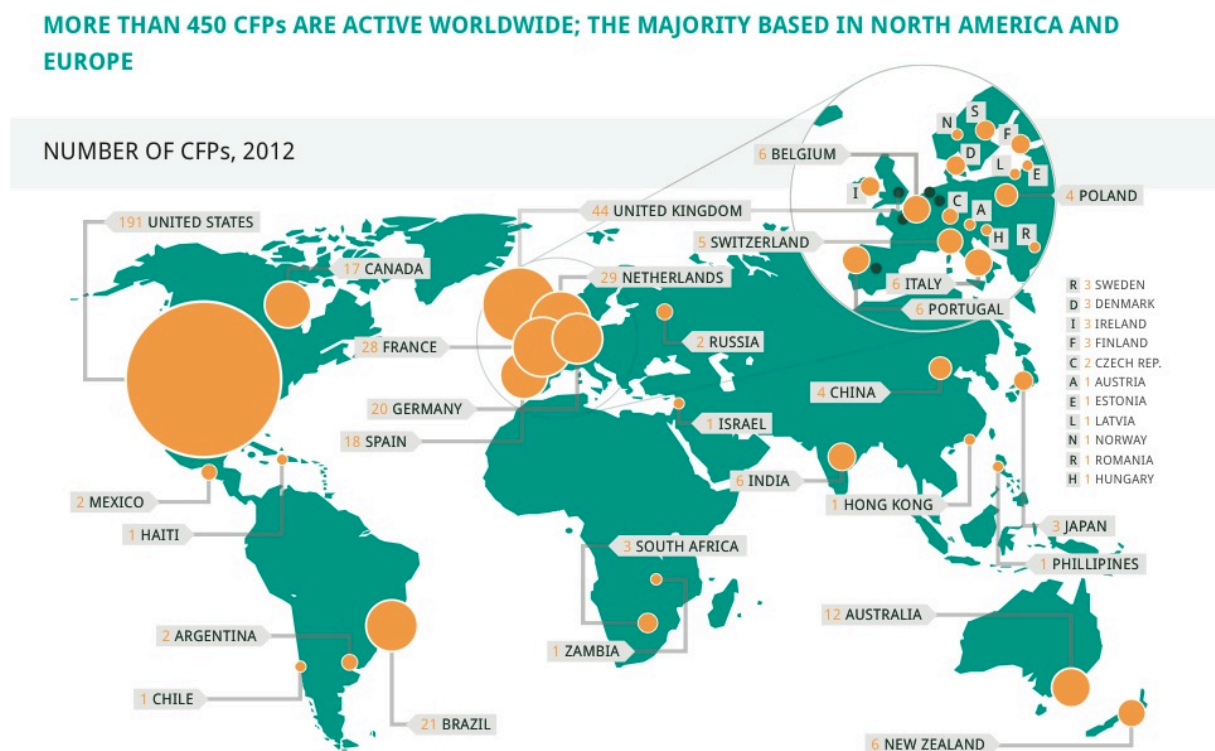
3.1 Cycles de vie

On ne peut nier l'effet des cycles de vie des produits et des technologies sur le fonctionnement de l'industrie. Dans notre cas, le marché du CRM pour petits commerçants est en phase de croissance, ce qui contribue à modérer l'intensité concurrentielle. On peut toutefois espérer une homogénéisation des fonctions offertes par les systèmes, notamment des

possibilités qu'a le commerçant pour exploiter son fichier client. En effet, Alain Strowel¹, professeur en Propriété Intellectuelle, attire notre attention sur le fait qu'un système e-commerce n'est pas protégeable par un brevet. Par conséquent, les entreprises de CRM s'inspireront (ou s'inspirent déjà) de la concurrence pour « innover ». Cette homogénéisation de l'offre, couplée avec le mûrissement du marché, laisse entrevoir une augmentation de l'intensité concurrentielle, notamment sous la forme d'une réduction des prix des abonnements. Le Tableau 13 (page 58) montre également que de nombreux commerçants se disent prêt à adopter un système CRM, mais ne le feront que si les prix baissent.

Le crowdfunding est, lui, encore au stade d'émergence en Belgique (iMinds, 2014, p.3). La Figure 6 met en évidence cette réalité. De plus, les Belges, y compris les ASBL interrogées, n'ont pour la plupart jamais entendu parlé de crowdfunding. Selon nous, ce n'est qu'une question de temps avant qu'une plateforme innove dans la façon d'atteindre ses donateurs et initiateurs de projets.

Figure 6 : Le nombre de plateformes de crowdfunding (de tout type) dans le monde



Source : crowdfunding.com (2012, p. 16)

¹ Nous avons rencontré Alain Strowel le 20/03/14 à Louvain-la-Neuve

3.2 First-mover et suiveur

L'avantage d'être le premier ou l'initiateur sur un marché peut émaner de trois sources principales: le leadership technologique, la préemption des actifs rares et le développement de coûts de transfert supportés par l'acheteur (Lieberman et Montgomery, 1988, pp. 41-58).

Comme nous l'avons vu, les entreprises CRM développent des coûts de transfert sous diverses formes : en imposant des frais d'installation, en profitant de la loyauté initiale des commerçants grâce aux coûts d'apprentissage du système mais aussi avec la perte du fichier client en cas d'arrêt de l'abonnement. De plus, les entreprises en place en ont aussi profité pour cibler des enseignes vraisemblablement moins sensibles au prix.

En tant que suiveurs, nous bénéficierons des efforts d'éducation des commerçants, bien au fait des systèmes CRM et de l'e-commerce en général. Les suiveurs peuvent aussi profiter des efforts de R&D effectués par les pionniers (Detrie, 2004, p. 57). Dans notre cas, nous pourrions facilement copier les fonctions des systèmes CRM concurrents.

En crowdfunding, Kickstarter et Indiegogo bénéficient de leur position de pionniers. Ils doivent en grande partie leur réputation au fait d'avoir été référencés très tôt sur les moteurs de recherche. Aujourd'hui, leur volume d'activité renforce la position privilégiée qu'ils occupent sur les moteurs de recherche, ce qui augmente encore leur volume et ainsi de suite. De plus, ces plateformes peuvent dorénavant se permettre d'investir massivement sur Adword, et donc d'être encore plus visibles lors d'une recherche Google. Pour les suiveurs, il est très compliqué, voire impossible, de détrôner Kickstarter et Indiegogo de leur piédestal sur les moteurs de recherche.

3.3 Le rôle de la réputation

En quelques années, certaines start-ups de CRM se sont construit une solide réputation. Leur solution est répandue partout en Belgique et a convaincu des enseignes franchisées ainsi que des partenaires clés. Par exemple, Freedelity collabore avec La Poste pour que ses commerçants puissent envoyer des courriers postaux aussi facilement que des e-mails. En termes de réputation, un nouvel entrant souffrirait de « diseconomies of time compression ». Autrement dit, ce n'est pas en doublant ses investissements qu'il parviendrait à forger sa réputation deux fois plus vite ; cela demande du temps.

Si certaines entreprises de CRM se sont déjà fait un nom, ce n'est pas vraiment le cas des plateformes belges de crowdfunding. Selon iMinds (2014, p. 11), les crowdfunders belges se rendent généralement sur Kickstarter (54% du temps) et Indiegogo (20% du temps). À peine 20% des crowdfunders interrogés avaient déjà entendu parler de la plateforme bruxelloise Growfunding, et ce chiffre descend même à 12% pour Crofun.

Section 4 : Facteurs clés de succès

La finalité de notre analyse n'est pas tant de déclarer notre industrie profitable ou non, mais plutôt de nous éclairer dans nos choix stratégiques (Porter, 2008, p. 91). Les facteurs stratégiques identifiés au cours du présent chapitre sont les suivants.

Premièrement, nous devons maîtriser nos coûts, notamment en veillant à la stabilité de notre système et ainsi nous préparer à une concurrence sur les prix. En effet, après l'émergence d'un design dominant, la concurrence se fait sur les prix, donnant un avantage aux entreprises ayant la structure de coûts la plus favorable (Detrie, 2004, pp. 57-58). À terme, et si le volume des dons espéré en magasin se vérifie, nous n'aurons pas de difficultés à proposer gratuitement notre système aux commerçants.

Deuxièmement, des mesures en gestion du changement devront être prises afin de faire accepter notre modèle. Sa raison d'exister devra être claire et acceptée, et son utilisation intuitive. Un prototype sera testé en conditions réelles et dans quelques commerces. Sur base de nos observations, nous rédigerons un bref fascicule et une courte vidéo pour guider les commerçants sur la façon d'interagir avec notre système et ses clients. La phase de test permettra aussi de valider ou de revoir le volume espéré des dons en magasin.

Enfin, la stratégie idéale doit à la fois contourner la SEO de Kickstarter et d'Indiegogo en termes de promotion, permettre d'argumenter avec les commerçants jugeant le rapport prix/performance d'une carte de fidélité papier meilleur que notre concept, et créer des barrières à l'entrée conséquentes dans le domaine du donation-based crowdfunding.

IV. ÉTUDE DE MARCHÉ

Le premier chapitre et sa brève revue de la littérature nous ont permis de poser les fondements de notre concept. Sa viabilité sera toutefois déterminée par l'opinion de nos parties prenantes, à savoir les associations, les petits commerçants et leur clientèle. Notre étude consiste en trois enquêtes — une pour chacune de nos parties prenantes. La première, destinée aux responsables d'associations, est une étude confirmatoire des besoins associatifs. Nous déterminons aussi la mesure dans laquelle notre concept est vu comme une solution valable à ces problèmes. Enfin, nous cherchons à nous assurer du bon positionnement de notre offre aux associations. Les enquêtes menées auprès des commerçants et de leurs clients visent à maximiser notre chiffre d'affaires respectivement sur les abonnements et les dons. Pour y parvenir, les commerçants sont amenés à partager leur intention d'adopter notre concept et ce pour différents prix. Leurs clients sont, quant à eux, invités à classer par ordre d'influence une dizaine d'éléments susceptibles de motiver leurs dons. Enfin, ces deux enquêtes permettent une première prédiction de notre chiffre d'affaires. La méthodologie, les résultats et l'analyse de ces études sont décrits dans le présent chapitre. Toutes les données et documents relatifs sont consultables sur le CD-ROM ci-joint et à l'adresse :

<https://drive.google.com/folderview?id=0B-EWPUJHjhxHZHJhcldZb3BvWjQ&usp=sharing>

Section 1 : Les associations

Dans les cinq points suivants, nous expliquerons la méthodologie de notre étude, réaliserons une analyse factorielle en composantes principales en vue d'évaluer la « robustesse » des données récoltées, prédirons le degré d'adoption de notre concept par les responsables associatifs, envisagerons un éventuel élargissement de notre positionnement et rappellerons finalement les limites de notre étude.

1.1 Méthodologie

Afin de minimiser les chances d'effectuer une étude biaisée, nous suivons les sept étapes essentielles à la conduite d'une étude Marketing selon Boyd et Westfall (1972).

1) Établir une liste des informations nécessaires

La première finalité de notre enquête est d'évaluer la viabilité de notre modèle auprès des associations : « Utiliseront-elles notre plateforme et dans quelle mesure ? ». Selon Lambin et Schuiling (2012, p. 266), une manière fiable de prédire le degré d'adoption d'un nouveau produit est de combiner deux mesures : l'intention déclarée d'adopter ce produit et la conviction qu'il résout un problème ou répond à un besoin insatisfait. Nos questions seront donc orientées en vue d'obtenir ces deux informations.

Le deuxième objectif de notre enquête est de s'assurer du bon positionnement de notre offre : « finalement, à quel(s) besoin(s) devrions-nous répondre pour maximiser l'adoption de notre produit ? ». Lors d'une précédente étude exploratoire¹, nous avons identifié trois besoins associatifs : se financer, sensibiliser/faire connaître les activités de l'association et recruter des volontaires. Si notre projet se veut une solution aux problèmes de financement et de sensibilisation, nous pourrions élargir notre offre pour également tenter de répondre au besoin de recrutement. Envisager une telle démarche implique préalablement de vérifier l'existence du besoin de recruter. Ensuite, nous chercherons à savoir dans quelle mesure il faudrait adapter notre concept pour qu'il soit considéré comme une solution valable audit problème.

2) Déterminer le type de questionnaire à utiliser

Le questionnaire est disponible sous forme papier ou en ligne. Il s'accompagne d'un document « À lire au préalable » présentant les grandes lignes du concept, la portée des projets acceptés et certaines règles à respecter. Nous utilisons un formulaire Google Drive car il permet d'exporter facilement nos données vers un fichier Excel en vue de l'analyse.

3) Déterminer le contenu de chaque question

Afin de prédire le degré d'adoption de notre concept, les responsables d'ASBL doivent simultanément se dire prêts (ou non) à adopter notre concept afin de communiquer leurs projets à de potentiels donateurs, et confirmer (ou infirmer) qu'il s'agit là d'un réel besoin pour leur association. Pour mieux comprendre leurs réponses, nous leur demandons aussi la proportion des projets communiqués à de potentiels donateurs au cours de l'année écoulée.

¹ Organisée en février 2014, elle consistait en 5 entretiens individuels, non directifs, d'une durée de 40 à 60 minutes. Des membres effectifs de 5 ASBL de Mouscron se sont exprimés sur les besoins de leur association. Notre concept fût imaginé à l'issue de ces discussions.

Les autres questions portent sur le besoin de recruter des volontaires. Nous demandons aux responsables dans quelle mesure il s'agit d'un besoin pour leur organisation et à quel point ils se sentent prêt à utiliser notre concept pour y répondre.

4) Déterminer le type de question à utiliser

La plupart des questions se présentent sous forme d'échelles de Likert. Ce type de question permet une conversion facile des sentiments dans une échelle d'intervalle qui puisse conduire à une analyse statistique. Le choix de poser majoritairement des questions fermées (dichotomiques, à choix simples/multiples, d'échelles) se justifie par le caractère davantage confirmatoire qu'exploratoire de notre enquête.

5) Décider du libellé des questions

Le recours à des questions fermées requiert une grande rigueur de formulation (Jolibert et Jourdan, 2011, p. 75). Nous nous efforçons de formuler nos questions de façon compréhensible et sans influencer le répondant. De plus, elles sont toutes posées au présent et non au conditionnel pour une meilleure mise en situation.

6) Choisir l'ordre des questions

Lors de la prise de contact, regroupant l'introduction et la qualification du répondant, nous posons des questions simples (nom, prénom, accord de confidentialité et confirmation de la lecture du document « A lire au préalable »). Comme souligné par Jolibert et Jourdan (2011, p. 67), l'objectif est de capter l'attention du répondant sans pour autant l'effrayer par la complexité cognitive de la tâche. Les questions les plus pointues sont posées en milieu de questionnaire, lorsque le répondant est supposé révéler sa meilleure capacité d'attention. Enfin, nous abordons les questions de signalétique (informations personnelles et de contact) en fin de questionnaire, à un moment où le candidat peut éprouver une certaine lassitude.

