

Agence Pour la Création d'Entreprises

Jean Marc BRUGUIÈRE

Ouvrez un magasin !

Deuxième édition

EYROLLES
Éditions d'Organisation

© Éditions APCE, 2006, 2010
© Groupe Eyrolles, 2006, 2010

ISBN : 978-2-212-54699-6



EDITIONS
APCE

Sommaire

Avant-propos	1
I – ÊTES-VOUS PRÊT À ENTREPRENDRE ?	5
Qui sont les créateurs de magasins ?	6
<i>Leurs profils et leurs expériences</i>	6
<i>Leurs motivations principales</i>	7
Le métier de commerçant	8
<i>Les contraintes du métier</i>	8
<i>Les compétences et les connaissances requises</i>	10
Mettre toutes les chances de son côté	11
<i>Un bilan pour résumer sa situation</i>	11
<i>La cohérence homme/projet</i>	13
<i>Les conditions d'accès à la profession</i>	13
L'accompagnement du candidat à la création	15
<i>Les mesures pour les personnes en activité</i>	15
<i>Les mesures pour les non-actifs</i>	17
2 – LE COMMERCE DE DÉTAIL EN MAGASIN	25
Panorama du commerce de détail	25
Quarante années de transformation	28
<i>Le commerce à prédominance alimentaire</i>	28
<i>Le commerce non alimentaire spécialisé</i>	29
<i>Le commerce de services</i>	31
Actualité du petit commerce en magasin	33
<i>Les domaines d'activité préférés</i>	34
<i>Les modes d'exercice pratiqués</i>	36
<i>Les revenus générés</i>	37

3 – ET SI VOUS VOUS INSTALLIEZ ?	43
Pourquoi une étude de marché ?	43
Comment réaliser cette étude ?	45
<i>L'état des lieux au niveau national</i>	46
<i>L'analyse détaillée du marché local</i>	50
Comment bâtir le plan commercial ?	54
<i>La confirmation du local identifié</i>	54
<i>L'élaboration de la stratégie commerciale</i>	56
<i>L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel</i>	58
4 – VOTRE PROJET PREND FORME	69
Les différentes formules pour entrer dans les lieux	70
<i>Que négocier en cas de local vacant et non affecté ?</i>	70
<i>Que négocier en cas de local déjà affecté ?</i>	72
<i>Le bail à l'américaine</i>	74
<i>Important à savoir...</i>	75
L'agencement et la décoration	77
<i>L'extérieur du magasin</i>	77
<i>L'intérieur du magasin</i>	78
Les achats et les stocks	79
<i>Identifier et choisir ses fournisseurs</i>	80
<i>Négocier et acheter à la juste quantité et au bon prix</i>	80
<i>Gérer et suivre le niveau des stocks</i>	81
Quelques budgets d'investissement	82
5 – VOTRE PROJET EN QUELQUES CHIFFRES	87
Quelques notions indispensables	88
<i>Le plan de financement</i>	88
<i>Le compte de résultat prévisionnel</i>	90
<i>Le seuil de rentabilité ou point mort</i>	92
<i>Le plan de trésorerie mensuel</i>	93
Les moyens de financement	95
<i>Le capital</i>	95
<i>Les primes et subventions à l'entreprise</i>	100
<i>Les avances remboursables versées à l'entreprise</i>	101
<i>Les emprunts bancaires à moyen ou long terme</i>	101

Sommaire

Votre <i>business plan</i>	104
<i>Un business plan, pour quoi faire ?</i>	104
<i>La construction des documents financiers à trois ans</i>	106
<i>L'équilibre global</i>	108
6 – LES ASPECTS JURIDIQUES, SOCIAUX ET FISCAUX	117
Choisir une structure juridique	118
<i>Les principes de base</i>	118
<i>L'entreprise individuelle</i>	120
<i>L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée</i>	122
<i>La société à responsabilité limitée</i>	126
<i>La société par actions simplifiée</i>	130
Entreprendre en pluriactivités	135
<i>Le cumul avec une autre activité du secteur privé</i>	135
<i>Le cumul avec une retraite du secteur privé</i>	138
7 – LES RÉGLEMENTATIONS ET LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES	145
L'organisation des rapports patrimoniaux	146
<i>Le régime de la communauté réduite aux acquêts</i>	146
<i>Le régime de la séparation de biens</i>	147
<i>Le Pacte civil de solidarité</i>	148
Le statut du conjoint marié ou pacsé	149
<i>Le conjoint collaborateur</i>	149
<i>Le conjoint salarié</i>	150
<i>Le conjoint associé</i>	151
Les actes et démarches d'immatriculation	152
<i>Les actes parallèles à l'immatriculation</i>	152
<i>Les démarches d'immatriculation</i>	153
8 – VERS UNE ENTREPRISE PÉRENNE	161
En règle avec le personnel	162
<i>Les contrats de travail</i>	162
<i>Les formalités administratives d'embauche</i>	169
<i>Les obligations consécutives à l'embauche</i>	171

