

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC

Faculté des lettres

Département des Études romanes

*Plan d'affaires - création d'un bar à céréales dans une ville
étudiante*

Business plan - establishment of a cereal bar in a student city

Mémoire de licence

Auteur : Alena Karásková

Directeur de recherche : Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton

Olomouc 2019

Déclaration sur l'honneur

Je, sous signée, Alena Karásková, atteste avoir réaliser ce mémoire de licence moi-même et avoir noté toutes les références utilisées dans le présent travail.

À Olomouc le

Signature

Remerciement

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Premièrement, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon Directeur de mémoire Monsieur Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton. Je le remercie de m'avoir aidé et conseillé. Il a guidé mes réflexions, accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches. Ensuite, je remercie mes parents qui ont été là pour moi, pour leur soutien inconditionnel.

Sommaire

INTRODUCTION	6
CHAPITRE I. THÉORIE DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE	9
I.1 Avant - projet	9
I.2 L'entrepreneur et l'entreprise	9
I.3 Le business plan et son importance	10
I.5 Les aspects juridiques d'une entreprise du secteur de la restauration.....	11
<i>1.5.1 Réglementation générale</i>	<i>11</i>
<i>1.5.2 Règles d'hygiène dans la restauration</i>	<i>16</i>
<i>1.5.2 Normes techniques</i>	<i>17</i>
CHAPITRE II. SPÉCIFICITÉS DU BUSINESS PLAN	18
II.1 Structure du plan d'affaires.....	18
<i>II.2.1 Page de titre</i>	<i>19</i>
<i>II.2.2 Sommaire exécutif.....</i>	<i>19</i>
<i>II.2.3 Présentation de l'entreprise et de l'activité commerciale</i>	<i>20</i>
<i>II.1.4 Analyses de l'environnement</i>	<i>22</i>
<i>II.2.5 Le plan marketing</i>	<i>24</i>
<i>II.2.3 Annexes</i>	<i>26</i>
1 La matrice d'affaires.....	27
<i>II.1.1 Le Business Model Canvas</i>	<i>27</i>
<i>II.1.2 Ses composantes principales</i>	<i>28</i>
CHAPITRE III. LA CRÉATION D'UN PLAN D'AFFAIRES	32
IV.1 Page de titre	32
IV.2 Sommaire exécutif.....	32
IV.3 Portrait de l'entreprise et du produit.....	33
III.4 Analyse de l'environnement.....	37
<i>III. 4.1 Facteurs externes</i>	<i>38</i>
<i>III. 4.2 Facteurs internes</i>	<i>40</i>
III.5 La matrice d'affaires	45
III.6 Analyse SWOT	62
CONCLUSION	63
RESUMÉ.....	65

BIBLIOGRAPHIE	66
SITOGRAFIE	67
LISTE DES TABLEAUX, DES IMAGES ET DES SCHÉMAS	68
ANNOTATION	69
ABSTRACT	70

INTRODUCTION

Tout d'abord, ouvrir un bar ou un restaurant est une grande décision. Le domaine de la restauration est en constante évolution. Manger est quelque chose que nous faisons tous les jours, un peu tout le temps, un peu partout.

L'alimentation est un fait important qui touche à peu près tous les aspects de nos vies : nos identité, notre culture, notre santé et nos relations. Le secteur de la restauration dispose de quelques éléments très spécifiques auxquels nous devons être très attentifs. Comme dans tous les projets, il est nécessaire de bien réfléchir à ses objectifs et c'est la raison pour laquelle nous allons rédiger un plan d'affaires. Il est évident qu'une démarche complète et structurée nous donnera des composantes clés, une suite d'opérations pour réaliser notre affaire. Pour éviter de nous retrouver en faillite, nous devons connaître les règles du jeu, les risques, notre environnement, etc.

Le projet d'ouverture d'un bar à céréales nous est venu à l'esprit quand nous avons réfléchi quel établissement nous manque à Olomouc. Nous avons voulu construire une entreprise unique, par ses produits et son originalité. Ce concept de céréales nous a captivé pendant nos voyages en France et à Londres, où nous l'avons rencontré pour la première fois. En plus, travaillant depuis 5 ans dans les métiers de restauration, nous pouvons mettre en application notre expérience et nos connaissances. Tout cela crée une motivation qui nous amène à rédiger notre propre business plan.

À travers ce mémoire, nous essaierons de répondre aux questions les plus importantes pour construire un plan d'affaires et pour lancer une entreprise, dans ce cas un bar à céréales à Olomouc. Le but est donc proposer à la fin un projet de création d'entreprise avec toutes les composantes fondamentales. C'Real bar sera un établissement qui accueillera une clientèle en majorité étudiante, pour profiter de sa journée avec un bol de céréales appétissant. Notre objectif sera d'offrir un moment agréable à nos clients grâce aux plats proposés et au décor original du bar. De plus, Olomouc est une ville charmante et étudiante et notre projet a donc du potentiel pour y réussir.

D'abord, il faudra introduire quelques notions liées à la création d'entreprise, donc la première partie est consacrée aux principes élémentaires théoriques pour faire des affaires en République tchèque. Nous nous intéresserons à l'importance du plan d'affaires et à ses

créateurs, puis aux aspect juridique et à la réglementation principale qu'il faudra connaître.

Ensuite, nous définirons les points particuliers du business plan, notamment en essayant d'établir la structure fondamentale du plan. Nous étudierons l'environnement en utilisant les analyses importantes, généralement pour déterminer les facteurs externes et internes produisant un effet sur l'entreprise. De plus, l'accent sera mis sur la création d'une matrice d'affaires qui nous permettra de préciser la stratégie commerciale et d'ébaucher les contours du plan en terme de gestion, de communication et de financement.

Enfin, dans la dernière partie, nous allons former un plan d'affaires réel en appliquant tous les aspects décrits dans les parties précédentes. Une planification effective qui pourrait servir de guide permettant de réaliser nos objectifs.

*« Chaque bonne réalisation, grande ou petite, connaît ses périodes de corvée et de triomphe;
un début, un combat et une victoire. »*

Gandhi

CHAPITRE I. THÉORIE DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

I.1 Avant - projet

La création d'entreprise est une procédure complexe qui est instaurée par un projet de création et son porteur dans un environnement défini et concurrentiel.¹ Elle présente des risques et des sacrifices, comme en général toute œuvre humaine, mais aussi de la joie.

Tout d'abord, ils existent des questions fréquentes que nous devons nous poser avant de créer une entreprise. Il s'agit des conditions pour assurer le succès de notre entreprise. Par exemple: Est-ce que nous sommes motivé pour lancer notre propre business? Avons - nous les compétences personnelles pour ouvrir et gérer une entreprise? Est-ce qu'on a une bonne idée d'entreprise? Est-ce que ce projet est en adéquation avec notre vie personnelle et nos objectifs professionnel? Quel est le budget prévisionnel? Faut-il créer un plan d'affaire? Quel statut juridique pour notre exploitation?²

Un effort de réflexion est très important dans la réussite future pour bénéficier nos atouts et minimiser nos points faibles parce qu'il arrive souvent que des créateurs se rendent compte trop tard que la création ne correspond pas à leurs vraies aspirations, leurs vraies objectifs. Le créateur doit se connaître soi-même et prévoir notamment toutes ses politiques de marché, de produit, de prix, d'investissement, de financement etc. C'est la véritable clé de son succès. Le lancement d'une activité entrepreneuriale demande beaucoup de temps et d'étude. Chaque travail porte ses fruits et prendre le temps de réfléchir convient principalement d'éviter de se fixer des objectifs très imprécis et vagues. Lorsque nous avons médité suffisamment, nous mettons en œuvre de notre projet.

I.2 L'entrepreneur et l'entreprise

Du point de vue historique, le terme "entrepreneur" vient du français. L'entrepreneur était au Moyen âge l'intermédiaire ou le médiateur qu'il avait part à l'intermédiation du commerce de l'époque. Au fil du temps, la fonction d'entrepreneur s'est développée et le

¹ LÉGER-JARNIOU, Catherine, *Étude de marché : comment la réussir pour construire son business model*, Dunod, Paris, 2011, p. 1.

² SRPOVÁ, Jitka, ŘEHORŮ, Václav a kol., *Základy podnikání*, Prague, Grada Publishing, 2010, p. 54.

concept de son activité représente les affaires en terme d'activité commerciale, d'activité utile et rentable. Il existe plusieurs approches pour définir l'entreprise et son entrepreneur.

Un entrepreneur est un initiateur, un réalisateur à l'origine de la création d'une activité économique. Un chef d'entreprise qui est capable de reconnaître les opportunités et d'utiliser les ressources pour atteindre ses objectifs fixés. Il possède les compétences et la motivation suffisantes pour prendre les risques et investir son capital dans le but de faire des bénéfices.³

Pour désigner l'entreprise, nous trouvons beaucoup de définitions. D'une manière générale, l'entreprise transforme les ressources (intrants) en biens (extrants). Selon ISNEE: « *L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.* »⁴

Ensuite, il faut qu'on précise également une activité commerciale. D'après Veber, nous pouvons expliquer cette activité d'entreprise de plusieurs façons. Par exemple, l'interprétation économique décrit cela comme l'implication de ressources économiques et d'autres activités pour augmenter leur valeur initial, pour créer la valeur ajoutée. En partant d'un point de vue sociologique, nous désignons cette activité comme un moyen de créer de la prospérité pour tous les intéressés en créant des opportunités et des emplois. Il s'agit d'un recherche d'exploitation optimale des ressources.⁵

I.3 Le business plan et son importance

Tout d'abord, le business plan est un outil indispensable sous forme écrite et détaillée pour nous-même, mais également pour nos partenaires. Ce plan bien rédigé nous donne les réponses claires à nos questions. Il représente notre facteur principal de réussite, un plan successible de renforcer nos chances et de réduire nos faiblesses. Le plan d'action pourrait prévoir des obstacles potentiels afin valider ou mettre en doute beaucoup d'hypothèses de départ. Il explique les motivations principales, les visions à court terme pour la création d'entreprise et également son future à long terme. Puis, il constitue un instrument essentiel pour présenter notre entreprise aux investisseurs, aux prêteurs et aux fournisseurs. Par

³ VEBER, Jan et al., *Podnikání malé a střední firmy*, Prague, Grada, 2012, pp. 14-15.

⁴ Entreprise, Insee, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496>, page consultée le 11 janvier 2019.

⁵ VEBER, Jan et al., *Podnikání malé a střední firmy*, Prague, Grada, 2012, pp. 14.

exemple, pour obtenir des sources nécessaires de financement, il faudra convaincre un banque ou un investisseur qui accorde à la viabilité de notre plan d'affaire et qui veut savoir si ce projet est rentable. La banque ou l'investisseur cherche les informations pour déterminer les conditions d'investissement. Un guide qui décrit notre projet et toutes ses composantes et à quoi notre entreprise est consacrée durant l'élaboration détaillée de son projet.⁶ Selon Dussossoy, il faut que nous soyons sans crainte même si nous sommes loin de maîtriser tous les aspects d'une entreprise: « *Prenez votre temps. N'allez pas trop vite dans le montage de votre projet. Ne vous surestimez pas. Ne vous sous-estimez pas. Surtout ne vous mentez pas pour l'enjoliver, ce qui nous mettrait en situation de doute, alors que vous devez avoir confiance en vous-même pour réussir.* »⁷

1.5 Les aspects juridiques d'une entreprise du secteur de la restauration

D'abord, l'étape du choix du statut juridique est une étape très important pour un entrepreneur, et représente une résolution marquante. Comme créateur d'entreprise nous devons donc choisir la forme juridique la mieux adaptée à notre projet, simplement celle qui nous permettra de payer le moins d'impôt de charges sociales, un statut juridique le plus adéquat. Nous allons nous focaliser sur les conditions juridiques pour ouvrir et exploiter un restaurant. Le nouveau Code civil édité en 2014 distingue deux formes d'entreprises en République tchèque: l'entreprise de personne physique et l'entreprise de personne morale.⁸ Pour éviter des complications, l'entrepreneur doit se familiariser au sujet des règles de création de fonctionnement des sociétés en République tchèque et la réglementation dans la restauration. Les conditions pour la création d'un restaurant sont primordiales, notamment nous devons mentionner les exigences hygiéniques et techniques.

1.5.1 Réglementation générale

Il est également important de mentionner brièvement les lois et les normes principales à respecter pour exercer une activité commerciale. Nous les énumérons ci-dessus:

⁶ ČERVENÝ, Radim et al., *Business plán: krok za krokem*, Prague, C.H. Beck, 2014, pp. 1-3.

⁷ DUSSOSSOY, Patrick, *50 étapes pour créer sa petite entreprise*, Le Mans, GERESO édition, 2016, p. 38.

⁸ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHORŤ, Václav a kol., *Základy podnikání*, Prague, Grada Publishing, 2010, p. 67.

- **Code civil** (Loi n°89/2012) - ce sont des règles qui précisent les dispositions générales des personnes physiques et personnes morales, les sièges sociaux etc. Nous apprenons également qui est-il le consommateur et le chef d'entreprise.⁹
- **Code de commerce** (Loi n°90/2012) - le Code concerne le fonctionnement des sociétés commerciales et des sociétés coopératives. Il englobe les généralités pour toutes les entreprises comme la création d'une entreprise, le capital, les organismes, l'annulation ou la disparition d'une société etc.
- **Loi sur le commerce** (Loi n°455/1991) - la Loi régit les conditions de l'activité commerciale et de leur contrôle. La loi traite en détail des types d'activités commerciales, les obligations de l'entrepreneur, les conditions pour l'obtention, la modification ou l'annulation d'une licence. L'activité de restauration est régie par cette loi dans le cadre de la réglementation dite l'activité de restauration. Elle est classée comme une activité commerciale de déclaration, concrètement la profession artisanale.
- **Code du travail** (Loi n°262/2006) - La Code du travail décrit la législation en matière de Droit du travail, c'est-à-dire l'ensemble des relations entre les employeurs et leurs employés.
- **Loi sur la comptabilité** (Loi n°563/1991) - la Loi établit, conformément au droit communautaire européen, le champs d'application de la comptabilité, les procédés utilisés, les outils de la comptabilité, les audits, l'utilisation des normes internationales comptables, les conditions nécessaires des documents comptables, etc.
- **Loi sur la taxe sur la valeur ajoutée** (Loi n°235/2004) - cette Loi indique les conditions d'imposition à la taxe sur la valeur ajoutée définies par la réglementation de l'Union européenne. Elle est appliquée à l'ensemble des biens et services dans les conditions prévues. Ils existent les taux différents en République tchèque: soit le taux de base de la TVA à 21%, soit les taux réduits de la TVA à 15% et 10%.
- **Loi sur les revenus** (Loi n°586/1992) - elle détermine quels revenus sont soumis à l'impôt et quels sont les revenus affranchis d'impôt, c'est-à-dire l'exonération fiscale. Cette

⁹ Code civil, <http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/Code-civil.pdf>, page consultée le 18 janvier 2019.

réglementation régit l'impôt sur le revenu des personnes physiques et l'impôt sur le revenu des sociétés, l'assiette de l'impôt, le barème de l'impôt etc.^{10 11}

Comme mentionné ci-dessus, on discerne deux formes d'entreprises en République tchèque. D'abord, nous allons nous concentrer plus sur celle dont nous avons besoin pour notre business plan, c'est-à-dire l'entreprise de personne physique.