7) Pré-tester le questionnaire

Trois membres effectifs d'ASBL ont répondu en notre présence à une première version du questionnaire. Celle-ci a été revue et simplifiée en fonction de leurs remarques. Ces trois associations sont exclues de l'échantillon analysé. Le questionnaire final a été administré

auprès de 30 ASBL mouscronnoises (5 grandes et 25 petites¹) entre mi-mars et mi-avril 2014. Elles sont issues de secteurs d'activités divers : santé (10), promotion de la culture (4), aide aux personnes défavorisées (3), accès au sport (3), éducation (2), développement durable (2) et autres (3).

1.2 Analyse factorielle en composantes principales

Nous utilisons une analyse factorielle pour apprécier la « robustesse » des réponses fournies. Les facteurs dégagés (ou composantes principales) expliquent les relations entre les variables. Cette méthode est appropriée car la majorité des réponses sont exprimées sous forme d'échelles de Likert. Elles représentent donc des variables continues (ou techniquement d'intervalle). Dans notre cas, l'objectif est de démontrer que ces variables s'articulent bien autour des trois dimensions identifiées dans notre étude exploratoire, à savoir le financement, la sensibilisation/connaissance du citoyen et le recrutement de volontaires.

Lorsque l'on procède à l'analyse factorielle de nos variables (Tableaux 4 et 5, page suivante), on retrouve effectivement les besoins mentionnés. Toutes les variables sont saturées sur leur facteur à plus de 30% en valeur absolue. Plus ce chiffre est élevé, plus la variable est expliquée par le facteur auquel elle se rapporte. Afin de saturer les variables sur le moins de facteurs possibles, la technique de « rotation » du Varimax a été utilisée. Dans le tableau 5, on constate que le pouvoir explicatif accumulé des facteurs (mesuré par la somme de leur eigenvalue ou valeur propre) est de 63% de la variance totale. Ce chiffre est satisfaisant, bien qu'il pourrait être porté à 72% en ajoutant une quatrième dimension à l'analyse. Par convention, il n'est pas envisageable d'intégrer un cinquième facteur car son eigenvalue chute alors en dessous de 1.

¹ Nous considérons comme 'petite' une ASBL qui ne répond pas à au moins deux des trois critères suivants: avoir 5 employés à temps plein, au moins 312 500 euros HTVA de recettes annuelles autres qu'exceptionnelles et un bilan total excédant 1249 500€. Ces critères sont ceux utilisés par Ipsos (2014).

Tableau 4 : Analyse factorielle en composantes principales

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
Q10 : Recrutement de volontaires	,920		
Q12 : Recrutement de volontaires	,863	,112	
Q11 : Recrutement de volontaires	,818		
Q9 : Recrutement de volontaires	,726	,147	-,189
Q15 : Financement	,163	,865	
Q20 : Financement	,159	,805	,280
Q21 : Financement	-,113	,737	,271
Q14 : Financement		,726	-,421
Q13 : Financement	,391	,637	,107
Q7 : Sensibilisation du citoyen	,389		,727
Q6 : Sensibilisation du citoyen			,720
Q8 : Sensibilisation du citoyen		,290	,594
Q5 : Sensibilisation du citoyen	,248	,213	-,380

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Tableau 5 : Variance totale expliquée

Components	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,050	31,151	31,151	4,050	31,151	31,151	3,224	24,803	24,803
2	2,301	17,700	48,851	2,301	17,700	48,851	3,054	23,496	48,299
3	1,873	14,404	63,255	1,873	14,404	14,404	1,944	14,955	63,255
4	1,160	8,920	72,175						
5	,843	6,484	78,658						
6	,638	4,907	83,566						
7	,532	4,094	87,660						
8	,456	3,505	91,165						
9	,433	3,329	94,493						
10	,336	2,586	97,090						
11	,183	1,406	98,486						
12	,132	1,017	99,503						
13	,065	,497	100,000						

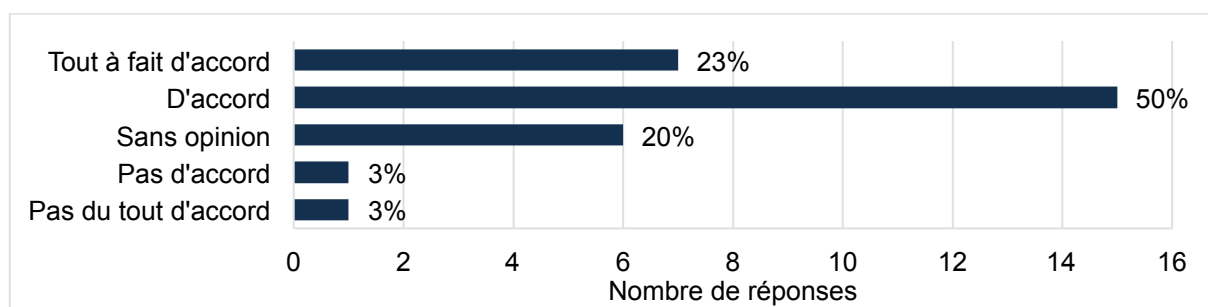
Extraction Method : Principal Component Analysis

1.3 Prédiction du degré d'adoption du concept par les ASBL

Ci-dessous, nous analysons les questions (20, 21, 24 et 25) utiles en vue d'estimer le degré d'adoption de notre concept par les associations.

Question 20 : « Vous êtes prêt à saisir notre offre (voir document « À lire au préalable ») en vue de communiquer vos projets à de potentiels donateurs : Pas du tout d'accord ; Pas d'accord ; Sans opinion ; D'accord ; Tout à fait d'accord »

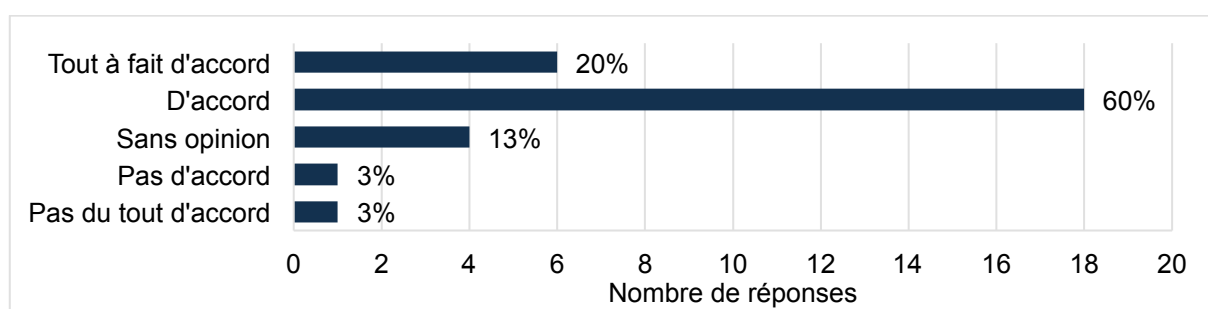
Figure 7 : Résultats des réponses à la question 20



22 des 30 responsables interrogés (73%) se disent prêts à adopter le concept décrit afin de communiquer leur projets à de potentiels donateurs. Ils n'étaient que deux (6%) à ne pas vouloir l'adopter. Notons toutefois qu'un répondant sur cinq (20%) était sans opinion.

Question 21 : « En vous aidant à communiquer vos projets à de potentiels donateurs, notre concept répond à un réel besoin pour votre association : Pas du tout d'accord ; Pas d'accord ; Sans opinion ; D'accord ; Tout à fait d'accord »

Figure 8 : Résultats des réponses à la question 21



24 responsables (80%) estiment que davantage communiquer leurs projets à de potentiels donateurs correspond à un réel besoin pour leur association. Parmi ces réponses positives, 4 responsables (12%) qui se disaient « sans opinion » à l'idée d'adopter notre concept à la

question précédente. Deux associations (6%) semblent ne pas avoir de difficultés à communiquer leur projet à des donateurs.

Les associations dont le responsable a répondu positivement à la fois à la question 20 et 21 sont jugées susceptibles d'adopter notre concept (voir Tableau 6). Pour plus de discernement, nous dressons un scénario neutre et pessimiste. Dans le premier, toute réponse « Tout à fait d'accord » ou « D'accord » est considérée comme positive. Le second scénario est beaucoup plus réducteur puisqu'il ne retient que les réponses « Tout à fait d'accord ». Ce faisant, nous estimons qu'entre 17% (pessimiste) et 67% (neutre) des associations sont susceptibles d'adopter notre concept.

Tableau 6 : Prédiction du degré d'adoption du concept présenté aux ASBL (N=30)		
	Neutre	Pessimiste
<u>A. Intention brute</u>		
Proportion des responsables avec une intention positive d'adopter le concept (Question 20)	22	7
<u>B. Intention ajustée d'adopter le concept</u>		
Responsables positifs à « A » convaincus que le concept répond à un réel besoin pour leur association (Question 21)	20	5
	67%	17%

Afin de mieux apprécier le degré d'adoption estimé, nous nous sommes interrogés sur la proportion des projets associatifs communiqués à de potentiels donateurs au cours de l'année 2013-2014. Les questions 24 et 25 permettent d'obtenir cette information.

Question 24 : « *Combien de projet(s) votre ASBL a-t-elle réalisé(s) en 2013-2014 ?* »

Question 25 : « *Combien de projet(s) votre ASBL a-t-elle réalisé(s) ET communiqué(s) à de potentiels donateurs en 2013-2014 ?* »

Ensemble, les 30 associations interrogées déclarent avoir réalisé 77 projets au cours de l'année 2013-2014. Parmi ceux-ci, à peine 37 (48%) ont été communiqués à de potentiels donateurs. On descend à 39% pour les associations ayant répondu positivement aux questions 20 et 21 (et donc retenues dans le scénario « neutre » du tableau).

1.4 Élargir le positionnement de l'offre aux associations

Notre proposition de valeur actuelle — et sur base de laquelle le degré d'adoption a été estimé au point précédent — est de soutenir les associations dans la communication de leurs projets aux donateurs. Des trois besoins identifiés lors de l'étude exploratoire mentionnée, notre projet se veut donc une solution à ceux du financement et (indirectement) de la sensibilisation/connaissance citoyenne de l'associatif. Nous pourrions toutefois élargir ce positionnement en présentant également (en plus du financement et de la sensibilisation) Villagor comme une solution au recrutement de volontaires. Dans quelle mesure cette décision améliorerait le niveau d'adoption de notre concept ? A ce stade, nous ne pouvons pas l'estimer avec confiance. Toutefois, il est inutile d'envisager de prendre une telle direction avant d'avoir vérifié qu'il existe bien un besoin de recruter des volontaires dans le milieu associatif. Nous sollicitons l'opinion de notre panel à ce sujet à la question 10. Ensuite, nous sondons dans quelle mesure il se dit prêt à adopter notre concept en vue de recruter des volontaires (Question 11).

Question 10 : « *Recruter des volontaires correspond à un réel besoin pour votre ASBL : Pas du tout d'accord ; Pas d'accord ; Sans opinion ; D'accord ; Tout à fait d'accord* »

Question 11 : « *Vous êtes prêt à saisir notre offre (voir document « À lire au préalable ») en vue de recruter de nouveaux membres effectifs : Pas du tout d'accord ; Pas d'accord ; Sans opinion ; D'accord ; Tout à fait d'accord* »

19 des 30 responsables (63%) déclarent que recruter des volontaires correspond à un réel besoin pour leur association et 17 (57%) s'estiment prêts à adopter notre concept pour répondre à ce problème. Ils étaient 15 (50%) à répondre positivement aux deux questions. Nous ne tirerons pas de conclusions hâtives de ces résultats, mais nous les jugeons satisfaisants pour élargir notre positionnement, du moins dans le cadre du développement d'un prochain prototype.

1.5 Limites de l'étude

Il convient de rester critique et de bien saisir la portée de notre analyse. La première limite à notre étude concerne la taille et la nature de notre échantillon. Il est suffisamment grand que pour appliquer une loi normale et les réponses sont statistiquement significatives. Cependant, il se limite à 30 associations et l'élargir aurait sans doute permis de mieux représenter la

diversité du milieu associatif. De plus, les associations qui bénéficieraient le plus de notre concept sont probablement les moins joignables. Elles pourraient donc être sous représentées. Aussi, notre échantillon n'inclut que des ASBL, pas des associations de fait. Enfin, les associations analysées sont toutes issues de la localité de Mouscron. Or, les aides financières destinées au milieu associatif et d'autres facteurs déterminants peuvent varier d'une ville à l'autre.

Une autre limite se rapporte à la difficulté de récolter une opinion fiable à l'égard d'un concept. Le degré d'adoption par les associations pourrait donc être biaisé, comme le laissent penser Lambin et Schuiling (2012, p. 266) : « *Consumers are asked to express their interest in a product, which they have never seen or used. They are therefore often unable to judge whether or not they would like the new product* ». Nous sonderons de nouveaux les associations sur base d'un prototype.

Section 2 : Les commerçants ciblés et leurs clients

Notre projet ne sera un succès que s'il intègre correctement les préoccupations des commerçants. Mieux comprendre leur clientèle était également primordial. Rappelons que c'est finalement à elle que revient la décision d'effectuer un don en magasin.

2.1 Méthodologie

Une segmentation sur base de critères discutés au Chapitre V (Stratégie) nous a permis de définir les commerçants que nous ciblerons en priorité : les magasins de prêt-à-porter, les salons de coiffure et les salons de beauté. 24 commerçants (9 salons de coiffure, 9 salons de beauté et 6 magasins de prêt-à-porter) ont répondu à notre enquête au cours du mois de novembre 2014. Une seconde enquête a été soumise auprès de 61 de leurs clients (39% d'hommes et 61% de femmes, âge moyen : 39 ans) entre fin octobre et mi-novembre 2014. Cette enquête était administrée au moment où les clients réglaient leurs achats (passage en caisse).

Comme pour notre étude des associations, nous suivons les sept étapes essentielles à la conduite d'une étude Marketing selon Boyd et Westfall (1972) afin de limiter les chances que nos enquêtes soient biaisées. Les informations nécessaires, nos objectifs managériaux et le contenu des questions de nos deux enquêtes (commerçants et clients) sont résumés dans le tableau 7 (page suivante).

Tableau 7 : Contenu des questions posées aux commerçants et à leurs clients, sur base des informations nécessaires et de nos objectifs managériaux.