Sommaire

En règle avec les impôts	172
<i>L'impôt sur les bénéfices</i>	172
<i>La taxe sur la valeur ajoutée</i>	175
<i>L'impôt forfaitaire annuel</i>	178
<i>La contribution économique territoriale</i>	178
En règle avec la législation	179
<i>Les obligations comptables et les centres de gestion agréés</i>	179
<i>Les obligations professionnelles</i>	180
En règle avec la gestion	182
<i>Se doter d'un système de pilotage pertinent</i>	182
<i>Adopter une organisation sans laxisme</i>	184
<i>Réussir à se faire connaître rapidement</i>	186
9 – OÙ TROUVER L'INFORMATION ?	193
Bibliographie	193
<i>Ouvrages APCE sur la création d'entreprise</i>	193
<i>Ouvrages sur le commerce en magasin</i>	194
Les organismes professionnels	194
<i>Organisations généralistes</i>	194
<i>Fédérations métiers</i>	195
<i>Financements et aides</i>	198
<i>Formalités administratives et renseignements sur la création d'entreprise</i>	200
<i>Organismes sociaux</i>	201
Formation à la gestion d'entreprise	202
Annexes	
Annexe 1 : Le régime de l'auto-entrepreneur	204
Annexe 2 : Les trois modes de détermination des bénéfices et de la TVA	206
Annexe 3 : Les deux types d'imposition des bénéfices	207
Annexe 4 : Les différents régimes sociaux des commerçants et artisans	208
Index	215

Avant-propos

Vous souhaitez ouvrir un magasin. Que vous soyez fils ou fille de commerçant, ou simplement attiré par cette activité et désireux de vous mettre à votre compte, il est important que vous puissiez aborder votre projet en connaissance de cause.

Cet ouvrage a donc pour ambition de vous guider dans votre parcours de créateur, de votre idée initiale jusqu'à sa mise en œuvre opérationnelle. Il s'articule en huit chapitres, qui sont autant d'étapes à suivre avant de vous lancer.

La première étape, de laquelle découlent toutes les autres, vise à apprécier, honnêtement et simplement, si vous possédez les qualités requises pour exercer le métier de commerçant et si vous avez une bonne connaissance des spécificités de cette profession (chapitre 1). Êtes-vous prêt à vous mettre à votre compte, avec toutes les conséquences que cela implique ? Mesurez-vous les contraintes qui en découlent ?

La deuxième étape consiste à bien étudier les caractéristiques du commerce de détail en magasin, à comprendre ses évolutions récentes, et à identifier les opportunités de création dans ce secteur (chapitre 2).

Une fois votre idée initiale précisée, vous devrez réaliser une étude de marché pour identifier et analyser vos concurrents, comprendre les critères de choix de vos clients potentiels et bien sûr estimer vos ventes futures (chapitre 3).

Votre projet commencera à prendre forme quand vous aurez choisi votre local, négocié les conditions d'entrée dans les lieux, décidé de la décoration et de l'agencement général de votre magasin, sélectionné vos familles de produits et arrêté votre politique de stocks. Vous disposerez alors d'une première estimation du montant de vos charges et de vos investissements (chapitre 4).

Vous devrez alors vous concentrer sur l'aspect financier complet de votre projet (chapitre 5) : comment établir vos comptes prévisionnels, estimer les fonds dont vous aurez besoin au démarrage, calculer la rentabilité future de votre entreprise, trouver d'éventuels financements extérieurs.

Enfin, pour finaliser complètement votre projet, il vous restera à choisir un cadre juridique, social et fiscal (chapitre 6) puis à être particulièrement attentif à votre régime matrimonial et au statut de votre conjoint avant d'entreprendre les démarches de déclaration et d'enregistrement de votre entreprise (chapitre 7).

Avant d'ouvrir votre magasin, il faudra vous organiser. Le chapitre 8 abordera tous les points relatifs à une gestion responsable et aux obligations fiscales et sociales à respecter.

Pour vous aider, vous trouverez au chapitre 9 une liste d'ouvrages récents ainsi que les adresses des principaux acteurs, publics et privés, partenaires possibles de votre futur projet. Par ailleurs, le site

Avant-propos

de l'APCE (www.apce.com) contient de nombreuses informations de détail qui n'ont pu, pour des raisons de place, être insérées dans ce guide. Nous vous recommandons de le consulter, notamment pour les sujets d'ordre juridique, fiscal et social qui sont l'objet de changements fréquents par les pouvoirs publics.

Et si vous vous installiez ?

3

VOUS ÊTES MAINTENANT SÛR DE POSSÉDER les compétences requises pour être commerçant, vous avez choisi votre domaine d'activité et vous avez identifié un emplacement potentiel. Néanmoins, avant de vous lancer, vous devez réaliser une étude de marché qui vous permettra de bien analyser votre champ d'intervention et de comprendre vos prospects et vos concurrents.

Cette étude représente la clé de voûte de votre projet. C'est à partir d'elle que vous allez pouvoir confirmer votre choix et bâtir votre plan commercial.

Pourquoi une étude de marché ?

Une étude de marché a pour objet de rassembler les informations qualitatives et quantitatives sur l'activité envisagée, puis à les rapprocher pour en comprendre le fonctionnement et se poser les

Et si vous vous installiez ?

bonnes questions sur la nature, la taille et le taux de progression de la demande, les caractéristiques de l'offre, l'existence de besoins non satisfaits, etc.

Les informations collectées et leur bonne interprétation fournissent les éléments de réflexion pour définir dans le plan commercial du projet la réponse à apporter à quelques questions simples :

- que faut-il proposer ?
- quelle gamme de produits ou de services faut-il commercialiser ?
- à quels prix et à quelles conditions ?
- quels sont les meilleurs moyens pour pénétrer le marché et s'y installer durablement ?

