

Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Etude de faisabilité : création d'une entreprise dont l'objectif est de proposer la vente en kits de montres personnalisables en ligne.**

**Le cas de: « Build Your Watch »**

Mémoire présenté par :  
**Stan SEGERS**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en sciences commerciales**

Année académique 2021 – 2022

Promoteur :  
**Killian LAFONT**

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles



Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Etude de faisabilité : création d'une entreprise dont l'objectif est de proposer la vente en kits de montres personnalisables en ligne.**

**Le cas de: « Build Your Watch »**

Mémoire présenté par :  
**Stan SEGERS**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en sciences commerciales**

Année académique 2021 – 2022

Promoteur :  
**Killian LAFONT**

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

## Remerciements

*Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier les personnes ayant pris part, de près ou de loin, à la réalisation de celui-ci. Je souhaite, plus globalement, aussi remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu durant ces quatre années de cours du soir, qui n'ont pas toujours été évidentes.*

*Merci à Monsieur Lafont, mon promoteur de mémoire, pour ses conseils précieux et ses remarques pertinentes.*

*Merci à Sydney Romain, ma compagne, pour avoir relu mon mémoire et m'avoir soutenu dans l'élaboration de celui, mais également pour son soutien au cours des quatre dernières années.*

*Merci à Fabian Rousseau, ami et ancien de l'ICHEC, pour la relecture de mon mémoire et pour tous les conseils, tout au long de mon parcours.*

*Merci à Guillaume Demartin, ami et ancien de l'ICHEC, pour ses conseils concernant le plan financier de ce travail.*

*Merci à ma famille, mes amis et mes collègues pour avoir répondu et partagé mon étude.*

*Merci finalement à Tom, Nicolas, Adrien, Guillaume et toutes les personnes avec qui j'évolue depuis la première année. Sans qui il aurait probablement été nettement plus difficile de terminer ces études.*

## Table des matières

Introduction .....	1
1. Présentation du projet .....	2
1.1 Prototype du site web.....	3
2. Description des montres .....	5
3. Commerce en ligne .....	8
3.1 Vente en ligne – Chiffres clés en Belgique .....	9
4. Analyse du marché des montres.....	11
4.1 Tendances générales.....	11
5. L'étude de marché .....	13
5.1 L'étude quantitative.....	13
5.2 Méthodologie utilisée .....	13
5.3 Analyse des résultats.....	13
6. Analyse Pestel .....	18
6.1 L'environnement politique.....	18
6.2 L'environnement économique .....	19
6.3 L'environnement socioculturel .....	20
6.4 L'environnement technologique.....	21
6.5 L'environnement écologique .....	22
6.6 L'environnement légal.....	23
6.7 Conclusion .....	23
7. Analyse de la concurrence .....	25
7.1 Concurrents directs .....	25
7.3 Concurrents indirects .....	30
7.4 Analyse des 5 forces de Porter .....	30
7.4.1 Le pouvoir de négociation des clients.....	30
7.4.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	31
7.4.3 La menace des produits ou services de substitution .....	31
7.4.4 La menace d'entrants potentiels sur le marché.....	32
7.4.5 L'intensité concurrentielle .....	32
7.4.6 Conclusion .....	33
8. Business Model Canvas .....	34
8.1 Segments de clientèle .....	35
8.2 Propositions de valeur.....	35
8.3 Canaux.....	36

8.4 Relations avec le client.....	36
8.5 Flux de revenus .....	37
8.6 Ressources clés.....	37
8.7 Activités clés .....	37
8.8 Partenaires clés .....	38
8.9 Structure de coûts .....	38
9. Le plan marketing.....	39
9.1 Positionnement et cible .....	39
9.2 Produit.....	40
9.3 Prix.....	40
9.4 Place .....	42
9.5 Promotion .....	43
10. Le plan financier .....	44
10.1 Plan d'investissement .....	44
10.2 Plan de financement .....	46
10.3 Analyse de rentabilité .....	49
10.4 Plan de trésorerie.....	55
11. L'analyse SWOT .....	57
11.1 SWOT.....	57
11.2 TOWS.....	58
11.2.1 Forces / opportunités.....	58
11.2.2 Faiblesses / opportunités.....	58
11.2.3 Forces / menaces .....	58
11.2.4 Faiblesses / menaces.....	59
12. Conclusion .....	60
Bibliographie .....	62

## Introduction

Nous allons, à travers ce mémoire, entrer dans le monde passionnant des montres et étudier la faisabilité de la création d'une entreprise dans ce secteur. Le choix de ce sujet a été fait pour deux raisons. Tout d'abord, dans le but de mettre en pratique les connaissances cumulées au terme de ces quatre années d'études. En effet, l'ICHEC nous apporte une connaissance complète de la gestion d'entreprise et arrivant à la fin de mes études, le but est de confronter ces connaissances à la pratique. Ainsi, le côté pratique d'un mémoire projet, l'élaboration d'un business plan, d'un plan financier et toutes les étapes liées au processus de la création d'entreprise sont des éléments qui m'ont poussé à travailler sur ce sujet.

Ensuite, les montres sont des objets que j'affectionne depuis de nombreuses années maintenant. Il est vrai que ma passion s'arrêtait jusqu'il y a peu à l'esthétique. Toutefois, je prête de plus en plus attention à la mécanique des montres et à leur histoire. Ce mémoire est dès lors l'occasion d'approfondir mes connaissances à ce sujet. Par ailleurs, j'ai un réel attrait pour le fait de réaliser des choses, sur mesure, de mes propres mains. La combinaison de ces deux éléments a donc donné naissance à cette idée.

L'entreprise en question est un commerce de vente en ligne de montres personnalisables, qui peuvent être vendues en kits, afin de laisser au consommateur le loisir d'assembler lui-même sa montre.

Dans un premier temps, le projet sera présenté et une brève explication concernant les montres sera donnée. Les éléments découlant du projet seront ensuite abordés. C'est le cas du commerce en ligne, que nous analyserons afin de voir s'il est intéressant de se lancer à 100% sur internet, et du marché horloger dans sa globalité afin de mieux le comprendre.

Une étude de marché sera également réalisée. Celle-ci sera déterminante pour la suite du travail et permettra d'orienter celui-ci. En effet, les réponses récoltées permettront de prendre conscience de l'attrait, ou non, du projet auprès d'un échantillon.

Ensuite, diverses analyses stratégiques, au travers de différents outils, utiles à la création d'une entreprise seront menées. Ces analyses permettront de mieux comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons et d'en saisir les contraintes ou les opportunités. Cela sera également utile afin de réfléchir le projet à 360° et de s'interroger en profondeur sur celui-ci. Cela sera aussi l'occasion de chiffrer et d'objectiver cette démarche afin d'arriver à une conclusion concrète et pertinente.

L'ensemble du travail constituera alors un dossier complet qui répondra à la question de faisabilité de l'entreprise et permettra alors de décider s'il est judicieux de poursuivre l'aventure.

Notons toutefois que le but est avant tout de découvrir l'entreprenariat au travers d'une idée qui m'intéresse, mais si l'issue de ce travail est optimiste, il est envisageable que cela débouche sur une création d'entreprise.

## 1. Présentation du projet

« Build Your Watch », en français, construis ta montre, est le nom que j'ai souhaité donner au projet. Simplement pour directement savoir, au travers du nom, ce dont il est question. Comme expliqué dans l'introduction, l'idée est de proposer un commerce de vente en ligne de montres personnalisables, qui peuvent être vendues en kits, afin de laisser au consommateur le loisir d'assembler lui-même sa montre s'il le désire.

Plusieurs notions clés interviennent ici. Tout d'abord, le commerce en ligne. Depuis de nombreuses années, le commerce en ligne prend de plus en plus de place et il nous semble judicieux de développer cette entreprise de cette manière. De plus, cela permet de réduire quelque peu les coûts de lancement de l'entreprise. Dans la suite de ce travail, nous analyserons le commerce en ligne afin de comprendre si ce choix est en effet le meilleur.

Le site web sera d'ailleurs d'une importance cruciale à la réussite de ce projet. L'assemblage, même virtuel d'une montre peut sembler complexe, celui-ci se devra donc d'être à la fois complet dans l'explication proposée, mais également très simple d'utilisation. Dans les faits, nous souhaitons accompagner le consommateur tout au long de son parcours utilisateur afin de rendre la composition d'une montre la plus agréable possible.

Une autre notion clé est celle de la personnalisation. Dans un monde globalisé où le consommateur a beaucoup de choix, il semble judicieux de proposer de la personnalisation. Celle-ci est d'ailleurs présente dans de nombreux secteurs, comme l'automobile par exemple. De cette manière, il sera possible fournir un produit qui soit taillé sur mesure. Les possibilités de personnalisation sont larges sur une montre, cela va du bracelet et des éléments extérieurs de la montre jusqu'à l'intérieur avec le mouvement. Il est également envisageable de proposer de la gravure sur le fond de la montre, qui n'est autre que la partie en contact avec le poignet.

Pour finir, la vente en kit est également une composante essentielle de l'idée. Par ce terme, nous entendons le fait de livrer les différents éléments qui composent une montre en pièces détachées au client. Le but de ceci est de proposer une expérience en plus qu'un simple achat de produit. Cette vente en kit ne serait toutefois qu'une possibilité pour le client car nous sommes convaincus que cette option ne sera intéressante, dans la majorité des cas, que pour une poignée de consommateurs passionnés. Cette hypothèse reste toutefois à valider ou à invalider dans la suite de ce travail.

Cette dimension permettra alors, en plus de la vente de montres, de proposer à la vente les outils nécessaires à cet assemblage. Il sera également nécessaire de développer des « tutos » afin de rendre cela accessible à toute personne, aussi novice en la matière soit-elle.

## 1.1 Prototype du site web

Le site web est évidemment un aspect primordial de Build Your Watch et afin de mieux comprendre l'idée, je vais ici vous présenter un aperçu de ce site. Bien entendu, ce projet serait à développer avec des professionnels afin de le rendre optimal. Toutefois, cet exercice permettra de savoir vers où se diriger et, si le projet aboutit, d'avoir un prototype à présenter à ces professionnels.

Au premier quadrimestre de cette année scolaire, nous avons été amenés à travailler sur l'élaboration d'un site web dans le cadre du cours de « Stratégie digitale des entreprises ». Avec mon groupe, nous avons décidé de travailler sur ce projet que nous avions nommé « Make your own watch ». Les images qui suivent sont dès lors issues de ce travail et correspondent, à quelques détails près, à ce que je vise en termes de visuel.

La page d'accueil se veut simple et épurée. Le header comprend des accès à la boutique, aux tutos, à une FAQ ou encore au blog que nous souhaitons mettre en place. Le footer comprend quant à lui toutes les données relatives à l'entreprise ainsi que des accès aux différents réseaux sociaux de la marque.

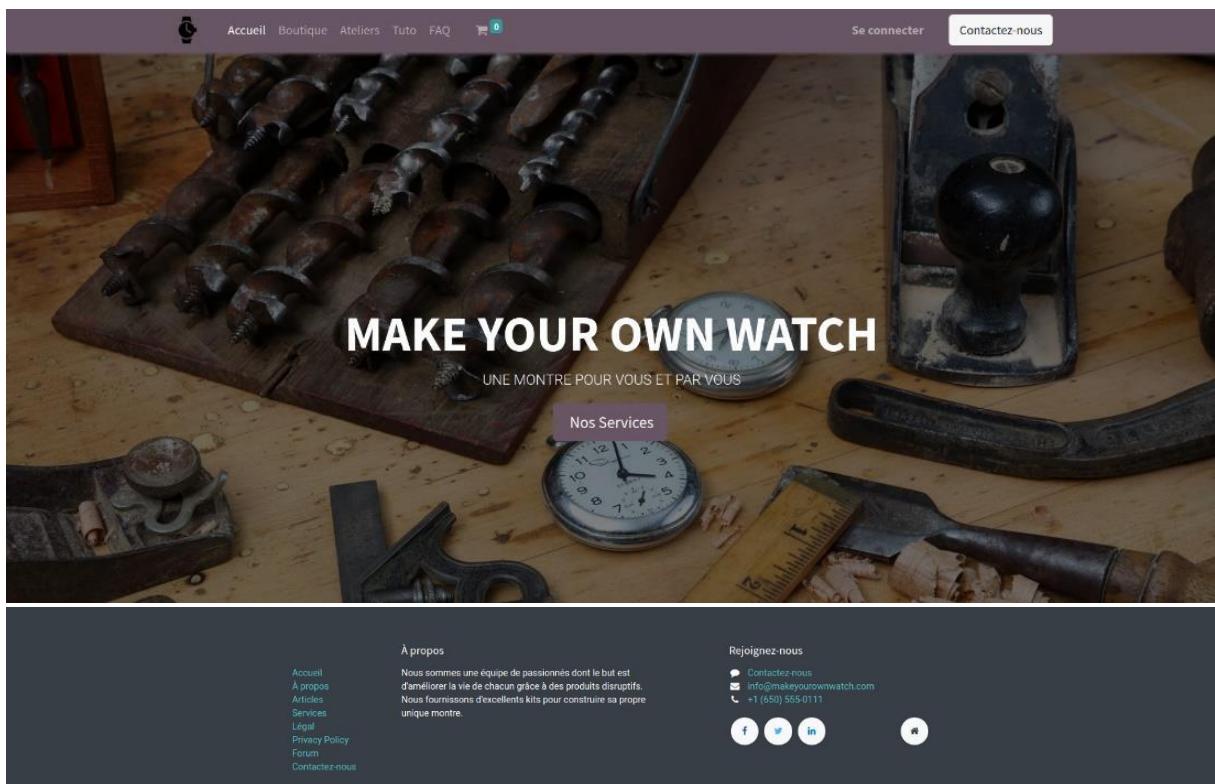


Figure 1 : Page d'accueil Make your own watch.

Une fois dans la boutique, le client choisit tout d'abord le style de montre dont il a envie. Une petite explication du processus complet lui est alors donnée. Notons qu'à la différence de la l'image ci-dessous, l'assemblage sera une option et le processus sera dès lors comme ceci : Customisez votre montre – Choisir de l'assembler ou non – Ajouter au panier – Payer – Soyez livré.

## Comment ça fonctionne ?

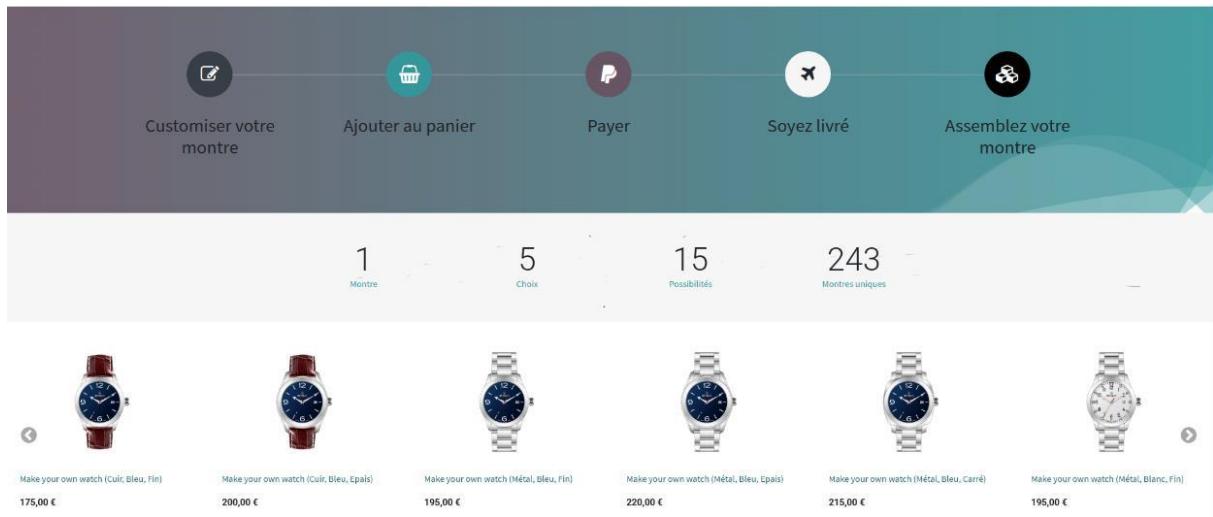


Figure 2 : Boutique en ligne Make your own watch.

Une fois le modèle de montre choisi, le client a dès lors un visuel de la montre d'un côté et les options de l'autre. Le visuel évolue en direct, en fonction des options choisies. De plus, le prix additionnel (ou non) de chaque option est mentionné et le prix global de la montre est également adapté au fur et à mesure.