Répondant	Informations nécessaires et objectifs	Contenu des questions
Commerçants	<u>Degré d'adoption en fonction de différents prix</u> ▪ Objectif : Estimer et maximiser notre chiffre d'affaires sur les abonnements (voir Chapitre VIII : Analyse financière) après avoir choisi notre stratégie de prix (voir Chapitre VI : Marketing)	<u>Les questions 1, 4, 5, 6 et 8 portent sur :</u> ▪ La mesure dans laquelle le concept répond à un besoin pour le commerce ▪ La définition d'un prix jugé « raisonnable » selon le commerçant ▪ L'intention d'adopter le concept à un prix jugé « raisonnable » ▪ Les raisons en cas d'intention négative ▪ L'accès (oui ou non) à une connexion WiFi depuis le commerce
	<u>Fréquentation du magasin</u> ▪ Objectif : Estimer le chiffre d'affaires sur les dons des clients (Chapitre VII : Analyse financière)	<u>La question 7 porte sur :</u> ▪ Le nombre de « passages en caisse » moyen par jour
	<u>Concurrence</u> ▪ Objectif : Identifier nos concurrents, leurs forces et évaluer la maturité du marché (Chapitre VI : Marketing)	<u>Les questions 2 et 3 portent sur :</u> ▪ La mesure dans laquelle des produits aux fonctions similaires au nôtre satisfont (ou non) déjà les commerçants ▪ Le nom des produits concurrents connus
Clients	<u>Fréquence et volume des dons</u> ▪ Objectif : Estimer notre chiffre d'affaires sur les dons des clients (Chapitre VIII : Analyse financière)	<u>Les questions 1, 2, 4, 5 et 6 portent sur :</u> ▪ L'intention (oui ou non) d'effectuer un don ▪ La raison de ce choix s'il est négatif ▪ Fréquence du don (toujours à jamais)
	<u>Importance relative d'éléments pour motiver le choix du don</u> ▪ Objectif : Prioriser en vue de maximiser notre chiffre d'affaires sur les dons (Chapitre V : Stratégie)	<u>La question 7 porte sur :</u> ▪ Un classement par ordre décroissant d'importance des éléments susceptibles d'avoir un impact sur le choix du don.

La première version des deux questionnaires a été pré-testée auprès de 3 répondants qualifiés, en notre présence, avant d'être revue et simplifiée. Ces répondants sont exclus des échantillons analysés. Pour rappel, les données et documents relatifs à nos enquêtes sont consultables sur le CD-ROM ci-joint et à l'adresse suivante :

<https://drive.google.com/folderview?id=0B-EWPUJHjhxHZHJhcldZb3BvWjQ&usp=sharing>

2.2 Analyse des résultats

Nous testons tout d'abord l'ouverture des segments ciblés à l'égard de notre concept (Tableau 8). Comme dans notre étude des associations, les questions posées s'inspirent fortement de celles suggérées par Lambin et Schuiling (2012, p. 266) pour estimer le taux d'adoption d'un nouveaux produit. Nous y ajoutons une question pour déterminer si les commerçants ciblés disposent d'un accès à une connexion WiFi depuis leur commerce (condition essentielle pour utiliser notre logiciel).

Question 1 (Commerçants) : « *J'estime que le produit présenté répond à un besoin ou une aspiration pour mon commerce : Pas du tout d'accord ; Pas d'accord ; Sans opinion ; D'accord ; Tout à fait d'accord* »

Question 4 (Commerçants) : « *Les prix suivants me semblent raisonnables compte tenu de la valeur qu'apporte le produit présenté : Pas du tout d'accord ; Pas d'accord ; Sans opinion ; D'accord ; Tout à fait d'accord* »

Question 5 (Commerçants) : « *Je suis prêt à acheter ce produit à un prix raisonnable : Absolument ; Probablement ; Probablement pas ; Absolument pas* »

Tableau 8 : Estimation du degré d'adoption du concept par les commerçants en fonction du prix HTVA mensuel (N=24)	10€	20€	30€	40€	50€	60€	70€
<u>A. Estimation du prix de réserve (Q4)</u> Proportion des commerçants qui estiment que le prix est raisonnable compte tenu de la valeur qu'apporte le concept.	19	19	11	5	2	1	0
<u>B. Intention brute (Q5)</u> Proportion des commerçants prêts à adopter le concept au prix donné	14	14	7	2	2	1	0
<u>C. 1^{er} Ajustement (Q1)</u> Proportion des commerçants positifs à « B » et qui estiment que le concept répond à un besoin pour leur commerce.	11	11	5	2	1	0	0
<u>D. 2^{ème} Ajustement (Q8)</u> Proportion des commerçants positifs à « C » disposant d'une connexion Wifi	9	9	5	2	1	0	0
Degré d'adoption estimé	38%	38%	21%	8%	4%	0%	0%

Le montant moyen des dons clients en magasin sera certainement influencé par les caractéristiques de notre système. Il est donc stratégique de s'interroger sur les éléments les plus déterminants pour convaincre d'effectuer un don. Nous prioriserons en conséquence le développement de notre plateforme. La question suivante est posée aux clients :

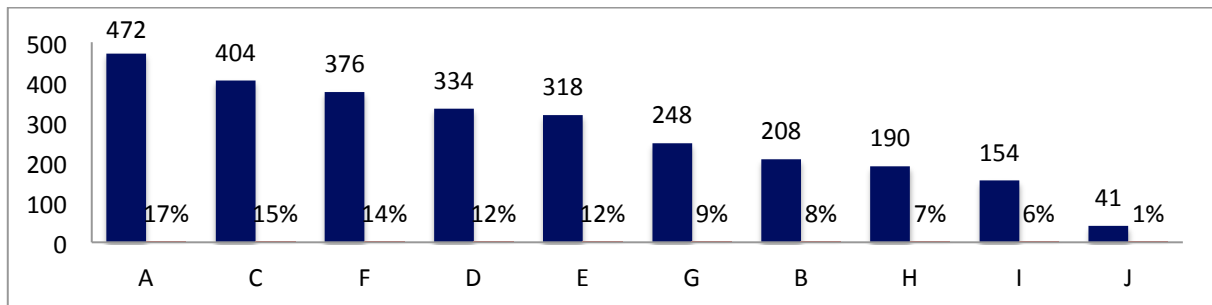
Question 7 (Clients) : « *Veillez classer, par ordre décroissant, l'importance qu'ont les éléments ci-dessous dans votre choix d'effectuer un don. Autrement dit, posez-vous la question : « quel est l'élément (de A à J) le plus important (puis 2^{ème}, 3^{ème}, etc.) pour me convaincre d'effectuer un don au projet d'une ASBL ?* ». Conseil : il peut être judicieux de procéder par élimination. Lorsque vous avez identifié l'élément le plus important, barrez-le et cherchez le suivant que vous jugez le plus important.

- A. *Le pourcentage du don réellement alloué au projet présenté, en opposition à celui dépensé en frais généraux. (ex: "pour 1€ donné = 0,90€ est alloué au projet")*
- B. *L'association bénéficiaire offre une contrepartie pour me remercier de mon don. Par exemple, elle peut m'offrir une carte de remerciement, une invitation à la réalisation/vernissage de l'événement, etc.*
- C. *L'indication : "Quel que soit le montant de votre don, vous recevrez des photos du projet qu'il a contribué à financer"*
- D. *Un label d'une organisation indépendante (ex: "L'organisation adhère au code éthique de l'AERF: les donateurs, collaborateurs et employés sont informés au moins annuellement de l'utilisation des fonds récoltés")*
- E. *L'indication : "Avec le soutien de la Ville de Mouscron"*
- F. *La ville de Mouscron double mes dons (pour chaque euro que je donne, l'association bénéficiaire en reçoit deux).*
- G. *La mention "un don d'une valeur de 40€ est déductible de vos impôts"*
- H. *Des journaux que je connais mentionnent l'organisation qui m'invite à faire un don*
- I. *J'ai appris qu'une connaissance avait réalisé un don (via le bouche-à-oreille ou les réseaux sociaux: Facebook, etc.)*
- J. *Autre »*

Afin de faciliter l'interprétation des résultats, chaque élément (A à J) est converti en point. L'élément jugé le plus déterminant par le répondant récolte arbitrairement 9 points, le deuxième 8 points et ainsi de suite. Cette information est résumée graphiquement à la

Figure 9. Les pourcentages indiqués correspondent à l'importance relative de chaque élément. Dans un premier temps, on se concentrera sur les points ayant récolté plus de 11% d'importance : A, C, F, D, E.

Figure 9 : Importance relative de dix éléments pour convaincre d'effectuer un don à une ASBL



Communiquer le pourcentage des dons réellement alloués aux projets (A) est l'élément jugé le plus important pour convaincre le client d'effectuer un don. Nous ne manquerons donc pas de clairement l'indiquer. Ensuite, l'utilité de fournir un feedback aux donateurs se confirme. Envoyer des photos des projets financés semble être un bon début dans ce sens (C). Nous avons donc intégré ce point à notre concept (Figure 1, page 8). Doubler les dons (F) semble également influencer la décision de donner. Sur ce point, Brigitte Aubert nous a confié qu'un partenariat était envisageable, à raison de « quelques milliers d'euros réguliers ». Nous n'avons pas plus de précisions ni de certitudes à ce sujet pour le moment. Même si la Ville ne double pas les dons, un partenariat quelconque permettrait déjà de rassurer le citoyen (E). Une organisation labélisant notre activité (D) pourrait également jouer ce rôle.

2.3 Limites de l'étude

Encore une fois, il faut rester critique et bien saisir la portée de notre analyse. Au total, nous avons dialogué avec 43 commerçants mais seulement 24 s'inscrivent dans les segments finalement ciblés. Nous n'avons donc pas pu appliquer une loi normale sur nos résultats. Un échantillon plus large nous permettrait aussi de ventiler nos résultats selon ces trois segments.

Ensuite, le volume prédit des dons clients nous semble élevé. En fait, seulement 15% des clients déclarent qu'ils ne donneraient pas. Le fait qu'il s'agisse d'une intention de donner (et pas d'un engagement en conditions réelles) pourrait nous amener à être trop optimiste dans nos prédictions. De plus, les chiffres obtenus supposent que chaque client utilisera la tablette. Des tests empiriques devront être menés après avoir développé un prototype.

Enfin, on peut aussi s'interroger sur la qualité des réponses fournies par les clients à la question 7. On constate que les 5 éléments jugés primordiaux (A-C-F-D-E) sont aussi les premiers présentés sur le questionnaire. Il ne nous semble donc pas impossible que les clients aient répondu de la sorte par facilité.

V. STRATÉGIE

Bain & Company¹ résume les piliers d'une bonne stratégie dans un schéma (Figure 10) qui constituera la structure de ce chapitre. Nous définirons tout d'abord notre mission et vision d'entreprise puis, dans la deuxième section, le portrait des groupes ciblés par notre concept. Nous rappellerons également les limites de notre périmètre d'activité. Dans la troisième section, nous expliquerons la stratégie choisie. Enfin, la quatrième section décrit comment nous prioriserons le déploiement de nos efforts de développement entre nos parties prenantes et résume, pour chacune d'elles, les facteurs clés à contrôler en vue de créer de la valeur. Chacun de ces facteurs est ensuite assorti d'objectifs et d'initiatives concrètes à entreprendre.

Figure 10 : « The Pyramid: What makes a good strategy » (Bain & Company)



¹ Cité par Christophe Van de Weyer lors de sa présentation, le 21/02/12, dans le cadre du cours « Management stratégique de la technologie et de l'innovation » à la Louvain School of Management.

Section 1 : Ambition

Notre ambition est de réaliser notre mission et vision d'entreprise, telles que décrites ci-dessous. Elles permettront de mieux comprendre ce que l'on souhaite accomplir, avant de définir nos objectifs et les actions stratégiques à entreprendre.

1.1 Mission

La mission d'entreprise est l'énoncé « *dans ses grandes lignes de l'orientation future de l'organisation et permet de communiquer ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue* » (Thomson et Strickland, 1992, p. 7).

Le champ d'activité fondamental de notre organisation se définit comme suit : « *Villagor soutient les petits commerces dans le développement de leur ancrage territorial en les incitant à s'inscrire dans une démarche responsable et citoyenne autant qu'économiquement pertinente. Nous leur offrons des outils Marketing et d'e-commerce performants en vue de fidéliser leur clientèle, tout en sponsorisant, sans être limité par leur budget, les projets associatifs de la région* ».

Notre objectif est d'aider les petits commerçants à développer leur activité dans une perspective durable. Compte tenu de leurs contraintes budgétaire et de temps, nous leur permettons de mieux gérer la relation client (programme de fidélité, maintien automatique d'un fichier client et envoi manuel ou automatique de messages personnalisés) et de construire l'image d'un commerce dynamique et engagé dans la vie locale (sponsoring sans apport financier direct et donc d'un nombre illimité de projets).

1.2 Vision

La vision est « *une description d'un état futur et désirable de l'organisation et/ou de son environnement* » (Bennis et Nanus, 1985). À terme, nous ambitionnons d'être la plateforme belge de référence en « donation-based crowdfunding ». Nous désirons être la première alternative à laquelle les responsables associatifs pensent en vue de faire connaître leurs activités et financer leurs projets. Du côté des commerçants, nous souhaitons devenir la solution e-commerce de CRM la plus répandue sur le marché belge.

Section 2 : Définition du périmètre d'activité et ciblage

Comme nous venons de le rappeler dans la vision, notre entreprise s'inscrit simultanément dans deux domaines d'activité : les « solutions CRM pour petits commerçants » et le « donation-based crowdfunding ». Nos parties prenantes stratégiques sont les commerçants, les donateurs et les associations. Ci-dessous, nous segmentons ces acteurs avant de définir pour chacun d'eux le segment à cibler en priorité en vue de maximiser nos revenus.

2.1 Les commerçants

En Belgique, il y a plus de 190 000 commerces de détail. Un bon ciblage implique de définir un groupe à la fois suffisamment large, mais particulièrement prêt à payer pour notre solution. Nous procédons par élimination parmi les 20 types de commerces de détail les plus fréquents en Belgique, selon Grimmeau et al. (2011, p. 4). Sont qualifiés les types de commerce qui :

- A. Offrent traditionnellement une carte de fidélité à leur clientèle
- B. Disposent du temps nécessaire entre chaque client (pour manier la tablette)
- C. N'utilisent pas de système de fidélité propre à leur segment (ex : carte Pharma)

Sur base de ces critères, nous ne retenons que 3 segments. Leur nombre de points de vente est résumé par région ci-dessous (Tableau 9)

Tableau 9 : Estimation de la taille du marché ciblé en Belgique et par région

Région	Prêt-à-porter	Salon de coiffure	Salon de beauté	Total
flamande	4853	9431	4501	18785
Bruxelles-Capitale	813	940	454	2207
wallonne	2073	4679	2029	8781
Total	7739	15050	6984	29773

Source : Pagedor.be, 2014

Rappelons qu'un ciblage n'est pas une liste exhaustive des types de commerces qui utiliseront notre plateforme. Au cas par cas, d'autres commerces pourraient adopter notre solution : pizzeria, sushi store, fleuristes, etc. Néanmoins, nous prospectorons en priorité auprès des segments mentionnés car ils sont, a priori, davantage qualifiés sur les critères A, B et C. De plus, le profil de leur clientèle semble se rapprocher de celui du « philanthrope type », comme expliqué au point suivant.