Selon une analyse réalisée par l'APCE, une étude de marché de mauvaise qualité ou inexistante est l'une des principales causes de défaillance des entreprises.

- quel est le chiffre d'affaires envisageable et le délai pour y parvenir ?

Une étude de marché constitue donc avant tout un réducteur d'incertitudes et un guide pour l'action. Le porteur du projet peut la sous-traiter à des professionnels du marketing

(cf. Adetem, Association pour le développement des techniques de marketing) ou à une « junior entreprise » (association d'étudiants des grandes écoles de commerce) qui pratique des prix plus attractifs. Toutefois, il est préférable qu'il la réalise lui-même ou qu'au moins il y participe activement, car en procédant de la sorte, non seulement il peut économiser plusieurs milliers d'euros, mais surtout il s'imprègne rapidement des remarques et des critiques émises.

Le travail, à base d'interviews, de recherches documentaires et d'enquêtes et observations de terrain, doit être mené pas à pas avec

objectivité et en respectant quelques règles élémentaires :

- rassembler seulement les informations significatives (la pertinence de l'information est plus importante que le nombre de tableaux, de graphes et de courbes collectés) et recouper les données obtenues ;
- vérifier l'actualité des documents rassemblés, le contenu de rapports déjà existants n'étant valable qu'à un moment donné et par rapport à un contexte précis ;
- rester critique sur les informations disponibles qui peuvent être inadaptées à un projet de taille modeste ou à une activité très spécialisée.

Pour disposer d'un premier ensemble d'informations exploitables, quelques semaines, voire deux à trois mois en fonction de la précision recherchée, sont le plus souvent nécessaires.

Comment réaliser cette étude ?

Étudier un marché n'est pas une science mécanique et, pour la réaliser, il n'existe pas de canevas « prêt à l'emploi ». C'est au contraire une démarche de bon sens qu'il faut savoir adapter aux différents contextes.

Ainsi, pour un commerce de détail, la démarche la plus pertinente est de procéder en deux temps :

- une première phase pour dresser l'état **des lieux au niveau national** de l'activité choisie (décoration, boulangerie, parfumerie, charcuterie, etc.) ;

Plusieurs dispositifs d'accompagnement et de formation sont ouverts aux créateurs d'entreprise en recherche d'emploi. Pour en savoir plus, le créateur doit contacter l'agence locale pour l'emploi.

Et si vous vous installiez ?

- une seconde phase pour conduire une **analyse détaillée du marché local** identifié.

Ces deux phases ne traitent pas de sujets de nature différente. Mais en procédant en deux temps, le porteur de projet se dote d'un cadre ordonné pour affiner progressivement les données nécessaires à sa réflexion et pour arrêter logiquement ses conclusions.

L'état des lieux au niveau national

Cette première partie de l'étude consiste à observer le futur domaine d'activité sous un angle macroéconomique. L'erreur fréquemment commise par les candidats à l'ouverture d'un magasin est d'aborder directement l'analyse du marché local sans procéder en amont à cette phase d'observation. Cette dernière est pourtant essentielle car, elle seule permet de comprendre la situation générale du domaine d'activité envisagé (économie du marché global, cadre réglementaire, typologie et perspectives d'évolution de la consommation) et de confirmer que le domaine d'activité est globalement dynamique et porteur.

L'économie du marché global

Quelle que soit l'activité envisagée, il est nécessaire de bien comprendre en premier lieu comment le marché est structuré et comment il fonctionne. Dans ce but, les principales informations à collecter concernent :

- les volumes actuels des ventes, aux plans national et régional, par grande famille de produits et par circuit de distribution (grandes surfaces, réseaux de franchises, commerces indépendants, etc.) ;

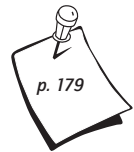
Et si vous vous installiez ?

- les taux annuels de progression des ventes, aux plans national et régional, par grande famille de produits et par circuit de distribution ;
- le nombre actuel de commerces indépendants, leurs taille et chiffre d'affaires moyen, leur santé financière, le nombre d'ouvertures et de fermetures au cours des cinq dernières années ;
- les pratiques professionnelles actuelles des commerces indépendants (politiques de prix, importance des promotions et des ristournes, politiques d'achat et de gestion des stocks, types de communication publicitaire, agencements des linéaires, fréquences de rotation des présentations, etc.) ;
- les facteurs clés de succès dans l'activité (par exemple les collections dans le commerce de vêtements).

Le cadre réglementaire

Outre l'économie du marché global, il faut également comprendre les facteurs extérieurs de natures politique, législative ou réglementaire qui encadrent l'activité et peuvent peser sur son évolution :

- conditions de création et d'ouverture d'un commerce dans l'activité envisagée (la loi 96-603 du 5 juillet 1996, dite « loi Raffarin », oblige par exemple certains artisans et commerçants à posséder une qualification minimale) ;
- législation actuelle relative aux modes de commercialisation de certaines familles de produits ou de services, et évolution prévisible à court et moyen terme (influence par exemple de la législation en matière environnementale) ;



Il ne faut pas sous-estimer l'importance de ces questions, particulièrement si l'on envisage de commercialiser des gammes de produits innovants.

Et si vous vous installiez ?