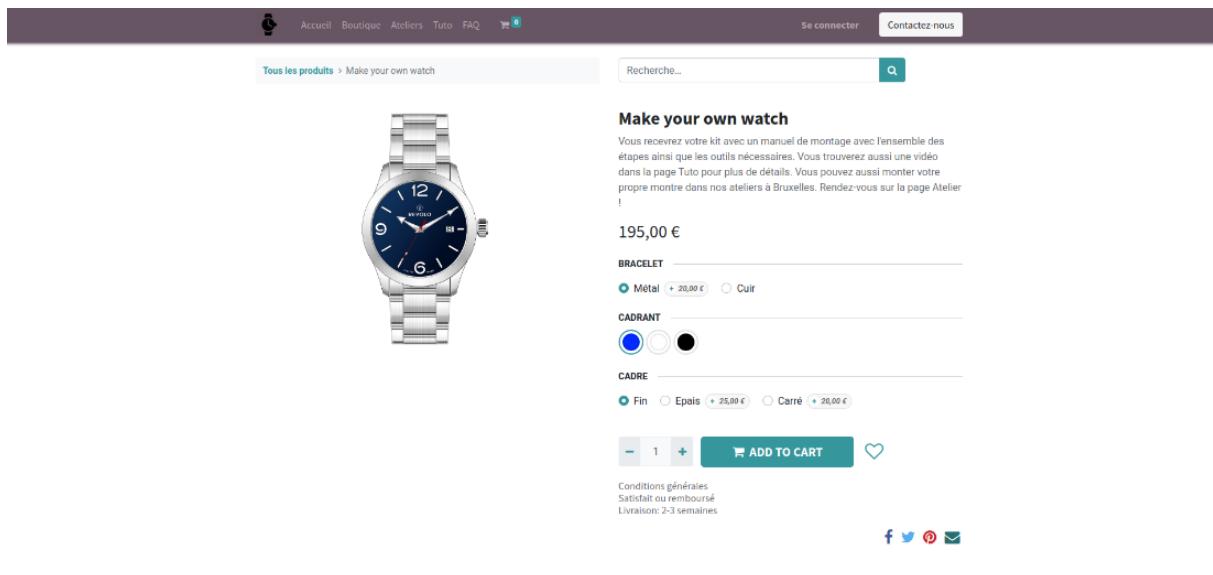


Figure 3 : Boutique en ligne Make your own watch.

## 2. Description des montres

Venons-en à présent aux différents éléments qui constituent une montre et posons les bases concernant le lexique propre à l'horlogerie. Le but n'est pas ici de rentrer trop dans les détails, mais bien de se familiariser avec un certain vocabulaire, car souhaitant personnaliser et assembler des montres, cela semble judicieux.

Cette étape sera utile pour la suite du travail afin de bien comprendre ce dont il est question.



Figure 4 : 15 termes que tout amateur d'horlogerie se doit de connaître.

Source : Jamais vulgaire. (2019). *15 termes que tout amateur d'horlogerie se doit de connaître*. Récupéré de <https://jamaisvulgaire.com/conseil-montre-homme/sinistre-a-lhorlogerie-les-bases-a-connaître/>

Tous ces éléments peuvent bien entendu être de qualité et de matériaux différents et c'est, en partie, en cela que le prix de la montre va évoluer. Toutefois, hormis si des matériaux nobles sont utilisés,

l'élément qui aura une importance cruciale (et qui n'est pas présent sur la figure 4 dans le prix de la montre sera le mouvement.

Il existe deux grandes familles de mouvements. Voyez ci-dessous un tableau reprenant les différents mouvements possibles :

Tableau 1 : Types de mouvements

Mouvements mécaniques		Mouvements électroniques		
à remontage manuel	à remontage automatique	à quartz	à quartz solaire	à quartz Kinétique
Nécessite d'être remonté tous les jours. (Doit se faire lorsque la montre n'est pas portée).	Emmagasinent de l'énergie grâce aux mouvements (grâce à un rotor). Doit tout de même être remonté manuellement lorsque la montre n'est pas portée pendant un certain temps.	Pile. Mouvement très précis.	Pas de pile. Petit panneau solaire.	Mouvement électronique sur lequel a été montée une masse oscillante. Ce rotor tourne, tout comme une montre automatique, en fonction des mouvements du poignet et de manière perpétuelle afin de générer un courant électrique stocké dans une pile ou dans un condensateur.

Notons que les mouvements mécaniques sont plus susceptibles d'intéresser les passionnés de l'horlogerie par la technique que l'élaboration de ce type de mouvement requière. Ce sont des mouvements plus « nobles » qui ont l'avantage de durer dans le temps. Il faudra cependant, selon la qualité de manufacture, procéder à des entretiens de la montre.

Les mouvements électroniques, eux, sont plus simples et présentent l'avantage d'être nettement moins chers à la production. Ils sont également plus précis qu'un mouvement mécanique mais un changement de pile doit être effectué de temps à autre.

De plus, chaque type de mouvement connaît bien entendu des modèles différents, appelés calibres. Ces modèles vont présenter des qualités de manufacture différentes et vont avoir un impact sur la précision de la montre par exemple.

En termes de mouvements, l'univers horloger fonctionne de la manière suivante : certaines marques développent et fabriquent des mouvements pour l'horlogerie. Ceux-ci sont alors revendus à d'autres marques ne souhaitant pas développer leurs propres mouvements ou n'ayant pas les ressources suffisantes. Ces mouvements sont alors ajoutés tels quels à la montre, ou bien sont adaptés par la marque pour correspondre parfaitement à leurs attentes.

C'est par exemple le cas de ETA, qui est une filiale de Swatch Group. En dehors des marques propres au groupe telles que Tissot ou Certina, ces mouvements seront à retrouver chez de nombreux autres fabricants.

A côté de ETA, les marques se partageant le marché des mouvements ne sont pas si nombreuses, citons par exemple Seiko, Citizen Miyota et Ronda qui, à eux 4, équipent une grande partie des montres que nous retrouvons sur le marché. (Chrono24, 2021).

Dans ce projet, il ne sera pas question de fabriquer des mouvements maison, mais bien de proposer différents types de mouvements préfabriqués. Celui-ci ne sera alors plus qu'à insérer dans la montre lors de l'assemblage. L'avantage de proposer différents types de mouvements sera, pour le consommateur, de pouvoir jouer sur le prix final du produit.

### 3. Commerce en ligne

Le projet se voulant digital, il est primordial de comprendre ce dont il est question concrètement. Premièrement, définissons clairement de quel type de commerce en ligne il s'agit. Selon Isaac (2017), nous sommes dans un commerce électronique classique. Simplement car l'offre du produit ou service ainsi que la logistique se veut physique, la manière de passer commande est quant à elle numérique.

Ensuite, revenons quelques instants sur la réalité financière et commerciale de ce secteur du commerce en ligne. Il est vrai que ce dernier est souvent perçu comme un monde où tout est possible, avec comme exemples des sites mondialement connus tels que Amazon ou encore Alibaba. Toutefois, il est plus difficile de se faire une place dans le commerce électronique que ce qu'il n'y paraît et pour s'en rendre compte, plusieurs données sont intéressantes à rappeler. Selon Isaac (2017), le commerce électronique ne représente encore qu'une faible proportion de la totalité des échanges marchands, malgré le fait que le chiffre d'affaires de ces entreprises augmente de 20% à 30% par an.

Par ailleurs, il existe en France 200.000 sites marchands et selon Isaac (2017), 78% d'entre eux font moins de 1.000 transactions par mois. De plus, l'augmentation du nombre de sites marchands est importante sur internet. Ainsi, sur les 10 dernières années, celui-ci a été multiplié par dix. C'est dire à quel point l'univers concurrentiel est important.

Selon Isaac (2017), les sites les plus visités sont ceux qui proposent de comparer les prix, les plateformes d'intermédiation tels que les ventes d'occasion ou encore les sites de tourisme. Néanmoins, ceux proposant du commerce traditionnel comme les supermarchés en ligne ou les sites spécialisés dans l'habillement ou les cosmétiques représentent la plus forte progression. Plus largement, c'est le commerce B2C qui connaît la plus grande évolution depuis l'émergence d'internet.

De plus, il faut comprendre les atouts, mais aussi les limites de ce modèle. Parmi les opportunités qu'apporte le fait de développer un commerce en ligne, nous retrouvons la réduction de coûts fixes. En effet, le fait de proposer un commerce en ligne fait que le consommateur réalise lui-même ses achats, réduisant ainsi les coûts liés au personnel, mais également les frais liés à la location d'espaces commerciaux. Notons toutefois que des frais variables plus importants que dans des commerces classiques peuvent apparaître. C'est par exemple le cas des coûts de transport ou de promotion. (Isaac, 2017).

Les possibilités de croissances constituent également une opportunité à prendre en considération par le fait de pouvoir plus facilement élargir ses activités au niveau territorial. Evidemment, ce genre de développement représente un coût, mais il est plus facile de le faire au travers d'un commerce électronique que physiquement. (Isaac, 2017).

Pour finir, les connaissances que nous pouvons avoir de nos clients sont également un avantage grâce à un suivi de leur comportement. Il est ainsi plus simple de comprendre le client et d'améliorer le service que l'on lui prodigue.

Malgré tout, des menaces sont aussi présentes lorsque l'on développe un commerce en ligne et elles résident particulièrement dans le fait que la concurrence est davantage présente. Il est dès lors plus simple pour le consommateur de trouver des produits de substitution. (Isaac, 2017).

Par ailleurs, selon Isaac (2017), les limites proviennent aussi des consommateurs qui ont plus difficile à faire confiance aux commerces en ligne. Tout d'abord, parce qu'ils ne peuvent pas interagir avec l'objet en question. Ce qui peut créer une certaine méfiance chez certains consommateurs. Ensuite, la crainte concernant le retour de produits et le service après-vente sont eux aussi des freins, surtout lorsqu'il s'agit d'un nouvel entrant sur le marché qui n'a pas encore fait ses preuves.

En conclusion, le commerce électronique présente de nombreux avantages et les possibilités d'évolutions sont grandes. Toujours faut-il, d'un côté, comprendre les freins des consommateurs et tenter de les réduire au maximum, et réussir à se différencier des concurrents et des nouveaux entrants, d'un autre.

### 3.1 Vente en ligne – Chiffres clés en Belgique

Après avoir compris les avantages et inconvénients de la vente en ligne, attardons-nous à présent sur les chiffres clés que représente cette activité en Belgique.

Statbel a mené une étude en 2021 concernant l'utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication) auprès des personnes âgées de 16 à 74 ans.

Celle-ci nous apprend tout d'abord que 66% des Belges compris dans cette tranche d'âge ont acheté en ligne en 2021. Nous voyons ci-dessous que cette tendance croît d'année en année depuis 10 ans.

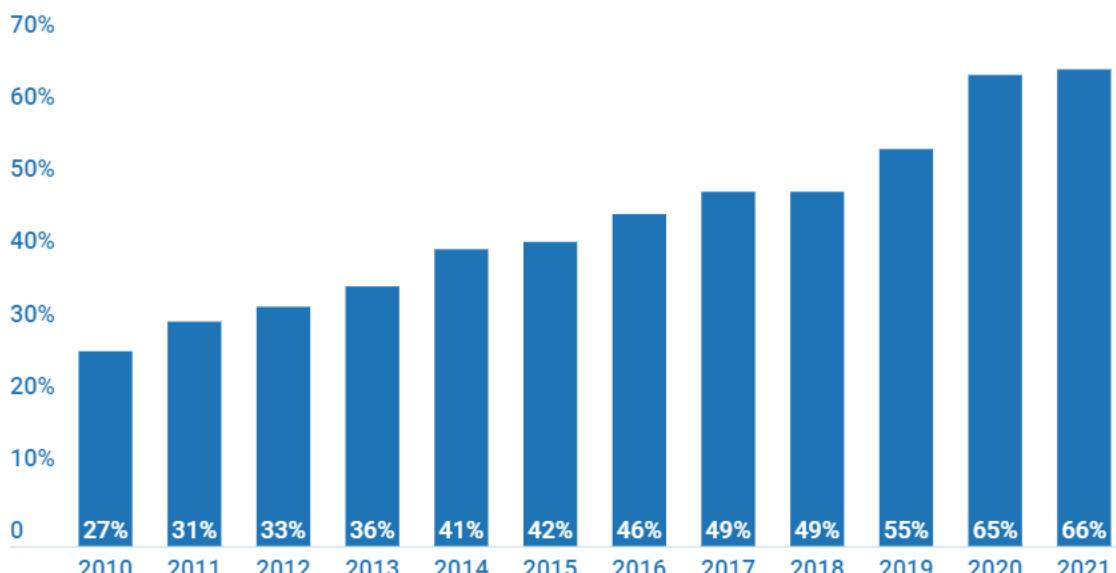


Figure 5 : Achats en ligne

Source : Statbel. (2021). *Utilisation des TIC auprès des ménages*. Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/utilisation-des-tic-aupres-des-menages#news>

Parmi ces dépenses en ligne, ce sont les vêtements, les chaussures et les accessoires qui ont le plus de succès avec 67,7%, suivi par les livraisons de repas avec 36,1%.

Par ailleurs, la fréquence d'achat en ligne augmente elle aussi au cours des années. Ainsi, 10% des personnes interrogées achetaient 10 fois sur internet par trimestre en 2019, contre 14% en 2021.

Ensuite, la somme dépensée sur internet évolue elle aussi.

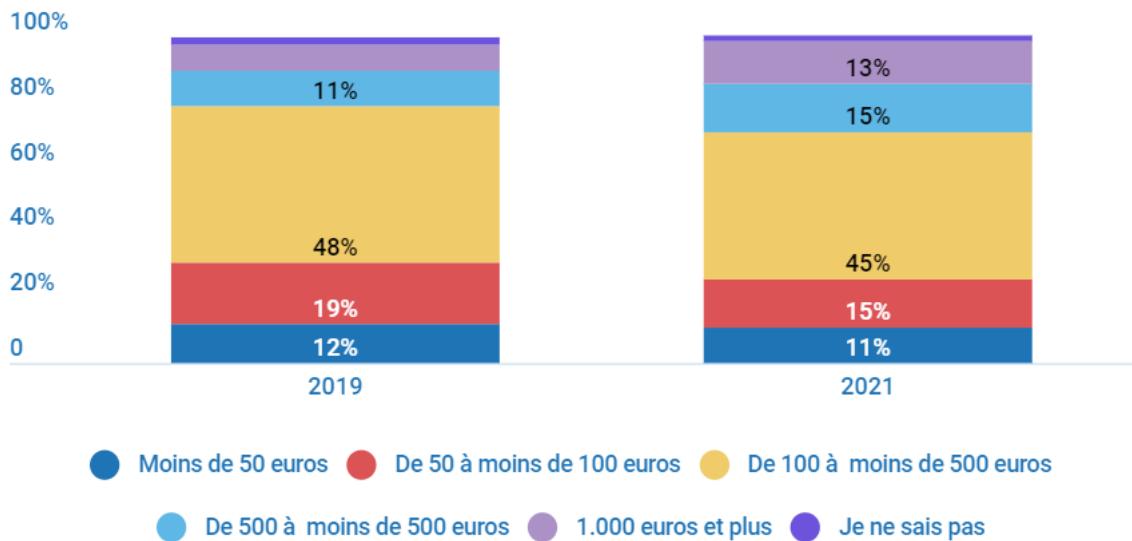


Figure 6 : Dépenses achats en ligne.

Source : Statbel. (2021). *Utilisation des TIC auprès des ménages*. Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/utilisation-des-tic-aupres-des-menages#news>

Par trimestre, nous nous rendons compte que la majorité (45%) des répondants avaient dépensé de 100 EUR à 500 EUR sur internet. Il est aussi intéressant de souligner que la part des personnes ayant dépensé plus de 500 EUR est passée de 19% en 2019 à 28% en 2021.

Statbel nous apprend également que les hommes dépensent en moyenne plus en ligne. Ainsi, 16% d'entre eux dépensent plus de 1000 EUR contre 10% chez les femmes, à nouveau par trimestre.

Pour finir, Retis (2021), se basant sur une enquête du SPF économie datant de 2018, nous explique pourquoi certains consommateurs belges n'achètent pas en ligne. En tête de liste, 56% des répondants ont ainsi une préférence pour l'achat physique. Suivent les personnes qui craignent quant à la sécurité des paiements en ligne avec 15% des répondants. 11% d'entre eux ne possèdent pas de moyen pour payer en ligne et le même pourcentage de personnes estime ne pas disposer des compétences nécessaires. Pour finir, 7% des personnes interrogées manquent de confiance envers le service de livraison ou le service après-vente.

## 4. Analyse du marché des montres

### 4.1 Tendances générales

Nous allons à présent analyser au mieux le marché de l'horlogerie. Ceci nous permettra de le comprendre afin de nous positionner de la meilleure manière possible. Cette analyse se concentrera sur le marché français et suisse, car des chiffres fiables ne sont pas disponibles pour la Belgique. Toutefois, ces données nous présenteront des tendances générales qui nous seront extrêmement utiles.