Entreprise de personne physique

Tout d'abord, il est nécessaire de trouver dans quelle catégorie appartient l'activité commerciale que l'entrepreneur voudrait exécuter. Selon la loi, ils existent deux types d'activités commerciales:

1. Les activités commerciales de déclaration

Les activités commerciales de déclaration sont divisées en 3 sous-catégories des professions:

- **Profession artisanale**

Pour exercer cette activité, il faut que l'entrepreneur atteste de ses connaissances et de ses expériences professionnelles, par exemple, par un certificat d'aptitude professionnelle ou une expérience pratique dans le domaine au moins de 6 ans.

- **Profession réglementée**

L'aptitude professionnelle est définie par les spécifications de la loi sur le commerce inscrites dans l'annexe. Ce sont des activités comme l'industrie du bâtiment, l'auto-école, etc.

- **Profession non réglementée**

Cette profession n'est pas spécialement conditionné par la loi. Il ne faut que remplir les conditions générales. Dans ce domaine d'activités, on retrouve des services divers, par exemple le service photographie.¹²

¹⁰ Aperçu des lois civil, <https://www.zakonyprolidi.cz>, page consultée le 18 janvier 2019.

¹¹ Aperçu des lois avec les explications, <https://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html#O>, page consultée le 18 janvier 2019.

¹² SRPOVÁ, Jitka, ŘEHORŮ, Václav a kol., *Základy podnikání*, Prague, Grada Publishing, 2010, p. 67.

2. Les activités commerciales soumises à concession

Il s'agit des activités liées à une décision d'administration déclarée par un organe de la fonction publique. Les entrepreneurs doivent régler un relevé du registre des métiers. Parmi les activités commerciales soumise à concession, nous classons les agences de voyage, le taxi ou le transport routier.

Ensuite, la personne physique doit accomplir les conditions générales ou spécifiques pour un métier. Elle est inscrite auprès de l'Office du commerce et de l'artisanat. Il faut qu'elle soit toujours autorisée par le Registre de commerce et de l'artisanat.

Pour obtenir cette autorisation, il est nécessaire que nous satisfont des conditions indiquées par la loi d'exercer une activité indépendante: une aptitude de personne à exercer ses droits et obligations, une irréprochabilité et l'âge de 18 ans au minimum. Parmi les conditions particulières, nous retrouvons une qualification professionnelle exigée par un métier.¹³

D'après la dernière statistique trimestriel en 2018 du Ministère de l'Industrie et du Commerce, le nombre total de personnes qui travaillent sous l'autorisation d'exercer une activité indépendante de la région d'Olomouc constitue 190 337 travailleurs. Puis les entrepreneurs compte 125 135 personnes.¹⁴ Cela nous montre que l'autorisation d'exercer une activité commerciale est l'une des façons les plus fréquentes de créer une entreprise.

Entreprise de personne morale

En formant une société, le créateur d'entreprise donne naissance à la personne morale au moment de son immatriculation au Registre de commerce qui permet d'effectuer une activité commerciale. Le Code de commerce divise les entreprises dans les catégories suivantes: la société de personne, la société de capitaux et la coopérative.¹⁵ Nous allons les indiquer rapidement.

¹³ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol., *Základy podnikání*, Prague, Grada Publishing, 2010, pp. 67-68.

¹⁴ Aperçu des entrepreneurs et des métiers par région, Ministère de l'industrie et du commerce, <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikatelu-a-zivnosti-dle-kraju--225453/>, page consultée le 18 novembre 2018.

¹⁵ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol., *Základy podnikání*, Prague, Grada Publishing, 2010, p. 68.

Société de personne

Dans cette catégorie, les personnes prennent part personnellement à l'activité. Nous distinguons la société en nom collectif et la société en commandite. L'entreprise en nom collectif est composée de deux personnes au minimum qui exercent l'activité commerciale remplissant les conditions de la Loi sur le commerce. Ces personnes sont tenues responsables solidairement de toutes leurs obligations par leurs propriétés. Généralement, chaque partenaire est un organe statutaire de l'entreprise. Il n'y a pas nécessairement de capital social. Les conditions sont définies dans le contrat social comprenant le montant du capital ou la participation aux bénéfices et pertes.

De l'autre côté, il existe une société en commandite avec 2 types d'associés: un ou plusieurs commandités qui sont responsables des dettes sur tous leurs biens et un ou plusieurs commanditaires qui ne sont pas responsables des dettes, mais leurs responsabilités sont limitées à ce qu'ils ont contribué à la société.¹⁶

Société de capitaux

Parmi les sociétés de capitaux, on classe la société à responsabilité limitée (SARL) et la société par action qui sont brièvement décrites ci-dessous. Ce sont les entreprises basées sur les capitaux apportés par les sociétaires. Chacun apporte une part de capital.

En ce qui concerne la société à responsabilité limitée, le montant du capital social est fixé à 1 couronne tchèque. Cela permet de créer une entreprise avec peu de capitaux. Les apports de associés peuvent être distincts et les dépôts en nature sont évalués par un expert. Nous pouvons aussi remarquer que le montant du capital versé est déterminé par un contrat social ou bien par un acte constitutif. S'il n'y a qu'un seul créateur, nous parlons d'acte de fondation. Ces documents, établis par un notaire, doivent fournir également les dispositions sur la société, essentiellement le nom d'entreprise, l'objet de l'activité commerciale, les données des associés, leurs apports, leurs droits et obligations. Le nombre minimal d'associés est un seul fondateur, soit personne physique, soit personne morale, jusqu'à 50 associés au maximum. L'autorité obligatoire de la société représentent l'Assemblée générale et un ou plusieurs gérants. Le Conseil de surveillance est un organe de contrôle de l'entreprise.

¹⁶ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol., *Základy podnikání*, Prague, Grada Publishing, 2010, pp. 70-74.

Ensuite, la société par action convient plutôt aux grandes entreprises. L'action est un titre de propriété lié aux droits d'un actionnaire, c'est-à-dire un investisseur en capital. Des apports permettant de créer le capital social. Il faut mentionner aussi le dividende, autrement dit une rémunération variable d'un actionnaire, une participation aux bénéfices de la société. Comme pour la SARL, la création est également fondée sur un acte constitutif, mais elle ne peut pas être établie par une seule personne physique. Le processus de la création, l'administration et le traitement fiscal sont plus compliqués. Il y a toujours un directoire, c'est-à-dire un organe statutaire, une Assemblée générale qui est l'autorité supérieure, un Conseil d'administration et un Conseil de surveillance. Il faut respecter les statuts de la société par action par tous les organes de la société. ¹⁷

1.5.2 Règles d'hygiène dans la restauration

Les restaurateurs sont strictement soumis à contrôles et réglementés par les règles sanitaires pour garantir au consommateur une qualité et une sécurité alimentaires maximales. En cas de non-respect des obligations d'hygiène prévues, ils risquent des sanctions et la fermeture administrative. Nous nous intéressons assurément à la loi n° 258/2000 sur la protection de la santé publique, surtout aux articles 23 et 24 qui définissent séparément les obligations des personnes exerçant des services de restauration. ¹⁸ Les règles sont également spécifiées dans le décret n°137/2004 concernant des exigences en matière d'hygiène personnelle et professionnelle aux services de restauration. Le restaurateur est dans l'obligation d'informer l'organisme compétent de protection de la santé publique, c'est-à-dire l'Office régional d'hygiène, au plus tard le jour du début de l'activité. Le respect des réglementations hygiéniques est toujours considérable. Par exemple, il faut assurer l'hygiène corporelle et vestimentaire du personnel, les toilettes comprenant des lavabos etc. Évidemment, les exigences en matière d'hygiène doivent être prises en compte dans notre projet.

¹⁷ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol., *Základy podnikání*, Prague, Grada Publishing, 2010, pp. 78-81.

¹⁸ Loi sur la protection de la santé publique, Podnikatel.cz, <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-258-2000-sb-o-ochrane-verejneho-zdravi/f2067190/>, page consultée le 16 février 2019.

En dehors de la législation nationale, il existe également le droit européen comptant un certain nombre de réglementations. Citons celles qui sont les plus importantes pour tous les restaurateurs:

- Règlement n°178/2002 du Parlement européen et du Conseil où nous trouvons les principes et les prescriptions fondamentales de la législation alimentaire. L'Autorité européenne de sécurité des aliments fixe les procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires.
- HACCP est une abréviation du système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise, en anglais Hazard Analysis and Critical Control Points. Il s'agit d'une méthode qui est obligatoire pour toutes les entreprises du secteur alimentaire qui produisent, transforment et distribuent des denrées alimentaires, en vertu du règlement n°853/2004 du Parlement européen et du Conseil relatif à l'hygiène des denrées alimentaires. Pour une mise-en-œuvre du système HACCP, il faut : effectuer une analyse des dangers, déterminer et surveiller des points critiques, vérifier et établir des archives et de la documentation.¹⁹

1.5.2 Normes techniques

Un autre grand question d'un établissement de restauration concerne également les exigences techniques et de sécurité. Il s'agit de la réglementation de la distribution de gaz et d'électricité, de l'installation d'équipements, les normes contre les risques d'incendie etc. Le choix de la conception technique repose sur plusieurs facteurs comme la distribution, le stockage et transformation des aliments, la clientèle, l'offre, etc. Par exemple, selon la Loi sur le commerce n°455/1991, un nouvel établissement doit indiquer: le numéro d'identification, le nom commercial, le nom du responsable et des horaires d'ouverture.

¹⁹ Lignes directrices sur le HACCP, Portail eAGRI, http://eagri.cz/public/web/file/106403/_2010_2.pdf, page consultée le 16 février 2019.

CHAPITRE II. SPÉCIFICITÉS DU BUSINESS PLAN

Premièrement, pour que nous soyons à la page, il faut faire une distinction entre un plan d'affaires et une matrice d'affaires que nous allons utiliser. Évidemment, ce sont des documents nécessaires pour démarrer une entreprise et nous ne pouvons pas remplacer l'un avec l'autre. Les documents se complètent mutuellement et les réalisateurs du projet peuvent les combiner. La matrice d'affaires représente un résumé logique avec sa structure plus claire et exacte, alors qu'un business plan expose le projet en détail. Notre plan d'affaires sera une combinaison de ces deux documents. Nous utiliserons la matrice d'affaires qui s'appelle en anglais Business Model Canvas en raison d'avoir une vision du projet sur une page qui nous permettra de ne rien oublier. Ce modèle Canvas pourrait nous aider pour le présenter et convaincre d'autres personnes, comme un partenaire, une banque etc. Pour nous, la matrice d'affaires constitue une ossature de notre projet. En plus, les composantes du modèle nous présenteront notre plan marketing et le plan de financement ensemble. Cela pourrait être original et suffisant pour notre plan d'entreprise.

II. 1 Structure du plan d'affaires

La construction d'un business plan suit généralement une réflexion logique démontant étape par étape. Il n'existe pas de structure universelle appropriée à tous les projets. Le format ou le contenu ne sont pas contraignants. L'entrepreneur crée un plan en visant ses spécialités comme des structures de développement, de production, de vente différentes. Selon Srpová, les investisseurs préfèrent généralement un plan de développement plus court. Au contraire, les banques exigent souvent un document bien détaillé avec beaucoup d'informations.²⁰ La portée du plan n'est pas également déterminée avec précision.

Comme nous l'avons déjà mentionné, il n'existe aucune structure imposée du plan d'affaires. C'est la raison pour laquelle nous allons combiner notre plan d'entreprise avec le modèle d'affaires Canvas. Par exemple, le plan d'affaires peut être structuré de la manière suivante :

1. Page de titre
2. Table des matières

²⁰ SRPOVÁ, Jitka, *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011, p.14.

3. Sommaire exécutif
4. Présentation de l'entreprise et du produit/service
5. Analyse de l'environnement
6. Plan marketing
7. Plan opérationnel
8. Plan financier
9. Gestion des ressources humaines
10. Risques
11. Annexes

En précisant la structure d'un plan d'affaires, nous dépeignons quelques points importants que devraient connaître tous les rédacteurs du business plan.

II.2.1 Page de titre

Cette page de garde contient des informations déterminantes comme le titre du business plan, le logo et l'adresse de l'entreprise, le nom de l'auteur et des personnes clés, la date de la création de l'entreprise.²¹

II.2.2 Sommaire exécutif

Comme le plan d'affaires est long, nous souhaitons figurer un sommaire exécutif en début de document qui devrait attirer la curiosité des lecteurs et qui leur donne envie de le lire jusqu'au bout. C'est la partie importante car nous devons capter l'attention du lecteur. Il est recommandé de présenter un sommaire sur une ou deux pages. Le but du résumé est de donner aux lecteurs une image convaincante comprenant tous les moyens pour atteindre les objectifs de l'entreprise.²² D'après Wupperfeld, le sommaire devrait comporter le sujet d'affaires, les facteurs clés de succès, les objectifs commerciaux et les chiffres clés. Il faut le rédiger uniquement à la fin lorsque les autres composantes du plan sont terminées.²³

²¹ SRPOVÁ, Jitka, *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011, p.15.

²² Ibid, p. 16.

²³ WUPPERFELD, Udo, *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, Prague, Management Press, 2003, pp. 16-17.