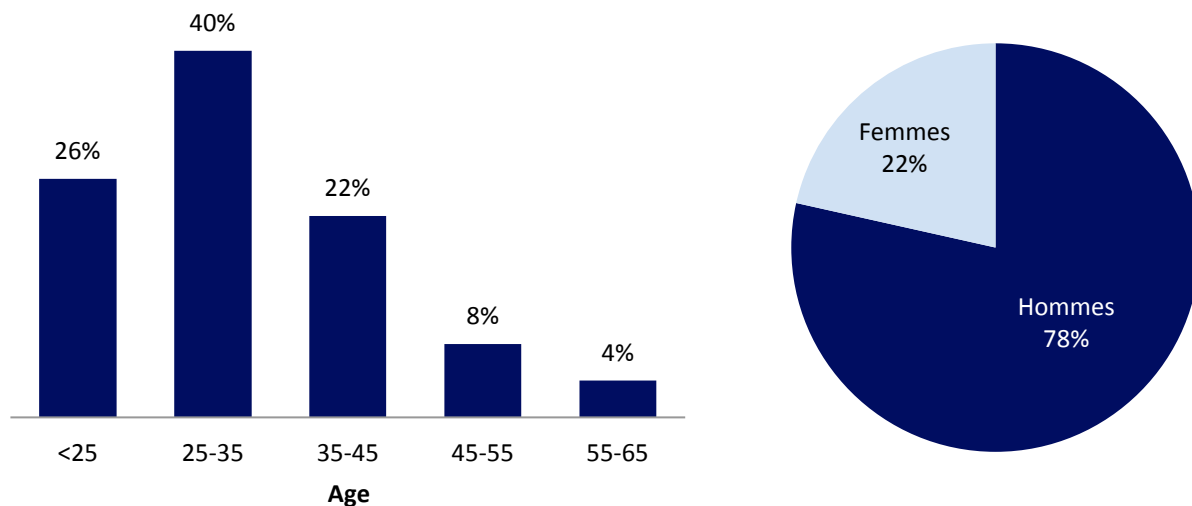
Dans notre cas, le nombre de clients moyen par jour du commerçant est le dernier critère, mais non des moindres, d'un ciblage optimal. C'est simple, un commerce avec deux fois plus de « passages en caisse » générera deux fois plus de dons, toutes choses étant égales par ailleurs. Si cette information est difficile à obtenir, il est facile de s'en faire une rapide idée en fonction de la localisation et de la taille du commerce. Nous ordonnerons alors nos « leads » en conséquent pour prioriser ceux à démarcher.

Enfin, rappelons que nous orienterons rapidement notre stratégie de développement autour de Bruxelles et en Région flamande, où les dons moyens annuels par ménage sont plus élevés qu'en Wallonie (voir analyse PESTEL).

2.2 Les donateurs

Notre modèle vise à diversifier le profil du crowdfunder actuel, bien différent de celui du philanthrope type. Pour rappel, ce dernier est âgé de 65 ans et plus et, selon iMinds (2014, p.8), serait de sexe féminin. Or, la Figure 11 (page suivante) montre que les plateformes de crowdfunding sont surtout fréquentées par des hommes (78%) de moins de 45 ans (88%). On comprend l'importance de ne pas exclure les seniors lorsque l'on sait que 37% de la population belge a plus de 55 ans (SPF Économie, 2010). En trouvant place chez le commerçant, notre plateforme devrait nous permettre d'atteindre aussi les plus âgés. De plus, le choix des commerçants ciblés permettra de toucher davantage de femmes. En effet, les esthéticiennes interrogées estiment qu'au moins 80% de leur clientèle est féminine, tandis qu'un responsable depuis 20 ans dans le prêt-à-porter nous confiait que le montant d'achat des femmes est moindre mais qu'elles achètent beaucoup plus fréquemment que les hommes. Elles seront donc aussi plus exposées à notre système.

Figure 11 : Répartition par âge et par sexe des donateurs sur les plateformes de crowdfunding (iMinds, 2014, p. 8)



2.3 Les associations

Il est trop tôt pour segmenter et établir un ciblage des associations. Il est difficile de les segmenter sur base de leur taille ou de leur communauté linguistique puisqu'elles déclarent toutes observer une dégradation de leur situation économique. Notons toutefois qu'elles entendront principalement parler de nous par le biais des commerçants et que nous ne prévoyons pas pour le moment d'investir en communication afin de toucher un segment précis.

Au cours du temps, nous pourrions ne plus nous limiter à accepter des projets associatifs mais bien ceux de tous les citoyens. La plateforme Growfunding, par exemple, accepte de financer tout projet modeste contribuant au dynamisme urbain. Ce positionnement pourrait être une solution si nous venions à manquer continuellement de projets, même si cela semble improbable sur base des informations dont nous disposons. Notons aussi que des projets citoyens seraient plus difficiles à catégoriser en vue d'assurer la pertinence de ceux présentés aux clients.

Section 3 : Choix de la stratégie

Dans sa pyramide illustrée en début de chapitre, Bain & Company présente trois types de stratégies en vue de s'imposer comme leader sur un marché :

- Une meilleure maîtrise des coûts
- Une influence unique au sein du marché
- Une différenciation de la proposition de valeur

Une stratégie mixte sera utilisée pour nous imposer sur le marché des « solutions CRM pour petits commerçants » et de différenciation de la proposition de valeur sur le marché du « donation-based crowdfunding ».

3.1 Stratégie mixte sur le marché des « solutions CRM pour petits commerçants »

Notre stratégie s'articule autour d'une meilleure maîtrise des coûts mais peut être qualifiée de mixte en ce qu'elle crée aussi des externalités de réseau, l'un des 14 espaces de différenciation¹ présentés par Bain & Company dans sa pyramide.

a) Meilleure maîtrise des coûts

Nous ne connaissons pas la structure exacte des coûts de nos concurrents sur le marché des « solutions CRM pour petit commerçants ». À première vue, il paraît donc difficile de s'assurer d'un avantage compétitif sur ce point. Cependant, nous sommes certains d'être les seuls à générer des revenus sur les dons. Si la prédiction de leur volume se confirme (lors du test d'un prototype en magasin), nous disposerions d'une source de revenus supplémentaire considérable pour couvrir nos coûts. Il ne s'agirait pas à proprement parler d'une meilleure maîtrise des coûts mais le résultat serait le même : nous génèrerions une meilleure marge bénéficiaire et pourrions donc proposer de meilleurs prix.

¹ Les autres dimensions sont : Portfolio management and Finance; M&A, JV's and partnering; regulatory management; BU Strategy and driving priorities; HR management and culture; Supply chain and logistics; Production and operations; Go-to-market; Customer relationship; tangible assets; scale; Technology and IP; Brand

D'autres facteurs exerceront une influence particulière sur notre marge bénéficiaire. Premièrement, la stabilité et la facilité du système doivent absolument être assurées afin d'éviter que notre assistance technique ne soit submergée et ainsi éviter de perdre des clients. Deuxièmement, notre position de suiveur nous amènera à suivre une stratégie d'imitation plutôt que d'innovation. Comme expliqué précédemment, les fonctionnalités d'un logiciel ne sont pas légalement protégeables. Ceci dit, il ne s'agira pas de copier autant de fonctionnalités que possible mais plutôt d'intégrer celles nécessaires pour rester suffisamment compétitif aux yeux des commerçants. Enfin, nous limiterons nos coûts en simplifiant et en automatisant nos processus commerciaux. Les initiatives à entreprendre pour atteindre ces objectifs sont décrites à la section 3.

b) Externalité de réseau (différenciation de l'offre)

L'utilité de notre solution pour les commerçants est positivement corrélée au nombre de commerçants adoptant cette même solution. Pour le moment, cette utilité se limite au feedback photo envoyé à chaque donateur dans le cadre de la communication sponsoring des commerçants. Pour l'illustrer, imaginons une situation avec deux commerçants ayant collecté des dons pour un même projet. Leurs clients respectifs recevront le même album. L'enseigne des deux commerçants y étant mise en évidence, les clients de l'un sont donc touchés par la communication sponsoring de l'autre, et vice versa. Au plus il y a de commerçants (et donc de clients-donateurs), au plus l'audience touchée est large, créant ainsi un effet de réseau.

Cependant, nous pensons qu'il faudra imaginer d'autres manières d'exploiter avantageusement notre réseau car le feedback photo pourrait ne pas créer suffisamment de valeur aux yeux des commerçants que pour nous conférer un réel avantage compétitif. Rappelons qu'ils « sponsorisent » souvent sans espérer de retour sur investissement et pourraient donc ne pas en attendre non plus de notre système sur ce point. À l'avenir, on pourrait imaginer des fonctions comme offrir aux client-donateurs d'un commerce des réductions chez un autre commerçant en guise de « remerciement pour son don ». L'offre serait évidemment définie pour avantager tout le monde. En tous les cas, ces futures fonctionnalités devront être imaginées en collaboration avec les commerçants, intégrées uniquement si elles n'augmentent pas trop nos coûts et en respectant les conditions nécessaires à une bonne stratégie de différenciation, mentionnées ci-après.

3.2 Stratégie de différenciation sur le marché du « donation-based crowdfunding »

Selon Lambin et de Moerloose (2008, p. 266), une stratégie de différenciation réussie doit réunir les six conditions suivantes :

- La source de différenciation doit apporter un élément d'unicité qui soit valorisé par l'acheteur en augmentant la performance du produit ou en réduisant son coût de consommation ou d'utilisation ;
- L'élément d'unicité doit être déterminant dans le choix du segment ciblé ;
- La valeur ajoutée doit compenser le supplément de prix ;
- Le supplément de coût pour produire et maintenir l'élément de différenciation doit être compensé par le supplément de prix que l'acheteur accepte de payer ;
- L'élément de différenciation doit être défendable ;
- La plus-value de la différenciation doit être connue de l'acheteur.

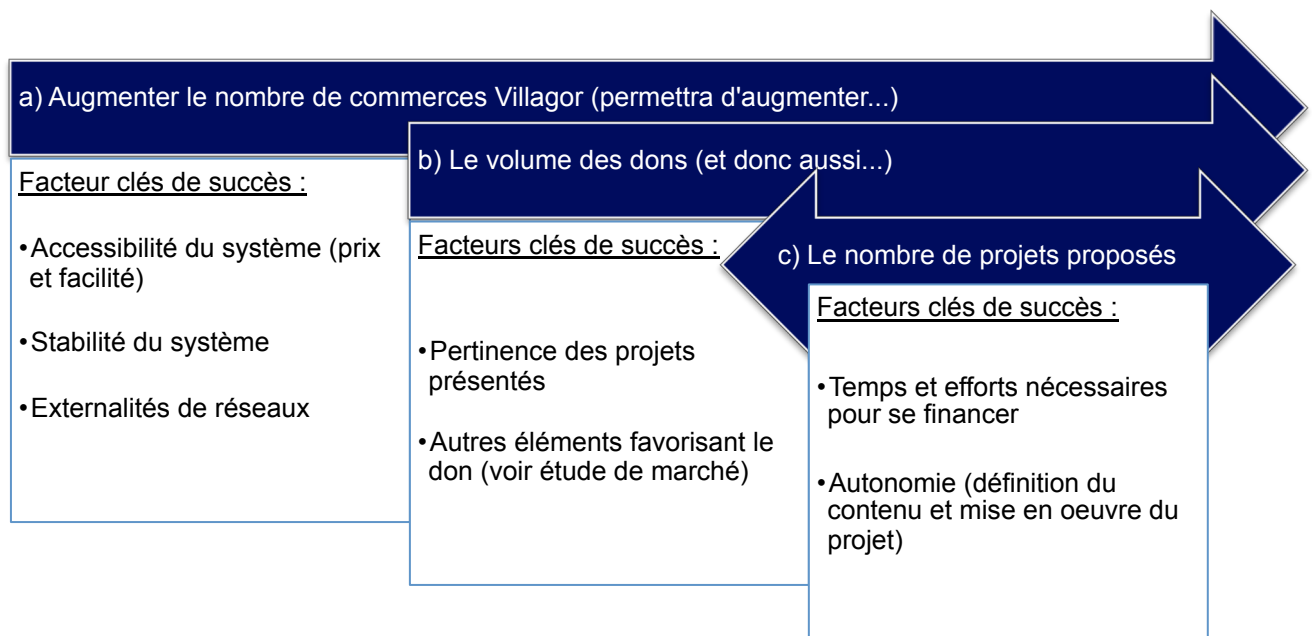
Notre plateforme se distinguera en communiquant davantage et mieux les projets associatifs à de potentiels donateurs, ce que 80% des responsables associatifs interrogés estimaient être un « réel besoin » pour leur association. La source de notre différenciation est le réseau de clients-donateurs. Il est unique et défendable pour deux raisons. Premièrement, il n'est pas limité aux personnes ayant déjà donné (comme ce serait le cas pour une plateforme classique qui déciderait, elle aussi, de solliciter son réseau). De plus, sa taille augmente avec chaque nouveau commerçant, contribuant à notre capacité à lever des dons et limitant celle de réaction des autres plateformes. En échange de notre service, nous prélevons 18% de commission (frais bancaires inclus), soit plus du double par rapport à la plupart des autres plateformes. Pourtant, entre 17% (scénario pessimiste) et 67% (scénario neutre) des responsables interrogés se disaient prêts à adopter le concept décrit. La plus-value est communiquée sur le message d'accueil¹ de la tablette et détaillé sur notre site Internet.

¹ Pour rappel: « Ce mois-ci, les commerçants Villagor ont déjà récolté X€ pour des projets associatifs comme le vôtre. Profitez-en sur Villagor.com ! »

Section 4 : Définition des priorités et plan d'action

La réalisation de notre vision passe par une augmentation du nombre de commerces Villagor, du volume des dons et du nombre de projets proposés, et donc par l'intégration stratégique des préoccupations et attentes des commerçants, donateurs et associations. Il convient toutefois de prioriser le déploiement de nos ressources selon l'influence relative qu'exercent ces acteurs sur nos revenus et notre capacité à atteindre nos objectifs. Nous le ferons en suivant la direction illustrée (Figure 12) et expliqué ci-après. Elle s'assortit de facteurs clés de succès pour lesquels nous définissons ensuite des objectifs et des initiatives à entreprendre pour les atteindre.

Figure 12 : Direction stratégique et facteurs clés en vue d'atteindre notre vision



« Augmenter le nombre de commerces Villagor permettra d'augmenter le volume des dons et donc aussi le nombre de projets proposés ». Le nombre de projets proposés aura également un impact sur le volume des dons mais ne sera pas privilégié à celui-ci, comme expliqué ci-dessous.

a) Augmenter le nombre de commerces Villagor

Les commerçants constituent notre partie prenante principale, celle qui influencera le plus nos revenus et les chances d'atteindre nos objectifs, et donc à qui nous consacrerons la majeure partie de nos efforts de développement. En plus de payer un abonnement, ils sollicitent et récoltent

les dons de leurs clients. Ce faisant, chaque nouveau commerçant contribue à augmenter notre capacité totale à lever des fonds, et donc à rendre la plateforme attractive aux yeux des associations. De plus, ils influencent aussi le nombre de projets proposés en promouvant notre solution de crowdfunding auprès des associations grâce au message de l'écran d'accueil de la tablette, invitant ainsi les associations à se rendre sur notre site Internet pour financer leurs projets. Ce message devrait interpeller chaque client membre d'une association mais aussi les membres associatifs démarchant quotidiennement le commerçant dans son commerce en vue de faire sponsoriser leurs activités. Pour toutes ces raisons, nous consacrerons une majeure partie de nos efforts à augmenter le nombre de commerçants et à assurer leur satisfaction. Pour ce faire, nous devons nous focaliser sur les facteurs clés, atteindre les objectifs et entreprendre les initiatives du Tableau 10.