Commençons par regarder les tendances en France avec la valeur du marché des montres entre 2010 et 2020. (Statista, 2021). Selon le graphique ci-dessous, les ventes évoluent de 2,3% chaque année, si nous ne prenons pas en compte la période entre 2019 et 2020.

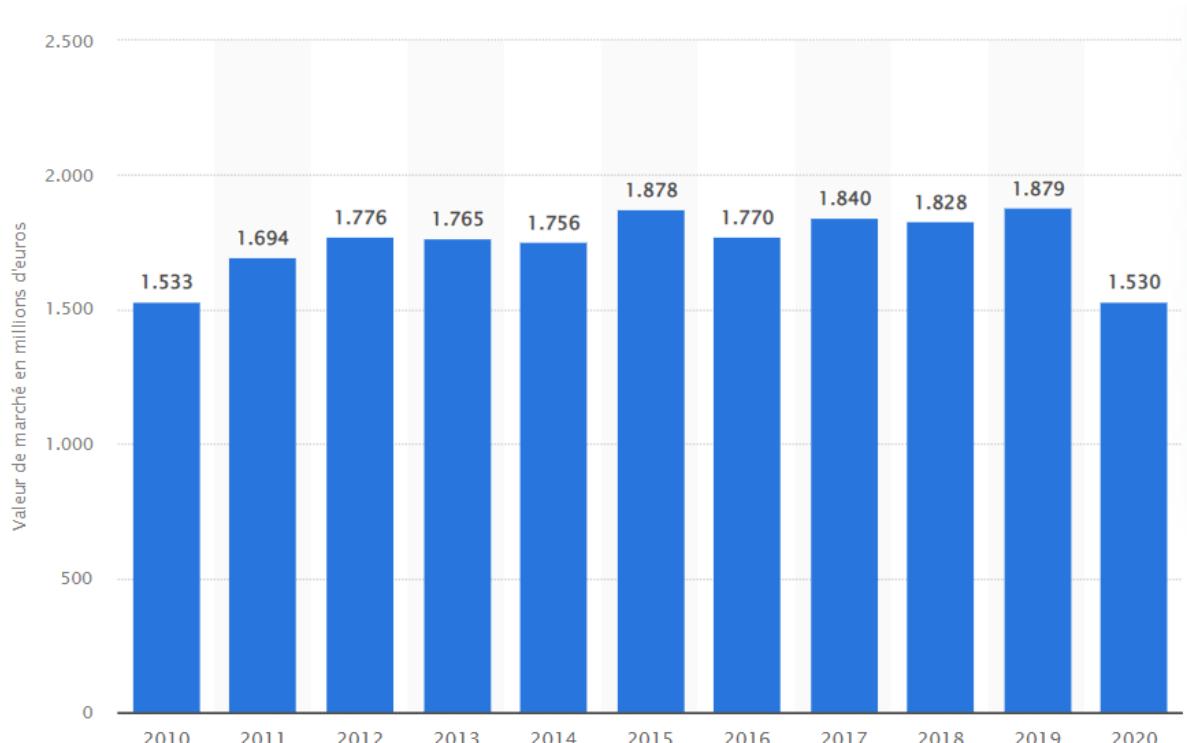


Figure 7 : Valeur du marché français des montres

Source : Statista. (2021). Valeur du marché français des montres entre 2010 et 2020. Récupéré de <https://fr.statista.com/statistiques/588852/montres-valeur-marche-france/>

Comme de nombreux autres secteurs, le marché de l'horlogerie a connu des difficultés dues à la pandémie. Ainsi, entre 2019 et 2020, nous observons un recul des ventes de 19% selon Francéclat (2020). Le marché représentait néanmoins tout de même 1,5 milliard d'euros en 2020.

Par ailleurs, ce même rapport nous apprend d'autres choses intéressantes. Tout d'abord, sur cette même période, la seule évolution positive (+9%) des ventes sont les montres comprises entre 300 EUR et 999 EUR. De plus, 17,3% des ventes de montres se font aujourd'hui à distance et qu'un peu plus de 70% des ventes se fait dans des lieux physiques. Le prix moyen des montres vendues en ligne est de 152 EUR.

Au vu du pourcentage de ventes de montres en magasin, nous comprenons immédiatement que les différents confinements que nous avons connus sont la source de la baisse des ventes entre 2019 et 2020.

Pour finir, nous apprenons que les montres de plus de 1000 EUR représentent seulement 1,3% des ventes, mais que cette proportion est égale à 41,7% des ventes en termes de valeur. Les montres d'une valeur comprise entre 50 EUR et 999 EUR représentent elles, 52,1% de ventes et cumulent 51,7% de ventes en termes de valeur. De leur côté, les montres de moins de 50 EUR sont celles qui se vendent le plus, avec un pourcentage de 46,6%. Toutefois, cela n'équivaut, en valeur, à seulement 6,6%.

De son côté, Deloitte (2021) a effectué une étude sur l'industrie horlogère suisse, nous apprenant à nouveau de nombreuses choses pertinentes à notre étude.

Tout d'abord en ce qui concerne le comportement des consommateurs. Nous nous rendons compte que 23% des consommateurs possèdent à la fois des montres traditionnelles ainsi que des smartwatches et que ce sont les générations X et Y qui s'intéressent le plus aux montres. Elles préfèrent d'ailleurs des montres mécaniques de luxe que les montres connectées, si toutefois elles ont le choix.

Ensuite, la durabilité est au cœur des préoccupations actuelles et le secteur horlogerie n'y échappe pas. Ainsi, 72% des marques tentent de réduire leur empreinte carbone et 60% des consommateurs en tiennent compte dans leurs choix. Cette prise en compte de la durabilité passe par l'approvisionnement, mais aussi par l'impact environnemental des matériaux.

De plus, le rapport de Deloitte nous apprend également que le marché de l'occasion prend de plus en plus de place. En effet, « 65 % des dirigeants d'entreprises mettent en œuvre des stratégies pour le marché des montres de seconde main certifiées. La proportion de consommateurs susceptibles d'acheter des pièces de seconde main a gagné onze points de pourcentage par rapport à 2020. » (Deloitte, 2021, p. 4).

Enfin, « 67 % des dirigeants interrogés pensent que les ventes hors ligne continueront de dominer, mais la numérisation continue de s'accélérer et une stratégie omnicanale est essentielle. Près de la moitié des consommateurs souhaitent acheter via les détaillants en ligne, les réseaux sociaux ou les enchères en ligne. » (Deloitte, 2021, p. 4).

## 5. L'étude de marché

### 5.1 L'étude quantitative

Après avoir analysé le marché des montres, nous allons pouvoir comparer les données récoltées dans l'étude avec la théorie. Cette confrontation permettra de mieux comprendre le consommateur, en ce qui concerne son comportement, ses connaissances ou encore ses préférences.

### 5.2 Méthodologie utilisée

Un formulaire, réalisé à l'aide de Google Forms et se composant de 19 questions a été diffusé auprès d'un maximum de personnes. Ne voulant pas orienter les résultats, nous n'avons pas partagé le formulaire auprès de groupes dédiés à l'horlogerie.

Ce questionnaire a été découpé en quatre parties distinctes afin de bien le structurer. Il s'est d'abord concentré sur des questions simples concernant les montres avant de passer à la personnalisation. Sont ensuite venues les questions liées aux habitudes d'achat sur internet pour finir par des questions personnelles nous indiquant le profil du répondant.

Les canaux utilisés sont donc dans un premier temps les réseaux sociaux, au travers de Facebook et Linkedin. Dans un second temps, le formulaire a été partagé dans mon entreprise, la Banque Triodos, afin de toucher un public différent de mes propres réseaux. Les répondants viennent dès lors d'univers variés et nous donnent un échantillon fidèle à la réalité.

Les questions fermées proposant des échelles de réponses ont été composées de 6 possibilités. Nous avons fait ce choix d'un nombre pair afin qu'une prise de position soit faite de la part des personnes interrogées.

### 5.3 Analyse des résultats

Dans un premier temps, nous allons simplement parcourir les résultats les plus pertinents pour ensuite corrélérer les données, nous donnant des indications utiles au développement de notre public cible. L'ensemble du questionnaire et des réponses sont à retrouver à l'annexe n°1.

L'étude menée a permis de récolter 168 réponses avec une parité très proche. En effet, 53,6% des répondant(e)s sont des femmes et 46,4% des hommes. 17,3% ont moins de 25 ans, 50,6% ont entre 25 et 35 ans, 14,3% ont entre 36 et 45 ans, 15,5% entre 46 et 60 ans et 2,4% plus de 60 ans.

Une large majorité, 82,1%, des personnes interrogées possèdent une ou des montres. 31,8% en possèdent une et 26,6% en possèdent deux, suivis par 14,8 en possédant trois. En ce qui concerne le type de montre, 85,7% des personnes détiennent des montres analogiques (à aiguilles) et 26,4% des montres connectées.

Nous avons ensuite demandé si un lieu était préféré quant à l'achat d'une montre, dans une boutique physique, sur internet ou si cela importait peu au répondant. Dès lors, 53,6% préfèrent l'acheter dans une boutique physique tandis que le 6,5% sur internet. Le restant des personnes interrogées a répondu « peu importe ». Notons également que le conseil lors de l'achat est relativement bien valorisé avec 27,4% qui estiment son importance à 4 sur une échelle de 6. Ce qui est cohérent avec les données récoltées sur le marché des montres.

Le projet ayant pour but de pouvoir personnaliser et assembler sa montre, nous avons naturellement voulu savoir si des personnes seraient intéressées par cela. Ainsi, à la question : « Seriez-vous intéressé par le fait de pouvoir personnaliser votre montre », nous avons une majorité des répondants, avec 61,3%, qui semblent plutôt intéressés avec un pic des réponses (24,4%) à une échelle de 5 sur 6. Par ailleurs, 69,6% estiment que le prix d'une montre personnalisable devrait se comprendre entre 100 EUR et 500 EUR.

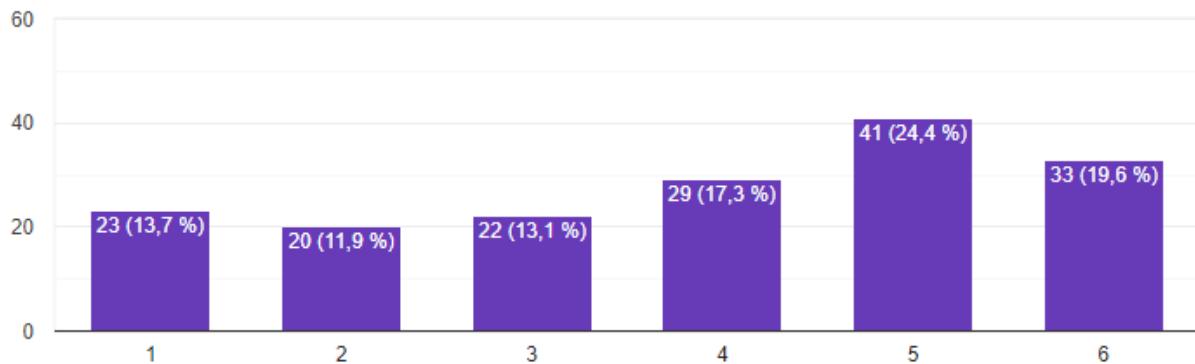


Figure 8 : Seriez-vous intéressé par le fait de pouvoir personnaliser votre montre ?

Même si une majorité de personnes sont intéressées par la personnalisation, les réponses restent relativement linéaires. Il sera donc primordial dans la suite de ce travail de comprendre quels profils de consommateur cela peut intéresser.

L'assemblage, quant à lui, semble avoir moins de succès que la personnalisation. En effet, 33,3% des personnes interrogées ont très peu d'intérêt pour cette option.

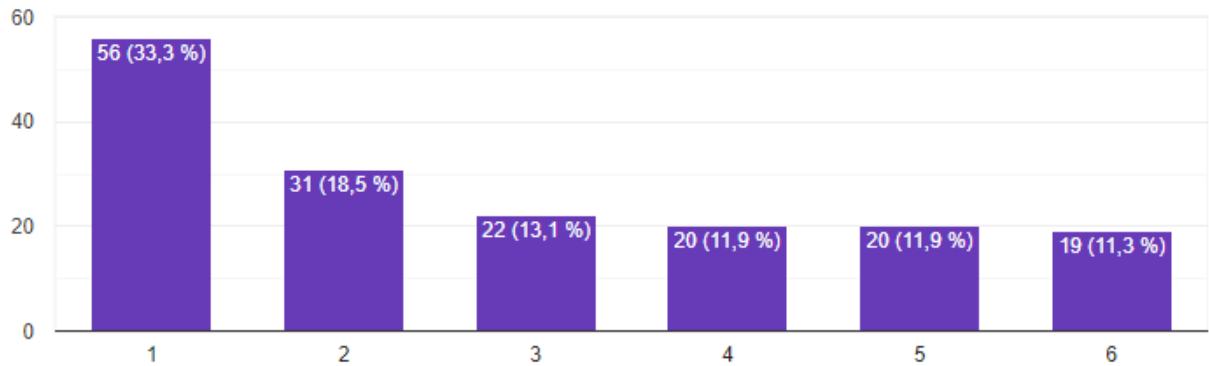


Figure 9 : Seriez-vous intéressé par le fait d'assembler vous-même votre montre ?

Penchons-nous à présent sur les habitudes de consommation des personnes questionnées en matière du nombre d'achats en ligne par mois. La proportion de personnes n'achetant jamais en ligne est faible, ils ne représentent que 2,4% des réponses. Ensuite, près de la moitié des répondants (42,9%) achète peu en ligne, de zéro à une fois par mois. 28% estiment quant à eux acheter entre deux à trois fois par mois en ligne. Viennent après 19% de personnes qui le font trois à quatre fois tandis que 7,7% y ont très souvent recours, plus de 5 fois par mois.

Une fois les résultats parcourus, tentons d'établir des liens entre les réponses pour en savoir davantage sur le profil des répondants et ainsi pouvoir cibler les consommateurs potentiels avec plus de précision. Vous trouverez ci-dessous les graphiques de ces corrélations, qui sont visuellement plus parlants. Les tableaux nous ayant permis de développer ceux-ci sont à retrouver à l'annexe 2. N'ayant pas eu le même nombre de répondants pour les différentes tranches d'âge, nous avons choisi d'analyser chaque groupe indépendamment.

Attardons-nous d'abord sur le budget accordé aux dépenses sur internet en fonction de l'âge.

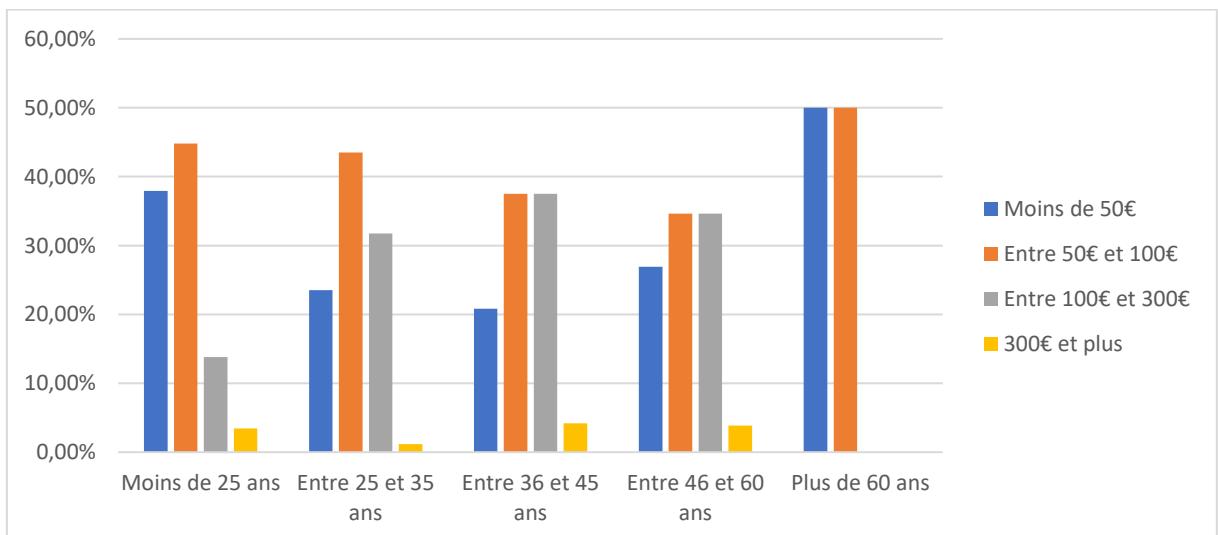


Figure 10 : Dépenses sur internet en fonction de l'âge.