II.2.3 Présentation de l'entreprise et de l'activité commerciale

Description de base

Dans cette partie, nous nous concentrons sur la description de l'entreprise et son activité. Nous expliquons quelle est l'opportunité d'affaires que nous désirons exploiter et pourquoi voudrions-nous débouter en affaires.

Tout d'abord, il convient de mentionner brièvement l'ensemble des informations principales vérifiées de la société. La règle s'applique aux entreprises existantes ou nouvelles. Voyons ce que devrait généralement contenir la présentation de l'entreprise, par exemple:

- la date de création et le siège social de la firme
- les événements et grandes étapes de l'entreprise dès le début
- la taille
- le statut juridique
- le propriétaire
- la situation géographique - l'emplacement
- les domaines d'activités etc.²⁴

Ensuite, notre présentation devrait fournir des précisions concernant l'activité de l'entreprise, notamment, les caractéristiques de produit ou de service, l'avantage distinctif par rapport aux concurrents ainsi que les bénéfices du produit pour les clients.

Mission, vision et stratégie

Selon Veber et Srpová, il faut définir la raison d'être de l'entreprise c'est-à-dire sa mission.²⁵ Elle est communiqué à tous les intéressés. Principalement, elle sert à savoir aux clients, aux fournisseurs, à toute l'équipe de l'entreprise ce que l'entreprise fait et cela permet de mieux souligner la stratégie et la spécificité de l'entreprise. De temps en temps, la mission peut être actualisée, mais, à la différence de la stratégie, elle ne change pas en permanence. Elle est quelquefois structurée en forme des principes de société que l'entreprise entend respecter et mettre en avant.²⁶

²⁴VEBER, J., SRPOVÁ, J., *Podnikání malé a střední firmy*, Prague: Grada Publishing, 2012, p. 99.

²⁵ Ibid.

²⁶ ČERVENÝ, Radim et al., *Business plán: krok za krokem*, Prague, C.H. Beck, 2014, pp. 14-15.

Puis la vision décrit où l'entreprise veut aller et quelle est sa position au futur. Elle doit être compréhensible et intégrée dans le travail de chaque personne dans l'entreprise.²⁷

La stratégie de l'entreprise a un rapport avec des objectifs fixes à long terme que la firme voudrait atteindre. Les auteurs nous recommandent de fixer des objectifs stratégiques par la méthode SMART.²⁸ Il s'agit d'un moyen actuellement très employé par les chefs d'entreprise dans plusieurs domaines de la gestion de projets, du management, du marketing. Les diverses lettres de l'acronyme SMART expriment les caractéristiques désirables de tout objectif, de tout projet. Le mot « smart » signifie intelligent en anglais.

Dans cette approche, l'objectif stratégique devrait être:

- **S** - spécifique, simple

Il s'agit d'un objectif formulé de manière concrète. Il est clair, précis et compréhensible par ceux qu'ils concerne.

- **M** - mesurable

Les objectifs devraient être concrets et travailler avec des résultats attendus en quantité et en qualité, c'est-à-dire avec des chiffres.

- **A** - acceptable, atteignable

Ils devraient partagés et acceptés par tout le monde au sein de l'entreprise. Par exemple, c'est une co-construction entre les équipes et le manager.

- **R** - réaliste, réalisable

Nous nous intéressons à l'aspect réaliste d'un objectif. Un but pertinent, un défi qui motivera les participants.

- **T** - délimité dans le temps

Il faut limiter les objectifs dans le temps pour que les travailleurs soient capables de mesurer leur effort. L'absence de limite temporelle cause une démotivation rapide.²⁹

²⁷ VEBER, J., SRPOVÁ, J., *Podnikání malé a střední firmy*, Prague: Grada Publishing, 2012, p. 99.

²⁸ ČERVENÝ, Radim et al., *Business plán: krok za krokem*, Prague, C.H. Beck, 2014, pp. 16-17.

²⁹ Méthode SMART pour créer une entreprise, <https://www.creerentreprise.fr/methode-smart-objectif/>, page consultée le 17 janvier 2019.

II.1.4 Analyses de l'environnement

Pour éviter toute méprise, il est essentiel de faire une réflexion sur l'environnement externe et interne de notre entreprise. Une nouvelle entreprise devrait effectuer une analyse approfondie du marché avant d'entrer dans les affaires pour savoir que cela vaudra ou pas. Divisons l'environnement de l'entreprise en 2 grandes parties qui vont avoir un impact sur la gestion de l'entreprise:

- l'environnement micro-économique
- l'environnement macro-économique

Dans notre plan d'affaires, nous évaluons à la fois le marché potentiel, ses caractéristiques, la faisabilité économique du projet, la situation entière. Il faut connaître les tendances dans notre secteur et le marché global. Tout cela constitue également une analyse de l'environnement concurrentiel. Il faut alors récolter des informations utiles. L'un des outils pour découvrir les composants de l'environnement externe et interne de l'entreprise est une analyse situationnelle. Cette analyse identifie les facteurs clés affectants de l'entreprise et leurs liaisons de manière positive ou négative.³⁰

Le macro-environnement comprend les caractéristiques générales de l'économie et de la société qui pourraient influencer l'entreprise. Les effets peuvent être nationaux, européens ou mondiaux. Selon Srpová, parmi ces facteurs, nous classons:

- les facteurs macro-environnementaux (la croissance économique, le cycle économique)
- Les facteurs technologiques (les processus de développements, les innovations)
- Les facteurs sociaux (le style de vie, les habitudes de consommation)
- Les facteurs politiques et légaux (les décisions politiques nouvelles)
- Les facteurs mondiaux (le terrorisme, les épidémies)

Les effets sur lesquels nous n'avons que un peu de pouvoir.³¹ Les rédacteurs du plan d'affaires utilisent souvent des modèles stratégiques qui ont pour l'objectif de déterminer les variables externes plus écartés, les risques ou les opportunités. Ils existent plusieurs méthodes comme l'analyse PESTE ou PESTEL, la matrice SWOT, etc. En ce qui concerne la méthode

³⁰ SRPOVÁ, Jitka et al., *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011, p. 163.

³¹Ibid, pp. 163-164.

PESTEL, le mot est un acronyme qui reprend la première lettre de chaque partie, c'est-à-dire: politique, économique, sociologique, technologique, écologique, légale. Il s'agit toujours des acteurs essentiels qui pourraient avoir une incidence sur le développement de notre affaire.

Il faut bien comprendre également les entités dans notre secteur d'activité comme la concurrence, les clients, les fournisseurs et les autres partenaires. Il faut que nous décrivions l'évolution et la composition de notre secteur. Une analyse stratégique qui sert de cette problématique est par exemple l'analyse de Porter, un modèle des 5 forces. Nous utiliserons cette technique dans notre projet, nous allons le préciser plus en détail.

L'analyse de Porter:

Le premier point forme la rivalité entre les concurrents du secteur. Plus la rivalité entre les concurrents est intensive, plus la rentabilité et la croissance du secteur est faible. La compétition dépend d'un certain nombre d'éléments comme la structure du secteur, la taille des acteurs actuels, la demande et ses conditions ou les fortes barrières à la sortie. La forme la plus fréquente est la concurrence par les prix.

Les nouveaux entrants portent une menace dépendant du nombre de barrière à l'entrée dans le secteur. Ils existent les moyens qui rendent l'entrée plus difficile pour les nouvelles entreprises. Nous parlons de normes et standards techniques, d'image de marque ou de brevets. La concentration des clients est très importante. La force de négociation des clients détermine l'impact sur les prix. Les clients exigent souvent une réduction de prix, une amélioration de la qualité du produit ou du service. Les fournisseurs possèdent également un fort pouvoir de négociation particulièrement quand ils sont limités et les concurrents sont nombreux et dispersés. L'entrepreneur considère s'il existe une menace de produits de substitution, c'est-à-dire une alternative à l'offre, un produit profitant de coûts plus bas que le sien.³²

L'analyse SWOT/FFOM:

Le rédacteur du plan d'entreprise devrait constater également les forces et les faiblesses de son entreprise par une stratégie efficace. Une analyse qui complète notre projet

³² SRPOVÁ, Jitka et al., *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011, pp.166-167.

et qui sert de cette démarche est également la matrice SWOT.³³ L'équivalent en français s'intitule l'analyse FFOM qui consiste à comparer les éléments suivants:

- F - forces
- F - faiblesses
- O - opportunités
- M - menaces

Nous devrions certainement prouver auprès nos partenaires que nous rendons compte à la fois nos forces et nos points faibles. L'analyse SWOT devrait être toujours pertinente et objective en forme d'une grille composée de quatre cases.³⁴ Elle peut être utilisée également pour l'analyse des risques à la fin du plan. Parmi les forces, nous classons les compétences d'une entreprise dans lesquelles elle possède une avantage concurrentiel.

II.2.5 Le plan marketing

Pour améliorer la rentabilité de l'entreprise, comprendre les besoins du client et trouver les solutions pour les satisfaire, nous devons également réfléchir à une stratégie marketing dans notre plan d'affaire. En général, la stratégie marketing étudie d'abord un marché, elle divise ce marché en plusieurs parties, autrement dit elle fait la segmentation du marché, puis elle positionne son entreprise avantageusement par rapport à la concurrence.³⁵ Nous avons déjà esquissé les termes de l'étude de marché et la segmentation dans les articles qui précèdent. Dans cette partie nous nous focalisons plutôt sur un autre objectif du marketing - la détermination du concept nommé marketing mix. La détermination du marketing mix est également essentielle pour un créateur du business plan. La formule la plus classique du marketing mix s'appelle la théorie des 4P et elle comprend 4 outils qui peuvent se combiner.

- Produit (product en anglais)
- Prix (price)
- Distribution (place)
- Communication (promotion)

³³ SRPOVÁ, Jitka et al., *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011, p. 31.

³⁴ ČERVENÝ, Radim et al., *Business plán: krok za krokem*, Prague, C.H. Beck, 2014, pp. 136-137.

³⁵ SRPOVÁ, Jitka et al., *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011, p.166.

Cependant, avec l'évolution de la société et du marketing, nous pouvons trouver un nombre de modifications de ce marketing mix. Par exemple, dans les services, il est recommandé d'utiliser un modèle des 7P en ajoutant d'autres points comme - people (ressources humaines), public opinion (opinion publique), etc.³⁶

Du point de vue du plan d'affaires d'une petite entreprise, nous allons nous concentrer sur un marketing mix traditionnel des 4 P. Grâce à la matrice d'affaires nous avons déjà présenté brièvement les composantes figurant dans cette stratégie.

Nous commençons par la politique de produit qui crée l'essentiel de l'offre sur un marché, c'est-à-dire la première variable du mix. Naturellement, le produit est capable de satisfaire des besoins et des désirs de client. C'est la raison pour laquelle le produit est au cœur de la stratégie marketing. Cette politique consiste à concevoir un bien ou un service répondant le mieux possible aux attentes et aux besoins des personnes à qui ils sont destinés. Lorsqu'on construit un business plan, nous recherchons une solutions aux questions suivantes: Quels produits allons nous offrir aux clients? Quels nouveaux produits ajoutons nous et lesquels nous enlevons de notre offre? Après, il faut résoudre l'ensemble des composants intangibles du produit, simplement ses caractéristiques (marque, design, emballage, service après-vente etc.) ou son cycle de vie. Généralement, le cycle de vie d'un produit reflète son évolution sur un marché au cours du temps. Il comporte quatre phases: lancement, croissance, maturité et déclin. L'entrepreneur ne gère pas pareil un produit qui est lancé et un produit en fin de sa vie et la stratégie doit être réajustée.

Ensuite, nous nous tournerons vers la politique de prix qui réside dans le fait que le niveau et la stabilité du prix apportent des profits sur lesquelles l'entreprise et sa prospérité sont dépendantes. Par la fixation du prix, nous influençons la décision du consommateur, sa perception et également notre position par rapport à la concurrence. La décision du prix repose généralement sur les facteurs suivants: les objectifs de l'entreprise, les coûts, la demande, la concurrence, les contraintes légales et réglementaires etc.

L'entrepreneur devrait penser également à la politique de distribution et il devrait projeter une organisation commerciale efficace. Ses objectifs et la caractère de l'activité

³⁶ SRPOVÁ, Jitka et al., *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011, pp. 23 - 24.

commerciale détermine sa stratégie. Il doit procéder une sélection des partenaires commerciales, en clair des intermédiaires, des distributeurs etc.

La composante la plus visible du marketing mix est certainement la communication. Suivant les objectifs de l'entreprise nous choisissons quels outils de communication nous allons utiliser. La politique de communication nous aide à stimuler la demande et à proposer les informations sur le produit, ses caractéristiques. Nous jouons sur les sentiments de l'audience. Parmi les formes de la communication, nous classons : la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques (RP), la vente personnelle (un dialogue direct entre l'offrant et le client) ou le marketing direct.³⁷ Nous allons nous orienter vers nos moyens de communication également dans la matrice d'affaires en définissant les canaux importants. En créant notre plan d'affaires, nous utilisons une technique spéciale du marketing qui est de plus en plus pertinente avec le développement de l'internet et des réseaux sociaux

II.2.3 Annexes

Les annexes dépendent de la situation concrète du business plan. Il s'agit de documents complémentaires figurant à la fin du document pour permettre au lecteur d'avoir toutes les informations. Dans certains cas, elles peuvent être composées de 50 pages. On pourrait inclure par exemple: un extrait du registre du commerce, une analyse de marché en détail, des articles de presse traitant du marché et du produit, des brochure et des images du produit, des contrat importants, etc.³⁸

³⁷ SRPOVÁ, Jitka et al., *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011, pp. 23 - 26.

³⁸ Ibid, p. 33.

1 La matrice d'affaires

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation client	Segments clés
	Ressources clés		Canaux de distribution	
Structure de coûts			Sources de revenus	

Schéma 1: Business Model Canvas, Source: <https://www.strategyzer.com>, page consultée le 20 novembre 2018.

II.1.1 Le Business Model Canvas

Comme nous avons déjà mentionné, la matrice d'affaires sera utilisée pour concevoir notre plan d'entreprise dans le dernier chapitre du mémoire. Il est donc nécessaire de mieux nous familiariser avec ce concept. Dans cette section, nous allons le découvrir. Il s'agit d'une méthode développée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur ouvrage "Business Model: Nouvelle Génération" qui sert à décrire, représenter et analyser les composantes de base du modèle économique. La matrice d'affaires a été testée et largement répandue dans de nombreuses organisations.³⁹

³⁹ OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*, Brno, BizBooks, 2012, p.15.