- règlements relatifs à la politique de l'emploi, à la protection sociale et à la sécurité des personnes, et évolution prévisible à court et moyen termes (par exemple sous la pression des acteurs sociaux et syndicaux, des groupes de pression et de l'opinion publique).

La typologie de la consommation

Une fois les informations ci-dessus recueillies, le futur commerçant doit finaliser son état des lieux par une bonne compréhension des modes de consommation des catégories de produits qu'il compte proposer à la vente. De nombreux organismes publics ou privés produisent périodiquement des études sur les différents profils de consommateurs, qui décrivent notamment de façon plus ou moins détaillée leur identité sociodémographique (catégorie professionnelle, âge moyen, sexe), leur statut familial (marié, célibataire, divorcé), leur style de vie (traditionnel, moderne), leur type d'habitat (urbain, périurbain, rural), leur niveau d'éducation, etc.

Pour chacun de ces profils, une description des motivations et comportements d'achat permet aussi de comprendre ses principaux critères de choix (proximité, diversité, spécialité, service, prix, fidélité à une marque, qualité des produits, etc.), sa fréquence de consommation (régulière, occasionnelle), le montant moyen dépensé, etc.

Les sources d'information

Les informations pour dresser l'état des lieux peuvent être recueillies auprès d'experts et de professionnels du métier (associations, fournisseurs, anciens commerçants) et en rassemblant les documents

Et si vous vous installiez ?

(études sectorielles, dossiers de conjoncture, articles de presse, ouvrages de référence, fiches métiers, etc.) publiés par :

- les syndicats professionnels et leur site Internet ;
- les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers, avec leurs bases de données sectorielles comme le serveur Delphes de la CCI de Paris ;
- les cabinets spécialisés, comme par exemple le Dafsa, le Cecod (Centre d'étude du commerce et de la distribution), Eurostaff, Xerfi ou le Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), dont les études, quelquefois onéreuses, peuvent être pour certaines consultées en résumé sur leur site Internet ;

Utiliser le plus possible les moteurs de recherche sur Internet (interrogation par mots clés).

- les organismes publics, comme l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques, www.insee.fr), les douanes, la Direction de l'information du ministère en charge du Commerce et de l'Artisanat (www.cnis.fr), l'ANPE et l'INC (Institut national de la consommation, qui publie *60 Millions de consommateurs*) ;

- les revues professionnelles comme *LSA*, *Commerce Magazine*, *PIC International*, *Entrepreneur*, etc. ;

Bien évidemment, suivant l'expérience passée du postulant (par exemple fils ou fille de commerçant ou ancien commis), cette phase d'observation sera plus ou moins fouillée.

- les salons et foires professionnels (www.foiresalon.com, www.salons-online.com) ;
- les centres de documentation spécialisée (www.bpi.fr) ;
- l'APCE, dont le site regroupe plus de 140 fiches métiers.

L'analyse détaillée du marché local

La deuxième partie de l'étude s'inscrit dans une approche micro-économique. Elle a pour objet de compléter les informations précédemment recueillies en portant cette fois l'attention sur les caractéristiques du territoire et de l'emplacement repérés, de façon à en comprendre la logique commerciale et à en apprécier la potentialité. Il peut, en effet, y avoir de grandes différences entre la struc-

Une étude cohérente suppose souvent des allers-retours entre le niveau macroéconomique et le niveau microéconomique.

ture et l'évolution du marché au niveau de la France entière et sa tenue au niveau local.

Il s'agit essentiellement d'un travail de terrain, réalisé à partir d'observations et d'enquêtes aussi bien qualitatives que quantitatives. Il consiste d'abord à délimiter la zone de chalandise de l'emplacement, puis à analyser la concurrence et la clientèle locales.

La zone de chalandise

La zone de chalandise d'un magasin est le périmètre autour de son emplacement dans lequel habitent, travaillent ou passent habituel-

Par exception, certains commerces n'appartiennent à aucune de ces deux grandes familles. Tels par exemple les magasins de souvenirs touristiques qui vendent à une clientèle totalement de passage.

lement - par exemple dans le cas d'une boutique située à proximité d'une gare - les consommateurs potentiels. Sa taille et le poids qu'elle occupe dans la réussite commerciale varient cependant selon que l'activité envisagée est un commerce de proximité ou un commerce de destination :

- les **commerces de proximité** regroupent essentiellement les activités de première nécessité telles que les épiceries, les boulangeries, la presse, les tabacs, etc., et les activités plus spécialisées

comme par exemple les librairies, les salons de coiffure, les poissonneries ou les fleuristes. Dans ces types de commerce, un facteur important de fréquentation est la facilité et la rapidité pour y accéder.

On distingue habituellement la zone primaire dans laquelle les consommateurs potentiels sont à trois minutes à pied de la boutique, et la zone secondaire qui nécessite un déplacement de dix minutes. Ces chiffres ne constituent toutefois que des moyennes et diffèrent selon le contexte local, le consommateur potentiel pouvant être prêt à se déplacer jusqu'à cinq minutes (s'il n'y a pas de point de vente plus proche), voire jusqu'à quinze en fonction des moyens de transport. La délimitation de la zone de chalandise de ces commerces se fait à l'aide d'un plan sur lequel sont portées les distances correspondant au temps de déplacement.