La première tendance que nous observons est que les dépenses entre 50 EUR et 100 EUR sont les plus présentes pour les moins de 25 ans et les personnes comprises entre 25 et 35 ans. Toutefois, dans ce 2<sup>e</sup> groupe, nous remarquons une nette augmentation des dépenses comprises entre 100 EUR et 300 EUR. Cette augmentation se poursuit pour les deux groupes suivants, respectivement les personnes entre 36 et 45 ans et ceux entre 46 et 60 ans. Nous avons d'ailleurs, pour ces deux groupes, autant de personnes qui dépensent entre 50 EUR et 100 EUR, que de personnes dépensant de 100 EUR à 300 EUR.

Cette évolution n'est pas surprenante étant donné que le pouvoir d'achat est susceptible d'être plus important auprès d'une population plus âgée. De plus, ces données coïncident avec les chiffres de Statbel cités précédemment.

La personnalisation et l'assemblage sont des éléments à la base du projet, nous avons donc voulu savoir si cela pouvait intéresser notre échantillon.

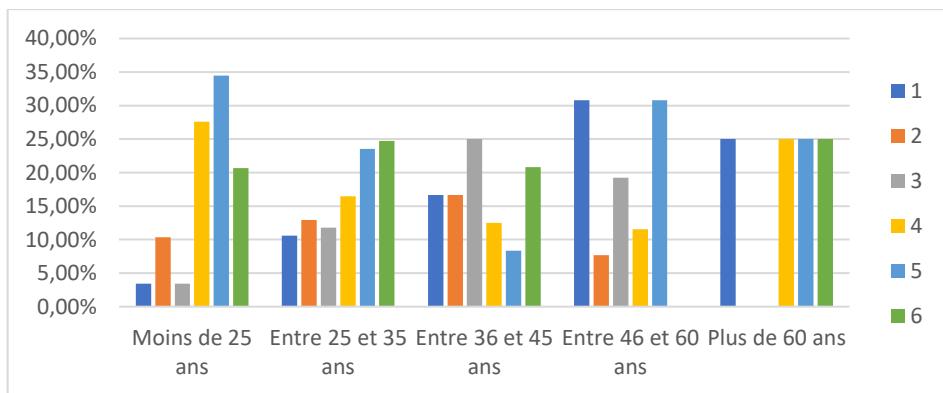


Figure 11 : Intérêt pour la personnalisation en fonction de l'âge.

Pour rappel, la valeur « 1 » de l'échelle signifie très peu d'intérêt. Nous remarquons que cet intérêt pour la personnalisation dépend relativement beaucoup de l'âge des répondants. En effet, jusqu'à 35 ans, une proportion plus importante de répondants y est attirée. Il est également intéressant de constater que la tranche d'âge comprise entre 46 et 60 ans est à la fois très, et très peu, intéressée.

Prenant connaissance de ces chiffres, il pourrait être judicieux d'orienter la communication autour de la personnalisation vers un public plus jeune en utilisant des canaux de communication adaptés. Ajoutons également que l'attrait pour la personnalisation ne dépend pas tellement du sexe des participants même si une proportion un peu plus importante de femmes entre 25 et 35 ans semblent les plus intéressées par la personnalisation.

Tableau 2 : Intérêt pour la personnalisation en fonction de l'âge et du sexe.

# Participants Sexe - Age	Intérêt personnalisation							Total général
		1	2	3	4	5	6	
Un homme		11,69%	12,99%	15,58%	19,48%	23,38%	16,88%	100,00%
Moins de 25 ans		8,33%	16,67%	8,33%	16,67%	25,00%	25,00%	100,00%
Entre 25 et 35 ans		8,70%	10,87%	13,04%	21,74%	23,91%	21,74%	100,00%
Entre 36 et 45 ans		11,11%	22,22%	22,22%	22,22%	22,22%	0,00%	100,00%
Entre 46 et 60 ans		25,00%	12,50%	37,50%	0,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Plus de 60 ans		50,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Un poisson		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Une femme		15,56%	11,11%	11,11%	15,56%	24,44%	22,22%	100,00%
Moins de 25 ans		0,00%	5,88%	0,00%	35,29%	41,18%	17,65%	100,00%
Entre 25 et 35 ans		13,16%	15,79%	10,53%	10,53%	21,05%	28,95%	100,00%
Entre 36 et 45 ans		20,00%	13,33%	26,67%	6,67%	0,00%	33,33%	100,00%
Entre 46 et 60 ans		33,33%	5,56%	11,11%	16,67%	33,33%	0,00%	100,00%
Plus de 60 ans		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100,00%
Total général		13,69%	11,90%	13,10%	17,26%	24,40%	19,64%	100,00%

Nous remarquons que pour toutes les catégories d'âge, l'assemblage ne présente que très peu d'intérêt. Ce qui vient confirmer ce que nous exprimions précédemment dans la présentation du projet. Ceci nous conforte donc dans l'idée que cet aspect sera à orienter vers un public spécifique.

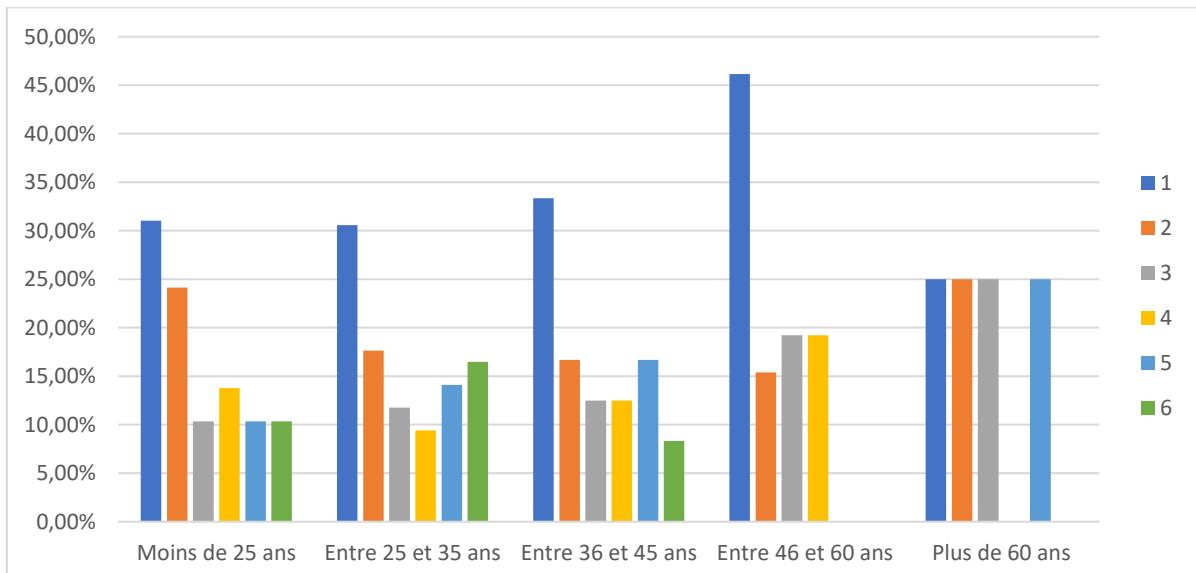


Figure 12 : Intérêt pour l'assemblage en fonction de l'âge.

## 6. Analyse Pestel

L'analyse Pestel va nous donner une vue d'ensemble du macroenvironnement de notre entreprise et va nous permettre de construire des scénarios. L'environnement, une fois analysé, va ensuite nous permettre de décrire les opportunités et les menaces pour notre organisation selon Fréry (2017).

Grâce à cette analyse multidimensionnelle, nous allons pouvoir, pour chaque environnement, faire ressortir les variables qui sont les plus importantes et les plus spécifiques au projet.

### 6.1 L'environnement politique

- Les règlementations liées à l'importation

Le projet sera plus ou moins exposé à l'environnement politique, dépendamment du choix d'approvisionnement. En effet, si le choix des fournisseurs se porte sur des fournisseurs hors Union Européenne, l'importation deviendra un aspect important du projet. Il sera alors nécessaire de s'informer sur le sujet et de comprendre qui sont les parties prenantes et ce sur quoi elles ont de l'influence.

Tout d'abord, il faut savoir de quel type de marchandise dont il est question. Grâce au site de la commission européenne (2022), nous pouvons retrouver la nomenclature combinée liée à l'horlogerie. Ce code classifie les marchandises et va être utile afin de connaître les tarifs douaniers, taxes et autres conditions d'importation en fonction du pays de départ et d'arrivée. Dans notre cas, le code en question est le 91.

Ensuite, c'est grâce à l'outil « Access2Markets » (Commission européenne, 2022), mis en place par la commission européenne que nous allons retrouver les informations expliquées dans le paragraphe précédent. De plus, cette plateforme indique également si des sanctions européennes existent sur le pays concerné en fonction du type de produit.

Néanmoins, des règles particulières d'importation ou des sanctions s'appliquent, dans la plupart des cas, sur des produits plus spécifiques tel que l'armement par exemple. Dans le cas de pièces détachées de montres, il semble que le plus gros risque soit davantage lié aux règles commerciales avec le pays dont il sera question si nous choisissons cette option d'approvisionnement.

Dans l'hypothèse où nous travaillons avec des fournisseurs de pièces locaux, ou du moins européens, l'influence ainsi que l'exposition à la politique seront considérablement plus faibles. Ce choix sera la résultante de plusieurs facteurs. Tout d'abord, de notre vision par rapport au local et à la durabilité dans son ensemble de notre projet, mais il s'agit également d'un choix économique.

- Administration TVA

Parmi les avantages de la vente en ligne, il y a le fait qu'il est plus facile de vendre à l'étranger. Toutefois, des règles concernant la TVA s'appliquent alors. Quel montant de TVA faut-il facturer

lorsqu'on vend dans un autre pays, interne ou externe à l'Union Européenne et à quelle administration fiscale faut-il la reverser ?

Commençons par aborder le cas des ventes intracommunautaires, c'est-à-dire au sein de l'UE. Le principe général est simple : c'est la TVA du pays du consommateur qui s'applique lors d'une vente à distance vers des particuliers. L'exception à cette règle est lorsque le consommateur commande en ligne et vient chercher lui-même sa marchandise, c'est alors la TVA du pays où est situé le magasin qui s'applique. (Retis, 2021).

Comme nous le verrons dans l'environnement légal, des règles spécifiques à la vente à distance existent. Notamment le fait qu'il est obligatoire de présenter les prix TVAC, dès la présentation de l'offre en B to C, ceci ne peut pas être fait lors de la mise au panier par exemple. Il est alors nécessaire de connaître les taux de TVA applicables dans les différents pays de l'UE où nous souhaitons vendre nos produits et de demander la nationalité de l'acheteur lorsqu'il arrivera sur le site. (Retis, 2021).

Trimestriellement, il faut déclarer, sur une plateforme en ligne OSS, ces ventes intracommunautaires du trimestre précédent. (European Commission, 2022). Une alternative à cela est, selon Retis (2021), est de s'enregistrer auprès de la TVA des pays où s'effectuent des ventes.

En cas de contrôle fiscal, il faut également pouvoir présenter un registre des ventes intracommunautaires sur une période de 10 ans. (Retis, 2021). Il existe toutefois un régime simplifié pour les commerçants en ligne qui vendent pour moins de 10.000 EUR hors taxes, sur une année civile, dans d'autres pays européens. Ce régime permet au commerçant d'éviter cette déclaration et d'appliquer uniquement son taux de TVA. Il s'agit ici d'une possibilité et non d'une obligation car si la TVA est moins importante dans le pays où il effectue une vente, le e-commerçant peut quand même vouloir enregistrer sa vente. (Retis, 2021).

Nous avons, au point précédent, abordé la question de l'importation. Mais qu'en est-il des règles relatives à l'exportation hors union Européenne ? La règle est également simple : la vente s'effectue simplement hors TVA et c'est le client qui devra régler les taxes d'importations en vigueur dans son pays, aussi bien en B to C que B to B. Néanmoins, si le site web offre au consommateur la possibilité de payer avec sa propre monnaie, il doit fournir le prix global sur la fiche produit. Et ceci uniquement lorsque nous sommes dans du B to C. (Retis, 2021).

## 6.2 L'environnement économique

« Toute entreprise doit comprendre de quelle manière la prospérité générale de l'économie influence ses propres marchés » (Fréry, 2017, p.43). Ainsi, nous allons ici tenter de voir à quels paramètres il faut être attentif.

A nouveau, l'environnement économique sera touché si nous décidons d'importer depuis des zones hors UE. En effet, de ce choix découleront différents aspects à prendre en compte.

- Taux de change

Ce taux aura inévitablement un impact sur les coûts d'importations, il est dès lors nécessaire d'y prêter attention si, dans le cours de la vie de l'entreprise, nous souhaitons desservir d'autres pays.

- Fluctuation des prix

Les prix peuvent être sujets à des fluctuations au cours du temps et nous y assistons actuellement. Par exemple, le prix du transport maritime venant de Chine a été multiplié par 8 en un an et ce phénomène s'explique en grande partie à cause du Covid-19. En effet, c'est d'abord la Chine qui a fait face au coronavirus, ralentissant considérablement les volumes de production et les ports. L'Europe et les Etats-Unis se sont ensuite retrouvés confinés et les commandes à distance ont explosé. Toutefois, un problème de logistique, dû au coronavirus, a bloqué les containers chez nous et rendant l'approvisionnement depuis le Chine plus compliqué. Les prix ont alors drastiquement augmenté. (RTBF, 2021).

### 6.3 L'environnement socioculturel

- Habitudes d'achats

Intéressons-nous d'abord aux habitudes d'achat en ligne. Comme analysées au point 2.1, les dépenses en ligne sont de plus en plus courantes et représentent un budget de plus en plus important. Par ailleurs, nous avons également appris que ce sont les vêtements, chaussures et accessoires qui sont la catégorie la plus achetée, constituant donc une opportunité pour nous.

Cette catégorie est la plus achetée en ligne, mais que représente cette dépense dans le budget global des Belges ? Statbel (2021), a analysé le budget des ménages pour identifier les différents postes de dépenses. Evidemment, nous retrouvons en tête des dépenses, celles liées au logement et aux charges liées avec 30,3% des dépenses. Viennent ensuite les produits alimentaires et les boissons non alcoolisées avec 14%, suivis de près par le transport qui représente 11,4% du total. Le budget accordé aux vêtements et chaussures est lui seulement de 4,6%. De plus, celui-ci a même diminué entre 2018 à 2020, passant à 3,4%. Notons tout de même que l'année 2020 a été marquée par le Coronavirus, obligeant les Belges à modifier leurs habitudes. Ainsi, une hausse des dépenses en ameublement, lié au télétravail a par exemple été observé.

- Revenu disponible

Cette variable des habitudes d'achats dépend forcément du revenu disponible des Belges. Celui-ci est en augmentation en Belgique de 2014 à 2019, passant de 17.684 à 19.105. Il s'agit du revenu net imposable moyen. Même si ce revenu disponible augmente d'année en année et représente une hausse de 8,03% sur cette période, il est nécessaire de le mettre en perspective vis-à-vis de l'inflation. (Statbel, 2021).

A l'heure d'écrire ces lignes, l'inflation augmente très fortement de mois en mois. Passant de 5,71% en décembre à 7,59% en janvier pour être 8,04% aux alentours de février – mars. (Statbel, 2022).

La hausse généralisée des prix est en grande partie due à l'augmentation des prix de produits énergétiques. Cette inflation était par exemple de 41,98% en décembre et de 60,86% en février. Cette hausse des prix du gaz, de l'électricité et du gasoil constitue indéniablement une menace pour les entreprises belges qui importent car une augmentation des coûts d'acheminement signifie une baisse de la marge bénéficiaire. (Statbel, 2022).

Par ailleurs, cela aura également un impact sur le pouvoir d'achat des Belges qui aura probablement tendance à diminuer dans les mois à venir si la situation ne revient pas à la normale. Précisions que ce taux actuel de 8,04% est le niveau le plus élevé enregistré depuis 1983. (Statbel, 2022).

## 6.4 L'environnement technologique

L'environnement technologique évolue rapidement et le projet se voulant digital, il est primordial de prendre en compte cet aspect dans ce commerce.

- Digitalisation

Comme exprimé dans la présentation du projet, celui-ci se veut en ligne. Le site internet doit alors bénéficier d'une attention particulière. L'ergonomie et le parcours utilisateur de ce dernier sera inévitablement une résultante quant à la réussite ou non du projet, il sera alors nécessaire de se démarquer des concurrents et de proposer un site à la fois agréable et facile d'utilisation.