Il permet de représenter au travers d'un canevas ou d'une seule page, tous les éléments clés du projet. Le Business Model Canvas aide lorsqu'il faut prendre des décisions stratégiques. La définition selon Osterwalder et Pigneur est: « *Un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur.* »⁴⁰

II.1.2 Ses composantes principales

Cette matrice comporte 9 blocs de bases:

1. Segments de clientèle

Les clients sont au cœur de la stratégie d'entreprise. Ils assurent des profits sans lesquels l'entreprise ne pourrait survivre. Lorsqu'ils ont des besoins distincts, des sensibilités différentes aux canaux de communication et aux prix. Il faut définir auxquels segments de clientèle nous servons, lesquels nous ignorons et pour qui créons-nous de la valeur. Les auteurs présentent plusieurs types de segments de clients comme le marché de masse, le marché segmenté ou les marchés plurilatéraux.⁴¹

2. Propositions de valeur

La proposition de valeur désigne un produit ou un service qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné. Les propositions de valeur peuvent être innovantes, une offre nouvelle ou de rupture. L'entreprise doit se poser les questions suivantes: Quelle est la valeur qu'il faut délivrer au client ? Quel est le problème du client que nous aidons à résoudre ? Quels sont les besoins du client que nous voulons satisfaire ? Cela est la raison pour laquelle les clients choisissent une entreprise plutôt qu'une autre. Les auteurs divisent les valeurs en quantitatives comportant le prix, la rapidité du service et en qualitatives comme le design, le marque et la satisfaction du client. Les autres éléments contribuant à la création de valeur mentionnés dans le livre sont la nouveauté, la performance, la personnalisation, l'accessibilité, la réduction, etc.⁴²

⁴⁰ OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*, Brno, BizBooks, 2012, p.14.

⁴¹ OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*, Brno, BizBooks, 2012, pp. 20-21.

⁴² Ibid, pp. 22-23.

3. Canaux

Les canaux constituent tous les moyens de communication, de distribution, de service et de vente, ils décrivent la relation entre le client et l'offre. La façon dont l'entreprise transmet son offre de valeurs au segment de clients est très importante, c'est à dire comment communique-t-elle avec ses clients. L'entreprise s'intéresse aux préférences des canaux de communication auprès des clients, quels canaux utilisons-nous actuellement et lesquels sont plus efficaces?

Parmi les canaux de base, nous classons:

- Les canaux directs - équipe interne de vente, plateforme e-commerce et site Internet de l'entreprise
- Les canaux indirects - agents commerciaux, grossistes, site Internet de distribution

Éventuellement, nous les divisons comme les canaux personnalisés et les canaux fondés sur un partenariat.

D'après Osterwalder et Pigneur, les canaux disposent de 5 phases distinctes. Chaque canaux est capable de couvrir seulement une partie ou toutes les phases. Voici les 5 phases:⁴³

- Faire savoir
- Aider les client à évoluer la proposition de valeur
- Permettre l'achat
- Délivrer la proposition de valeur (le produit, le service)
- Assurer l'après-vente, le service client

4. Relations avec le client

Dans la quatrième partie, les entrepreneurs posent des questions sur la relation client suivantes « *Quel type de relations chacun de nos segments de clients souhaite-t-il que nous entretenions ? Quel type de relations avons-nous établies? Quel est leur coût ? Comment s'articulent-elles avec les autres éléments de votre modèle économique ?* ». ⁴⁴ Les relations peuvent être basé sur l'acquisition de nouveaux clients, la rétention de ses clients ou

⁴³ OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*, Brno, BizBooks, 2012, pp. 26-27.

⁴⁴ Ibid, p. 29.

augmenter les ventes avec ses clients actuels. On différencie plusieurs types de relation client comme l'assistance personnelle par téléphone ou courriel, le self-service ou l'assistance basée sur la communauté en ligne.⁴⁵

5. Flux de revenus

Les sources de revenus constituent la cinquième bloc de base du Business Model Canvas. Il est nécessaire que nous nous rendons compte pour quelle valeur les clients sont-ils réellement prêts à payer. On distingue deux variantes des flux de revenus d'une entreprise: des revenus par transaction unique et des revenus provenant de paiements périodiques. Les revenus sont générés par la vente de biens économiques, des taxes de service, des abonnements, des prêts, des commissions d'intermédiaire et de la publicité. Le montant des sources de revenus dépendent des prix que nous allons fixer. Ils existent des prix fixes ou des prix variables.⁴⁶

6. Ressources clés

Ce point est important pour déterminer les activités que l'entreprise doit réaliser comme créer et délivrer la proposition de valeur, assurer la relation client et générer les revenus. Il s'agit des ressources indispensables d'une entreprise.

Nous les classons en 4 catégories suivantes : les ressources physiques (machines, matériels de production, véhicules), les ressources intellectuelles (brevets, marque, propriété intellectuelle), les ressources humaines et les ressources financières (garanties, actifs financiers).⁴⁷

7. Activités clés

Cette partie décrit les activités principales de l'entreprise qu'il faut effectuer pour que son modèle économique fonctionne bien. Elles représentent concrètement ce que fait l'entreprise pour créer de la valeur.

Les activités de principe sont classées dans trois grandes catégories:

⁴⁵ OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*, Brno, BizBooks, 2012, p. 29.

⁴⁶ Ibid, pp. 30-33.

⁴⁷ Ibid, pp. 34-35.

- *La production ou fabrication d'un produit* - une activité principale pour les entreprises manufacturières
- *La résolution de problème* - une analyse ou recherche des informations pour les entreprises de consultation, de service ou dans les hôpitaux
- *Les opérations de plateforme ou de réseau* - les plateformes e-commerce, logiciels etc.⁴⁸

8. Partenaires clés

Il s'agit de tous les partenaires de l'entreprise sans lesquels l'organisation ne fonctionnerait pas et grâce auxquels elle peut développer son offre. Pour fonctionner, il faut bien réfléchir qui seront nos partenaires et nos distributeurs primordiaux et quelles activités ils exécuteront. Les entreprises forment souvent des partenariats ou elles travaillent ensemble en raison d'optimiser les opérations et faire des économies d'échelle, de réduire les risques et de gagner des ressources. Les auteurs présentent 4 formes de partenariat : des alliances entre entreprises non compétitives, des alliances entre entreprises en compétition, des co-entreprises visant à créer de nouvelles affaires et des relations acheteur-fournisseur.⁴⁹

9. Structure de coûts

Le dernier élément de la matrice d'affaires couvre l'ensemble des coûts indispensables et sa structure de fonctionnement qui définissent la viabilité du modèle économique. La théorie nous propose deux modèles de structure de coûts. Soit les entreprises cherchent à minimiser ses coûts en proposant des prix attractifs pour leurs clients comme les compagnies aériennes à bas prix, soit les entreprises tiennent à apporter des valeurs ajoutées par rapport à la concurrence, par exemple, les hôtels de luxe.⁵⁰

⁴⁸ OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*, Brno, BizBooks, 2012, pp. 36-37.

⁴⁹ Ibid, pp. 38-39.

⁵⁰ Ibid, pp. 40-41.

CHAPITRE III. LA CRÉATION D'UN PLAN D'AFFAIRES

IV.1 Page de titre

Plan d'affaires

C'Real bar s.r.o

Date:

Nom d'auteur: Karásková Alena

Courriel électronique: c'realbar@gmail.com

Téléphone: + 420 607 897 354

Forme juridique: La Société à responsabilité limitée (SARL)

Sujet d'affaires : L'Activité de restauration alimentaire

IV.2 Sommaire exécutif

Ce document résume un plan d'affaires qui décrit la trajectoire future d'un bar à céréales. Le nom de la société est C'Real bar qui, sous la forme juridique de la société à responsabilité limitée, va traiter la préparation des produits à la base céréales et leurs vente. Le bar sera géré par Alena Karásková, une seule propriétaire.

Tout d'abord C'Real bar sera un petit mélange entre bar à céréales et café qui proposera aux client des divers cocktails de céréales adaptés à leurs goûts, le client pourra choisir également de nombreuses boissons à savourer dans une ambiance amicale. La carte du menu proposera également des formules pour les clients indécis et des alternatives végétales et sans gluten pour les clients aux régimes différents. Toute l'idée du projet est basée sur les tendances alimentaires actuelles qui exigent d'être original en proposant un grand nombre de variantes des produits de qualité aux prix abordables. Le design vintage du bar sera également l'un des avantages principales.

Ensuite, après avoir étudié le marché, la clientèle ciblée sera la population jeune qui aime prendre un petit déjeuner ou un goûter, partager des moments agréables avec ses amis. Notamment les gens qui étudient ou travaillent à Olomouc. Les concurrents principaux seront les autres cafés et bistrotts situés au centre-ville.

Le plan d'affaires contient une matrice d'affaires dans laquelle sont établis les points principaux, notamment les éléments liés au marketing et au financement du projet. Afin d'inciter les clients à visiter notre établissement, différents outils de marketing mix seront utilisés, tels que les réseaux sociaux, les matériels promotionnels, etc. Au début, le bar emploiera 4 personnes, à savoir 2 serveurs, un chef d'équipe et une agence de propreté.

Pour le démarrage du bar, il est nécessaire d'obtenir un investissement initial. Le montant exigé sera à peu près 1 000 000 CZK. Tout est expliqué dans la dernière partie du plan. Il faut également établir des coûts principaux et faire une analyse SWOT.

Le plan d'entreprise est destiné aux besoins internes de l'entreprise. Il sert uniquement à valider l'occasion d'affaires et notre capacité potentielle à transformer l'opportunité d'affaires en réalité. À l'avenir, le plan peut servir pour présenter de manière convaincante notre projet aux éventuels investisseurs.

IV.3 Portrait de l'entreprise et du produit

C'Real bar sera un petit établissement charmant situé au cœur du centre-ville d'Olomouc à proximité de l'Université Palacky. Nous souhaitons créer un endroit avec une ambiance pleine de couleurs et de saveurs où les idées fleurissent. Le rythme de la société entraîne un changement dans la façon de se nourrir et la demande actuelle exige d'avoir les plats intéressants et originaux. Avec notre concept, nous voudrions adapter à ces besoins présents. L'activité principale sera de créer un bar à céréales de style vintage. L'autre point principal est l'ambiance du bar: notre concept exige une atmosphère agréable et un joli décor rétro.

Olomouc est une ville pleine d'étudiants, notre cible principale sera les jeunes, notamment ceux qui aiment sortir avec leurs amis pendant la journée pour prendre un petit déjeuner, un café ou un goûter. Les clients feront leurs propres choix. La cible sera également les amateurs de céréales.

Notre bar adopte un positionnement original en terme de produits avec une dizaine de céréales plus ou moins connus de tous les jeunes gens et les enfants. Nous laissons parler la créativité du client. C'est le client qui crée sa propre recette en mélangeant plusieurs sortes de céréales et qui fait le bol qui lui ressemble. La clientèle peut déguster son bol de céréales sur place ou à emporter, avec du lait en plusieurs variantes ainsi qu'accompagné de crème fouettée, de miel ou de biscuits. Un excellent façon pour démarrer la journée. En général, il est bien connu que le petit déjeuner est le repas le plus important qui nous donne de l'énergie pour la première partie de la journée. Un bol de céréales est l'un des petits déjeuner le plus populaire de nombreuses populations. Il nous donne la force nécessaire pour attaquer la matinée et cela nous permet d'être plus productif. L'avantage de notre bar sera le fait que nous pouvons profiter de ce plat pour toute la journée et non pas seulement le matin. Cette proposition unique pourrait attirer beaucoup d'amateurs de ce premier repas de la journée.

Pour les clients indécis, nous offrons également 4 mélanges de céréales stables qui sont aussi présents dans nos formules du jour avec des noms originaux. Nous allons les appeler sur la carte comme des cocktails de céréales. Ces mélanges seront proposés sous les noms des cocktails les plus populaires du monde : la Margarita, la Pina Colada, le Mojito et le Cuba Libre. Le client fait son choix et il achète un bol séparément ou dans le menu. La formule sera composée d'un bol de céréales au lait ou au yaourt, une boisson chaude et un jus de fruit. Nous allons choisir les marques les plus favorites en République tchèque, notamment les marques Nestlé, Emco ou Bona Vita. Les ambitions actuelles de ces marques sont créer les gammes de céréales plus bonnes pour la santé et les céréales sont de moins en moins sucrées. En plus, le choix sera divers et le client pourra opter pour les céréales, par exemple, Nesquik, Cini Minis, Chocapik, Cookie crisp, les mueslis maison, le granola ou les corn flakes, etc.

Notre établissement offrira également des boissons gourmandes variées et d'autres produits faits à base de céréales comme des barres de céréales ou du lait d'avoine. Nous pensons aux régimes différents des consommateurs en leurs offrant du lait animal et végétal ou les produits sans gluten. En ce qui concerne du lait végétal, nous allons offrir du lait de soja, d'amande, de riz ou de coco. Même les végétaliens pourront se créer un bol de céréales personnalisé. De plus, nous allons faire notre propre muesli et granola maison et nous offrirons des différents nappages ou des accompagnements.

Heures d'ouverture

Lundi	07:00 - 19:00
Mardi	07:00 - 19:00
Mercredi	07:00 - 19:00
Jeudi	07:00 -19:00
Vendredi	07:00 - 19:00
Samedi	Fermé
Dimanche	Fermé

Tableau n°1: Heures d'ouverture, Source: Auteur.

L'emplacement

Pour accomplir du mieux notre concept du bar, il est essentiel de prendre en compte l'image du C'Real bar par rapport à la situation géographique. En même temps, il faut trouver un endroit accessible et attractif pour les clients en comptant les moyens de transport mis à disposition. Nous cherchons un quartier proche de l'université et du centre-ville et dans lequel les étudiants peuvent accéder sans avoir une voiture. Il est évidemment que le centre d'Olomouc est plus accessible en transport public qu'en voiture. Pour notre recherche du local où exercer notre activité commerciale, nous avons utilisé le site web Sreality.cz concernant le marché immobilier local et régional.