Tableau 10 : Facteurs clés de succès auprès des commerçants, objectifs à atteindre et initiatives à entreprendre

Facteurs clés de succès	Objectifs à atteindre	Initiatives à entreprendre
1) Accessibilité du système :		
Prix	Maintenir les prix les plus bas du marché	▪ Souscrire à Freedelity pour copier ses fonctionnalités jugées essentielles par les commerçants ciblés (avant le développement du prototype : téléphoner à une trentaine de commerçants pour effectuer un classement) et suivre l'évolution des prix concurrents. ▪ Automatisation de nos processus commerciaux : — Facturation (création d'un PDF, envoi et rappel par e-mail, possibilité de payer automatiquement par carte de crédit ou PayPal) ; dès le départ. — Feedback photo (création de l'album et envoi aux donateurs concernés) ; après la réalisation de quelques projets. — Collecte et pré-qualification des « leads » de commerçants à démarcher selon les critères définis ; dès le départ.
Facilité d'installation et d'utilisation	Rendre le commerçant autonome	▪ Observer les commerçants durant la phase de test du prototype en vue de rédiger un fascicule et une vidéo d'accompagnement dans l'installation et l'utilisation du système. ▪ Sur base des questions les plus posées : — Mettre à jour le fascicule introductif et la page F.A.Q de notre site Internet ; dès le lancement. ▪ A l'avenir, n'intégrer que des fonctionnalités réellement valorisées et ne troublant pas le commerçant.
2) Stabilité du système	Assurer la continuité d'un service sans « bugs »	▪ Assurer la stabilité du système au détriment du nombre de fonctionnalités en : — Retardant éventuellement le lancement de notre plateforme. — Retardant ou abandonnant l'ajout de fonctionnalités jugées instables.
3) Effets de réseau	Créer des effets de réseau	▪ Avant le test du prototype, organiser un brainstorming et un vote auprès des associations de commerçants pour déterminer la ou les dimensions à valoriser (ex : échange de promotion)

b) Augmenter le volume des dons

Après le commerçant, c'est le donateur qui aura le plus d'impact sur notre entreprise. Lui présenter des projets pertinents et l'inciter à donner en attirant son attention sur les éléments qu'il juge les plus importants (voir enquête auprès des clients des commerçants ciblés) doivent nous aider à augmenter le don moyen. Ce faisant, nous rendrons aussi notre plateforme plus attractive aux associations. Les objectifs à atteindre et initiatives à entreprendre sont résumés au tableau suivant.

Tableau 11 : Facteurs clés de succès auprès des donateurs, objectifs à atteindre et initiatives à entreprendre

Facteurs clés de succès	Objectifs à atteindre	Initiatives à entreprendre
1) Pertinence des projets présentés	Présenter des projets de nature à intéresser le client	▪ Catégoriser les projets en cours de financement selon leur nature ▪ Créer (dès le départ) et améliorer (avec le temps) le Profil Philanthropique des clients-donateurs
2) Voir enquête auprès des clients des commerçants ciblés	Intégrer les éléments jugés les plus susceptibles de favoriser le don	▪ Afficher le pourcentage des dons reversé aux projets ▪ Promettre un feedback photo ▪ Obtenir et afficher le soutien de la ville de Mouscron, notamment en vue qu'elle double les dons ▪ Obtenir et afficher le label d'une organisation indépendante (ex : AERF)

c) Augmenter le nombre de projets proposés par les associations

De nos trois parties prenantes, ce sont finalement les associations qui auront le moins d'influence sur nos revenus. Certes, elles doivent atteindre au moins 30% de l'objectif de financement d'un projet en sollicitant leur propre réseau avant d'être diffusées chez les commerçants. Chaque projet accepté augmentera donc a priori le volume de nos commissions et il paraît rationnel d'en accepter autant que possible. Cependant, nous définirons un ratio $\frac{\text{Volume total des dons au cours du mois dernier}}{\text{Nombre de projets en cours de financement}}$ sous lequel nous n'accepterons plus de projets ou les mettrons en attente. Ce faisant, nous préserverons notre élément de différenciation (notre réseau) et justifierons toujours le pourcentage relativement plus élevé que nous prélevons sur les dons.

VI. MARKETING

Les mesures Marketing que nous prendrons pour soutenir notre stratégie sont détaillées et organisées ci-dessous selon les « 4Ps du Marketing » : Product, Price Place and Promotion.

Section 1 : « Product »

Notre produit et les besoins auxquels il répond sont décrits au premier chapitre. Les fonctionnalités offertes aux commerçants pour exploiter leur fichier client ont été définies dans les grandes lignes. Comme souligné par Mindtools (n.d.), il faudra toutefois les détailler, s'assurer que nous n'en avons pas oublié et éviter d'inclure celles jugées superflues aux yeux des commerçants. Il s'agit d'une des « initiatives à entreprendre » avant de développer notre prototype, comme mentionné au chapitre précédent. L'interface graphique de notre site Web et du logiciel respectera les recommandations de Ryan and Jones (2014, p.43) en se voulant accessible et facile d'utilisation (simple, élégante, fonctionnelle et intuitive). Sur ces points, notre interface pourrait ressembler à celle illustrée à la Figure 13. Il n'y aura que quatre liens : « commerçant », « association », « donateur » et « contact », chacun redirigeant vers une page où les informations seront pertinentes et concises. Enfin, le nom et le logo de notre entreprise (Figure 14, page suivante) rappellent le côté « local ».

Figure 13 : Exemple d'interface de site WEB (Cololib.com, 2015)

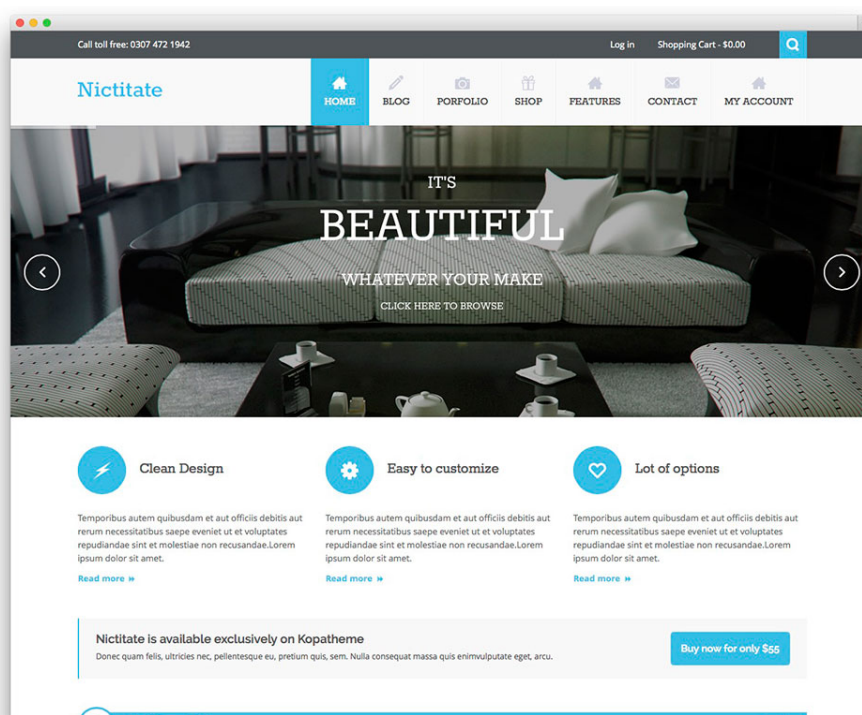


Figure 14 : Logo de Villagor



Section 2 : « Place »

En accord avec notre stratégie de meilleure maîtrise des coûts, nous inciterons les commerçants à installer seuls leur tablette et le logiciel, leur offrant ainsi la possibilité d'économiser le prix de l'installation. Sur notre site Web, ils pourront commander leur pack comprenant une tablette (optionnel, s'ils en possèdent déjà une de taille adéquate), un pied (obligatoire, long/court antivol ou non selon leurs besoins), l'eID-Reader et un fascicule expliquant les étapes d'installation. Une fois le système et le logiciel installés, ils pourront signer leur contrat avec leur eID¹. Nous devons sans doute accompagner une majorité de commerçants (et imposerons donc des frais d'installation) mais les plus sensibles au prix ne seront donc pas oubliés par notre stratégie. Par exemple, deux commerçants nous ont confié avoir été rebutés par Qustomer, l'un par les frais d'installation et l'autre par le fait qu'il disposait déjà d'un Ipad qu'il ne pouvait pas utiliser. Avec Villagor, il est possible de n'avoir que le pied et l'eID-reader à payer. De plus, les commerçants nous donnant un accès à leur compte PayPal (comme le font LinkedIn, Uber, etc.) pour payer automatiquement leur facture (abonnement et somme des commissions) bénéficieront d'une réduction supplémentaire.

¹ En Belgique, signatures électroniques et manuscrites ont la même valeur juridique.

Section 3 : « Price »

Dans cette troisième section, nous analyserons d'abord les prix de la concurrence à la fois sur le marché des « solutions CRM pour petits commerçants » et sur celui du « Donation-based crowdfunding ». En tenant compte de cette information, nous avons fait le choix d'une stratégie de prix d'écrémage auprès des commerçants et de pénétration auprès des associations.

3.1 Prix de la concurrence

Le tableau 12 résume les prix de nos principaux concurrents sur le marché des « solutions CRM pour petits commerçants » et celui du « donation-based crowdfunding ».

Tableau 12 : prix de la concurrence sur les marchés des solutions CRM pour petits commerçants et du donation-based crowdfunding

« Solutions CRM pour petits commerçants »		« Donation-based crowdfunding »	
Qustomer	▪ Installation : 179€ ▪ Abonnement : 60€/mois ▪ Autre : 0,5€/carte	CroFun	▪ Commissions : 5% ▪ Frais bancaires : 0,80 à 2,25% ▪ Frais fixes publicitaires : 181€
FidMe	▪ Pas d'installation ▪ Abonnement : 20€/mois	Growfunding	▪ Commissions : 10% ▪ Frais bancaires : 1€ par don (payé par le donateur)
Freedelity	▪ Installation : 150€ ▪ Abonnement : 60€/mois	Kickstarter	▪ Commissions : 5% ▪ Frais bancaires : 3 à 5%
Neocto	▪ Installation : 100€ ▪ Abonnement : 50€/mois	Indiegogo	▪ Commissions : 4% ▪ Frais bancaires : 3,5 à 9%

Sur le marché des solutions CRM, les commerçants paient entre 20 et 70 euros par mois. De plus, tous nos concurrents, à l'exception de FidMe, chargent des frais d'installation allant de 100 à 179€. Avec Qustomer, il faut encore ajouter 0,5€ chaque fois qu'un client ne souhaite pas télécharger l'application Smartphone prévue et préfère une carte matérielle.

Les plateformes de crowdfunding prélèvent des commissions et déduisent des frais bancaires pour un pourcentage total compris entre 5,80% et 13% des dons collectés. Généralement, la commission (ou marge) « payée » par les associations est de 5% du montant levé, à l'exception de Growfunding qui en prélève 10%. De plus, cette dernière plateforme est elle-même une ASBL et ne paie donc pas le taux de l'impôt des sociétés.

3.2 Stratégie de prix d'écrémage

Nous suivrons une stratégie de prix d'écrémage sur le marché du crowdfunding en déduisant un pourcentage très élevé de 18% (frais bancaires inclus) sur les dons en magasin ou en ligne et 10% (frais bancaires inclus) sur ceux récoltés par l'association (via une page Web dont elle est la seule à connaître l'URL).

Il peut être judicieux d'adopter une stratégie de prix d'écrémage lorsque la demande est inélastique (Dean, 1950, pp. 28-36). Selon Nagle et al. (1994), cinq des dix facteurs¹ affectant positivement la sensibilité au prix d'un segment sont :

- La mesure dans laquelle le produit offre des qualités distinctives uniques et valorisées ;
- La notoriété des substituts ;
- La difficulté de comparer les performances des produits ;
- La part que le produit représente dans le revenu total du segment ciblé ;
- La mesure dans laquelle le coût du produit est partagé avec d'autres.

Sur base de ces critères, nous pensons que la demande pour notre produit sera plutôt inélastique. Nous avons vu à quel point les associations étaient désireuses de communiquer davantage sur leurs projets à de potentiels donateurs, ce que notre plateforme sera la seule à faire. Ensuite, comme évoqué par iMinds (2008), le crowdfunding belge en est au stade d'émergence et est relativement peu connu des Belges. Il est donc probable que les responsables associatifs n'assimilent même pas notre concept à du crowdfunding et encore moins à d'autres plateformes. Même si c'était le cas, il leur serait difficile de comparer la performance de notre plateforme car elle est la seule de son genre. Enfin, les associations paieront certes un pourcentage élevé (18%) mais ce sera sur des dons qu'elles n'auraient pas récoltés autrement.

3.3 Stratégie de prix de pénétration

Sur le marché du CRM, notre objectif est de rapidement occuper une part importante du marché en fixant un prix de pénétration de 19€/mois. Sur base des réponses des commerçants

¹ L'effet de : valeur unique, notoriété des substituts, comparaison difficile, dépense totale, l'avantage final, coût partagé, investissement perdu, prix-qualité, stock et le sentiment d'injustice.

à notre enquête, le prix optimal (en vue de maximiser notre chiffre d'affaires sur les abonnements) se situe entre 10 et 30€/mois (Tableau 13). 9 des 24 commerçants interrogés se disaient « probablement prêts » à adopter notre concept à un prix de 20€/mois.

Tableau 13 : Estimation de la hausse du CA (sur abonnement) mensuel pour chaque commerçant démarché à un prix donné

Prix	10€	20€	30€	40€	50€	60€	70€
Degré d'adoption estimé (Chapitre 2)	9/24 (38%)	9/24 (38%)	5/24 (21%)	2/24 (8%)	1/24 (4%)	0 (0%)	0 (0%)
Hausse moyenne du CA mensuel	3,8€	7,6€	6,3€	3,2€	2€	0€	0€

Selon Lambin et de Moerloose (2008, p.468), trois des six conditions favorables à une stratégie de pénétration sont une demande élastique au prix, la menace d'une forte concurrence après l'introduction du produit et la satisfaction déjà élevé des segments hauts de gamme. Selon nous, la demande est plutôt élastique au prix en ce qu'un seul des commerçants interrogés montrait une intention positive d'achat au prix fixé par Néocto (50€) et aucun à celui de Freedelity et Qustomer (60€). Cela laisse aussi penser que nos concurrents se sont rapidement tournés vers les commerçants aux prix de réserve plus élevés. Si notre produit s'avère un succès, les plateformes de crowdfunding pourraient nous copier ou innover en vue d'elles aussi récolter des dons hors-ligne et augmenter leurs commissions.