Ensuite, l'utilisation des réseaux sociaux comme canal de communication prend de plus en plus d'ampleur. Il faut donc y être présent et pouvoir les maîtriser de la meilleure manière possible. Pour toucher un public ciblé, il sera par exemple intéressant de faire appel à des influenceurs dans l'univers horloger afin de faire découvrir notre projet.

Par ailleurs, la façon d'utiliser internet évolue. En effet, en 2021, 55,56% du trafic internet mondial se faisait à l'aide d'un mobile et ce chiffre est en constante évolution depuis ces 10 dernières années selon Alioze (2021). Il s'agit ici d'un élément à prendre en compte car le site web que nous souhaitons développer semble à première vue mieux convenir à l'utilisation d'un ordinateur.

- Moyen de paiement

La carte de débit, de crédit, PayPal, les paiements immédiats par GSM, ou encore le virement SEPA sont tant de moyens pour le consommateur de payer en ligne et qui présentent des avantages ou des inconvénients pour le commerçant en ligne.

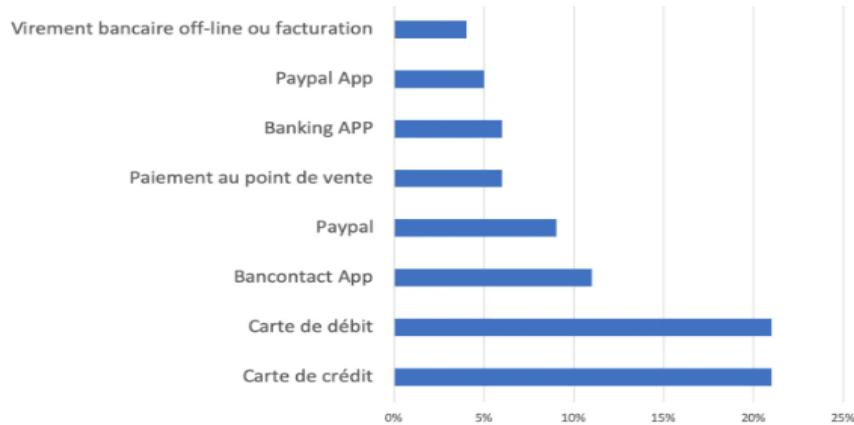


Figure 13 : Moyens de paiement en ligne utilisé en Belgique (2019)

Source : Retis. (2019). *Moyens de paiement en ligne utilisé en Belgique*. Récupéré de <https://www.retis.be/etat-des-lieux-paiement-en-ligne/>

Nous voyons sur le graphique ci-dessus que la carte de crédit et la carte de débit rencontrent le plus de succès, suivis par l'application bancontact. Il sera nécessaire d'offrir plusieurs choix à nos clients et pour déterminer quels modes de paiement devront être implémentés, il faut tenir compte de ceux les plus utilisés comme nous pouvons le voir ci-dessus, mais aussi de notre cible.

Ainsi, si notre cible est plutôt jeune, la carte de crédit ne sera peut-être pas le moyen le plus intéressant mais la carte de débit sera probablement plus adéquate. Par contre, si notre cible est plus âgée, il pourrait être intéressant de laisser la possibilité de régler par virement SEPA.

Au-delà de devoir choisir quels moyens de paiement proposer à nos clients, il faut avoir recours à un prestataire de solutions de paiement (PSP) qui nous fournira ce service. Bien entendu, ce service représente un coût qui sera décrit dans le plan financier.

## 6.5 L'environnement écologique

L'écologie est un enjeu majeur pour les années futures. Et comme nous l'avons vu dans notre enquête quantitative, une grande majorité de personnes sont soucieuses quant à l'utilisation de matériaux locaux.

Cet aspect du local sera le seul aspect pouvant avoir un impact sur l'environnement écologique dans le cadre de notre projet. En effet, les matériaux à proprement parlé constituant une montre ne sont pas des matériaux polluants, en tout cas pas dans le cadre de nos montres. Des marques de luxe peuvent utiliser des matériaux précieux, ce qui peut alors poser question. Toutefois, l'utilisation de

matériaux locaux aura très certainement une incidence sur les prix, il faudra dès lors savoir si nous privilégions l'aspect durable ou économique du projet.

Notons que dans le cadre de « ... », il sera compliqué de se fournir à proprement parler localement, car il semble difficile de trouver des fabricants de pièces horlogères belges. Mais nous pouvons tout de même nous approvisionner dans des pays proches.

## 6.6 L'environnement légal

- Réglementation sur la vente à distance

Selon le SPF Economie (2019), lorsqu'une entreprise vend des biens et/ou services sur internet, la réglementation relative à la vente par internet s'applique.

Cette réglementation impose de nombreuses choses au commerçant. Nous n'allons pas tout détailler ici mais en voici quelques éléments. Tout d'abord, avant la conclusion du contrat, le site doit informer de manière claire le consommateur sur une série de points. C'est par exemple le cas pour l'identité (n° d'entreprise, nom, siège social, n° de téléphone et email) de l'entreprise, les caractéristiques des biens ou services, les prix totaux ou encore les modalités de paiement et de livraison.

Ensuite, l'entreprise doit fournir une confirmation du contrat conclu dans un délai raisonnable. Cette confirmation doit également comprendre une série d'éléments tels que les informations qui avaient été données avant la conclusion du contrat.

Pour finir, le client a un droit de rétractation de 14 jours suivant la livraison du colis. Ce dernier n'a qu'à en notifier la société par écrit.

- RGPD

Un aspect important lorsqu'il est question d'internet est la protection des données à caractère personnel. Le Parlement européen prévoit une réglementation quant à l'utilisation de celles-ci. Par exemple, elles doivent être « adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées (minimisation des données) » (Eur-Lex, 2016, chapitre 2). Par ailleurs, elles doivent, selon le même texte, être exactes et tenues à jour. Ce qui demande un certain travail à prendre en compte.

## 6.7 Conclusion

L'analyse PESTEL permet de dresser une liste complète des éléments qui viendront influencer notre projet et au terme de cette analyse, il est important d'identifier les variables pivots, qui sont celles qui auront un d'impact significatif sur celui-ci ou même sur le marché. Les déterminer a pour but pour l'entreprise de savoir lesquelles traiter en priorité. (Fréry, 2017).

En premier lieu, le choix des fournisseurs sera l'aspect le plus impactant, car cela influence plusieurs éléments de notre PESTEL. En effet, nous avons exprimé la dimension politique de ce choix mais il sera

évidemment également économique. S'approvisionner en Asie, par exemple, sera probablement meilleur marché que si nous choisissons de travailler avec des fournisseurs européens. Toutefois, ce choix aura une incidence sur l'aspect environnemental du projet, à nous donc de savoir à quel point cet élément nous est important. De plus, les mentalités évoluent en ce qui concerne la durabilité et c'est ici l'environnement socioculturel qui entre en jeu.

Deuxièmement, l'aspect digital du projet peut également être identifié comme une variable pivot dans la mesure où l'impact est à nouveau large sur l'environnement. Des réglementations, des coûts et habitudes de consommation seront ici à tenir à l'œil afin de mener à bien ce projet.

## 7. Analyse de la concurrence

Afin de compléter notre analyse de l'environnement, il est nécessaire d'également nous arrêter sur les concurrents aussi bien directs qu'indirects qu'aura le projet. Il est en effet important d'analyser cela afin de pouvoir développer une stratégie efficace. (Fréry, 2017).

### 7.1 Concurrents directs

« Les concurrents directs sont les organisations qui proposent des produits ou services semblables à de mêmes clients. » (Fréry, 2017, p.81).

Bien entendu, le monde horloger dans son ensemble, proposant des montres dans un budget similaire au nôtre, ainsi que les montres connectées représentent des concurrents indéniables. Les montres connectées sont d'ailleurs une menace grandissante pour les montres classiques. Toutefois, nous avons choisi de nous concentrer ici sur des entreprises proposant quelque chose de similaire à ce que nous envisageons car la liste dans le cas contraire serait très longue.

Rappelons que le projet souhaite proposer d'une part, de personnaliser sa montre. Et d'autre part, de pouvoir l'assembler. Nous avons donc ici deux choses distinctes, mais complémentaires dans le projet, nous allons donc identifier les concurrents dans chacun de ces segments dans un premier temps pour ensuite voir si des entreprises proposent déjà cette offre complète.

Commençons donc par un concurrent direct que nous avons identifié concernant l'assemblage :

- DIY Watch Club

DIY Watch Club est, à notre sens, le concurrent le plus sérieux que nous avons trouvé en matière d'assemblage. Ils proposent en effet une large gamme de montres, de modèles classiques à des modèles plus sportifs telles que de montres de plongée. Leur manière de fonctionner est de présenter la version assemblée de la montre, qu'ils enverront en kit au client, il n'est donc pas question de personnalisation dans ce cas-ci.

Par ailleurs, des composants ainsi que des outils sont également disponibles sur leur site internet. De plus, ils proposent des vidéos explicatives disponibles pour les membres sur leur site internet afin de faciliter l'assemblage auprès des clients. Ces différents éléments rendent leur offre très complète.

Ensuite, ils semblent être relativement connus avec environ 22.000 abonnés sur Instagram et un peu plus de 10.000 sur Facebook.

En ce qui concerne leur tranche de prix, ceux-ci varient de 180 EUR à 540 EUR. Pour ce qui est des boîtes à outils, cela va de 40 EUR pour une boîte standard à 150 EUR pour une boîte comprenant des outils plus complexes.

Parmi les éléments qui pourraient être des freins pour les acheteurs occidentaux est que l'entreprise commercialisant ces produits se situe à Hong Kong.

De leur côté, les marques et sites web proposant la personnalisation sont les plus nombreux. En effet, la personnalisation est bien implantée dans l'univers de l'horlogerie où même les marques horlogères plus connues proposent ce service. Voyons ici ceux qui semblent être les plus proches de ce que nous souhaitons proposer.

- Revolo

Revolo se rapproche de l'idée que nous avons de proposer la personnalisation. En effet, leur site web est intuitif et ne laisse pas la place au doute quant à la comptabilité des pièces entre elles. Nous choisissons d'abord le type de montre que nous souhaitons et sommes ensuite dirigés vers un simulateur énonçant toutes les options possibles, le rendu de la montre évolue au fur et à mesure de nos choix, rendant l'expérience utilisateur agréable.

De plus, il s'agit d'une entreprise néerlandaise comptant un certain nombre de revendeurs présents en Europe, dont trois en Belgique.

Concernant la visibilité, Revolo compte un peu moins de 7.000 abonnés sur Facebook et un peu plus de 9.000 sur Instagram.

Pour ce qui est des prix, la tranche est plus large que chez DIY Watch Club. En effet, ceux-ci proposent des prix qui débutent à 275 EUR pour monter jusqu'à près de 1880€. Les prix élevés s'expliquent par le mouvement que nous souhaitons insérer dans la montre.

- Victorinox

Victorinox est davantage connu pour les couteaux suisses qu'elle offre, dont la renommée est importante. Néanmoins, l'entreprise suisse propose aussi des montres personnalisables de qualité.

Ainsi, les prix proposés vont de 530 EUR à près de 800 EUR.

Notons tout de même que la personnalisation est cantonnée à trois modèles et que les possibilités sont nettement limitées. Par ailleurs, les montres sont vendues avec un couteau suisse, qui est lui aussi payant.

La notoriété de la marque est importante, avec plus de 1,5 million d'abonnés sur Facebook et près de 240.000 sur Instagram.

Même si la marque n'est pas spécialisée dans la personnalisation de montres, il nous semble qu'il s'agit d'un concurrent sérieux au vu de la renommée de l'entreprise.

- Timex

Timex est une marque bien implantée dans l'univers horloger. En témoigne la visibilité sur les réseaux sociaux, avec environ 290.000 abonnés sur Instagram. Toutefois, la personnalisation proposée reste également limitée et les prix pratiqués sont bas, aux alentours de 100 EUR.

L'entreprise est implantée au Royaume-Uni, en France et en Italie.

A côté de la personnalisation et de l'assemblage, il existe également un nombre incalculable de sites internet proposant à la vente des pièces détachées de montre. Le plus souvent, ces pièces sont faites pour être compatibles avec la marque Seiko. Il suffit de taper « Seiko mods » sur Google pour s'en rendre compte. Seiko est une marque Japonaise et existe depuis 1881, elle est respectée dans l'univers horloger et propose une large gamme de montres. En effet, plusieurs collections existent et les prix varient d'une centaine d'euros à quelques milliers d'euros. (Seiko, 2022). D'ailleurs, la marque à sa déclinaison de luxe avec « Grand Seiko », qui propose à l'heure d'écrire ces lignes, une montre (limitée à 15 exemplaires) à 195.000,00 EUR sur son site. (Grand Seiko, 2022). Voici donc deux de ces sites :

- Namoki

Namoki propose une offre très complète et un large choix de personnalisation est possible. A nouveau, l'entreprise est située à Singapore, ce qui peut être un frein pour des acheteurs européens qui pourraient manquer de confiance.

De plus, le site web ne fait que proposer des pièces détachées sans instruction de montage, cela ne s'adresse donc qu'à un public de connaisseurs. Même s'il est toujours possible de trouver des vidéos explicatives sur des sites comme Youtube par exemple. Par ailleurs, le site est quelque peu compliqué d'utilisation, ne facilitant pas la tâche au consommateur.

Il est plus compliqué d'analyser les prix pour Namoki étant donné le très large choix de composants disponibles. Toutefois, ils proposent tout de même des montres assemblées et celles-ci varient de 229\$ à 590\$.

Près de 12.000 personnes les suivent sur Facebook, tandis que leur Instagram totalise 83.000 abonnés, ce qui porte à croire que Namoki à une visibilité importante dans le milieu.

- DLW Watches

Ce site web est très proche de ce que propose Namoki. Autant en termes de produits proposés que de prix, et même les interfaces de ces sites sont proches. Il est d'ailleurs également situé à Singapore.

En termes de visibilité, ceux-ci sont suivis par 131.000 personnes sur Instagram et 12.371 sur Facebook. Ils administrent également un groupe privé sur Facebook, « Seiko mods », qui rassemble 55.000 personnes. Une manière intéressante de créer une communauté autour de la personnalisation de montres.

Comme nous le voyons, tous ces sites se ressemblent énormément, il y a donc l'embarras du choix et ils ne sont pas tous identifiés ici. Toutefois, ils ont aussi le point commun d'être situé le plus souvent à Singapour, ce qui peut probablement être un frein pour des acheteurs européens, qui pourraient ne pas avoir trop confiance ou simplement redouter des frais de douane. Nous n'avons, lors de notre recherche, pas trouvé de concurrents proposant exactement ce que nous souhaitons offrir, qui serait, en fait, un mix entre Revolo et DIY Watch Club.

Comme nous pouvons le constater, la personnalisation est un élément déjà bien implanté dans l'univers de l'horlogerie tandis que l'assemblage l'est nettement moins. L'avantage concurrentiel de Build Your Watch se trouve donc probablement là. C'est-à-dire de proposer à la fois au client de personnaliser et assembler sa montre, ou bien de personnaliser une montre qu'il recevra directement.

Par ailleurs, mis à part dans le cas de Revolo, nous trouvons l'utilisation de ces différents sites parfois compliqués. Dans le cas de Namoki par exemple, il est relativement nécessaire de s'y connaître en horlogerie, sans quoi le parcours proposé à l'utilisateur devient difficile. La simplicité d'utilisation est donc un second élément sur lequel il faudra travailler afin de se démarquer.

## 7.2 Concurrents directs – synthèse

Tableau 3 : Concurrents directs

Nom	Pays	Offre	Prix	Zone de chalandise	Délais de livraison	Visibilité
<b>Personnalisation</b>						
Revolo	Pays-Bas	Montres personnalisables vendues prêtes à porter	275€ à 1880€	Mondial	Envoi en 10 jours ouvrables	Facebook : 7.000 abonnés Instagram 9.000 abonnés
Victorinox	Suisse	Personnalisation restreinte à quelques pièces et modèles	530€ à 800€	Mondial au travers de magasins propres et détaillants. Pas de livraison sur le site.	/	Facebook : 1,5 millions d'abonnés Instagram : 240.000 abonnés
Timex	Royaume-Uni – France – Italie	Personnalisation restreinte à quelques pièces	Aux alentours des 100€	Pays membres de l'UE	Entre 12 et 16 jours pour montres personnalisées	Instagram : 290.000 abonnés
<b>Assemblage</b>						
DIY Watch Club	Chine	Montres en kit sans personnalisation	180€ à 540€	Mondial	Envoi en 4 à 7 jours	Facebook : 10.000 abonnés Instagram : 22.000 abonnés
<b>Pièces détachées</b>						
DLW Watches	Singapour	Vente de pièces détachées	Même gamme de prix que Namoki	Mondial	De 2 à 5 semaines	Facebook : 12.371 abonnés Instagram : 131.000 abonnés
Namoki	Singapour	Vente de pièces détachées	229\$ à 590\$	Mondial	Express : 2 – 4 jours Standard : 10 -14 Jours	Facebook : 12.000 abonnés Instagram : 83.000 abonnés

### 7.3 Concurrents indirects

Contrairement aux concurrents directs, les concurrents indirects ne proposent pas exactement le même produit ou service mais en offrent un qui peut se substituer au produit ou service en question. Le substitut répond donc aux mêmes attentes mais selon une approche différente. (Fréry, 2017).