D'après les points cités auparavant, nous avons trouvé un local commercial pour restaurant présenté sur le site d'une agence immobilière Dachi.cz⁵¹ qui propose un service immobilier bien connu en République tchèque. Après cette longue recherche, nous avons décidé potentiellement de louer un local commercial situé dans la rue 8. května. Elle se trouve en plein centre de la ville et proche des transport en commun. Le local d'une surface totale assez grande est situé au sous-sol du bâtiment. La dernière exploitation était un restaurant, ce local possède donc des toilettes et chauffages rénovés ainsi qu'une petite cuisine et deux petits stocks. Il y a également un petit salon pour organiser éventuellement des événements privés. La capacité du local est d'environ 70 personnes. La dossier complet comprennent tous les

⁵¹ Location local commercial, <https://www.dachi.cz/pronajem-nebytovych-prostor-120m-olomouc-ul-8-kvetna-o491680>, page consultée le 23 février 2019.

informations et les photos sont disponibles dans les annexes. Le loyer est de 15 000 CZK par mois, plus 10 000 CZK de dépôts de garantie et de service ainsi qu'une commission d'agence immobilière.



Image n°1: Plan du centre ville, Source: <https://www.google.com/maps>.

Forme juridique

Le bar sera établi en tant qu'une société à responsabilité limitée avec une seule fondatrice. Le choix du statut juridique a été motivé par plusieurs facteurs. Premièrement, cette forme juridique est plus accessible en matière de capital social. Un dépôt initial élevé n'est pas une nécessité. Deuxièmement, nous ne sommes pas personnellement responsable des dettes de la société. Troisièmement, il est possible de déléguer des droits et des obligations potentiels à un autre partenaire au cas où l'entreprise grandirait.

Propriété de l'entreprise

Une seule propriétaire et fondatrice de C'Real bar s.r.o. sera Alena Karásková. Elle a décidé de se lancer en construction d'une petite entreprise alimentaire en mettant en commun ses connaissances, ses expériences, son dynamisme créatif et son esprit d'initiative. Elle peut s'engager le secteur de restauration grâce à ses expériences professionnelles ayant travaillé depuis de nombreuses années comme une serveuse. Elle considère la restauration comme un

beau secteur. Alena voudrais réaliser son rêve en exploitant son propre petit établissement alimentaire. Elle sera responsable des aspects les plus importants de l'activité, tels que la négociations avec des partenaires, la représentation de l'entreprise, le recrutement et la stratégie marketing, etc.

Mission

Notre mission est de proposer des plats créatifs à base de céréales appréciés par tous.

Vission

Nous voudrions devenir une entreprise prospère avec un grand nombre de clients satisfaits. La vision étant d'offrir des plats de qualité à prix raisonnables tout en ayant un service rapide et personnalisé par le client. Le service exceptionnel commencera dès que le client ouvre la porte.

Stratégie et les objectifs

Nous avons pour objectif de créer un bar à céréales dynamique et innovant. La stratégie de C'Real bar repose sur les objectifs de la méthode SMART:

- **Spécifique:** Devenir une entreprise prospère, pénétrer sur le marché des services de restauration.
- **Mesurable:** Avoir les bonnes chiffres d'affaires et générer un bénéfice net.
- **Acceptable:** La confiance, l'empathie, la passion et l'ordre sont les valeurs privilégiées dans notre établissement pour atteindre une harmonie dans l'équipe.
- **Réaliste:** Prospérer auprès des clients par la qualité du service et l'attitude créative.
- **Temporel:** Évaluer notre progrès et exploitation chaque mois.

III.4 Analyse de l'environnement

L'emplacement de notre bar est facteur important du succès. Évidemment, il faut bien analyser l'environnement de l'entreprise du point de vue externe et interne. Nous allons opérer sur un marché de la restauration tchèque, concrètement un segment de cafés, de bistrotts et de bars. Nous allons nous focaliser d'abord sur les facteurs macro-économiques qui

produisent l'effet sur notre entreprise en général, puis nous analyserons l'environnement interne de l'entreprise en utilisant le modèle de 5 forces de Porter.

III. 4.1 Facteurs externes

Les facteurs sociaux

Tout d'abord, nous considérons Olomouc comme une ville étudiante tchèque grâce à l'université Palacky et d'autres établissements d'enseignement situés dans la ville. L'université Palacky propose un grand nombre de programmes d'étude et de combinaison possibles. Avec sa tradition culturelle et historique, son architecture, ses événements, elle propose à passer d'inoubliables années d'études. Selon les dernières statistiques de l'année 2017, l'université a compté 20 395 étudiants, la plupart des étudiants fréquentent les facultés des lettres, de l'éducation et des sciences qui sont situés au centre-ville.⁵² Évidemment, nous pouvons rencontrer les étudiants partout et il y a toujours des nouveaux qui viennent dans la ville. De plus, il y a également beaucoup de jeunes gens qui travaillent au centre ville, donc nous constatons qu'un flux de la clientèle jeune est relativement stable. En tant que le facteur social, nous devrions constater le style de vie ou bien la culture d'alimentation de la population tchèque. Vu le fait que notre produit de base est un bol de céréales, nous allons analyser la popularité de la nourriture du matin en République tchèque.

Généralement, les Tchèques prennent un petit déjeuner tous les jours entre 7 et 9 heures du matin, normalement une tartine de beurre, des produits de boulangerie sucrés ou salés, du yaourt ou des céréales avec une boisson chaude. Le consommateur tchèque s'intéresse de plus en plus à la qualité et à la composition du plat. Les céréales sont populaires auprès de la société tchèque. Selon des statistiques de la société Nielsen en 2017, les Tchèques consomment en moyenne 1,2 kilogrammes de céréales par an d'une valeur à peu près 125 CZK. Le volume de ventes des petits déjeuners céréales a généré des ventes de 1,3 milliards CZK, soit le volume de ventes d'environ 12,8 millions de kilogrammes par an. Les mueslis ont représenté 37% du chiffre d'affaires et son segment a progressé d'année en année de 3,8%, puis il y a les céréales pour enfants, un segment le plus important, avec des revenus de 510 millions CZK et d'autres céréales qu'ils ont généré plus de 300 millions de CZK en

⁵² Rapport annuel de l'Université Palacky à Olomouc, https://www.upol.cz/fileadmin/userdata/UP/Ke_stazeni/2017-PR_vyrocn_i_zprava_UP_v2.pdf, page consultée le 24 février 2019.

progressant de 4,3% par an. En regardant ces chiffres, nous pouvons avoir une idée sur les préférences de la consommation de céréales en Tchéquie. Par contre, les statistiques montrent également que l'habitude de prendre un petit déjeuner le matin est plus élevée chez la population plus âgée, ils consomment plus que les personnes de l'âge entre 15 et 24 ans. Il n'y avait que 53% de jeunes qui prennent son petit déjeuner tous les jours.⁵³

Cependant, ce facteur ne représente pas une grande menace, car nous allons proposer les céréales toute la journée et nous utiliserons une stratégie marketing efficace. Nous allons apporter au marché un repas délicieux et spécial qui nous différencierait des autres cafés et restaurants dans la ville.

Facteurs politiques

L'entrepreneur qui souhaite créer une entreprise doit respecter plusieurs lois et payer les impôts qui sont obligatoires pour tous les agents économiques au profit de l'État. Il faut prendre en compte le taux fixe de l'impôt sur les bénéfices des sociétés de 19% et la taxe sur la valeur ajoutée.

Ensuite, il est nécessaire de payer des prestations d'assurances, soit l'assurance maladie, soit l'assurance social et ,comme un employeur, nous somme concerné au paiement de l'assurance social de 25% et de l'assurance maladie de 9% pour notre employés au cas où le salaire de l'employé est plus grand que 10 000 CZK. Ensuite, nous devons respecter les normes dans notre secteur de restauration contrôlées par l'Inspection nationale de l'agriculture et de l'alimentation et par l'Inspection du commerce tchèque qui peuvent réaliser une inspection de l'exploitation et de l'hygiène sur place. Nous avons déjà mentionné la réglementation dans la partie théorique.

Facteurs technologiques

Pour être efficace, nous devons faire l'appel à la technologie qui révolutionne le comportement des consommateurs. Les machines de cuisine, de plus en plus performantes, simplifient le processus de création et permettent ainsi d'économiser de l'argent. Il faut respecter l'évolution de la communication et réaliser notre marketing principalement en ligne en utilisant des réseaux sociaux, des applications et un smartphone. Ce sont les clients

⁵³ Enquête statistique sur les petits déjeuners en Tchéquie, <https://www.zboziaprodej.cz/2017/08/17/zboziprodej-82017-cesi-snidane-neodbyvaji/>, page consultée le 24 février 2019.

particulièrement jeunes qui requièrent toujours une technologie innovante et pratique. Avec la popularité renforcée de payer par carte bancaire, nous aurons besoin également d'un terminal de paiement.

III. 4.2 Facteurs internes

Forces de Porter

La rivalité entre les concurrents du secteur

Dans cette partie, nous allons analyser nos concurrents directs en considérant leurs offres et leurs positions. On constate que l'intensité concurrentielle est forte et c'est la raison pour laquelle nous avons besoin de faire une analyse. Parmi les concurrents, nous classons les cafés ou les restaurants situés au centre ville d'Olomouc avec la même cible stratégique, c'est-à-dire leur segment de clientèle sont les étudiants. Étant donné que nos concurrents sont nombreux, nous avons réalisée une analyse grâce à la recherche en ligne, puis grâce à la observation directe dans la ville.

À Olomouc, il y a plus que 50 de cafés. En ce qui concerne l'observation directe, nous avons testé des produits de nos rivaux et consulté de leurs offres. Pour la recherche en ligne, nous avons utilisé un portail d'Internet qui se focalise sur l'évaluation des restaurants et d'autres établissements, concrètement la recherche a été effectuée sur Tripadvisor.cz et sur Restu.cz. L'objectif a été de trouver les concurrents directs situés à proximité du bar proposant des formules petits déjeuners, des crêpes et d'autres produits de substitution, puis nous avons observé le niveau des prix convenables aux étudiants. Ces deux portails a été choisis pour leur popularité, leur utilisation simple avec la possibilité de filtrer nos critères d'évaluation. Les critères examinés ont été principalement la location, les offres, le niveau des prix etc.

Au centre-ville d'Olomouc, nous trouvons au moins 20 établissements offrant la possibilité de petit déjeuner. Ils se différencient en nombre de plats à base de céréales, mais l'offre générales de céréales se limite aux mueslis. La fourchette des prix pour un petit déjeuner est entre 60 - 200 CZK, cela dépend de la qualité du service et de l'endroit. Ensuite, selon ces critères, nous avons choisi des 4 concurrents principaux en résumant en détail ses avantages et ses points faibles.

Café+

Location: Mariánská 14, Olomouc

Description:

L'établissement est situé juste à côté de la bibliothèque principale de l'université et la faculté des lettres en offrant de nombreuses variantes de café, du pain grillé ou des paninis au prix énormément bas. Les clients sont principalement les étudiants qui le fréquentent tous les jours en profitant du café et du temps libre entre les cours. Café + sert également des cocktails alcoolisés ou sans alcool, des muffins et des formules petits déjeuners jusqu'à 11 heures du matin. Pour un petit déjeuner sucré, le café offre 2 options, soit un bol de lait ou de yaourt au muesli pour 44 CZK, soit un porridge aux raisins secs, accompagnées avec un thé ou un café. Toute cela au prix 44 CZK. Nous ne trouvons pas ce café sur les réseaux sociaux en ajoutant que le style de son site Web n'est pas moderne.

Avantages: emplacement, prix bas, grand assortiment

Points faibles: qualité, équipement, style, marketing

Coffee Library Zbrojnice Bistro

Location: Biskupské náměstí 1, Olomouc

Description:

Coffee Library, situé au sein de la Bibliothèque Universitaire, propose une gastronomie assez variée, c'est-à-dire des boissons, du café et plein de viennoiseries sucrées. Ils ont également des produits végans ou végétariens afin de répondre à tous les types de régime. Les clients sont généralement les étudiants et les employés de l'université. La qualité de produits est assez haute. Un menu offert est composé de deux plats principaux et d'une soupe tous les jours. De plus, le style du café est très joli et moderne. Nous pouvons nous inspirer de leur stratégie marketing qui semble efficace avec une page Facebook active comprenant des nombreuses photos stylisées. Par contre, les prix sont plus élevés parce que nous payons aussi pour l'image de l'entreprise dans un endroit agréable, puis Coffee Library n'offre pas de formules adaptées au petit déjeuner qui sont généralement à des prix plus modestes. C'est le client qui doit apporter son plat à la table lui-même et cela peut causer un malheur en cas de maladresse.

Avantages: location, intérieur moderne, terrasse, produits de maison de bonne qualité, grand choix, marketing

Points faibles: prix plus élevés, manque de la formule petit déjeuner, libre-service

Café La Fee

Location: Ostružnická 13, Olomouc

Description:

Un café sympathique près de l'horloge avec un bel intérieur retro, une jolie collection des objets anciens. Selon les informations, les propriétaires le classent comme un petit bout de la France au centre d'Olomouc. La clientèle ciblée sont les gens qui ont du goût retro en cherchant son petit coin au centre pour des rendez-vous ou bien pour se sentir à la maison de ses grand-parents. L'ambiance est très chaleureuse, ils servent des crêpes, des galettes à la française, des boissons gourmandes chaudes ou fraîches etc. Les clients peuvent aussi profiter d'une terrasse où ils sont bien cachés au sein du bâtiment. Toutefois, les prix ne sont pas raisonnables et nous les trouvons un peu élevés. L'établissement propose 4 formules petit déjeuner sucrées ou salées. En ce qui concerne les petits déjeuners sucrés, le client peut payer 125 CZK pour un pain perdu français aux fruits ou 89 CZK pour une bouillie de flocons d'avoine aux noix. Les autres formules salées coûtent à peu près 100 CZK.

Avantages: décor sympathique, ambiance, marketing, terrasse

Points faibles: prix élevés

Little Crêperie

Location: Denisova 347/1, Olomouc

Description:

Une nouvelle crêperie ouverte au centre historique qui propose aux clients un grand choix de crêpes de maison, des produits sans gluten. Les clients peuvent goûter les recettes sucrées ou salées dans un cornet en papier parce que il s'agit uniquement d'un service à emporter. L'avantage concurrentielle est définitivement la marge et les coûts de production. L'entreprise laisse voir que les gérants s'intéressent à l'environnement durable parce que tous les emballages offerts sont biodégradables. La fourchette des prix est entre 68 - 90 CZK pour une crêpe. Le client n'a que 2 options de boissons chaudes, soit un café filtre, soit un thé,

c'est-à-dire qu'il nous manque un choix de boissons dans la carte. En outre, le service à emporter est dans la dépendance du temps et de la saison. En hiver, les revenus sont faibles parce que les clients ne vont pas manger dehors.