Notons que le prix optimal des abonnements doit permettre de maximiser notre chiffre d'affaires total (pas uniquement sur les abonnements mais aussi sur les dons). Le prix unique optimal est celui qui permet de maximiser l'équation : Degré d'adoption $\times$ (prix des abonnements + volume moyen des dons par magasin). Sur base du volume des dons prédit dans l'enquête auprès des clients des commerçants, un prix de 20€/mois pourrait être trop élevé pour maximiser notre chiffre d'affaires total, mais nous ne pouvons pas l'affirmer avec confiance. Or Lambin et de Moerloose (2008, p.468) nous rappellent qu'une correction de prix à la hausse est difficilement acceptable. Avec un prix de 19€/mois, nous jouerons la carte de la sécurité avant de certainement réduire nos prix à l'avenir.

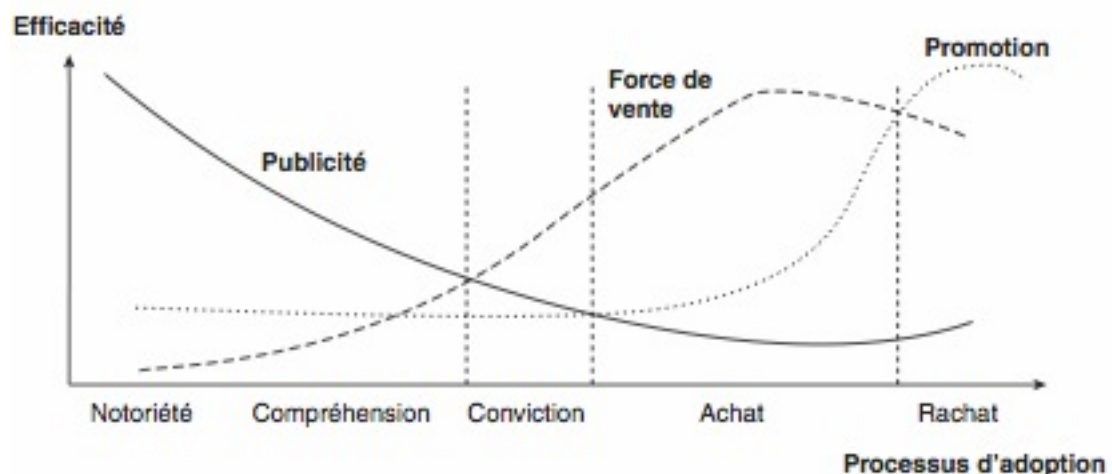
Section 4 : « Promotion »

Nous concentrerons la majeure partie de nos efforts de communication auprès des commerçants et ce par le biais d'e-mail Marketing, de notre force de vente et en mettant en place un système de promotion réseau. Notre n'atteindrons les associations qu'indirectement, par le biais des commerçants adhérents.

4.1 E-mail Marketing, force de vente et promotion réseau auprès des commerçants

Afin de la rendre la plus efficace possible, nous basons notre stratégie de communication auprès des commerçants sur le schéma de Kotler et Dubois (2000) adapté par Lambin et de Moerloose (2008, p. 492) à la Figure 15.

Figure 15 : Efficacité de la communication Marketing aux différents stades du processus d'adoption



a) Relations publiques et E-mail Marketing

Nous développerons la notoriété et compréhension de notre produit par le biais de la presse et d'une campagne d'e-mailing. Après avoir convaincu quelques journalistes que l'histoire de trois jeunes proposant la première solution e-commerce de « fidélisation responsable » pourrait intéresser leurs auditeurs/lecteurs, nous lancerons une campagne d'e-mailing Marketing auprès des segments ciblés à Bruxelles. L'objectif ne sera pas tant de vendre mais plutôt d'augmenter la compréhension et la notoriété de notre produit afin de faciliter le travail de la force de vente qui, comme souligné par Lambin et de Moerloose (2008, p. 491), est bien plus efficace pour promouvoir un produit perçu comme « complexe et difficile d'utilisation ».

a) Force de vente

Les trois membres de l'équipe fondatrice assureront les activités de prospection auprès des commerçants ciblés et selon la stratégie définie au chapitre précédent. Nous prospecterons auprès des 2200 commerces de la région bruxelloise. Comme souligné par Lambin et de Moerloose (2008, p. 494), notre rôle de vendeur ne se limitera pas aux activités de vente proprement dites, mais aussi à celles de service à la clientèle (assistance, service après-vente, aide, etc.) et celles de transmission d'informations vers l'entreprise (en vue d'améliorer notre produit). Nous ne pourrions donc pas prospecter à temps plein. Une moyenne d'une visite de commerçant par jour et par vendeur nous semble raisonnable. À raison de 275 jours ouvrés, il nous faudrait alors 32 mois pour couvrir Bruxelles.

b) Promotion réseau

Nous utiliserons également une promotion réseau dont l'objectif, tel que défini par Lambin et de Moerloose (2008, p. 498), sera d'inciter toute personne à consentir un effort particulier pour promouvoir la vente de notre service en jouant sur l'intérêt individuel. Nous mettrons en place une offre de parrainage entre commerçants. Lorsqu'un commerçant (filleul) signe un contrat d'au moins un an par le biais d'un autre commerçant Villagor (parrain), ils bénéficieront chacun de deux mois d'abonnement gratuits. Afin de les fidéliser, notre système leur offrira automatiquement cette réduction à chaque fois qu'ils reconduisent tous les deux leur abonnement pour un an. L'offre sera cumulable, un parrain pourrait avoir jusqu'à 6 filleuls et ne paierait alors pas d'abonnement. Nous fidéliserons également les commerçants grâce à une enquête de satisfaction d'une seule question envoyée mensuellement et automatiquement sur la tablette. Ce faisant, nous repèrerons très rapidement les commerçants insatisfaits avant de les contacter et prendre les mesures adéquates.

4.2 Communication indirecte auprès des associations

Les associations entendront parler de notre système par le biais des commerçants Villagor. Pour rappel, chaque client est potentiellement membre actif d'une association. Selon le Centre d'économie sociale de l'Université de Liège (n.d.), 1 à 1,4 million de Belges, soit 10 à 14% de la population, serait impliqué dans des activités volontaires en Belgique. C'est donc aussi le pourcentage des clients susceptibles de proposer leurs projets sur notre plateforme. Le nombre de volontaires étant plus important au sein des associations du secteur culturel, sportif et de loisirs (plutôt que de la santé, l'éducation et la recherche), davantage de projets de ce

type pourraient être proposés. La grande majorité des volontaires paraît s'impliquer dans des activités locales, ce qui est de bonne augure pour Villagor. De plus, n'oublions pas que les commerçants interrogés estimaient tous être démarchés en moyenne 3 à 4 fois par semaine pour du sponsoring d'activités associatives. Pour ces raisons, les petits commerces nous paraissent être un lieu propice pour atteindre les associations, et ce sans frais de communication supplémentaire.

VII. RESSOURCES HUMAINES

Dans ce chapitre, nous expliquons comment nous gérerons nos ressources humaines durant les premières années. Ensuite, notre politique s'articulera autour d'un recrutement et d'une fidélisation efficaces des talents.

Section 1 : Gestion initiale des ressources humaines

D'après la prédiction de nos revenus (Chapitre VIII. Analyse Financière), les ressources humaines de l'entreprise se résumeront à ses trois fondateurs jusqu'en début d'année 3, moment auquel un premier délégué commercial pourra être recruté. D'ici là, nous combinerons au mieux les compétences, expériences et personnalités de chacun en répartissant les tâches comme décrit au Chapitre III (Équipe fondatrice).

D'emblée nous mettrons l'accent sur la communication interne et l'atteinte des objectifs. Chaque vendredi après-midi sera consacré à l'organisation/cohésion de nos activités pour la semaine suivante. Plus particulièrement, nous devons impérativement coordonner nos efforts de prospection. De plus, des réunions brèves mais quotidiennes seront organisées pour traiter des points positifs/négatifs à retenir et des initiatives à entreprendre pour améliorer notre performance.

Section 2 : Recrutement et fidélisation de talents

À mesure que notre entreprise croît, nous devons embaucher et fidéliser de nouveaux collaborateurs. Nous le ferons de la manière suivante.

2.1 Recruter

Après avoir défini les postes vacants et hiérarchisé les compétences liées, un profil recherché peut être défini et les candidatures ouvertes (Editialis, 2011). En accord avec notre stratégie, nous recruterons essentiellement des commerciaux.

Selon Christian Degeilh¹ : *«Au-delà des compétences, il faut une mentalité d'entrepreneur. Les jeunes cadres sortis d'une école ne sont pas tous faits pour travailler dans une PME. »*. Il ajoute qu'il est difficile de rivaliser avec les grandes entreprises sur le marché de l'emploi, mais que nous pourrions nous différencier en offrant des postes à forte responsabilité car *« les parcours professionnels sont très formalisés dans une grosse structure, et un jeune cadre a de nombreuses marches à gravir avant d'être responsable d'un service »*. Selon « Les Affaires » (2015), il peut également être judicieux d'offrir plus de flexibilité que dans les grandes entreprises, en autorisant dans certaines mesures le télétravail.

Enfin, il faut réussir l'intégration et exploiter au mieux la période d'essai. Il convient de montrer au nouvel employé qu'il est attendu au sein de l'entreprise, notamment en lui assignant un tuteur qui l'accompagnera dans sa prise de fonction (Editialis, 2011).

2.2 Fidéliser

Nous fidéliserons nos collaborateurs en mettant l'accent sur les rémunérations, en développant un sentiment d'appartenance fort et en restant à leur écoute.

a) Rémunérations

Une politique de rémunération motivante se veut équitable, attractive et incitative. Elle devra intégrer un salaire de base (fixé selon la qualification de chaque salarié et ses années d'expérience) et des éléments de gratification (Editialis, 2011). Le salaire de nos employés sera fonction du taux d'atteinte d'objectifs exprimés en nombre de commerçants démarchés et nombre de contrats signés. Afin de favoriser l'entraide, nous récompenserons l'efficacité des tuteurs et mettrons en place des primes d'équipe.

¹ Cité comme expert par Editialis (2011), Christian Degeilh est directeur général adjoint dans l'entreprise de consultance Altedia.

b) Développement d'un sentiment d'appartenance fort

Premièrement, l'accent sera mis sur la proximité en favorisant des relations aussi informelles que possible et en gommant les différences de hiérarchie. Chacun participera aux réunions quotidiennes et sera libre de partager son opinion. Selon Editialis (2011), nous devons conduire ces réunions en étant participatifs sur le fond (aller chercher les idées) et directifs sur la forme (faire respecter les horaires, les temps de paroles, etc.). En tant que chefs d'entreprise, nous devons parfois prendre seuls nos décisions mais nous assurerons une communication transparente en expliquant toujours les raisons de nos choix. Nous investirons dans des séminaires obligatoires de Team building (ex : Hercule Trophy organisé chaque année) mais inviterons aussi chacun à participer à nos activités « Afterwork ».

c) Rester à l'écoute

Nous resterons à l'écoute de nos employés en organisant des entretiens face-à-face annuels ou biennaux. Pour nous, ce sera l'occasion de mettre l'accent sur d'éventuels dysfonctionnements et de fixer les prochains objectifs. Pour nos employés, il s'agira de prendre conscience de leurs résultats et de partager leur plan de carrière. Une attitude bienveillante et d'écoute sera de mise. Des entretiens individuels et moins formels seront l'occasion de recadrer et de motiver nos employés (Editialis, 2011).

VIII. ANALYSE FINANCIÈRE

Dans ce chapitre, nous prédirons notre chiffre d'affaires au cours des trois premières années avant d'établir, dans la deuxième section, le bilan prévisionnel, le compte de résultat, le flux de trésorerie disponible et la valeur actualisée nette de notre entreprise. Le procédé de nos calculs et leurs résultats sont résumés ci-après et accessibles dans un fichier Excel disponible sur le CD-ROM ou à l'adresse :

<https://drive.google.com/open?id=0B-EWPUJHjhxHZHJhcldZb3BvWjQ>

Section 1 : Calcul du chiffre d'affaires

Pour rappel, nous dériverons notre chiffre d'affaires des abonnements dont s'acquitteront les commerçants et des commissions prélevées sur les dons. Ci-après, nous calculons le volume monétaire de chacune de ces sources afin d'en apprécier l'importance respective.

1.1 Chiffre d'affaires sur les abonnements

Nos revenus sur les abonnements sont calculés sur base de la formule suivante :

$$\sum_{j=1}^{275} Nb \text{ de commerçants démarchés lors du jour } j \times \% \text{ d'adoption au prix choisi} \times (1 - \% \text{ des commerçants utilisant déjà un système CRM } j) \times \text{prix} \times 12 \text{ mois} \times \left(\frac{275-j}{275}\right)$$

Il y a 275 jours ouvrés par an. Les revenus générés sur les abonnements dépendront du nombre moyen de commerçants que notre équipe démarchera chaque jour (3 visites), du prix fixé (19€) et de la proportion des commerçants acceptant de signer un contrat de 12 mois à ce prix (38%). Pour les raisons expliquées dans l'analyse de Porter, il est improbable qu'un commerçant change de système CRM sans être vraiment insatisfait. Or, notre échantillon ne contient pas de commerçants utilisant déjà un système concurrent. Par conséquent, il convient d'ajuster à la baisse le degré d'adoption pour tenir compte du marché déjà couvert (24%). Enfin, un commerçant contribuera plus ou moins au CA annuel en fonction de la date à laquelle il signe son contrat. Pour en tenir compte, nous ajoutons à notre formule le facteur $\frac{275 - \text{nombre de jours ouvrés écoulés}}{275}$.

1.2 Chiffre d'affaires sur les dons (commissions)

Les 61 clients interrogés dans notre enquête se déclarent prêts à donner en moyenne 2,03€ chaque fois qu'ils seront sollicités par leur commerçant (non-donateurs inclus). On trouve ce chiffre à l'aide de la formule :

$$\sum_{c=1}^{61} (\text{Intention de donner (1 ou 0)}_c * \text{FrequenceD}^1_c * \text{MontantD}_c) / 61$$

¹ Nous interprétons l'intention déclarée de donner comme suit : "Jamais" correspond à 0% ; "Très rarement" 10% ; "Rarement" 20% ; "Parfois" 40% ; "Souvent" 60% ; "Très souvent" 80% ; "Toujours (à chaque visite)" 100%.