Comme nous l'a appris l'enquête quantitative menée, certaines personnes estiment ne pas avoir besoin de montre car ils peuvent lire l'heure à différents endroits, notamment sur leur téléphone portable. Nous donnant ainsi le principal concurrent indirect.

Avec l'arrivée du téléphone portable, les montres sont devenues moins indispensables car même s'il ne s'agit pas du même objet, le GSM répond au besoin de connaître l'heure. D'ailleurs, le téléphone ne se substitue pas seulement aux montres mais aussi aux agendas ou encore aux appareils photo.

Même si l'heure est aujourd'hui visible partout (ordinateurs, téléphones, voitures, pharmacie en rue, etc.), la montre reste un objet qui se distingue de ses concurrents indirects par son esthétique qui se rapproche de celui d'un bijou.

### 7.4 Analyse des 5 forces de Porter

Après avoir identifié les concurrents directs et indirects de Build Your Watch, il semble utile de faire cette analyse des 5 forces de Porter afin de mesurer l'attractivité de celui-ci. Selon Fréry (2017), Michaël Porter partait du principe qu'une entreprise cherche avant tout d'accroître son avantage concurrentiel, et que la mesure de cet avantage se fait grâce à sa capacité à générer un profit. De ce fait, la notion de concurrence est élargie et tout ce qui peut freiner l'entreprise à générer du profit doit ici être pris en compte.

Etant donné que nous avons analysé l'environnement politique et légal, nous ne reviendrons pas sur le rôle des pouvoirs publics et nous contenterons des forces initialement prévues dans le modèle de Porter.

#### 7.4.1 Le pouvoir de négociation des clients

Comme nous l'avons exprimé, il existe des concurrents proposant la personnalisation, et des concurrents proposant l'assemblage. Cependant, nous n'avons pas identifié de concurrents qui laissent le choix à leurs clients. Bien entendu, les sites de pièces détachées permettent également de choisir les composants et d'assembler soi-même sa montre, mais nous n'avons alors pas d'image du produit fini et la recherche en devient plus compliquée.

Par ailleurs, les entreprises se rapprochant de notre concept et situées en Europe sont plus rares, ceci constitue donc aussi un avantage concurrentiel. Dans la mesure où le client aura davantage confiance en l'entreprise et pourra s'attendre à recevoir son colis dans de meilleurs délais.

De ce fait, si les clients souhaitent acheter en Europe, une montre personnalisée qu'ils pourront assembler, ils n'auront d'autre choix que de passer par notre site web. Toutefois, les concurrents sont nombreux et le client peut, si la dimension européenne lui importe peu, trouver ce qu'il cherche ailleurs.

#### 7.4.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs varie selon l'élément de la montre dont il est question. En effet, comme expliqué avec les mouvements, certains gros fournisseurs se partagent le marché et leur pouvoir sera donc plus élevé car nous n'aurons probablement pas d'autres choix que de passer par l'un d'entre eux. Surtout que leurs mouvements sont reconnus comme fiables dans l'univers horloger et les proposer est donc gage de qualité. Cette concentration des fournisseurs fait que leur pouvoir de négociation est important.

Toutefois, d'autres éléments, comme les bracelets par exemple, sont des produits qui connaissent un nombre de fournisseurs très important. Le pouvoir de négociation de ceux-ci sera dès lors moindre car nous pourrons aisément nous tourner vers une autre entreprise.

Dans le premier cas, le coût de transfert est dès lors élevé pour notre entreprise, surtout dans le cas d'un composant aussi important que le mouvement. Tandis que dans le second, le coût de transfert est faible.

#### 7.4.3 La menace des produits ou services de substitution

Pour rappel, les substitutes sont des « produits ou services qui offrent un bénéfice équivalent au client, mais selon une approche différente. » (Fréry, 2017, p. 78). Et dans ce sens, la menace de ceux-ci est importante, notamment avec le téléphone par exemple comme nous l'avons expliqué précédemment.

Mais à l'heure actuelle, le substitut le plus important aux montres « classiques » sont certainement les montres connectées. Avec l'arrivée de ces objets, on assiste à une modification de l'industrie comme l'arrivée du smartphone l'a été pour les appareils photo par exemple. En effet, les montres connectées ont un succès grandissant et les vendeurs de ces dernières ne sont pas des marques horlogères mais bien des marques spécialisées dans la technologie. A titre d'exemple, les trois marques vendant le plus de montres connectées sont, dans l'ordre, Apple, Huawei et Samsung. (Canalys, 2020).

Alors, faut-il craindre que la montre classique soit vouée à disparaître ? Pour répondre à cette question, nous dirons que ces différents types de montres, bien que répondant au même besoin, ont chacune une vision très différente et ne s'adressent pas forcément aux mêmes usages. Tandis que la montre classique sera apparentée à un bijou, la montre connectée se distingue par l'avancée technologique qu'elle représente.

L'amateur de nouvelles technologies se dirigera dès lors vers une montre connectée alors que la personne cherchant un bijou, représentant le savoir-faire horloger, choisira une montre classique.

Rappelons tout de même que l'enquête quantitative que nous avons menée a montré qu'une large majorité (87,7%) des répondants possèdent une montre analogique et que 26,4% une montre connectée. 41,4% des personnes interrogées possèdent aussi 2 montres ou plus.

Les produits substituts, au travers des montres connectées, sont donc un élément à prendre en compte mais nous sommes convaincus que ce projet saura séduire les consommateurs.

#### 7.4.4 La menace d'entrants potentiels sur le marché

La menace de nouveaux sites web proposant des montres personnalisables en kit est grande. En effet, il n'y a pas réellement de barrières à l'entrée de ce type de commerces. Comme nous le verrons dans le plan de financement, l'investissement que requiert ce genre de projet est relativement accessible, il n'y a donc pas vraiment de barrières financières. Les barrières commerciales, elles aussi, sont assez faibles dans la mesure où la loi ne prévoit pas de réglementations particulièrement dures.

Les barrières de compétences sont peut-être celles qui constituent le plus gros obstacle, si toutefois il est question d'assemblage. En effet, il y a tout de même un savoir-faire à prendre en compte et vu de l'extérieur, l'horlogerie est un secteur qui peut paraître compliqué.

#### 7.4.5 L'intensité concurrentielle

Toutes les forces précitées constituent, ensemble, cette intensité concurrentielle. L'intensité de la concurrence sera dès lors importante lorsque le pouvoir de négociation des acheteurs et fournisseurs est élevé et lorsque la menace des produits substituts et de nouveaux entrants est réelle. (Fréry, 2017).

Dans le cas de Build Your Watch, nous nous rendons compte que l'intensité concurrentielle est assez grande. En effet, le concept se place dans une niche en proposant un élément de plus que les concurrents présents. Néanmoins, le pouvoir des fournisseurs est lui plus important, surtout quand il s'agit de pièces fondamentales telles que les mouvements. La menace des produits de substituts est également importante mais comme expliqué, il y a de bonnes raisons de croire que les montres classiques continueront à avoir du succès à l'avenir. Et enfin, la menace d'entrants potentiels constitue aussi un élément à ne pas négliger.

#### 7.4.6 Conclusion

En guise de conclusion, identifions les facteurs clés de succès de notre entreprise. Ceux-ci désignent « les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité dans le secteur. » (Falize, 2022, p.42).

- Le pouvoir de négociation des clients

Développer un site web simple d'utilisation, donnant envie au client de faire sa montre chez nous plutôt que chez un concurrent.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs

S'approvisionner auprès de différents fournisseurs pour les différentes pièces afin de ne pas dépendre d'un seul d'entre eux.

- Menace des substituts et menace d'entrants potentiels

Proposer une offre de produits large aux clients ainsi que développer la fidélisation de la clientèle.

- Intensité concurrentielle

Fidélisation de la clientèle au travers de la qualité du produit, du service, d'un blog sur le site internet et de réseaux sociaux actifs.

## 8. Business Model Canvas

Tableau 4 : Business Model Canvas

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation client	Segment de clientèle
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fournisseurs de pièces</li> <li>✓ Service de livraison</li> <li>✓ Fournisseur site web</li> <li>✓ Hébergement internet</li> <li>✓ Prestataire de solution de paiement (PSP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vente en ligne</li> <li>✓ Production horlogère</li> <li>✓ Conseil</li> </ul>	<p>« ... » est un commerce en ligne qui propose au client une expérience. Celle de pouvoir à la fois personnaliser et assembler la montre qu'il désire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Self-service</li> <li>✓ Service automatisé</li> <li>✓ Communauté</li> <li>✓ Chatbot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ B2C</li> <li>✓ Marché de niche</li> </ul>
<b>Ressources clés</b>				<b>Canaux de distribution et de communication</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stock de pièces détachées</li> <li>✓ Moyens humains</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Site de vente en ligne</li> <li>✓ Réseaux sociaux</li> <li>✓ E-mails</li> </ul>
<b>Structure des coûts</b>		<b>Flux de revenus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coûts fixes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion d'entreprise</li> <li>- Rémunération</li> <li>- Maintenance site web</li> <li>- Frais de téléphonie</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coûts variables <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achat fournitures</li> <li>- Logistique</li> <li>- Publicité</li> <li>- PSP</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vente de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montres assemblées ou non</li> <li>- Outils</li> </ul> </li> <li>✓ Publicité</li> </ul>		

« Un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. » (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.14).

Cet outil en 9 blocs présente, sur une page, les 4 dimensions essentielles d'une entreprise : les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière, et permet à une entreprise de créer de nouvelles options stratégiques.

## 8.1 Segments de clientèle

Selon Osterwalder et Pigneur (2011), il est important de savoir pour qui nous créons de la valeur. A cet effet, il est nécessaire de déterminer le segment de clientèle propre à la société analysée.

Dans le cas de notre projet, les futurs clients peuvent être tout d'abord catégorisés tels que des clients particuliers, d'où cette distinction de B2C. Nous ne convoitons en effet pas de nous adresser à des organisations.

Ensuite, nous sommes convaincus que nous allons nous trouver dans un marché de niche. Car parmi un public B2C, nous devons nous adresser aux personnes intéressées par les montres, bien entendu, mais encore plus spécifiquement à ceux qui auraient l'envie de la personnaliser, réduisant la taille de notre marché d'un cran. Par ailleurs, l'assemblage pousse encore le ciblage un pas plus loin car celui-ci ne s'adressera qu'à un public de passionnés ou de quelques curieux. C'est en tout cas ce qui ressort de l'enquête quantitative menée où nous avons pu nous rendre compte que l'assemblage n'intéressait qu'une minorité de répondants.

## 8.2 Propositions de valeur

Une fois le segment de clientèle déterminé, voyons la valeur que nous pouvons créer afin d'attirer ce segment.

Plus qu'un simple produit, nous souhaitons offrir une expérience à nos clients. Une expérience qui débutera sur internet en assemblant virtuellement la montre souhaitée et qui se prolongera physiquement lorsqu'il faudra la monter soi-même.

En cela, notre projet se démarque des concurrents que nous avons pu analyser précédemment qui, comme nous l'avons souligné, ne proposent pas réellement ces deux options. Par ailleurs, le but est également de se distinguer par le site web proposé aux utilisateurs pour que l'expérience soit la plus agréable possible.

### 8.3 Canaux

A présent, nous devons déterminer comment entrer en contact avec le segment choisi afin de lui délivrer le produit.

Bien évidemment, le projet se veut en ligne. Nous avons donc un premier canal interne direct qui est le site de vente. Celui-ci va permettre aux clients de se renseigner profondément et, s'ils le désirent, d'acheter le produit.

Toutefois, pour amener du trafic sur le site internet, il est nécessaire que les gens sachent que l'offre existe. Pour se faire, nous souhaitons développer les réseaux sociaux de l'entreprise. En effet, comme nous l'a appris notre enquête quantitative, le fait de pouvoir personnaliser sa montre semble davantage intéresser un public relativement jeune (jusqu'à 35 ans), il est dès lors judicieux d'utiliser un canal fortement utilisé par les jeunes générations.

Une fois une vente conclue, il est important d'assurer un service après-vente et, éventuellement, de faire connaitre de nouveaux produits ou d'envoyer des offres promotionnelles à nos clients. L'utilisation d'e-mails intervient alors dans ce cas.

### 8.4 Relations avec le client

Outre le fait d'entrer en contact avec le client, il est utile de déterminer le type de relations à mettre en place avec ce dernier dans un projet tel que celui-ci.

Le but est de rendre le site web le plus complet possible afin que le client puisse être dans une forme de self-service. Par ailleurs, au-delà du self-service, il est important d'entretenir une forme de relation personnelle et c'est ici que le service automatisé entre en jeu. Il permettra de faire des recommandations adaptées en fonction de chaque personne.

Ensuite, nous adressant à un marché de niche, probablement constitué de passionnés, il est intéressant de développer la communauté du site web. Eventuellement au travers d'un forum, directement sur le site. Ce dispositif aurait pour but de pousser les gens à échanger sur leur expérience et constituerait pour nous une source d'information concernant les problèmes que rencontrent les clients.

Pour finir, l'assistance en direct constitue une réelle plus-value pour le client et permet d'instaurer une relation de confiance. Un chatbot, qui n'est autre qu'un programme informatique simulant une conversation humaine, serait donc idéal à mettre en place pour aider l'utilisateur. Ce genre de programmes à toutefois ses limites et l'intervention humaine est parfois requise, il faudra dès lors savoir si suffisamment de temps peut être dégagé pour cela.

## 8.5 Flux de revenus

Bien entendu, la source de revenus principale sera la vente de montres, qui est le produit dominant du projet. Néanmoins, d'autres produits subsidiaires pourront venir compléter l'offre comme les outils. Il serait éventuellement aussi intéressant de proposer la vente de pièces détachées, mais nous n'allons à ce stade pas inclure ceci dans le projet.

Par ailleurs, la vente d'espaces publicitaires en ligne est une option à prendre en compte. En effet, ce type de pratique est très courante et représente une opportunité non négligeable pour les sites internet qui peuvent en dégager un revenu à part entière.

## 8.6 Ressources clés

Mis à part les moyens financiers nécessaires à la constitution d'une société et à l'élaboration d'un site web, d'autres ressources clés sont nécessaires dans ce projet.

Premièrement, un local sera indispensable afin de pouvoir stocker toutes les pièces utiles à l'élaboration d'une montre. Il sera donc nécessaire d'avoir un espace prévu à cet effet.

Outre ces stocks, rappelons que nous ne désirons pas rendre l'assemblage obligatoire. Le client doit pouvoir choisir de recevoir sa montre prête à porter et dans ce cas, un lieu de fabrication sera nécessaire.

Toutefois, si comme nous le pensons, il s'agit d'un marché de niche, le stock à constituer ne sera pas extrêmement volumineux. De plus, l'assemblage ne requiert pas de grosses machines. Afin de limiter les frais de départ, il est tout à fait envisageable de commencer l'activité dans sa propre habitation.

Enfin, des ressources humaines devront assurer la maintenance du site internet et assurer un service après-vente, sans oublier de confectionner les montres pour les personnes ne désirant pas se soucier de l'assemblage.

## 8.7 Activités clés

L'activité clé sera d'une part la vente en ligne. En effet, en souhaitant constituer un commerce en ligne, il faut se plier à toute une série de réglementations comme nous l'avons vu précédemment et maintenir, ainsi que développer constamment ce site internet. Par ailleurs, cet aspect comprend également tout l'aspect logistique avec la gestion des flux en découlant. De l'achat des pièces à la livraison au client jusqu'au retour éventuel de produits.

D'autre part, nous proposons à la vente des montres et dans le cas où un client souhaite la recevoir assemblée, il faut la confectionner soi-même. La production de montres est donc également une activité clé.

Pour finir, au vu du marché de niche dans lequel nous nous situons et de la complexité probablement perçue par le client, le conseil jouera un rôle important. La production de vidéos explicatives sera nécessaire et indispensable à la réussite du projet. Même s'il s'agit d'un travail qui sera probablement à faire une fois au départ de l'activité, il en va du fonctionnement de notre modèle.

## 8.8 Partenaires clés

Comme partenaires clés, nous avons évidemment identifié le ou les fournisseurs de pièces détachées car sans eux, le projet ne serait pas réalisable. Dans la suite de ce travail, nous allons aborder ce point des fournisseurs de manière plus détaillée et tenter d'en trouver quelques-uns.