Avantages: coûts de production bas, emballages écologiques

Points faibles: l'activité dépendante au temps, à la saison, sans possibilité du service sur place

Évidemment, nous avons également d'autres établissements dans nos environs qui constituent notre concurrence indirecte puisqu'ils peuvent attirer nos clients par leurs offres spéciales. Nous y classons les boulangeries locales ou les chaînes de restauration rapide dans la ville.

Les clients et leur force de négociation

Quelquefois le client est très exigeant et il peut facilement passer à la concurrence. Nous avons remarqué les trois critères généraux, le consommateur souhaite une impression à première vue, voir son plat commandé le plus rapidement sur sa table et principalement il souhaite qu'on le considère. Nous allons respecter ces critères soigneusement. Comme nous avons déjà mentionné, notre cible principale sera la jeune génération qui utilise les réseaux sociaux où ils peuvent évaluer leur plat, partager les moments agréables, etc. Nous nous efforcerons de faire le maximum pour qu'ils soient satisfaits et ils laisseront un commentaire positif sur notre page Facebook ou sur Instagram. Ce sont les deux réseaux sociaux que nous allons utiliser pour la communication avec la clientèle.

Les fournisseurs et leur force de négociation

Dans notre cas, la force de négociation des fournisseurs n'est pas conséquentes car nous pouvons les changer facilement. Il existe un grand nombre de fournisseurs avec lesquels nous pouvons remplacer nos fournisseurs choisis. Prenons l'exemple, on peut acheter des produits alimentaires de base chez JIP potraviny ou Rojal spol. s.r.o, les deux grands fournisseurs alimentaires locaux.

L'existence de produits de substitution

Parmi les produits de substituons, nous classons tous les plats proposés comme un petit déjeuner chez la concurrence. Les crêpes épaisses, les omelettes ou les desserts peuvent menacer notre offre si celle de la concurrence est moins coûteuse que la nôtre. Nous prendrons nos concurrents en considération quand nous allons créer le prix en espérant que la clientèle va évaluer également l'originalité du style. Notre concept est très créatif par rapport à la concurrence, mais il faut être toujours vigilant.

Les entrants potentiels

Évidemment, le secteur de la restauration est un secteur accessible, notamment le secteur de la restauration rapide, parce qu'il exige relativement peu de capitaux et d'expérience. Les menaces sont alors très fortes. Ouvrir un café et son exploitation n'a pas besoin d'autant de dépenses par rapport aux coûts primaires de restaurants classiques. La restauration de chaînes est également une menace potentielle parce qu'elle dispose d'un capital assez grand pour ajouter des céréales dans sa carte de menu. En tant qu'entreprise, nous devons rester informer sur nos concurrents potentiels qui pourraient proposer des prix plus attractifs que les nôtres, une qualité encore plus exceptionnelle, etc. Pour que la clientèle reste chez nous, nous devons réaliser d'excellentes offres et approfondir les relations-clients.

III.5 La matrice d'affaires

Après avoir effectué une étude de marché, nous disposons de toute les informations importantes pour mettre en place notre matrice d'affaires, en y décrivant toutes les composantes principales, les éléments clés de ce modèle.

Segments de clientèle

D'après les caractéristiques de notre projet, nous décrirons auxquels segments nous allons servir, quelle clientèle viendra au bar à céréales pour se faire plaisir. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous allons nous concentrer sur la population jeune. Ils est évident que les jeunes connaissent les céréales toute leur vie. Les enfants qui, nostalgiques, se souviennent du bol de « Chocapic » qu'ils mangeaient devant la télévision, en pyjama, tous les matins. Notre bar à céréales s'adapte parfaitement à eux par son offre et son style. Nous pouvons diviser ce groupe des jeunes dans les catégories suivantes:

- Les étudiants
- Les jeunes travailleurs

Les étudiants sont réceptifs à l'ambiance du restaurant où ils se trouvent, au décor, au thème. Ils espèrent trouver des repas copieux pour un prix raisonnable. Grâce à nos offres, les jeunes travailleurs auront la possibilité de prendre le petit-déjeuner à emporter afin de le consommer sur le lieu de travail. Idéalement, suite à une fidélisation, nous espérons qu'ils viennent également consommer chez nous pendant leurs jours de repos.

Puis, nous pourrions également attirer les consommateurs végétaliens en proposant des produits végétaux et du lait d'origine non-animal. Ces consommateurs choisissent ce mode de vie pour des motifs environnementaux, des raisons de santé, le bien-être des animaux ou ils cherchent des plats novateurs en terme de qualité sans accorder d'importance au prix. Parmi les clients clés appartiennent également les amateurs de petits déjeuners et de brunchs.

Proposition de valeur

Nous voulons offrir à nos client une expérience agréable en présentant des plats à la fois savoureux et de grande originalité. Pour contribuer à une ambiance dans un cadre original et chaleureux, nous proposons l'image de l'entreprise rétro dite vintage avec un modernisme

élégant. Un joli bar à céréales au cœur d'Olomouc pour partager son repas dans un style spécial, c'est la raison pour laquelle les clients choisiront notre établissement. Nous répondrons à la question comme: Le matin, où prendre son petit déjeuner? Où trouver un endroit spécial pour manger des céréales? Où profiter d'un grand petit déjeuner avec ses amis?

Les valeurs quantitatives seront les variantes des produits, c'est-à-dire la carte de menu riche, l'accessibilité, l'emplacement du bar, les prix raisonnables, le service sur place ou à emporter, la rapidité du service.

Parmi les valeurs qualitatives nous classons la spécialisation unique à céréales, la qualité proposée, la liberté de composer son plat, le respect de l'environnement, l'originalité ou le décor.

Activités clés

Nous pouvons diversifier nos activités principales de la manière suivante:

Les activités générales
Préparation des produits - bols de céréales variés, variantes de cafés, des jus de fruit frais, des limonades maison
Service client
Vente des produits
Manipulation avec des machines
Les activités de la propriétaire
Négociation avec les fournisseurs
Contrôle d'exploitation
Gestion du personnel - direction des employés
Gestion du stock
Gestion administrative
Organisation totale
Marketing - communication et promotion

Tableau n° 2 : Activités clés, Source: Auteur.

Ressources clés

Voici les ressources nécessaires pour un bon fonctionnement de notre projet:

Les ressources humaines

Pour l'organisation du bar à céréales nous devons engager au moins 4 serveurs et un comptable externe. Ils vont travailler ensemble avec la propriétaire.

La propriétaire s'occupera de la gestion stratégique de l'entreprise. Les activités principales ont été mentionnées dans l'article qui précède et ses responsabilités principales seront d'assurer le bon fonctionnement du C'Real bar sur le marché mais également d'y travailler. La propriétaire espère qu'elle sera exclue de l'assistance au bar après une année et qu'elle se concentrera uniquement sur la gestion stratégique de son entreprise. En ce qui concerne ses employés, elle travaille à rendre son équipe heureuse pour qu'ils soient toujours compétents et motivés afin qu'ils contribuent à faire le bonheur de nos clients en leur offrant un service agréable.

Ensuite, les deux positions de serveurs sont convenables aux étudiants en considérant leur flexibilité de temps etc. Nous les proposerons comme des jobs étudiants. Ils effectueront le service depuis la préparation du bar jusqu'à l'accueil du client, l'encaissement, le service à table et le nettoyage etc. Les serveurs travaillent à temps partiel et ils seront dans une équipe. La propriétaire dirige et manage ses employés. Le salaire pour un serveur sera de 90 CZK par heure en ajoutant les pourboires qu'ils peuvent recevoir. Nous avons besoin également un poste de serveur-responsable destiné à un salarié avec plus de responsabilités que les autres serveurs. Il va aider à la propriétaire avec la gestion du personnel, du stock et le contrôle d'exploitation. Son rôle exige bien évidemment de connaissances de restauration.

Nous avons choisi un profil précis du candidat et les serveurs seront sélectionnés par rapport au entretien d'embauche. Notre personnel doit être amical, compétent et passionné par cette activité. Voici quelques compétences exigées:

- Adopter une présentation en cohérence avec l'image de l'entreprise
- Travailler en équipe
- Connaître les valeurs du bar
- S'adapter aux clientèles

La spécialisation dans la préparation de boissons au café sera appréciable.

Il est évident que l'entreprise aura besoin d'un comptable pour assurer les mouvements financiers de l'entreprise. Nous avons choisi un comptable externe qui va s'occuper de nos activités économiques par rapport à la réglementation fiscale et la législation. Selon la recherche, un tarif de base d'un comptable externe est d'environ 3000 CZK.

Nous avons besoin également d'un préposé à l'entretien ménager qui va veiller à la propreté des locaux et de la cuisine et qui va permettre, en collaboration avec tout l'équipe, de la maintenir. La propreté est un aspect fondamental de notre établissement. Cet agent d'entretien viendra tous les jours ouvrables pour 1 heure et demi. Son salaire sera de 120 CZK par heure. Les salaires mensuels sont décrits dans le tableau suivant. Il s'agit de salaires initiaux et approchés, car nous engagerons les serveurs avec un temps de travail flexible. Estimons que chaque serveur travaille 40 heures par mois.

Employés	Nombre	Salaire brut	Assurances sociale et de santé	Salaire super-brut
Propriétaire	1	16 000	5 440	21 440
Chef d'équipe	1	13 000	4 420	17 420
Serveur	2	7 200	0	7 200
Comptable externe	1	3 000	0	3 000
Ménage	1	3 600	0	3 600
				52 260

Tableau n° 3 : Salaires, Source: Auteur.

Les ressources physiques

Matériels

En ce qui concerne le matériel pour aménager notre bar à céréales, nous devons nous focaliser sur l'ambiance et le décor du bar. Il s'agira d'un univers coloré en privilégiant les matériaux naturels, c'est-à-dire des meubles en bois. Selon les photos, la cuisine dispose déjà d'un évier

professionnel et d'un bloc-cuisine. D'après notre planification, C'Real bar devrait comprendre les éléments suivants:

Article	Prix prévisionnels (CZK)
Comptoir	150 000
Meubles (tables, chaises, étagères etc.)	250 000
Frigidaire + congélateur	65 000
Four	20 000
Machine à café + moulin à café	65 000
Caisse	4 950
Ustensiles de cuisine	30 000
Accessoires + décorations	10 000
Au total	594 950

Tableau n° 4 : Ressources physiques, Source: Auteur.

Les ressources financières

Business angel

Il est évident que notre projet demande au début beaucoup d'investissements et nous n'avons pas de fonds suffisants. Nous avons décidé alors de chercher un investisseur individuel collaborateur qui apportera les fonds nécessaires au début de notre projet et qui pourrait nous guider en commençant à monter une entreprise. Autrement dit, un homme d'affaire prospère investit sur des projets avec des idées. Nous croyons que notre bar est un projet innovant et intéressant et nous pourrions établir une coopération avec un autre entrepreneur dans le secteur de la restauration. Après une recherche, nous avons décidé nous adresser au jeune concept de la cuisine de rue Fæncy Fries s.r.o. qui a actuellement un succès énorme en République tchèque. Il s'agit d'une friterie excellente qui propose des cornets de frite dans plusieurs villes tchèques et ses propriétaires cherchent aussi des partenaires commerciaux pour la franchise.⁵⁴ Évidemment, ils aiment les défis et les affaires et notre concept pourrait être intéressant pour eux. Nous essayerons de les contacter, précisément les propriétaires Jan Haščák ou René Müller en leur proposant notre offre. Il est vraiment nécessaire de faire une présentation du plan d'affaires détaillé. Cela nous aidera à les

⁵⁴Entreprise Fæncy Fries s.r.o., <https://faencyfries.cz/o-nas/> page consultée le 7 avril 2019.

convaincre d'investir. Nous avons calculé un soutien suffisant de 800 000 pour lancer notre projet.

Famille

La famille proche de la propriétaire va également participer au financement du projet parce que les membres connaissent parfaitement les compétences et les ambitions de la propriétaire et ils voudraient naturellement la soutenir. Ils proposent le montant de 400 000 CZK pour le démarrage du bar comme un don.

Capital propre

Ensuite, la propriétaire dispose de son capital propre de 100 000 CZK. Ce montant sera utilisé comme une réserve du projet.

Ressources financières	Montant (CZK)
Fæncy Fries s.r.o (business angel)	800 000
Famille	400 000
Capital propre	100 000
Au total	1 300 000

Tableau n° 5 : Ressources financières, Source: Auteur.

Partenaires clés

Pour que notre entreprise fonctionne bien, nos partenaires sont essentiels pour nous. Même si nous ne sommes pas directement dans la dépendance des distributeurs, il faut cultiver les bonnes relations avec eux. On constate que notre projet ne pourrait marcher sans partenaires. Ci-dessous sont classés nos fournisseurs potentiels choisis après une recherche soigneuse:

Makro

Notre partenaire principal sera Makro, une chaîne du commerce en gros plus grande en République tchèque, qui propose aux clients professionnels une combinaison de produits de marques réputées, de produits de bonne qualité aux services libres. Chez Makro, nous trouvons les paquets de céréales extra-grands aux prix considérablement bas, c'est-à-dire aux

prix marchand pour les clients professionnels. Marko dispose des produits alimentaires ainsi que des ustensiles indispensables pour notre activité.

Kafe Kodo

La qualité offerte au client joue un rôle important dans notre bar. C'est la raison pour laquelle nous procurerons une sélection de café en prenant ces produits chez Kafe Kodo, une maison de torréfaction locale. Il s'agit d'une petite brûlerie artisanale au centre d'Olomouc avec une ambiance sympathique qui offre son service aux entreprises ou aux clients individuels.

Candy Store

Étant donné que notre bar se spécialise sur le domaine des céréales, nous devons proposer aux clients des spécialités de cet univers. Une offre qu'on ne trouve pas ailleurs. Pour cela, nous trouvons un magasin en ligne focalisé sur les produits dits extérieurs, surtout britanniques ou américains, qui ne sont pas normalement disponibles au marché tchèque, mais généralement connus dans le monde de céréales comme Kellogg's, Nestlé etc.