- les **commerces de destination**, comme les activités hyper spécialisées (articles de pêche, modélisme ou vêtements par exemple) ou celles situées en zones périurbaines ou rurales, répondent à une logique différente. Les consommateurs de ces types de commerce sont en effet plus disséminés, souvent éloignés et prêts à se déplacer en venant de loin pour satisfaire leurs besoins ou leurs envies. La notion de zone de chalandise est donc ici plus relative et doit être appréciée en prenant en compte l'importance et la densité de la population de plusieurs quartiers ou communes contigus, voire d'une ville entière, ou d'un canton.

Une fois sa zone de chalandise définie, le porteur de projet doit la sillonner longuement à pied ou en voiture de façon à minutieusement

Et si vous vous installiez ?

noter tout ce qui peut avoir une incidence positive ou négative sur la fréquentation du futur point de vente :

- la configuration générale et l'urbanisation actuelle et future de la zone (aménagement programmés, construction d'édifices publics, modification des plans de circulation, création ou déplacement de lignes de transport en commun, etc.) ;
- la présence de pôles d'attraction (comme une enseigne « locomotive », un bureau de poste, une mairie...), les sens de circulation des voitures et des piétons (dans une rue, les gens circulent dans un sens plutôt que dans un autre ou bien empruntent un côté plutôt qu'un autre, etc.) en fonction de l'heure, des obstacles ou *a contrario* des commodités (passages pour piétons, parkings, signalisation). Une interdiction de stationner dans une rue peut être rédhibitoire pour un local commercial ;

La concurrence locale

La concurrence locale d'un magasin peut être directe (commerces identiques au projet) ou indirecte (commerçants vendant en partie les mêmes produits ou services, marchés forains, grandes surfaces proches, etc.). L'analyser, c'est chercher à en connaître les forces

et les faiblesses pour pouvoir si possible s'octroyer une part du marché.

Les sites www.euridile.inpi.fr,
www.infogreffe.com,
www.societe.com,
www.sirene.tm.fr fournissent
les bilans de sociétés.

Pour ce faire, il faut visiter et observer, plusieurs fois par jour et à des heures variées, les boutiques des principaux concurrents implantés dans la zone :

- depuis quand sont-ils installés, et quel est leur chiffre d'affaires, leur résultat et leur santé financière ?

Et si vous vous installiez ?

- quelles cibles de clientèle ont-ils choisi, et quelles gammes de produits vendent-ils et à quels prix ? quelle est la qualité du service ?
- qu'ont-ils adopté comme agencement et comme décoration, et quelle est leur politique de communication ?
- quels sont leurs jours et horaires d'ouverture ?

Les consommateurs locaux

L'état des lieux a apporté des informations utiles sur la typologie de la consommation au niveau national. Mais il est primordial de véri-

fier que la zone de chalandise comprend bien les profils de consommateurs pour les produits ou services du futur magasin, d'en percevoir les habitudes et les souhaits de consommation et de comprendre pourquoi ils achètent dans une boutique plutôt que dans une autre.

La vérification de la présence des « bons » profils de consommateurs dans la zone de chalandise se fait en interrogeant les services économiques des conseils généraux et des mairies, mais aussi et surtout en analysant les données publiées à un niveau fin par l'Insee (statistiques issues du dernier recensement) et par le Cecod (populations locales par catégories socioprofessionnelles, pouvoirs d'achat, habitudes de consommation et indices de disparité).

La compréhension des pratiques et des attentes des consommateurs locaux s'obtient, quant à elle, en réalisant une enquête qualitative. Cette enquête consiste à questionner de façon approfondie un nombre restreint de consommateurs correspondant aux profils identifiés (par exemple une vingtaine de personnes) pendant une

L'absence de concurrents n'est pas toujours un bon signe. Il ne faut jamais se croire plus malin que les autres !

Et si vous vous installiez ?

demi-heure, voire plus. Pour construire une trame d'entretien ou un guide d'animation (les entretiens individuels ou par groupe peuvent être utilisés) et pour savoir en interpréter les réponses, il est recommandé d'avoir recours à un spécialiste du marketing.

Dans un questionnaire qualitatif, les réponses « dirigées » n'ont qu'une valeur relative, car elles enferment l'interviewé dans un cadre restreint. Il faut préférer les questions ouvertes et les tester au préalable pour s'assurer de leur bonne formulation.

Comment bâtir le plan commercial ?

Les résultats de la recherche documentaire, de l'étude de terrain et des entretiens sont la base du plan commercial. L'objet de ce plan est de présenter de manière claire et précise les opportunités et les contraintes du marché, les perspectives de son évolution et les conditions nécessaires pour assurer le succès et la pérennité du projet.

Sa rédaction n'est pas un simple exercice littéraire mais l'occasion de mettre en forme les conclusions pressenties et d'en vérifier la pertinence tant pour le porteur du projet que pour ses futurs partenaires commerciaux et financiers. Complété des simulations financières, le plan commercial constitue la base du business plan du projet.

La confirmation du local identifié

La première tâche à réaliser avant de rédiger le plan commercial d'un projet d'ouverture de magasin est de valider le choix du local identifié.

Et si vous vous installiez ?

Son environnement proche doit être analysé en se rendant sur le terrain et en observant attentivement :

- la configuration du lieu : largeur des trottoirs, qualité de l'immeuble, orientation de la rue (un local le long d'un trottoir étroit dans une rue à sens unique n'est sans doute pas le meilleur choix) ;
- la nature des commerces aux alentours : types d'activité, horaires d'ouverture et de fermeture, animation de la rue, etc. ;
- les facilités d'accès : transports en commun de qualité et en nombre suffisant, fréquence des dessertes, présence de parkings publics, disponibilité de places de stationnement et d'emplacements pour les livraisons.