Ensuite, le restant des partenaires clés découle du fait qu'il s'agisse de vente à distance. De ce fait, un service de livraison, un prestataire de service de paiement, le créateur du site web ou l'hébergement internet sont des partenaires obligatoires et indispensables.

## 8.9 Structure de coûts

Le modèle économique choisi entraîne sans surprises un certain nombre de coûts. Ceux-ci peuvent être divisés en coûts fixes et coûts variables.

En ce qui concerne les coûts fixes, les ressources clés de notre activité entraîneront des coûts relatifs à la maintenance du site web, c'est-à-dire l'hébergement ainsi que l'abonnement.

Par ailleurs, des moyens humains sont aussi indispensables. Toutefois, l'activité se veut dans un premier temps à petite échelle, le gérant sera donc seul dans un premier temps, dépendamment du nombre de ventes.

De leur côté, les coûts variables découlent eux de nos activités clés et donc de la vente de notre produit. Ces coûts sont donc liés à l'achat des fournitures et pourront varier selon l'environnement politique, économique ou légal en place. Selon les quantités vendues, ce sont également la rémunération du service de livraison ou du PSP qui va évoluer. Par ailleurs, la promotion représente aussi un coût qu'il sera nécessaire de prendre en compte.

## 9. Le plan marketing

Selon Falize, Lafont et De Poorter (2022), le plan marketing doit répondre à diverses questions. Tout d'abord, comment réussir à atteindre les clients que l'entreprise cible. Ensuite, il est nécessaire de déterminer précisément le produit en question et le prix auquel nous souhaitons le vendre. Pour finir, il faut établir une stratégie promotionnelle et définir la manière dont on veut délivrer le produit au consommateur.

Afin de répondre à ces questions, nous avons choisi d'analyser ces différents champs grâce au marketing-mix. De cette manière, nous aurons une vision claire et précise de ce que nous proposons concrètement.

Néanmoins, commençons par nous attarder sur le positionnement que nous souhaitons adopter et ciblons les clients que nous voulons viser. Ceci constituera la base de notre marketing-mix selon Kotler, Keller et Manceau (2015).

### 9.1 Positionnement et cible

Nous avons, lors du développement du Business Model Canvas, exprimé la proposition de valeur du projet. Le positionnement va à présent analyser comment fournir cette proposition et satisfaire le client afin de le fidéliser. Par ailleurs, l'analyse de l'univers concurrentiel, ainsi que l'enquête quantitative menée, seront également des points importants au départ du positionnement.

Lors de l'analyse concurrentielle, nous avons analysé ce que nous considérons comme des faiblesses de la part de nos futurs concurrents. C'est pourquoi Build Your Watch souhaite s'attarder sur l'élaboration d'un site simple d'utilisation, ne laissant pas la place au doute lors de la personnalisation d'une montre.

Grâce à notre enquête, nous avons constaté que la personnalisation intéressait les répondant(e)s mais que l'assemblage n'intéressait que très peu de monde. La personnalisation séduit d'ailleurs autant les femmes que les hommes avec une proportion plus élevée et équivalente dans les deux sexes pour les personnes de moins de 35 ans. Par ailleurs, le budget accordé aux dépenses sur internet était plus élevé pour les personnes ayant entre 25 et 35 ans. Prenant ces différents éléments en compte, nous allons donc cibler les hommes et les femmes entre 25 et 35 ans.

Partant de cela, le positionnement pour la cible déterminée sera le suivant : Pour les hommes et les femmes de 25 à 35 ans, Build Your Watch est un site de vente en ligne qui permet de personnaliser et, au choix, d'assembler la montre qu'il désire, de manière plus facile et intuitive que les produits concurrents.

## 9.2 Produit

Nous avons, au début de ce travail, expliqué plus en détail l'aspect technique ainsi que les différents éléments qui composent une montre. Grâce à cette connaissance, expliquons à présent ce que nous proposons concrètement au travers de ce projet.

Nous souhaitons proposer différents modèles à nos clients. En horlogerie, il existe des modèles spécifiques de montres, c'est par exemple le cas de montres de plongée, de montres chronographes ou encore de montres classiques. La première étape sera donc pour le consommateur de choisir le modèle qu'il souhaite personnaliser. Vous trouverez à l'annexe 3, des exemples de ces types de montres.

La deuxième étape sera dès lors la personnalisation en tant que telle au travers d'un configurateur en ligne. Ainsi, les montres chez Build Your Watch seront hautement personnalisables et ce seront les éléments suivants qui le seront :

- Le bracelet ;
- La couronne ;
- Le mécanisme (Quartz ou différentes gammes d'automatique) ;
- Les aiguilles ;
- Le boîtier (ou carrure) avec fond ;
- Le cadran ;
- La lunette.

La troisième étape consistera à choisir si le client souhaite s'occuper lui-même de l'assemblage de sa montre. Ce sont les différents éléments ci-dessus qu'il faudra alors assembler. En fonction de ce choix, nous pourrons proposer les outils nécessaires à cela.

## 9.3 Prix

Les prix pratiqués par Build Your Watch dépendront de différentes variables. Tout d'abord, ils vont se baser sur les prix que pratiquent la concurrence, afin de pouvoir rester compétitif. Ensuite, l'enquête quantitative que nous avons menée auprès de 168 personnes nous a également permis de cibler une tranche de prix auquel ces personnes sont prêtes à acheter le produit. Pour finir, le choix des fournisseurs et les prix qu'ils pratiqueront sur les pièces détachées sera un élément déterminant dans les prix que nous pourrons proposer.

Commençons par cette dernière variable et regardons de plus près le prix des pièces détachées. Toutefois, nous n'avons à l'heure actuelle, pas tous les prix pratiqués en B2B car les fournisseurs demandent pour cela bien souvent de s'identifier à l'aide d'un numéro de TVA, sans quoi nous ne pouvons pas y avoir accès. Les prix de certains éléments vont donc se baser sur des prix de fournisseurs chinois que nous avons pu retrouver sur internet. C'est le cas pour les carrures, les cadans, les lunettes et les couronnes. Notons que nous souhaitons travailler avec des fournisseurs plus proches et que ces prix sont dès lors là afin de donner une indication des prix pratiqués.

Comme nous l'exprimions précédemment, nous souhaitons jouer sur la qualité des matériaux ainsi que sur les mouvements pour faire varier les prix. Nous avons donc décidé de développer deux montres différentes qui vont nous donner une fourchette de prix. Notons qu'il s'agit d'un prix indicatif qui pourra évoluer mais cela nous donne déjà une idée plus précise du coût de ces éléments.

Tableau 5 : Prix des pièces détachées.

Pièces	Caractéristiques	Prix moyens TVAC	
Glaces	Verre Minéral de la marque VERLUX		4,58 €
Bracelets	Bracelets en cuir 22mm		19,54 €
Carrures avec fonds	Acier inoxydable (prix à l'achat de 500-999 pièces)		27,12 €
Aiguilles	Prix unitaire 3 aiguilles (vendus en set de différentes quantités)		0,45 €
Cadrans	Prix moyen à l'achat de 300 pièces		4,80 €
Lunettes	Céramique (prix à l'achat de 100+ pièces)		4,60 €
Couronnes	Prix unitaire (vendus par 100)		0,19 €
Joint	Prix unitaire (vendus par 100)		0,12 €
<b>Prix pièces</b>		<b>61,41 €</b>	
Mouvements		Mouvement ETA 805112 - Quartz	Mouvement automatique Miyota 8215
Piles	MAXELL Réf. 397	15,61 €	59,29 €
<b>Prix montres</b>		<b>78,05 €</b>	<b>120,70 €</b>
Boîte	Ecrins à bijoux pour bracelets/montres/bagues, noir/noir		24,26 €
Emballage postal	Petite boîte postale 12 X 10 X 8 CM		0,44 €
<b>Total</b>		<b>102,74 €</b>	<b>145,39 €</b>

A l'annexe 4, vous trouverez la liste des pièces avec leurs fournisseurs ainsi que le pays où ils sont établis. Vous retrouverez également une image des boîtes dans lesquelles seront fournies les montres.

Revenons quelques instants sur certains des éléments ci-dessus. Tout d'abord, nous avons fait le choix d'une glace en verre minéral pour la simple raison qu'il s'agit d'un type de verre résistant le plus utilisé dans l'univers horloger selon le site Mr. Montre (2017).

Ensuite les mouvements sélectionnés sont aussi reconnus. ETA est, pour rappel un fournisseur Suisse de mouvements important dont la réputation et la fiabilité ne sont plus à démontrer. De leur côté, les mouvements Miyota sont japonais et sont également très fiables. De plus, leur rapport qualité/ prix les rends très intéressants selon Mr. Montre (2017).

En plus des coûts propres au pièces, d'autres coûts sont à prendre en compte. Tout d'abord, la montre est vendue dans une boîte. Le prix unitaire à 24,26 EUR est rendu possible par l'achat de 100 boîtes, constituant un coût total de 2.446,00 EUR, en cela compris, l'impression de la marque sur cette dernière. (Dahlinger, 2022).

Comme nous pouvons le constater, le prix d'une montre à quartz revient à 102,74 EUR, tandis que le prix d'une montre avec mouvement automatique revient à 145,39 EUR. En cela compris l'écrin ainsi que la boîte postale.

Afin de calculer le prix auquel nous allons proposer nos montres à nos clients, il sera nécessaire d'ajouter le coût de l'assemblage ainsi que la marge commerciale que nous souhaitons nous attribuer. Pour définir le coût de l'assemblage, il est nécessaire de connaître le temps que prend cet assemblage. Selon DIY Watch Club (2022), l'assemblage d'une montre prend entre 2 et 3 heures. Prenons toutefois 2h dans la mesure où il s'agit d'une estimation. Selon la CGSLB (2022), l'horaire moyen d'une personne travaillant en horlogerie est 15,65 EUR, que nous allons arrondir à 15 EUR.

Venons-en à présent au prix de vente que pratiquent les concurrents directs. Comme nous l'avons analysé précédemment, les prix oscillent de 100€ à 1880€ tout concurrent confondu mais l'enquête a démontré qu'un prix compris entre 100€ et 500€ semblait correct pour une montre personnalisée pour une majeure partie des répondants (69,9%).

Prenant en compte ces différents aspects et afin de rester dans la fourchette de prix de mon échantillon, j'appliquerai une marge de 40%, voici donc les différents prix que nous pratiquerons :

Tableau 6 : Prix des montres

Produits	Prix d'achat TVAC	Assemblage	Marge	Prix de vente HTVA
Montre quartz en kit	102,74€	/	40%	143,84€
Montre quartz assemblée	102,74€	30€	40%	185,83€
Montre automatique en kit	145,39€	/	40%	203,55€
Montre automatique assemblée	145,39€	30€	40%	245,55€

Bien entendu, de nombreuses autres configurations de montres seront possibles, et des montres plus chères seront également proposées. Il s'agit en effet de prix moyens.

#### 9.4 Place

Certains points relatifs à la distribution du produit ont déjà été discutés dans notre Business Model Canvas, notamment la gestion des stocks ainsi que le lieu de vente des produits. Le projet se voulant à 100% en ligne, les produits seront commercialisés au travers du site web propre à la marque et seront destinés aux particuliers.

Nous avons fait ce choix pour limiter les frais de lancement d'une part, mais également car internet est un outil formidable pour pouvoir visualiser en direct les modifications apportées à la montre.

Par ailleurs, les achats en ligne permettent la collecte de data, utiles pour mieux connaître ses clients.

Pour finir, nous livrerons les colis aux clients grâce au service de livraison Bpost. En effet, l'envoi d'un colis jusqu'à 30kg avec garantie coûte 5,60€ ce qui ne paraît pas excessif. (Bpost, 2022). Malheureusement, Bpost ne communique ses prix destinés aux professionnels que sur devis mais cela nous donne déjà une indication.

## 9.5 Promotion

La promotion aussi se fera en ligne, principalement à l'aide de réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram et Youtube ou des pages dédiés à la marque seront créés.

Facebook et Instagram afin de faire vivre le projet au jour le jour auprès des abonnés et Youtube dans le but de poster des vidéos explicatives concernant le montage. Il est également pensable d'y ajouter du contenu relatif à l'univers horloger sans pour autant qu'il soit directement lié à nos produits.

Ensuite, nous sommes dans le cas d'un projet digital. Il faut donc travailler avec ces outils et en tirer le meilleur potentiel possible. Pour cela, nous allons avoir recours au SEO (Search Engine Optimisation) qui est un référencement naturel, et gratuit, sur les sites de recherche tels que Google selon Eyzyn et Nguyen (2022). Une bonne analyse des mots clés entourant le projet sera ici primordiale.

Le SEA (Search Engine Advertising) est également un outil efficace pour générer du trafic sur notre site internet. Il s'agit cette fois d'un service payant qui permet de placer une annonce publicitaire à une position stratégique sur un moteur de recherche. (Eyzyn et Nguyen, 2022). L'intérêt derrière cette démarche est que ce système va cibler les personnes à qui montrer ces annonces et ainsi générer un trafic de qualité sur notre site.

Aujourd'hui, de nombreuses marques sponsorisent des vidéos Youtube dans le but d'effectuer un placement de produit. Il serait tout à fait imaginable d'avoir recours à ce genre de pratiques. Si nous identifions correctement les chaînes liées à l'horlogerie, cela permettra de s'adresser directement à des personnes susceptibles d'être intéressées et cela permet également d'instaurer une certaine confiance envers une nouvelle marque.

Pour terminer et comme nous l'évoquions au point précédent, la collecte et l'analyse de données constitue une opportunité non négligeable dans le marketing digital. Cela permettra de connaître un grand nombre de choses comme le profil des consommateurs mais aussi de comprendre leurs besoins. Par ailleurs, c'est aussi utile pour analyser le parcours utilisateur du client sur le site et ainsi voir où une personne s'arrête dans le processus de commande ou de personnalisation. Nous identifierons ainsi les points faibles du site web et pourrons constamment l'améliorer.

Etant donné que nous souhaitons toucher un public de niche, ces différentes manières de faire nous semblent cohérentes car, notamment avec le SEA et les placements de produits Youtube, nous ciblerons les personnes concernées.

## 10. Le plan financier

Dans cette partie du travail, nous allons nous arrêter sur le plan financier de Build Your Watch. Premièrement, pour bien comprendre si ce projet est viable ou non, mais également car il s'agit d'une obligation dans la mesure où nous souhaitons constituer une SRL. (Liantis, 2022). Pour établir un plan financier le plus complet possible, nous avons utilisé l'exemple de plan financier développé par Village Partenaire. Ce plan est disponible sur le site web de Coopcite (2022).

Notre plan financier va s'articuler de la manière suivante. Tout d'abord, nous allons chercher à mesurer les investissements nécessaires à l'élaboration du projet et voir de quelle manière nous pouvons le financer. Ensuite, à l'aide de ces plans et de nos analyses préalables, nous allons simuler le résultat net de l'entreprise sur une période de 5 ans. Avant de terminer par la simulation de la trésorerie pour la première année d'exploitation.

Afin d'avoir plusieurs scénarios possibles et de rester au plus proches de la réalité, nous jouerons sur les ventes afin de développer une hypothèse optimiste et une hypothèse pessimiste. Le scénario pessimiste sera développé ici et ne souhaitant pas alourdir le corps du travail, le scénario optimiste est disponible à l'annexe 7.

### 10.1 Plan d'investissement

Commençons donc par estimer les investissements qui devront être faits avant le lancement effectif du projet.

Premièrement, les montres sont une passion pour moi mais je manque encore d'expertise à ce niveau et la première chose à faire serait dès lors de me former de manière professionnelle. Je me suis donc renseigné sur les possibilités d'apprentissages et une formation de 1 an à l'EAFC Namur Cadets coûte 137,20 EUR. (EAFC Cadets Namur, 2022). Cette formation se déroule donc sur une période d'un an, à raison de une séance en soirée par semaine. Même si ce coût ne sera pas ajouté au budget d'investissement, il semblait important de rappeler qu'il s'agit d'un métier à part entière et qu'avant toute chose, se former est essentiel.

Cette formation me permettra d'acquérir les connaissances nécessaires et probablement d'entrer dans ce milieu, de rencontrer des personnes du métier et pourquoi pas de découvrir davantage de fournisseurs.

Ensuite, lors de la création d'une entreprise, il est nécessaire de réfléchir à la forme juridique de l'entreprise que l'on souhaite lancer. Une série de formalités administratives en découlent et le coût peut alors varier. La forme choisie va également définir notre responsabilité personnelle mais aussi nos obligations, ce choix est dès lors important et doit faire l'objet d'un questionnement. (Liantis, 2022).