Gastro Novotný

Notre bar a besoin également d'un matériel de cuisine professionnelle. Nous allons acheter les matériels ce que nous nécessitons chez Gastro Novotný qui assure une large sélection de produits. L'entreprise se spécialise à la vente de matériels de restauration en offrant des conseils d'expert à ses clients.

ATAK design

Pour construction d'un comptoir, nous avons choisi une entreprise design spécialisée dans la conception et réalisation d'intérieur des restaurants sur mesure. Nous avons choisi cette société parce qu'elle propose des jolies réalisations d'établissement privé ou commercial en utilisant les meilleurs matériaux et les techniques les plus attestées selon les réactions des clients précédents.

Gastro-obaly.cz

L'environnement appartient dans nos propositions de valeur et nous allons acheter des emballages en matériaux naturels et jetables. Comme l'entreprise vendra également des produits à emporter, nous devons chercher un fournisseur le plus convenable pour cette mission. La meilleure option trouvée est l'entreprise tchèque Gastro-obaly.cz.

EET-POS.cz et pokladnapodnikatele.cz

Le logiciel de caisse sera acheté en ligne chez pokladnapodnikatele.cz proposant des produits d'encaissement, il s'agit d'une application de caisse EET-POS pour Android sans frais mensuels facilitant le traitement de l'enregistrement des ventes. Ce logiciel coûtera à peu près 950 CZK. Puis nous allons acheter une petite caisse enregistreuse compacte qui propose toutes les fonctions nécessaires à la gestion du bar comme un encaissement rapide et simple ou un paiement électronique, etc. Le prix de la petite caisse sera à peu près 4 000 CZK.

Partenaires financiers

D'abord, nous avons déjà expliqué cela dans la partie concernant nos ressources financières. Parmi les partenaires financiers principales, nous classons la friterie Faence Fries s.r.o qui nous potentiellement proposera un soutien de 800 000 CZK pour démarrer notre projet. La famille de la propriétaire va également investir financièrement le projet dès son lancement. De plus, lorsqu'on commence faire une activité commerciale, l'ouverture d'un compte bancaire professionnel est indispensable. Nous avons décidé d'ouvrir un compte pour les entrepreneurs débutants proposé par Fio banka. Le compte sera gratuit et il a beaucoup d'avantages pour les entrepreneurs qui sont jeunes dans le métier.⁵⁵

Relation client

En général, les clients sont au cœur de notre projet et nous souhaitons les fidéliser et en recevoir des nouveaux pour en augmenter le nombre. Il faudra acquérir des clients nouveaux en gardant les clients existants par un service client spécial. D'abord, nous allons nous concentrer à la première impression, un outil essentiel pour gagner nos clients, par l'originalité du concept, l'accueil de la clientèle et l'ambiance agréable. La mission de notre

⁵⁵Compte bancaire pour les entrepreneurs, Fio banka, <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/bankovni-ucty/podnikatelsky-ucet>, page consultée le 28 février 2019.

équipe consiste à garantir la satisfaction des clients et toute cela nécessite beaucoup d'engagement et un grand sourire. Un autre élément de base est la fidélité de la clientèle que nous allons assurer par un programme. Après quelques mois d'exploitation, nous pourrions commencer à fidéliser nos clients en les récompensant dans le cadre du système de point, un programme de fidélité répandu. Par exemple, les personnes pourront, en récoltant des points à chaque commande, gagner un café gratuit ou encore, obtenir un bol de céréales au prix réduit.

Canaux de distribution

Notre concept a besoin de définir quels sont ses canaux de distribution essentiels. Selon la théorie, nous classons les canaux directs, c'est-à-dire la vente directe, le service client, la communication, soit les canaux indirects ou bien fondés sur un partenariat.

Dans cette partie, nous présenterons plutôt les canaux personnalisés directs qui font partie intégrante du plan marketing. Commençons par notre stratégie de la communication en résumant tous les moyens inévitables pour faire connaître notre marque et réaliser des achats. Toutefois, il faut tenir compte des facteurs budgétaires pour établir à la fois un plan de communication à succès et bon marché.

Logo et design



Image n° 2: Logo, Source: Auteur, <https://cs.wix.com/logo/maker>, page consultée le 3 mars 2019.

Le logo est un symbole visuel pour souligner l'image de l'entreprise et permettre aux clients de reconnaître notre établissement. Le logo précise notre concept et il devrait représenter notre offre principale. C'est la propriétaire qui a choisi de dessiner le logo elle-même avec un design propre et personnalisé. Le logo sera placé sur les cartes de visite, des brochures et les emballages à emporter. Un aspect visuel du bar, le décor est aussi un point

essentiel qui crée l'identité de l'entreprise. Nous avons pensé à la présentation de toutes les variantes de céréales, les emballages exposés sur des étagères dans la salle. D'autre aspect sera les meubles de style rétro ou bien vintage, le comptoir en bois et des tabliers en tissu naturel avec le logo du C'Real bar.

Communication

Premièrement, les réseaux sociaux sont un moyen de communication très utilisé de nos jours et nous allons communiquer avec les clients surtout en ligne. Étant donné que notre cible est la population jeune, il est évident que toutes les informations seront publiées là-bas. Nous allons créer une page Facebook et un compte sur Instagram. Les clients retrouveront les informations de base sur C'Real bar, la localisation, les photos artistiques des plats appétissants, l'identité du bar et les actualités. Nous aurons également la possibilité de voir les réactions et les retours des clients puisqu'ils peuvent laisser un commentaire ou évaluer les plats. Pour faire vivre notre bar et encourager les consommateurs à revenir, nous allons proposer des événements spéciaux, les publications pendant l'année concernant les fêtes etc. Par exemple, un menu spécial pour la période de Noël, Halloween qui permettra célébrer la fête. Avec cette stratégie nous allons fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux clients. De temps en temps, nous allons remercier nos clients, nos partenaires et principalement nos employés. Cela permettra de créer une valeur, un sentiment d'appartenance ainsi qu'une ambiance amicale.

Deuxièmement, pour informer les clients qu'un nouvel bar à céréales ouvrira ses portes à Olomouc, nous allons distribuer des dépliants et des affiches à l'université, dans les lieux culturels et touristiques de la ville. Nous voudrions placer un panneau de trottoir devant notre établissement en ajoutant un contenu amusant qui fera agir le client. Le budget du marketing estimé sera au début 3 000 CZK pour les dépliants et 1 500 CZK pour le panneau de trottoir. Ensuite, nous allons acheter 8 tabliers de serveur avec le logo pour 1 200 CZK.

Troisièmement, nous devrions aussi encourager le bouche à oreille positif. Au début, nous allons partager les informations sur l'originalité du concept, les goûts différents parmi nos amis et les membres de la famille en espérant que notre effort réussira et les informations se diffuseront vite. Puis, nous voudrions nous placer aux festivals culinaires, voyant que leur popularité en Tchéquie a énormément augmenté. C'est une occasion idéale pour présenter

notre concept et attirer plus de consommateurs. Selon notre taille et le budget, nous voudrions participer dans 2 ans, après le lancement du projet, aux festivals de la gastronomie locaux, par exemple, Garden Food Festival ou Olomoucký den kávy qui se déroule à Olomouc.

Enfin, la communication directe avec les clients est très importante. Les serveurs doivent connaître comment communiquer avec le client, réagir à leurs remarques et éventuellement les aider dans leur choix.

Sources de revenus

Tout d'abord, il faut répondre à la question des sources de revenus de notre bar à céréales, notamment spécifier le prix auquel nous souhaiterions vendre nos produits et auquel notre clientèle sera disposée à payer. Pour quelle valeur le client va-t-il payer? Quel prix sera le plus attractif? Nous devons faire une politique de prix efficace pour obtenir des revenus et augmenter les profits. Nous allons nous concentrer sur les revenus suscités par les paiements réguliers. Nos sources de revenus seront principalement la vente des produits et le service client proposé par notre équipe.

Prix

Évidemment, les sources de revenus dépendent du prix auquel l'entreprise propose ses produits. Le prix crée l'image du produit, de l'entreprise, donc pour notre établissement, la fixation du prix devient une résolution clé. Nous allons déterminer les prix par rapport à ceux de nos concurrents en permettant de couvrir tous les coûts. Puis nous voudrions établir des prix optimaux qui correspondents au concept que l'on veut donner. Nous essayerons de rester compétitifs et de fournir le maximum pour que nos clients soient satisfaits avec nos prix raisonnables. La marge se diffère pour chaque produit, par exemple, nous fixons une marge plus élevée pour les boissons que pour les céréales en raison stratégique, le prix des céréales exige plus de frais. Un bol de céréales mélangées va coûter de 69 CZK jusqu'à 110 CZK, toute cela dépend du choix du client et des coûts de production. Nous considérons que, par exemple, le prix d'achat du lait de vache est de 17 CZK, alors que le prix d'achat du lait végétal est de 50 CZK. C'est la raison pour laquelle nous avons une variété de prix donc de produits à proposer aux clients. Le client peut ajouter une dizaine d'accompagnements s'il

souhaite, naturellement il va payer plus. Le client peut également acheter une formule fixe qui compte un bol de céréales, une boisson chaude ou un jus de fruit au prix de 99 CZK.

Structure de coût

Pour terminer cette matrice d'affaires, nous allons mettre en valeur notre estimation de la structure de coûts en ajoutant des éléments du plan financier puisqu'ils sont une partie importante dans la réalisation d'un plan d'affaires. Naturellement, nous voudrions nous efforcer d'avoir le moins de coûts possible, et de générer un maximum de profit. La structure de coûts inclut tous les coûts associés au lancement et à l'exploitation du bar.

Coûts de démarrage

Le tableau ci-dessous présente tous les frais associés à l'investissement dans le démarrage du bar à céréales. Il faut bien noter que la plupart des montants présentés sont des évaluations estimées.

Article	Prix (CZK)
Retouche du local	100 000
Matériels du bar	594 950
Frais administratifs d'inscription de la société	10 000
HACCP	4 000
Frais de loyer	25 000
Communication marketing	5 700
Stock (coûts variables moyens)	155 250
Réserve financière	100 000
Au total	994 900

Tableau n° 6 : Coûts initiaux, Source: Auteur.

Pour pouvoir lancer notre projet, dans les coûts d'entrée, nous classons également une réserve financière de 100 000 CZK qui permet de faire face à des dépenses inattendues. La réserve représente la capital propre de la propriétaire. Avant tout il faut compter tous les frais indispensables pour créer une société à responsabilité limité en concernant l'inscription au

registre du commerce, le service de notaire, la taxe de vérification etc.⁵⁶ Nous allons régler tout le démarche administratif pour environ 10 000 CZK. Après l'enregistrement, il faudra acheter du mobilier et d'autres matériels (voir le tableau). Avec l'assistance de la famille, nous allons effectuer une petite reconstruction du bar en attendant que cela prenne un mois avant l'ouverture du bar. Il faut alors couvrir le loyer dans les coûts initiaux. Lorsque la reconstruction sera finie, nous devons faire une inspection du local dans le cadre du système HACCP, c'est-à-dire une analyse des dangers par mesure de salubrité publique. Nous avons choisi accomplir cette tâche par une société d'expert. Il faut mentionner aussi les coûts du matériel promotionnel.

Coûts d'exploitation

Dans cette section, nous allons faire ressortir les coûts d'exploitation qui seront nécessaires pour que notre projet fonctionne efficacement. Généralement, nous les décomposons en coûts fixes et coûts variables.

Coûts fixes pour la première année

Coûts fixes	Mois	Année
Loyer	25 000	300 000
Assurance	3 500	42 000
Communication	700	8 400
Ammortissement	-	70 944,5
Forfait Internet/mobile	500	6000
Au total	29 700	427 344,5

Tableau n° 7 : Coûts fixes, Source: Auteur.

Il s'agit de coûts que nous allons payer régulièrement et ils ne changent pas selon les quantités produites. Les dépenses telle que le loyer du local, les salaires versés mensuellement au travailleurs, l'assurance de l'entreprise, l'amortissement des biens à long terme, le forfait Internet etc. En ce qui concerne l'amortissement, nous devons constater certaine dépréciation

⁵⁶ Frais administratifs d'inscription de la société à responsabilité, <https://www.epravo.cz/top/clanky/kolik-stoji-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-104072.html>, page consultée le 3 mars 2019.

de valeur de biens à long terme en fonction de l'âge. Ces biens à long terme subissent une perte de valeur linéaire tout au long de leur durée de vie et nous les classons dans le deuxième groupe d'amortissement. Pour la première année d'amortissement, le taux est fixé à 11%. Le budget du marketing estimé sera régulièrement à peu près de 700 CZK chaque mois.

Coûts variables

Comme les coûts variables dépendent du nombre de clients, nous créons trois variantes avec une estimation différente: une variante pessimiste, moyenne et optimiste. Commençons avec la variante pessimiste dans laquelle on estime 85 clients par jour. Dans l'estimation moyenne, nous calculerons 150 clients par jour, c'est-à-dire une augmentation de 76,5 % par rapport à la variante pessimiste. Enfin, dans une variante optimiste, nous comptons 185 clients par jour et une augmentation de 23% relativement de la variante moyenne. Il est évident que nous pouvons appliquer ces estimations pendant l'année scolaire car nos clients seront en majorité les étudiants. Nous serons ouvert 20 jours par mois. Évidemment, nos calculs sont effectués principalement pour la période de septembre jusqu'à juin et nous comptons avec un rendement considérablement plus bas pendant la saison estivale.

Pour faire ce calcul, nous comptons qu'un client commande un bol de céréales au prix de vente de 79 CZK. Pour découvrir une marge convenable, nous avons observé les prix de nos concurrents et c'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'établir le prix de vente moyenne de 79 CZK, il s'agit d'un prix normale pour un plat à Olomouc. Le coût d'achat total d'une formule est de 30 CZK, disons qu'il y a la marge de 62%. Nous évaluons également un coût d'achat moyen d'une boisson de 12 CZK et un coût d'achat d'un produit jetable comme des emballages, des filtres dans la cafetière ou des produits sanitaires de 6 CZK. À la base d'une performance de machines utilisées dans notre bar et de l'eau consommée, nous déterminons le coût total par mois.