Un emplacement dans un secteur très marchand à forte concentration de commerces ou à attraction commerciale élevée comme une galerie marchande et une rue piétonne est qualifié de n° 1.

Lors de cette revue, il est aussi recommandé d'observer la circulation des chalands devant le local aux différents jours de la semaine et à plusieurs moments de la journée.

Les caractéristiques du local doivent ensuite être étudiées en détail, en s'assurant de l'existence de quelques éléments essentiels :

- une surface de vente et des réserves en cohérence avec l'activité envisagée ;
- une exposition et une visibilité optimales (attention aux dénivellations du trottoir, au mobilier urbain gênant la vue, aux immeubles élevés cachant l'ensoleillement), notamment par un emplacement en coin de rue ;

Compter les passages devant le futur local, permet de mieux juger de la qualité de l'emplacement. L'adage selon lequel les trois conditions du succès d'un commerce sont d'abord l'emplacement, puis l'emplacement et enfin l'emplacement reste toujours d'actualité.

Et si vous vous installiez ?

- une vitrine de dimension suffisante pour pouvoir capter l'attention en mettant les articles en situation (pour des activités de service, les dimensions de la vitrine peuvent être moins importantes) ;
- une structure en bon état général (circuits hydrauliques et électriques, gros œuvre, poutres maîtresses) et idéalement évolutive (possibilité d'agrandissement, capacité à s'adapter à des normes nouvelles).

Le passé commercial du local de doit pas être négligé, certains suscitant une empathie génératrice de succès alors que d'autres s'avèrent être de véritables « emplacements noirs ».

Enfin, il convient de s'assurer que les coûts d'acquisition (cf. chapitre 4) ainsi que le montant des charges locatives, des impôts locaux et des primes d'assurance récurrentes sont compatibles avec l'enveloppe budgétaire pré-définie.

L'élaboration de la stratégie commerciale

La stratégie commerciale d'un magasin de détail rassemble tous les éléments qui déterminent son positionnement sur le marché et qui le dotent d'une proposition cohérente face à la concurrence et aux attentes des consommateurs.

Le positionnement du magasin

Positionner un magasin sur son marché local est essentiellement choisir le segment de consommateurs et les concurrents qu'il va cibler en priorité. C'est une notion particulièrement importante pour un commerce de destination pour lequel attirer une clientèle dépend moins de son emplacement que de sa capacité à définir une offre (gamme de produits, prix, services...) à une clientèle spécifique et à se faire connaître par une communication adéquate.

Et si vous vous installiez ?

Mais, même pour un commerce de proximité, un positionnement reste un choix essentiel car il est rare qu'aucune concurrence directe ou indirecte ne soit présente dans sa zone de chalandise. Pour se distinguer de cette concurrence, et se doter d'une image propre, il est donc important que le magasin choisisse le ou les segments de consommateurs, parmi les profils précédemment identifiés, qu'il va cibler en priorité :

- les différents segments sont-ils largement ou peu couverts par la concurrence ?
- quelle est la taille de ces segments ?
- les segments déjà couverts peuvent-ils être détournés et par quels moyens ?

En synthèse, le choix d'un positionnement s'opère en tenant compte de trois facteurs : le positionnement des concurrents (gammes de produits, prix, communication, etc.), les attentes et les besoins des consommateurs, et la capacité à définir un avantage concurrentiel.

Un bon positionnement doit être à la fois facilement perceptible par les consommateurs ciblés, et réellement différencié des concurrents.

Les éléments opérationnels

Le positionnement du magasin se traduit opérationnellement en politiques de produit, de prix et de communication. Ces politiques doivent être cohérentes entre elles, et bien entendu avec le positionnement dont elles constituent avant tout des variables :

- les produits jouent bien évidemment un rôle fondamental dans le positionnement d'un commerce de détail. Ils doivent correspondre

Et si vous vous installiez ?

Il n'est pas cohérent de proposer un produit milieu de gamme à un prix haut de gamme.

aux besoins des consommateurs ciblés et non aux goûts et préférences du porteur de projet. Mais, au sein d'une gamme, chaque produit peut avoir un rôle différent : rôle

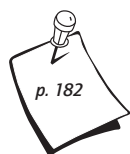
d'attraction pour attirer de nouveaux clients, rôle économique pour dégager les marges nécessaires, rôle de transition pour assurer le lien entre les gammes ;

- les prix de vente tiennent aussi une place déterminante et particulièrement critique dans la décision d'achat des produits. La politique de prix doit donc être arrêtée en logique avec le positionnement du magasin, les prix pratiqués

par la concurrence et ceux acceptés par les consommateurs ciblés. Une approche par la seule méthode des coefficients multiplicateurs, si elle est facile à appliquer, n'est pas un vecteur de différenciation ;

- la communication enfin a pour objectif de faire connaître aux consommateurs ciblés les produits et les services, mais aussi les autres éléments de différenciation tels que les jours

et horaires d'ouverture. Elle doit traduire concrètement le positionnement et l'image du magasin par des messages simples et clairs véhiculés sur des supports adaptés.



L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel

L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel est le point de convergence entre la stratégie commerciale et l'établissement des comptes financiers.