À raison d'une moyenne de 15 clients par jour et 275 jours ouvrés par an, chaque commerçant récolterait en moyenne 8372€ annuellement. Mais ce chiffre doit être revu à la baisse car il suppose que tous les clients utilisent une carte de fidélité et qu'ils sont tous prêts à partager les données de leur carte d'identité, ce qui n'est pas réaliste. Selon une étude du CRIOC¹, 77% des Belges ont au moins une carte de fidélité dans leur portefeuille et 3 sur 4 l'utilisent réellement. Selon SPF Économie (2008, p.95), 13% des belges interrogés refuseraient formellement de laisser lire leur eID si on leur demandait. Pour toutes ces raisons, nous adaptons le volume moyen annuel des dons calculés de la manière suivante :

$$8372\text{€} \times 0,77 \times \frac{3}{4} \times (1-0,13) = 4206\text{€}$$

Ensuite, il faut garder en tête que les commerçants que nous convaincrions en début d'année collecteront évidemment plus que ceux qui signent en fin d'année. Au volume moyen annuel calculé, nous appliquons donc le facteur $\frac{275 - \text{nombre de jours ouvrés écoulés}}{275}$. Enfin, il suffit d'appliquer le pourcentage de commission réduit des frais bancaires (18% - 2%) pour obtenir une estimation de nos revenus nets sur les dons en magasin, tel que résumé au tableau 14.

Tableau 14 : Intervalle de confiance du chiffre d'affaires annuel moyen sur les dons effectués dans chaque commerce				
Marge d'erreur	Montant moyen donné par client et par visite	Écart-type	Intervalle de confiance à 95%	
			Inférieure	Supérieure
0,29€	1,01€	1,13€	0,73€	1,30€
Nb de jours ouvrés par an	Estimation du nombre moyen de clients par jour	Chiffre d'affaires moyen sur les dons en magasin par an et par commerçant		
		Pessimiste (borne inf.)	Neutre (moyenne)	Optimiste (borne sup.)
275 jours	15 clients	485€	673€	860€

¹ Cité par LaLibre.be dans un article du 30 septembre 2005, l'étude du CRIOC s'est déroulée entre le 15 mai et le 10 juin 2005 et recueille l'opinion de 759 Belges sur les cartes de fidélité et autres bons de réduction.

1.3 Analyse du chiffre d'affaires

En suivant la démarche expliquée ci-dessus, nous obtenons les résultats suivants.

Tableau 15 : Revenus sur les commissions et abonnements lors des 3 premières années d'activités (€)

	Année 1	Année 2	Année 3
Commissions	79776	159552	319105
Abonnements	27027	54055	108109
Chiffre d'affaires total	106803	213607	427214

Le volume des commissions est près de trois fois plus élevé que celui des abonnements. En année 3, notre chiffre d'affaires augmente rapidement en raison du recrutement d'un délégué commercial. Nos résultats dépendent tellement des dons que nous prendrons le temps de confirmer leur volume lors du test d'un premier prototype.

Section 2 : Bilan, compte de résultat, flux de trésorerie et valeur actualisée nette

Dans cette deuxième section, nous établissons le bilan, le compte de résultat et le flux de trésorerie prévisionnel de notre activité. Cette dernière information est ensuite utilisée pour calculer la valeur actualisée nette de notre entreprise.

2.1 Bilan prévisionnel

Le bilan est une photographie de la situation patrimoniale de l'entreprise organisée en deux parties : l'actif est la valeur des biens dont l'entreprise dispose (emplois) et le passif précise comment ces biens ont été financés (origine ou sources de financement) (Papin, 2013, p. 117-118).

A. Les rubriques de l'actif

Comme illustré au Tableau 16 (page suivante), les frais d'établissement sont amortis linéairement sur cinq ans. D'un montant de 1333€, ils se composent des coûts du notaire et

des frais d'enregistrement et d'écriture (1000€¹), de la publication d'un extrait de l'acte constitutif au Moniteur belge (261, 97€²) et de l'inscription au guichet des entreprises (71€³).

Tableau 16 : L'actif du bilan (€)

		Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
	Code:				
ACTIF					
ACTIFS IMMOBILISES					
		7641	6002	4364	3681
I. Frais d'établissement	20	1333	1066	800	533
Amortissement sur frais d'établissement	2009		267	533	800
II. Immobilisations incorporelles		5000	4000	3000	2000
Concessions, brevets, licences, ...	211	5000	4000	3000	2000
Amortissements sur concessions, ...	2119		1000	2000	3000
III. Immobilisations corporelles		1308	936	564	1148
Machines (tablettes et eID Readers)	231	828	552	276	828
Amortissements actés sur machines	2391		276	552	828
Matériel roulant (vélos pliables)	241	480	384	288	320
Amortissement sur matériel roulant	2419		96	192	320
IV. Immobilisations financières		0	0	0	0
ACTIFS CIRCULANTS					
		39859	43262	81635	228546
V. Créances à plus d'un an		0	0	0	0
VII. Créance à un an au plus		0	0	0	0
VIII. Placements de trésorerie		0	0	0	0
IX. Valeurs disponibles		39859	43262	81635	228546
Banque	55	39859	43262	81635	228546
X. Comptes de régularisation					
TOTAL DE L'ACTIF		47.500 €	49.265 €	85.998 €	232.227 €

Dans notre cas, les immobilisations incorporelles se résument à la rubrique 211 (Concessions, brevets, licences, savoir-faire, marques et droits similaires). Nous y classons les coûts de

¹ Entre 750 et 1000€ (HTVA) selon Acerta (n.d.)

² Ibidem

³ Ibidem

conception de l'interface graphique de notre site Web (5000€¹). Ces frais sont amortis linéairement sur cinq ans, période à la fin de laquelle nous devons les renouveler pour garantir l'image d'une entreprise dynamique. Notons aussi que la Région wallonne (2015) devrait nous octroyer une prime correspondant à 50% des dépenses consenties. Nous créditons donc la rubrique des valeurs disponibles de 2500 euros. En y ajoutant le capital souscrit (45000€) et en retirant les frais d'établissement (1333€) et les immobilisations incorporelles (5000€) et corporelles (1308€), on arrive au montant indiqué de 30859€.

Les immobilisations corporelles de notre bilan sont représentées par la rubrique 231 (Machines) reprenant une tablette Samsung (299€), un iPad (499€) et deux eID Reader (2x15€), tous nécessaires pour développer et mettre à jour notre logiciel sur Android et iOS. Ces frais² seront amortis sur 3 ans, après quoi nous devons racheter du matériel de pointe. Enfin, chaque membre de notre équipe disposera d'un vélo pliable pour faciliter le démarchage des commerçants. Il en coûtera 160€³ par vendeur, amortis sur 5 ans.

B. Les rubriques du passif

Le tableau 17 (page suivante) illustre le passif du bilan. Chacun des trois fondateurs contribuera à hauteur de 15000€ au capital souscrit (soit 45000€). Il permettra de couvrir nos frais d'établissement et autres coûts encourus au cours des deux premières années.

La réserve légale est affectée dès la première année durant laquelle nous réalisons déjà un bénéfice. Selon les articles 319, 428 et 616 du Code des sociétés, cette réserve s'alimente par un prélèvement obligatoire de 5% des bénéfices nets, jusqu'au moment où elle atteint 10% du capital social. Dans notre cas, nous la créditons jusqu'à atteindre 4500€.

Les bénéfices reportés sont dérivés du compte de résultat et affectés à l'exercice comptable suivant. Le profit réalisé la première année est additionné à celui de la deuxième puis troisième année.

¹ Selon l'expérience de notre ingénieur développeur, ce chiffre est une estimation réaliste du coût d'une interface graphique réalisée par une agence spécialisée.

² Prix au 30 juin 2015 dans les magasins Media Markt

³ Prix au 30 juin 2015 d'un vélo « BFold300 » dans les magasins Décathlon

Tableau 17 : Le passif du bilan (€)

	Code:	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
PASSIF					
CAPITAUX PROPRES					
		47500	49265	85998	232227
I. Capital		45000	45000	45000	45000
Capital souscrit	100	45000	45000	45000	45000
II. Primes d'émission					
III. Plus-values de réévaluation					
IV. Réserves			116	2512	4500
Reserves légales			116	2512	4500
V. Bénéfices reportés/pertes reportées	141		1649	35986	180227
VI. Subsidés en capital		2500	2500	2500	2500
Subside en capital obtenu		2500	2500	2500	2500
PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES					
VII. Provisions pour risques et charges			0	0	0
DETTES					
VIII. Dettes à plus d'un an			0	0	0
IX. Dettes à un an au plus			0	0	0
X. Comptes de régularisation			0	0	0
TOTAL DU PASSIF		47500	49265	85998	232227

S'il n'est pas essentiel, le recours au financement externe accélérerait probablement la croissance de notre entreprise — en comparaison à un autofinancement seul. En particulier, réduire le délai prévu avant le recrutement d'un premier représentant commercial améliorerait de manière exponentielle nos perspectives de croissance. Pour y parvenir, nous procéderons de la manière suivante.

Dès le lancement de l'entreprise, nous contacterons des Business Angels, en priorité ceux de la région et ayant déjà financé des start-ups e-commerce. Selon l'Institut des Réviseurs d'Entreprises ([s. d.], p. 29), les Business Angels peuvent soutenir les jeunes entreprises en croissance par un apport financier certes, mais aussi de par leurs connaissances du marché et leur réseau de contacts commerciaux. Ces personnes attendent toutefois un rendement conséquent et investissent généralement dans des entreprises à fort potentiel. Il faudra donc

les convaincre de nos capacités managériales et de la valeur de notre start-up.

Dans un second temps, nous pourrions aussi envisager l'aide de venture capitalists. Leur intervention impliquerait de céder une partie de notre indépendance. Toutefois, nous bénéficierions de moyens conséquents, de l'expérience de tiers et d'une vision nouvelle de l'entreprise qui se révèle souvent positive (Institut des Réviseurs d'Entreprises, [s. d.], p. 29). Dans notre cas, nous pourrions par exemple nous adresser à CD Technichom SA¹, une société de capital-risque spécialisée dans les secteurs des télécommunications et de l'informatique et intervenant en faveur d'entreprises de toutes tailles.

Nous avons fait le choix de ne pas solliciter le soutien financier de nos proches. Selon Gentolia (2011), les « 3F's² » ne sont généralement pas des investisseurs professionnels et ne comprennent pas toujours les risques auxquels ils s'exposent. De plus, ils espèrent souvent un retour sur investissement rapide et déraisonnable. Enfin, en comparaison aux Business Angels, ils ont tendance à rapidement paniquer lorsque l'entreprise traverse une période difficile. Pour toutes ces raisons, nous préférons nous limiter au soutien moral de nos proches. Nous ne solliciterons leur aide financière qu'en cas de réelle nécessité et en leur expliquant alors bien les risques auxquels ils s'exposent.

2.2 Compte de résultat

Le tableau 18 reprend le compte de résultat de notre entreprise. Le poste « I. Ventes et prestations » se résume au chiffre d'affaires total (commissions et abonnements) détaillé à la section précédente.

La rubrique « C. Rémunération, charges sociales et pensions » correspond aux salaires bruts et charges patronales des trois fondateurs puis, à partir de l'année 3, de celui d'un délégué commercial. Le calcul de ladite rubrique est détaillé au Tableau 19 (page 77).

¹ CD Technichom SA est une filiale de la Société régionale d'Investissement de Wallonie : <http://www.sriw.be/>

² 3F's : Family, Friends and Fools

Tableau 18 : Le compte de résultat (€)

		Année 1	Année 2	Année 3
	Code:			
COMPTE DE RESULTAT				
I. Ventes et prestations		106803	213607	427214
A. Chiffre d'affaires		106803	213607	427214
II. Coût des ventes et prestations		104490	165677	209194
C. Rémunérations, charges sociales et pensions		95350	157327	197056
Rémunérations des employés	6202	72000	118800	148800
Cotisations patronales d'assurances sociales	621	23350	38527	48256
D. Amortissements et réduction de valeur		1639	1639	1671
Dotations aux amortissements sur frais d'établissement	6300	267	267	267
Dotations aux amortissements sur immobilisations incorporelles	6301	1000	1000	1000
Dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles	6302	372	372	404
E. Autres charges d'exploitation		7502	6712	10468
Annonces, publicité, propagande et documentation	614	700		1200
Transports et déplacements (essence et ticket SNCB)	6133	6600	6600	9089
Téléphone (smartphones et abonnements)	61210	202	112	179
III. Bénéfices d'exploitation/pertes d'exploitation		2314	47930	218020
IV. Produits financiers		0	0	0
V. Charges financières		0	0	0
VI. Bénéfices/pertes courant(e)s avant impôts		2314	47930	218020
VII. Produits exceptionnels		0	0	0
VIII. Charges exceptionnelles		116	2396	1988
Dotations à la réserve légale		116	2396	1988
IX. Bénéfice/pertes de l'exercice avant impôts		2198	45533	216032
X. Impôts sur le résultat		549	11196	71791
XI. Bénéfices/pertes de l'exercice		1649	34337	144241
XII. Prélèvements/transferts sur les réserves immunisées		0	0	0
Bénéfices/pertes de l'exercice à affecter		1649	34337	144241

La rubrique « D. Amortissement et réduction de valeur » concerne les biens activés dans l'actif du bilan. Les autres charges d'exploitation portent sur l'achat de « bases de données Pagedor.be » pour le démarchage des trois segments de commerçants ciblés, d'abord à Bruxelles (700€) puis, en année 3, dans le Brabant Wallon (600€) et la ville d'Anvers (600€). Pendant trois ans, nous ferons l'aller-retour entre Mouscron et Bruxelles en voiture pour

démarcher ensuite en vélo 3 commerçants par jour en moyenne. Il nous en coûtera au maximum 6600€¹ d'essence.