Coûts variables	Variante pessimiste		Variante moyenne		Variante optimiste	
	Mois	Année	Mois	Année	Mois	Année
Stock de produits de base	51 000	612 000	90 000	1 080 000	111 000	1 332 000
Stock de boissons	20 400	244 800	36 000	432 000	44 400	532 800
Stock de produits jetables, hygiéniques	10 200	122 400	18 000	216 000	22 200	266 400
Salaires	52 260	627 120	52 260	627 120	52 260	627 120
Électricité + consommation d'eau	6373,9	76 486,8	11 250	135 000	13 837,5	166 050

Tableau n° 8 : Coûts variables, Source: Auteur.

Produit	Coût d'achat pour une portion	Variante pessimiste	Variante moyenne	Variante optimiste
Bol de céréales	30 CZK	2550	4 500	5 550
Boisson	12 CZK	1020	1 800	2 220
Produit jetable	6 CZK	510	900	1 110

Tableau n° 9 : Coûts variables par jour, Source: Auteur.

Revenus anticipés

Les revenus estimés sont calculés en multipliant le prix moyen et le nombre de visiteurs attendus. Le prix moyen auquel un client est prêt à acheter, par exemple un bol de céréales ou une boisson. Généralement, nous pouvons établir le prix moyen de 100 CZK par client.

	Variante pessimiste	Variante moyenne	Variante optimiste
Jour	8 500	15 000	18 500
Semaine	42 500	75 000	92 500
Mois	170 000	300 000	370 000
Année	2 040 000	3 600 000	4 440 000

Tableau n° 10 : Revenus estimés, Source: Auteur.

Compte de résultat

Le compte de résultat est la partie la plus importante du plan financier. Le compte de résultat indique si l'entreprise est capable de réaliser un profit. Comme mentionné précédemment, nous appliquons les calculs en trois variantes en couvrant 12 mois de l'année. Selon nos calculs, l'entreprise générera un bénéfice dans toutes les variantes. Il faut compter avec l'impôt sur le revenu pour une personne morale. Le tarif pour une personne morale est calculé à hauteur de 19% des revenus.

	Variante pessimiste	Variante moyenne	Variante optimiste
Coûts variables	2 137 520	2 490 120	2 924 370
Stock de produits de base	864 000	1 080 000	1 332 000
Stock de boissons	365 600	432 000	532 800
Stock de produits jetables, hygiéniques	172 800	216 000	266 400
Salaires	627 120	627 120	627 120
Électricité + consommation d'eau	108 000	135 000	166 050
Coûts fixes	427 344,5	427 344,5	427 344,5
Loyer	300 000	300 000	300 000
Assurance	42 000	42 000	42 000
Communication	8 400	8 400	8 400
Ammortissement	70 944,5	70 944,5	70 944,5
Forfait Internet/mobile	6000	6000	6000
Coûts totaux	2 564 864,5	2 917 464,5	3 351 714,5
Revenus totaux	2 040 000	3 600 000	4 440 000
Bénéfice/ perte avant impôts	-524 864,5	682 535,5	1 088 285,5
Impôt 19% sur le revenu	-	129 681,7	206 774,2
Bénéfice/ perte après impôts	-524 864,5	552 853,8	881 511,3

Tableau n° 11 : Compte de résultat, Source: Auteur.

Matrice d'affaires

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation client
Fournisseurs	Préparation des produits, des boissons	Spécialisation unique	Client = cœur du projet
Makro - produits alimentaires, ustensiles de cuisine	Service client Vente des produits	Qualité Créativité Carte de menu riche	L'acquisition de la clientèle
Kafé Kodo - café	Propriétaire - négociation	Service sur place/à emporter	Fidéliser la clientèle - système de point
Candy Store - céréales spéciales	- gestion du personnel, du stock	Rapidité	
Gastro Novotný - matériels de restauration	- organisation globale	Style du bar Ambiance	
Gastro-obaly.cz - emballages jetables	Ressources clés	Canaux de distribution	Segments clés
ATAK design - comptoir	Ressources physiques matériels - 594 950 CZK	Réseaux sociaux - Facebook, Instagram	Étudiants
EET-POS.cz - logiciel de caisse	Ressources humaines - employés	Marketing à l'université	Jeunes travailleurs
Partenaires financiers	Ressources financières (totales) = 1 300 000 CZK	Bouche à oreille	Amateurs de céréales
Fæency Fries s.r.o		Panneau de trottoir	
Famille + capital propre			
Fio banka			
Structure de coûts		Sources de revenus	
Coûts de démarrage	994 900 CZK	Politique de prix	
Coûts fixes (première année)	427 344,5 CZK	Bol de céréales	69 - 110 CZK
Coûts variables	2 490 120 CZK	Revenus estimés	3 600 000 CZK

Schéma n° 2 : Matrice d'affaires, Source: Auteur.

III.6 Analyse SWOT

Pour terminer notre stratégie, nous allons compléter une analyse SWOT/FFOM en récapitulant nos forces, nos faiblesses, les menaces et les opportunités potentielles. Nous l'avons élaboré en considérant tous les points importants dans la grille ci-dessous.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">• Excellent positionnement au centre-ville• Originalité du concept• Offre unique - spécialisation• Intérieur et design• Variabilité du produit principal• Faibles coûts d'investissement (en comparaison avec des restaurants courants)	<ul style="list-style-type: none">• Faible capital• Faible réputation - activité inconnue• Première activité commerciale de la propriétaire• Concurrence forte• Segment de la clientèle étroit• Dépendance du bailleur
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">• Centre-ville vive et étudiante• La population jeune ouverte aux nouveautés• Construction d'une chaîne de bars à céréales• Festivals et autres événements culturels• Élargissement de la gamme	<ul style="list-style-type: none">• Nouvelle concurrence potentielle• Manque de clients• Obstacles législatifs• Croissance des prix

Tableau n° 12 :Analyse SWOT, Source: Auteur.

CONCLUSION

Ce travail de mémoire avait pour ambition de construire un plan d'affaires pour la création d'une entreprise à Olomouc, concrètement un bar à céréales. Pour la rédaction de ce document, nous avons appliqué plusieurs méthodes de recherche grâce à la littérature et aux ressources en ligne, et nous avons formé un guide de réflexion pour assurer la réussite de l'entreprise.

Dans la première partie, nous avons examiné les généralités de la création d'entreprise, particulièrement les normes et les obligations nécessaires pour démarrer une activité commerciale dans le secteur de la restauration. Puis, nous avons présenté les caractéristiques détaillées d'un projet de création d'entreprise, telles que la structure du business plan, l'étude de marché, en ajoutant un modèle stratégique, ou bien Business Model Canvas, qui nous a poussé à réaliser ce projet de bar. Pour élaborer une structure, il n'existe pas de modèle unique, donc il a donc fallu réfléchir à quels éléments ajouter (ou non) pour aborder notre plan. En ce qui concerne l'analyse du marché, nous avons mentionné les facteurs du macro-environnement et du micro-environnement en utilisant le modèle des cinq forces de Porter.

La partie pratique contient la présentation de l'ensemble du projet. En appliquant nos idées et grâce aux théories retenues, nous avons réalisé notre concept : le plan d'affaires d'un bar à céréales à Olomouc. C'Real bar serait un établissement original, de style vintage, situé au cœur du centre-ville, qui laisserait parler la créativité du client qui composerait son propre bol de céréales. Tous les éléments importants ont été décrits, tel que le résumé exécutif, le portrait général de l'entreprise et la situation actuelle du marché. Nous avons analysé les facteurs externes, les facteurs internes affectant cette entreprise située au centre-ville, les effets positifs ou négatifs sur notre projet, en observant l'intensité concurrentielle à Olomouc.

L'étape suivante a été la création de notre matrice d'affaires, qui a nettement synthétisé les points indispensables du marketing, et du plan financier et opérationnel. Nous avons segmenté la clientèle, qui sera généralement jeune et nous avons souligné les valeurs et les activités clés du bar. Ensuite, nous avons également listé les partenaires indispensables et nous avons répondu à la question financière du projet en couvrant l'ensemble des coûts. Le plan correspond aux besoins particuliers de prévision permettant de valider nos choix stratégiques. L'analyse finale est une analyse SWOT, qui nous a permis de repérer les

obstacles, les risques, mais également les opportunités liées à la mise en œuvre du projet à céréales dans une ville étudiante.

Enfin, nous avons montré que ce projet de bar à céréales est réalisable et viable.

RESUMÉ

Cílem bakalářské práce bylo představení projektu vybraného restauračního zařízení se zaměřením na cereálie. Hlavní činností baru byla příprava cereálií a nealkoholických nápojů.

V úvodní části byly rozebrány teoretické poznatky související s podnikáním v oboru pohostinství a se zpracováním podnikatelského plánu. Představili jsme právní formy podnikání v České republice a normy, které musí znát každý začínající podnikatel.

Druhá část práce byla zaměřena na důležité charakteristiky business plánu. Účelem bylo čtenáře seznámit se strukturou plánu a popsat Business model canvas, což je poměrně nový nástroj, kterým lze nahlížet na podnikání velmi efektivně. Tento model vytvořil šablonu, kterou jsme následně aplikovali v praktické části.

V třetí a poslední části byl představen samotný projekt cereálního baru v centru města Olomouce. Byla provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí podniku a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Další krok představoval Business model canvas, který dodal veškeré klíčové informace pro představení našeho konceptu jako například: důležité zdroje podniku, distribuční kanály, partnery a strukturu nákladů. Závěrem této části byla SWOT analýza, která stanovila slabé či silné stránky baru a poukázala na možné příležitosti a hrozby.

Můžeme konstatovat, že podnikatelský záměr restauračního zařízení se zaměřením na cereálie ve studenském městě lze realizovat.

BIBLIOGRAPHIE

- ČERVENÝ, Radim et al., *Business plán: krok za krokem*, Prague, C.H. Beck, 2014.
- DUSSOSSOY, Patrick, *50 étapes pour créer sa petite entreprise*, Le Mans, GERESO édition, 2016.
- LÉGER-JARNIOU, Catherine, *Étude de marché : comment la réussir pour construire son business model*, Dunod, Paris, 2011.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*, Brno, BizBooks, 2012.
- PAPIN, Robert, *La création d'entreprise - Créer, Gérer, Développer, Reprendre*, Paris, Dunod, 2011.
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol., *Základy podnikání*, Prague, Grada Publishing, 2010.
- SRPOVÁ, Jitka et al., *Podnikatelský plán a strategie*, Prague, Grada Publishing, 2011.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka, *Podnikání malé a střední firmy*, Prague: Grada Publishing, 2012.
- WUPPERFELD, Udo, *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, Prague, Management Press, 2003.

SITOGRAFIE

www.mpo.cz [cit. 2018-11-18]
<https://www.strategyzer.com> [cit. 2018-11-20]
<https://www.insee.fr> [cit. 2019-01-11]
<https://creerentreprise.fr> [cit. 2019-01-17]
<https://obcanskyzakonik.justice.cz> [cit. 2019-01-18]
<https://www.zakonyprolidi.cz> [cit. 2019-01-18]
<https://www.businessinfo.cz> [cit. 2019-01-18]
<https://www.podnikatel.cz> [cit. 2019-02-16]
<https://eagri.cz> [cit. 2019-02-16]
<https://www.sreality.cz> [cit. 2019-02-23]
<https://www.dachi.cz> [cit. 2019-02-23]
<https://www.google.com> [cit. 2019-02-23]
<https://www.zboziaprodej.cz> [cit. 2019-02-24]
<https://www.upol.cz> [cit. 2019-02-24]
<https://www.tripadvisor.cz> [cit. 2019-02-27]
<https://www.restu.cz> [cit. 2019-02-27]
<https://www.fio.cz> [cit. 2019-02-28]
<https://www.epravo.cz> [cit. 2019-03-03]
<https://cs.wix.com> [cit. 2019-03-03]

LISTE DES TABLEAUX, DES IMAGES ET DES SCHÉMAS

Liste des tableaux:

- Tableau n°1: Heures d'ouverture, p. 35
- Tableau n° 2 : Activités clés, p. 46
- Tableau n° 3 : Salaires, p. 48
- Tableau n° 4 : Ressources physiques, p. 49
- Tableau n° 5 : Ressources financières, p. 50
- Tableau n° 6 : Coûts initiaux, p. 56
- Tableau n° 7 : Coûts fixes, p. 57
- Tableau n° 8 : Coûts variables, p. 59
- Tableau n° 9 : Coûts variables par jour, p. 59
- Tableau n° 10 : Revenus estimés, p. 59
- Tableau n° 11 : Compte de résultat, p. 60
- Tableau n° 12 : Analyse SWOT, p. 62

Liste des images:

- Image n°1 : Plan du centre ville, p. 36
- Image n° 2: Logo, p. 53

Liste des schémas:

- Schéma n°1: Business Model Canvas, p. 27
- Schéma n° 2 : Matrice d'affaires, p. 61

ANNOTATION

Nom de l'auteur : Alena Karásková

Faculté et le département : Faculté de lettres, Département de langues romanes

Titre du mémoire : Plan d'affaires - création d'un bar à céréales dans une ville étudiante

Directeur du mémoire : Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton

Nombre de caractères : 112 967

Nombre d'annexes : 0

Nombre de titres de la littérature : 9 (+ 19 ressources en ligne)

Mots clés : plan d'affaires, entreprise, établissement alimentaire, bar à céréales, petit déjeuner

Annotation

Ce mémoire de licence traite de la compilation d'un plan d'affaires pour construire un bar à céréales à Olomouc. L'objectif principal du mémoire constitue d'évaluer la rentabilité et les menaces associées au projet. La partie théorique se consacre au sujet de la création de plan d'affaires en proposant les suggestions, les informations et les stratégies pour une nouvelle entreprise. La partie pratique inclut l'élaboration du plan d'entreprise à la suite des connaissances théoriques.

ABSTRACT

Autor's name : Alena Karásková

Faculty and department : Faculty of arts, Department of Romance studies

Title : Business plan - establishment of a cereal bar in a student city

Thesis supervisor : Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton

Number of characters : 112 967

Number of annexes : 0

Number of titles of literature : 9 (+ 19 online sources)

Key words : business plan, company, food establishment, cereal bar, breakfast

Abstract

The bachelor's thesis deals with the compilation of a business plan for an establishment of a cereal bar in Olomouc. The main aim of the thesis is to evaluate the profitability and menaces associated with the project. The theoretical part deals with a topic of creating business plans, providing suggestions, informations and strategies for new business. The practical part includes the elaboration of business plan as the result of the theoretical knowledges.