Pour estimer ce chiffre d'affaires, deux grandes méthodes sont habituellement utilisées : l'enquête sur les intentions d'achat et l'approche comparative. Il est utile et prudent d'appliquer ces deux méthodes puis de rapprocher leurs résultats.

L'enquête sur les intentions d'achat

Cette méthode s'appuie sur la réalisation d'une enquête quantitative auprès d'un certain nombre de consommateurs – cent personnes par exemple – correspondant aux profils ciblés. Par projection sur la population totale recensée lors de l'étude de la clientèle locale, les réponses obtenues permettent d'estimer le nombre de clients que le futur magasin est susceptible de convaincre et le volume de vente lié.

Pour bien faire, il convient de définir très précisément les objectifs de l'enquête, à savoir calculer le nombre de consommateurs ciblés confirmant leur adhésion au positionnement du magasin (gamme de produits, prix pratiqués, emplacement du local, etc.) et mesurer leur intention d'achat. Certains principes doivent être respectés dans l'établissement du questionnaire :

- le nombre de questions doit être limité (deux à trois pages au plus) et l'entretien ne doit pas dépasser trois à quatre minutes ;
- les questions doivent être ordonnées des plus simples aux plus complexes. Leur formulation doit être claire (proscrire tout jargon) et appeler des réponses précises (opter pour les questions fermées à choix multiples et à réponse unique) ;

L'avis d'un conseil compétent et étranger au projet est utile pour l'établissement d'un questionnaire quantitatif. Un test préalable à son exploitation permet de vérifier sa construction. Il se fait en général sur 4 à 5 % du nombre de réponses souhaitées.

Et si vous vous installiez ?

Ainsi, pour 60 personnes déclarant leur volonté d'acheter un produit spécifique dans une future boutique – et si l'échantillon interrogé est de 100 personnes –, il est recommandé de diminuer ces 60 réponses positives de 6 à 10 % et de ne retenir au final que le chiffre moyen de 55 réponses positives ($60 - 60 \times 8 \%$).

- les questions doivent porter sur des faits récents et vérifiables (quand, où, combien...) et sur des échelles de prix.

Lors du dépouillement des résultats, la prudence réclame d'appliquer une pondération minimale aux réponses obtenues, en sachant que les réponses sur les intentions d'achat doivent faire l'objet d'une décote bien plus importante. L'expérience prouve en effet

qu'il existe un fossé entre les intentions affichées et le passage à l'acte le moment venu.

Pondération minimale à appliquer aux réponses obtenues

Taille de l'échantillon	Pondération des réponses
100	6 à 10
200	4 à 7
300	3 à 6

L'approche comparative

Cette approche consiste à prendre pour référence les expériences commerciales d'autres magasins similaires et notamment les informations chiffrées collectées lors de l'étude de marché, entre autres les estimations des experts, les ratios de vente fournis par les syndicats, les associations professionnelles ou les CCI, ainsi que les données recueillies sur la concurrence locale.

Les hypothèses de chiffre d'affaires prévisionnel s'élaborent alors en rapprochant ces informations chiffrées et en les redressant pour

Et si vous vous installiez ?

tenir compte des spécificités du futur magasin (gamme de produits, type de clientèle, taille et surface de vente, etc.). Attention toutefois, les chiffres obtenus restent des estimations et comportent tous des marges d'erreur, surtout pour un projet nouveau. Pour pallier ces difficultés, la pratique recommandée consiste à raisonner sur la base de fourchettes et à construire au moins trois scénarios de chiffre d'affaires (un optimiste, un moyen et un pessimiste).

Le regard de professionnels locaux (experts-comptables, conseillers à la création d'entreprise, etc.) est également utile pour pondérer avec intelligence les premières estimations obtenues.

Et si vous vous installiez ?

Effectuez une synthèse de vos réflexions et des informations recueillies :

Qu'allez-vous vendre et pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

À quels types de clients ?

.....
.....
.....
.....

Connaissez-vous vos concurrents déjà en place ? Avez-vous étudié leur offre, leurs prix, leurs moyens de communication ?

.....
.....
.....
.....

Comment comptez-vous vous démarquer ?

.....
.....
.....
.....

Et si vous vous installiez ?

Quelle va être votre politique de prix ?

.....
.....
.....
.....

Quelle va être votre politique de communication (surtout au démarrage) ?

.....
.....
.....
.....

Quel va être votre chiffre d'affaires prévisionnel (sur trois scénarios) ?

.....
.....
.....
.....

Bijouterie Tabard

*Horlogerie, bijouterie,
joaillerie et orfèvrerie
24, place des Chevaliers-de-Malte
50800 Villedieu-les-Poêles*

Pendant longtemps, les bagues, les bracelets et les montres ont été achetés et offerts pour fêter les moments forts de la vie : baptême, première communion, fiançailles, mariage, etc. C'était l'univers commercial des parents de Philippe Tabard, bijoutiers à Percy dans la Manche, qui avaient su développer leur magasin avec succès grâce à leur travail, à leur motivation et à leur audace.