Tableau 19 : Calcul des frais professionnels (€) (Source : Wolters Kluwer, 2015)

Calcul des frais professionnels				
		Dirigeant année 1	Dirigeants année 2-3	Délégué année 3
Salaire mensuel brut		2000	3300	2500
Cotisation ONSS personnelle		261,4	431,31	326,75
salaire imposable		1738,6	2868,69	2173,25
Précompte professionnel		450,31	958,73	380,31
Salaire net à payer		1288,29	1909,96	1792,94
ONSS employeur par employé et par an		7783,2	12842,28	9729
Salaire total par employé et par an		117398,4	193707,36	146748
Données				
Taux de cotisation ONSS personnelle			13,07%	
Taux de cotisation ONSS patronale			32,43%	
Précompte professionnel :				
Dirigeants (1)	Dirigeants (2-3)	Employé ordinaire		
450,31	958,73	380,31		

2.3 Flux de trésorerie disponible

Le flux de trésorerie disponible (FTD), contrairement au résultat net qui n'est qu'une mesure comptable, correspond à du bénéfice réel qui peut être utilisé pour payer des biens, des salariés, financer de nouvelles opportunités ou verser des dividendes aux actionnaires (Berk et DeMarzo, 2015, p. 197). Déterminer le FTD est également nécessaire dans la technique d'évaluation des flux monétaires actualisés permettant d'apprécier l'attractivité d'un investissement dans notre entreprise (Investopedia, n.d.). Pour obtenir le FTD (Tableau 20, page suivante), la formule suivante est d'application pour chaque année d'activité :

$$\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts} - \text{Amortissements} \times (1 - \text{taux d'impôt sur les sociétés}^2) + \text{Amortissements} - \text{Investissements} - \Delta \text{BFR}$$

¹ 103km X 2 (A/R) X 275 jours ouvrés : 6600€ selon ViaMichelin.fr

² Le taux standard d'imposition sur les sociétés est de 33,99% en Belgique

Tableau 20 : Flux de trésorerie disponible (€)

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
FLUX DE TRESORERIE DISPONIBLE				
Chiffre d'affaires	0	106803	213607	427214
Coûts	0	102851	164038	207524
Rémunérations et charges d'exploitation				
Rémunérations, charges sociales et pensions	0	95350	157327	197056
Annonces, publicité, propagande et documentation (bases de données)	0	700	0	1200
Transports et déplacements (essence et ticket SNCB)	0	6600	6600	9089
Téléphone (smartphones et abonnements)	0	202	112	179
Amortissements	0	1639	1639	1671
Résultat net à endettement nul	0	1527	31638	143915
Amortissements	0	1639	1639	1671
Investissement	7641	0	0	988
Actifs I. II. Et III.				
Frais d'établissement	1333	0	0	0
Concessions, brevets, licences, savoir-faire, marques et droits similaires	5000	0	0	0
Machines (tablettes et eID Readers)	828	0	0	828
Matériel roulant (vélos pliables)	480	0	0	160
Variation du besoin en fonds de roulement	0	16021	16021	32041
Besoin en fond de roulement	0	16021	32041	64082
Stock	0	0	0	0
Créances clients (15% du CA)	0	16021	32041	64082
Dettes fournisseurs	0	0	0	0
Subsides en capital	3000	0	0	0
Flux de trésorerie disponible	-4641	-12855	17257	112556

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre les emplois et les ressources. Toute hausse (réduction) du BFR se traduit par une réduction (hausse) des flux de trésorerie disponibles. Il se calcule de la manière suivante (Berk et DeMarzo, p.198) :

$$\text{Stocks} + \text{créances clients} - \text{Dettes fournisseurs (et dettes fiscales et sociale)}$$

Notre activité ne nous impose pas d'augmenter nos stocks en tablettes, pieds et eID-Readers car leur préparation dans un « pack d'installation » et la livraison seront sous-traitées. Lorsqu'un commerçant souhaite obtenir son « pack d'installation », une commande est passée et payée sur notre site Internet. Nous la transférons à notre fournisseur de matériel informatique et entrons automatiquement une demande auprès d'un service de livraison qui passera récupérer le colis. Nous prévoyons 15% de créance des commerçants, ce qui correspond à près de deux mois d'abonnements (et commissions) mensuels non payés en moyenne.

2.4 Valeur actualisée nette de notre activité

La valeur actuelle nette (VAN) d'un investissement représente la valeur des flux de trésorerie liés à cet investissement actualisés au taux de rentabilité exigé (Les Echos, n.d.). Elle se calcule comme suit : $\sum_{n=0}^{n=3} \frac{Cash\ Flows_n}{(1+i)^n} - I_0$ où n est le numéro de l'année d'activité, i le taux d'actualisation et I_0 l'investissement initial. Le taux d'actualisation choisi correspond à celui d'une obligation OLO à 10 ans au 30 juin 2015 soit 1,27%. Ce faisant, la somme des flux de trésorerie actualisés après 3 ans est de 120752€, tel que décrit au tableau 21. En soustrayant à ce chiffre l'investissement initial de 45000€, on obtient la valeur actualisée nette de notre activité sur les 3 premières années, soit (75752€)¹.

Tableau 21 : Somme des flux de trésorerie actualisés (€)

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Flux de trésorerie	- 4615	- 12855	33548	112556
Flux de trésorerie actualisé	- 4615	- 12693	32712	108375
Somme des flux de trésorerie actualisés	- 4615	- 20334	12377	120752

¹ Ce chiffre ne correspond évidemment pas à la valeur de notre entreprise mais bien à celle de notre investissement sur les trois premières années.

IX. CONCLUSION ET LIMITES DU MÉMOIRE

Dans ce dernier chapitre, nous justifierons le choix de ne pas poursuivre notre idée dans le cadre d'une start-up. Nous clôturons ensuite ce mémoire en rappelant ses limites.

Section 1 : Go or not Go ?

Nous ne lancerons pas le concept décrit au cours de ce mémoire et ce pour les raisons suivantes. Premièrement, le marché des « solutions CRM pour petits commerçants » est déjà relativement saturé et évolue rapidement. Comme nous l'avons vu, près d'un commerçant sur quatre ciblé par notre concept semble déjà avoir adopté une solution électronique pour gérer sa relation client. Il pourrait donc être judicieux d'envisager une autre manière de convaincre les petits commerçants de présenter les projets de notre plateforme et de collecter les dons.

Deuxièmement, nos projets professionnels respectifs ont évolué au cours de la rédaction de ce mémoire. Thibaut a été engagé chez Oracle à Dublin et Ludovic recherche un emploi en Espagne. Or, le projet de ce mémoire ne nous permet pas de travailler à distance puisqu'il faut démarcher des commerçants avant d'assurer l'installation, le service après-vente et la supervision des projets locaux. De plus, ne pas nous consacrer totalement à ce projet réduit fortement ses chances de succès et n'est pas respectueux vis-à-vis des partenaires qui nous accorderaient leur confiance.

Enfin, même si nous lançons notre projet, les risques d'échec sont particulièrement élevés pour plusieurs raisons. Nous avons vu que le risque lié à l'entrepreneuriat est fortement corrélé au manque d'expérience. Or, nous n'en avons aucune. À cela, il faut ajouter le risque lié à l'innovation et à la complexité de notre modèle. Enfin, beaucoup d'incertitudes subsistent quant à la véracité des données utilisées dans notre analyse financière, ce qui pourrait nous amener à sous-estimer davantage le risque lié à notre projet.

Section 2 : Limites du mémoire

La limite principale de ce mémoire est le manque de tests empiriques. Plus particulièrement, il faudrait développer un premier prototype pour prédire avec plus de certitude le volume des dons en magasin. Les dons moyens espérés par commerçant sont tellement élevés qu'il

pourrait être rationnel de réduire, voire supprimer les abonnements afin de maximiser le nombre de commerçants participants et nos revenus globaux.

Enfin, les échantillons de nos enquêtes sont relativement restreints. Augmenter le nombre de commerçants aurait permis de ventiler nos résultats en fonction de chaque type de commerce. Par exemple, nous aurions eu une meilleure idée du nombre moyen de clients par type de commerce et donc peut être de ceux à démarcher en priorité. Du côté des ASBL, un échantillon plus large aurait permis une meilleure représentativité de la diversité du secteur associatif.

BIBLIOGRAPHIE

Acerta. (n.d.) *Constituer votre société.*

<http://www.jedebute.be/lancement/a-faire-absolument/constituez-votre-societe>

(Consulté le 28/06/2015)

Akchin, D. (2001, février). Nonprofit Marketing : Just How Far Has It Come ? *Nonprofit World*,

19(1), 33-35. http://donakchin.com/wpcontent/uploads/2010/02/Nonprofit_World_article.pdf

(Consulté le 01/05/2015)

Allaire, Y., Firsirotu, M. (2004). *Stratégies et moteurs de performance*. Québec : Chenelière McGraw-Hill.

Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders, The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper and Rowe.

Berk, J., DeMarzo, P. (2015). *Finance d'entreprise*. Paris : Pearson.

Centre d'économie sociale de l'Université de Liège. (n.d.). *Volontariat : chiffres-clefs*.

http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/notes-de-synthese/volontariat-chiffres-cles/nombre-de-volontaires (Consulté le 27/06/2015)

Chen, S., Vijayaram, T. (2013). *International Conference on Advanced Education Technology and Management Science*. Lancaster : DEStech Publications.

Commission Européenne. (2012, 2 juin). *Electronic identification, signatures and trust services : Questions & Answers*. [Communiqué].

http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-403_en.htm (Consulté le 10/10/2014)

Crofun. (2014). *Directive pour lancer votre projet*.

http://www.crofun.be/docs/Directives_pour_lancer_votre_projet_FRA.pdf

(Consulté le 23/05/2014)

Dean, J. (1950). Pricing Policies for New Products. *Harvard Business Review*, 28, 28-36

De Moerloose, C. (2011). *Principes de Marketing : notes de cours, GEST0232-5*. Université de Liège, Sciences informatiques.

Editialis. (2011). *Comment gérer les ressources humaines dans une PME*.

<http://www.chefdentreprise.com/thematique/entrepreneuriat-1024/Dossiers/Dirigeants-de-PME-comment-prendre-les-bonnes-decisions-gerer-et-developper-votre-entreprise-31/Ressources-humaines-103.htm> (Consulté le 29/06/2015)

Fondation Roi Baudoin. (2014, 24 avril). Le monde tournerait moins rond... *Le Journal de la philanthropie*. (3), 1-20. <http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/2012-KBS-FRB/05%29 Pictures, documents and external sites/09%29 Publications/24042014 Filantr opiekrantFR.PDF> (Consulté le 01/03/2014)

Gerbert, E., Hui, J., Kuo, P.-Y. (2011). *Crowdfunding : Why People Are Motivated to Post and Fund Projects on Crowdfunding Platforms*. Evanston : Northwestern University.
http://www.juliehui.org/wp-content/uploads/2013/04/CSCW_Crowdfunding_Final.pdf
(Consulté le 04/02/2014)

Grimmeau, J.-P., Wayens, B., Hanson, E. (2011). Une macro-géographie du commerce de détail en Belgique. *EchoGéo*, 15. DOI : 10.4000/echogeo.12330 (Consulté le 17/04/2014)

Institut des Réviseurs d'Entreprise [s. d.]. *Comment financer la croissance de ma PME ?* [Brochure].
https://www.ibr-ire.be/fr/publications/series_actuelles/brochures/pme/Documents/5301_Comment-financer-la-croissance-de-ma-PME.pdf (Consulté le 30/07/2015)

Investopedia. (n.d.). *Discounted Cash Flow Analysis*. <http://www.investopedia.com/university/DCF/>
(Consulté le 30/06/2015)

Ipsos (2011, avril). *Baromètre de la philanthropie - Mesure de zérotage*. Bruxelles : Fondation Roi Baudoin. <http://www.kbs-frb.be/uploadedfiles/kbs-frb/files/verslag/tendances%20-%20indice%20de%20la%20philanthropie%20-%20pr%C3%A9sentation%20des%20r%C3%A9sultats%20-%20enqu%C3%AAtes%20ipsos.pdf> (Consulté le 08/08/2014)

Ipsos. (2013, 6 décembre). *Baromètre 2013 des associations*. (Résultats de la 4^{ème} mesure). Bruxelles : Fondation Roi Baudoin. <http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/2012-KBS-FRB/05%29 Pictures, documents and external sites/09%29 Publications/Barom%C3%A8tre%20des%20Associations%20R%C3%A9sultats%20globaux%20FR%202013-06-12.pdf>
(Consulté le 4 mars 2014)

Jolibert, A., Jourdan, P. (2011). *Marketing Research : Méthode de recherche et d'études en marketing*. Paris : Dunod.

- Kotler, P., Dubois, B. (2000). *Marketing Management*. Paris : Dunod
- Kotler, P. (2005). *Marketing Management* (9^e éd.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall International.
- Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1998). *Achieving success with professional business planning*. Zurich : Mifflin-Schmid.
- La Libre (2005, 30 septembre). *8 Belges sur 10 ont une carte de fidélité*. [Communiqué].
<http://www.lalibre.be/economie/actualite/8-belges-sur-10-ont-une-carte-de-fidelite-51b88bbce4b0de6db9acc2af> (Consulté le 22/06/2015)
- Lambin, J.-J., Schuiling, I. (2012). *Market-Driven Management : Strategic and Operational Marketing* (3^e éd.). Palgrave Macmillan.
- Les Affaires. (2015, 28 mars). *Dix conseils pour attirer et retenir les talents au sein des PME*.
<http://www.lesaffaires.com/dossier/pme--attraction-et-fidelisation/dix-conseils-pour-attirer-et-retenir-les-talents-au-sein-des-pme/577433> (Consulté le 29/06/2015)
- LesEchos. (n.d.). *Valeur actuelle nette*. http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_valeur-actuelle-nette.html (Consulté le 29/06/2015)
- Mindtools. (n.d.). *The Marketing Mix and the 4Ps*.
http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm (Consulté le 20/06/2015)
- Nagle, T.-T., Holden, R.-K. (1994). *The Strategy and Tactics of Pricing* (2^e éd.). Englewood, Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Nichols, J. (2003, 22 décembre). Repositioning fundraising in the 21st century. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(2), 163-170. DOI: 10.1002/nvsm.244
- ObsAR, ACFCI, Médiation Inter-Entreprises, CGPME. (2012). *Baromètre RSE des PME*. Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie :
http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=c2f1cde4-319f-486c-8c7f-4ec63cab2a80&groupId=11000 (Consulté le 22/03/2014)
- Papin, R. (2013). *La création d'entreprise* (15^e éd.). Paris : Dunod.
- Région wallonne. (2015, 16 juin). *Prime pour la création d'un site d'E-business*.
<http://www.wallonie.be/fr/formulaire/detail/20460> (Consulté le 28/06/2015)
- SPF Économie. (2008, juin). *Étude prospective sur les potentialités économiques liées à l'utilisation de la carte d'identité électronique et de la signature électronique*.
http://economie.fgov.be/fr/binaries/eID-IBM_study_fr_tcm326-73359.pdf

(Consulté le 27/06/2015)

SPF Economie. (2010, 1 janvier). *Structure de la population selon l'âge et le sexe*.

<http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/>

(Consulté le 13/03/2014)

SPF Economie, Direction générale Statistique et Information économique. (2012, 24 février). *L'accès des Belges à l'internet continue de progresser*. [Communiqué].

<http://statbel.fgov.be/fr/binaries/Persbericht ICT-HH 2011 FRb tcm326-163740.pdf>

(Consulté le 02/05/2014)

SPF Economie, Direction générale des Télécommunication et de la Société de l'Information. (2013).

Baromètre de la société de l'information. Bruxelles : SPF Economie.

<http://economie.fgov.be/fr/binaries/0274-13-01-baromètre 2013 tcm326-226083.pdf>

(Consulté le 22/03/2014)

Thompson, A., Strickland, A.-J. (1992). *Strategic Management*. Illinois, USA : Homewood.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation : Entrepreneurship for the 21st century* (7^{ème} édition). New York : McGraw-Hill/Irwin.

Van de Weyer, C. (2012). *Management stratégique de la technologie et de l'innovation : Présentation « From strategy to results, external perspective on strategy », LLSMF2015*.

Gentolia. (2011). *The « 3Fs » : Good or Bad?* <http://www.venturestab.com/2011/06/the-3fs-good-or-bad/> (Consulté le 30/07/2015)

Wolters Kluwer. (2015). *Brut-Net*. <http://tools.kluwer.be/Brut-Net/> (Consulté le 26/06/2015)