Toutefois, avec la baisse de la pratique religieuse et le changement des modes de consommation, le chiffre d'affaires global des bijouteries indépendantes, particulièrement celles situées en milieu rural, a chuté progressivement au cours de ces vingt dernières années. Philippe Tabard n'a pas attendu les analyses officielles pour faire ce constat. En 1998, alors qu'il était à la

**« Pour être la bijouterie
“gagnante”, il fallait
disposer du meilleur
emplacement. »**

tête de la bijouterie familiale de Percy, sept bijouteries sur les treize que comptait sa zone de chalandise en 1984 avaient déjà fermé. À terme, il est convaincu qu'une seule bijouterie survivra : *« La zone dans laquelle se situaient les six bijouteries restantes, dont la mienne, représentait à l'époque un chiffre d'affaires global de 450 000 à 500 000 €, pour une population d'environ 20 000 habitants. Pour être la bijouterie “gagnante”, il fallait disposer du meilleur emplacement dans cette zone, c'est-à-dire être implanté à Villedieu-les-Poêles. Cette petite capitale régionale possédait des atouts incontestables : tourisme de qualité (dernière halte avant le Mont-Saint-Michel, musées du cuivre et du meuble normand), clinique d'ophtalmologie réputée, marché hebdomadaire*

très couru, population active... »

L'occasion se présente début 1999 lors de la mise en

vente d'une bijouterie dont la gestion était défailante. La boutique est en centre-ville, avec un parking à proximité.

Philippe s'associe alors avec sa belle-sœur (salarisée durant dix ans dans

son magasin de Percy) pour créer une SARL. Ainsi, 98 % des parts sont réparties à égalité, le solde étant détenu par leur expert-comptable, afin qu'il soit arbitre en cas de différend entre les deux cogérants.

L'étude de marché et le dossier de financement sont réalisés en parallèle :

- l'achat du fonds et les travaux d'aménagement (pour environ 70 000 €), ainsi que l'acquisition du mobilier et de l'équipement informatique ont été financés par un emprunt bancaire sur sept ans ;
- le stock a été financé pour moitié par un apport personnel et pour l'autre moitié par un crédit fournisseur (remboursable par paiements échelonnés).

Un des facteurs clés de la réussite était de parvenir à transférer progressivement la clientèle de la bijouterie de Percy vers celle de Villedieu. Ce défi fut relevé avec succès au cours des deux années qui ont suivi l'ouverture du nouveau magasin (le 12 février 1999).

« Lors de la reprise du magasin de Villedieu, le chiffre d'affaires était de 65 000 €. En trois ans, nous l'avons augmenté de 312 % pour atteindre environ 270 000 € en 2001 ! Et aujourd'hui en 2009, notre magasin reste, comme nous l'avions prévu, le seul de sa zone de chalandise et nos ventes s'élèvent à celles réalisées lors de notre ouverture par les six bijouteries encore en opération à cette époque. »

« Notre logiciel d'analyse de notre fichier clients nous a été fort utile. »

des raisons de ce succès a été la capacité de fidéliser la clientèle historique de Percy, une gestion rigoureuse et

innovante a également été adoptée :

- évolution des coûts de fonctionnement et de la masse salariale au même rythme que l'augmentation du chiffre d'affaires ;
- adaptation de l'offre à l'évolution de la demande.

Sur ce dernier point, les deux cogérants ont su tirer profit de leur expérience et de leur grande connaissance du marché. Le profil socioculturel de leur zone d'influence, la présence de grandes surfaces concurrentes et

les occasions de consommation (fête des Mères, Saint-Valentin...) les ont convaincus qu'ils devaient rapidement se tourner vers une offre de bijoux plus festifs et moins chers que les articles traditionnels, tout en continuant de proposer un service après-vente irréprochable. Simultanément, ils ont décidé d'augmenter le niveau de leur gamme d'horlogerie, les montres étant aujourd'hui des produits moins utilitaires et plus sensibles aux effets de mode que par le passé. À cet égard, le logiciel d'analyse de leur fichier clients leur a été fort utile pour identifier les types de produits à forte demande et pour gérer la distribution de leur catalogue.

Philippe est satisfait du chemin parcouru et envisage pour l'avenir d'ouvrir un second point de vente avec son fils Jean, récemment diplômé de la CCI de Saumur en gestion commerciale de bijouterie-horlogerie et passionné par les techniques modernes de gestion et de vente. Cette exten-

sion permettra d'agrandir la zone de chalandise et d'asseoir la pérennité et la croissance de l'entreprise.

Aux créateurs en puissance, Philippe Tabard rappelle souvent ce qu'il nomme ses « règles d'or », à appliquer surtout durant les premières années d'un projet :

« Évitez un endettement trop important pour ne pas être prisonnier des remboursements du prêt principal. »

- éviter un endettement trop important pour ne pas être prisonnier des remboursements du prêt principal. Il

vaut mieux programmer les investissements dans le temps et avoir recours à de nouveaux emprunts au fur et à mesure du remboursement de l'emprunt initial ;

- recourir à la location ou au *leasing*, même si leur coût est plus élevé que celui d'un emprunt bancaire.

Un commerçant doit aujourd'hui pouvoir se remettre en question à tout moment. Il doit conserver une marge de manœuvre, surtout financière, pour s'adapter aux changements constants d'une clientèle de plus en plus volatile. Comme le dit Philippe

d'une façon imagée : « Si un pêcheur à la ligne n'attrape rien à l'endroit où il se trouve, cela ne veut pas forcément dire que la rivière n'est pas poissonneuse, mais peut-être que ses appâts sont insuffisants et qu'il doit rapidement en changer. Et si, finalement, le poisson ne mord pas, il faudra envisager d'aller voir ailleurs. »