Dans le cadre du projet Build Your Watch, les formes juridiques les mieux adaptées semblent être l'entreprise individuelle, ou bien la SRL. Ces deux formes présentent divers avantages et inconvénients.

L'entreprise individuelle a par exemple l'avantage d'avoir des obligations administratives et comptables restreintes et d'être en totale autonomie concernant les décisions à prendre. Parmi les inconvénients, la responsabilité personnelle illimitée et le fait de plus difficilement savoir céder l'entreprise sont probablement les plus contraignants.

La SRL présente quant à elle l'avantage d'un impact restreint sur le patrimoine privé et la possibilité de croissance et de reprise de manière plus aisée. Les inconvénients résident dans le fait de formalités administratives plus lourdes lors du lancement et quand bien même il n'y a pas de capital de départ imposé, celui-ci doit être suffisant au regard de l'activité et un plan financier détaillé doit être présenté. (Liantis, 2022).

Au vu de ces différents éléments, je constituerai une SRL car je souhaite que mon patrimoine privé soit épargné en cas de problèmes.

Selon Liantis (2022), la création de ce type d'entreprise requiert des fonds propres suffisants à la lumière de l'activité exercée et un plan financier dûment étayé. De plus, ce plan financier doit être déposé au notaire et 3 années au minimum doivent être couvertes selon 1819 (2022). Ils ajoutent qu'aucune structure particulière n'est requise. Il sera alors nécessaire de passer devant un notaire et le coût s'élève en moyenne à 1.000,00 EUR HTVA. Il faut ensuite publier l'acte au moniteur belge (220,00 EUR), s'inscrire à la BCE (89,50 EUR) et activer son numéro de TVA pour 72,60 EUR. (Securex, 2022).

Enfin, des cotisations à charge des sociétés sont dues annuellement, et reviennent à 347,50 EUR par an pendant les deux premières années de l'entreprise. Ensuite, ce montant est adapté au regard du total du bilan de la société. Toutefois, une exonération de cette cotisation peut être accordée pendant les trois premières années si nous répondons à certaines conditions. (Liantis, 2022). Ces frais seront toutefois pris en compte dans notre budget d'investissement.

Une fois la SRL démarrée, il faudra entrer dans le vif du sujet et commencer par créer le site de vente en ligne de notre projet. Il existe aujourd'hui des solutions simples et rapides telles que Wix pour créer son site web, qui permet au client de créer son site grâce à l'utilisation de modules. Toutefois, étant donné que le type de site que nous envisageons intègre un configurateur, il semble compliqué de développer quelque chose de sur mesure, sans passer par une entreprise spécialisée qui pourra développer un site correspondant à 100% à nos besoins.

Pour ce faire, je me suis donc renseigné auprès de Odoo. Ceux-ci estiment la création du site aux alentours des 8.845,10 EUR, ce qui représente 75 heures de travail avec un développeur. A ce stade, ce prix comprend trois applications qui sont le site web, la facturation et l'e-commerce. Il faut également tenir compte du coût mensuel de ce site, qui est de 32 EUR/mois dans ce cas-ci. (Odoo, 2022). Vous trouverez le devis de Odoo à l'annexe 5.

De plus, n'oublions pas ce que Build Your Watch souhaite vendre, qui sont des montres ainsi que des outils. Il faudra donc se constituer un stock de pièces détachées, d'outils, d'écrins pour montres et de boîtes postales. Le choix de la quantité de ce stock dépendra de nos hypothèses de ventes que nous détaillerons dans l'analyse de la rentabilité. Et il faudra également acheter mes propres outils afin de pouvoir réaliser les commandes. Vous trouverez le détail de ces outils ainsi que les fournisseurs à l'annexe 6.

Tableau 7 : Budget d'investissement.

Budget d'investissement	Prix TVAC
<b>Création d'entreprise</b>	
Frais de Notaire (Frais d'enregistrement et droit d'écriture inclus)	1.210,00 €
Publication moniteur belge	220,00 €
Inscription BCE	89,50 €
Activation numéro de TVA	72,60 €
Cotisation à charge des sociétés	347,50 €
<b>Total création d'entreprise</b>	<b>1.939,60 €</b>
<b>Création site web</b>	
<b>Total création site web</b>	<b>8.845,10 €</b>
<b>Stocks</b>	
Achat fournitures	4.140,68 €
Boîte montre	776,32 €
Outils	149,40 €
Packaging	16,55 €
Machines / outils professionnels	1.299,19 €
<b>Total stocks</b>	<b>6.382,14 €</b>
<b>Total</b>	<b>17.166,84 €</b>

## 10.2 Plan de financement

Venons-en à présent à la manière dont seront financés les différents coûts qui ont été cités au point précédent.

Plusieurs sources de financement, que nous ne détaillerons pas ici, sont envisageables. D'un côté, les fonds propres et de l'autre, les fonds empruntés. (Liantis, 2022). Si on s'intéresse aux fonds propres, une option serait de faire appel à un business angel. L'avantage est de pouvoir être épaulé par cet (dans la plupart des cas) entrepreneur et de pouvoir profiter de ses conseils et de son réseau. (Kinon, 2022).

Une alternative à ceci est le crowdfunding, il s'agit du financement participatif d'un projet par un grand nombre de personnes. Plusieurs types de crowdfunding sont possibles et celui qui retient notre attention est celui reposant sur le principe de récompense. Dans ce modèle, une personne physique ou morale fait un don en échange d'une récompense en nature qui peut prendre la forme d'un cadeau ou d'une prévente. Le gros avantage de ce type de méthode est de réunir les fonds de manière non risquée, puisque ceux-ci seront remboursés aux investisseurs si la campagne n'aboutit pas. De plus, le fait de procéder à une prévente permettra de comprendre l'engouement du projet ou non et de gérer efficacement ses premières commandes. (Crowd'in, 2022).

C'est vers ce type de financement, de crowdfunding avec prévente, que j'ai décidé d'aller au vu des avantages qu'il propose.

Le nombre de préventes sera donc fixé à 200 montres assemblées ou non avec l'hypothèse suivante : sur les 200 montres pré-vendues, 64,9% d'entre-elles (ce qui correspond à la proportion de personnes

plutôt non intéressées par l'assemblage) seront assemblées. Ce qui équivaut à 130 montres. Comme nous l'avons exprimé, une montre met entre 2 à 3 heures à être assemblée.

Toutefois, il s'agit là d'une estimation pour novices, nous allons donc estimer (prudemment) ce temps à deux heures par montre, envoi compris. Dès lors, sur une journée de 8 heures, quatre montres peuvent être assemblées. Si nous considérons 25 jours ouvrables par mois (samedi compris), nous avons une capacité de production de 100 montres par mois. La préparation de ces 130 montres prêtes à porter sera donc effectuée en 32 jours. Si nous estimons ensuite la préparation des commandes pour les 70 montres restantes à 5 jours (1/2 heure par préparation de colis), 37 jours seront nécessaires. Cela signifie que lors du premier mois, nous réaliserons 55% des commandes et que le restant sera fait sur le deuxième mois.

En ce qui concerne le type de montre, qui influence les prix, nous allons également nous aider de l'enquête. En effet, 47% des répondants ont répondu que la mécanique d'une montre ne les intéressait pas tellement tandis que les 53% autres y prenaient attention. Nous allons simplifier ceci à 50% et estimer que le crowdfunding va générer une demande de 65 montres à quartz et 65 montres mécaniques et de 35 montres à quartz en kit et 35 montres mécaniques en kit. En ce qui concerne l'achat d'outils, nous allons estimer que la moitié des personnes prenant des montres en kit n'en prendront pas. Tout d'abord, car il est facile d'en trouver sur de nombreux sites internet, et parce que certaines personnes possèderont probablement des outils.

Tableau 8 : Synthèse de l'hypothèse liée au crowdfunding.

200 commandes			
65% = 130 montres assemblées		30% = 70 montres en kit	
50% quartz	50% mécaniques	50% quartz	50% mécaniques
65	65	35	35

Voici dès lors les investissements en stocks à réaliser :

Tableau 9 : Stocks nécessaires au Crowdfunding.

Stocks crowdfunding	
Achat fournitures	19.873,00 €
Boîte montre	4.852,00 €
Outils	871,50 €
Packaging	87,12 €
<b>Total stocks crowdfunding</b>	<b>25.683,62 €</b>

Et voici les ventes qui en découlent :

Tableau 10 : Ventes liées au crowdfunding.

CROWDFUNDING	PU Achats htva	TVA sur Achat	PU Ventes htva	TVA sur Ventes	Coefficient	Part C.A.	Quantités par mois	T0	Total
Produits/Services								taux de réalisation	
								55%	45%
Montre à quartz en kit	84,91 €	1,21	143,84 €	1,21	1,69	12,3%	35	19	16
Montre à quartz assemblées	84,91 €	1,21	185,84 €	1,21	2,19	29,4%	65	36	29
Montres mécaniques en kit	120,16 €	1,21	203,55 €	1,21	1,69	17,3%	35	19	16
Montres mécaniques assemblées	120,16 €	1,21	245,55 €	1,21	2,04	38,9%	65	36	29
Kit Outils	20,58 €	1,21	24,90 €	1,21	1,21	2,1%	35	19	16
								-	-
								-	-
						0,0%		-	-
								-	-
Ventes htva					Variation		22.589	18.482	41.070,36
Achats htva							11.675	9.552	21.227,30
Ventes tvac							27.332	22.363	49.695
Achats tvac							14.127	11.558	25.685

Ces ventes vont nous permettre de dégager un résultat de 18.635,94 EUR. Comme nous pouvons le constater ci-dessous.

Tableau 11 : Résultat lié au crowdfunding.

Montants HTVA	Année 1
Ventes crowdfunding	41.070,36 €
Achats crowdfunding	21.227,30 €
Marge	19.843,06 €
Courrier	1.120,00 €
Packaging	87,12 €
Résultat	18.635,94 €

De cette manière, les ventes réalisées à l'aide du crowdfunding permettra tout juste de financer l'activité, une autre source de financement ne sera dès lors pas nécessaire.

Tableau 12 : Détail de financement.

Financement	
Crowdfunding	18.635,94 €

### 10.3 Analyse de rentabilité

Maintenant que les différents coûts sont établis et que nous savons comment sera financé le projet, il est à présent nécessaire de calculer le chiffre d'affaires qui doit être réalisé afin de couvrir ces frais. Cela nous permettra de trouver le seuil de rentabilité de l'entreprise et de savoir si oui ou non, nous pouvons espérer faire des bénéfices.

Une fois le crowdfunding terminé et les commandes liées honorées, nous pourrons commencer les activités et il est nécessaire de prévoir la demande. Venons-en donc à présent aux hypothèses quant aux ventes que nous pouvons espérer réaliser.

Quantités par mois :

En ce qui concerne les quantités par mois dans notre tableau des ventes visible à la page 50, je vais garder les quantités énoncées pour le crowdfunding afin de conserver la répartition selon laquelle les montres assemblées rencontrent un plus grand succès.

Bien entendu, il ne sera pas possible de produire ces quantités tout seul, lorsque mon taux de réalisation dépassera donc un certain pourcentage, il sera nécessaire d'engager une personne additionnelle.

Taux de réalisation :

Ce pourcentage par mois correspond à ce que nous pouvons espérer vendre sur les quantités précitées. Il est très difficile de prévoir la demande. En effet, vu qu'il s'agit d'une nouvelle entreprise, nous n'avons pas d'antécédent de ventes. Par ailleurs, étant donné que nos concurrents directs ne sont pas belges, il est difficile de trouver leurs chiffres. J'ai donc utilisé la méthode Top-Down afin d'évaluer la taille du marché. (1819.brussels,2018).

Tout d'abord, il faut déterminer le marché total disponible. Pour cela, nous allons nous aider de rapports de Statbel (2022). Selon eux, 92% des ménages belges disposaient d'une connexion internet en 2021. Les ménages désignent la population âgée entre 16 et 74 ans. De plus, 66% de ces ménages ont effectué des achats en ligne au cours de la même période.

Toujours selon Statbel (2021), la population se situant entre 15 et 74 ans était au nombre de 8.522.981. Nous prenons donc d'abord 92% de ce chiffre, qui nous ramène à 7.841.142,52, et ensuite 66% de ce dernier pour arriver à 5.175.154,06. Le marché total équivaut donc à 5.175.154,06 personnes.

Ensuite, il est nécessaire de déterminer le marché disponible pour notre marché spécifique. Selon l'enquête quantitative menée, 82,1% des personnes possèdent des montres. Le marché disponible descend alors à 4.248.801,48. Par ailleurs, 6,5% des répondants ont ensuite estimé qu'ils préféraient acheter leurs montres en ligne, et 39,9% ont répondu qu'ils n'avaient pas de préférence quant au lieu d'achat, nous allons donc en considérer la moitié de ces derniers pour les calculs. Dès lors, 26,15% du marché seront susceptibles d'acheter leurs montres en ligne, ceci représente donc 1.111.061,87. Le marché disponible pour notre produit, sachant les différentes données précitées, vaut donc 1.111.061,87 personnes.

Pour finir, déterminons le marché atteignable pour notre produit spécifique. Cette dernière donnée est moins objectivable car va dépendre de nombreux facteurs tels que le type de marché, le niveau de

compétition ou encore la zone géographique où nous exerçons. Premièrement, nous nous situons dans un marché de niche et si nous regardons une nouvelle fois l'enquête quantitative, 61,3% des répondants ont exprimé le fait qu'ils étaient plutôt intéressés par la personnalisation. L'assemblage n'ayant pas reçu beaucoup d'intérêt, nous n'allons pas prendre en compte ces réponses ici. Ceci signifie que sur les 1.111.061,87 personnes susceptibles d'acheter une montre en ligne, 681.080,92 seraient potentiellement intéressés par l'offre.

Par ailleurs, nous savons grâce à l'étude de Francéclat (2020), que les montres ayant un prix compris entre 100 et 299 EUR, représentent 24% des ventes. Ce qui diminue fortement notre marché potentiel à 163.458,42.

Ensuite, la compétition est grande dans le marché de l'horlogerie, autant en termes de montres personnalisables que de montres classiques et de produits de substitution, comme nous l'avons vu avec les montres connectées. Afin de prendre cet élément en compte, nous allons nous baser sur notre enquête en considérons le fait que 85,7% des répondant(e)s possèdent une montre analogique. Ramenant notre marché potentiel à 140.084,72 personnes.

Prenant ces différentes données en compte, il ne nous reste plus qu'à déterminer le pourcentage de ce marché potentiel que nous pouvons espérer toucher.

Nous allons estimer que nous pourrions atteindre 1% de ce marché en un an, selon une hypothèse optimiste, soit environ 1.400 personnes. Et le même nombre de personnes, mais au bout de trois ans, selon une hypothèse pessimiste. Cette dernière hypothèse, bien que découlant de données moins factuelles, correspondrait à une vente par jour dans le cas pessimiste et à un peu plus de trois ventes dans le cas optimiste.

Le taux de réalisation va donc correspondre au pourcentage nécessaire de ventes pour toucher près de 1.400 personnes en fin de troisième année dans le scénario pessimiste. Ce taux de réalisation va ensuite évoluer de 0.19% par mois. Ceci pour arriver à une évolution de 2.3% chaque année, comme ce fut le cas pour le marché français des montres entre 2010 et 2019. Statista. (2021).

Je vais à présent vous présenter les hypothèses de vente ainsi que le résultat net d'exploitation attendu dans le cas pessimiste.

Voir ci-dessous comment se répartissent les ventes au fil des années.

Tableau 13 : Hypothèse pessimiste de ventes mensuelles.

	<i>Mois 1</i>	<i>Mois 2</i>	<i>Mois 3</i>	<i>Mois 4</i>	<i>Mois 5</i>	<i>Mois 6</i>
<i>Année 1</i>	32	32	32	33	33	33
<i>Année 2</i>	36	36	37	37	38	38
<i>Année 3</i>	41	41	41	42	42	43
<i>Année 4</i>	45	46	46	46	47	47
<i>Année 5</i>	50	50	51	51	51	52

<i>Mois 7</i>	<i>Mois 8</i>	<i>Mois 9</i>	<i>Mois 10</i>	<i>Mois 11</i>	<i>Mois 12</i>	<i>Total</i>
34	34	35	35	35	36	404
38	39	39	40	40	40	458
43	43	44	44	44	45	513
48	48	48	49	49	49	568
52	52	53	53	54	54	622

Tableau 14 : Hypothèse des ventes.

AN 1	PU Achats htva	TVA sur Achat	PU Ventes htva	TVA sur Ventes	Coefficient	Part C.A.	Quantités par mois	taux de réalisation												Total AN1	
								Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12		
Produits/Services								15,770%	15,960%	16,150%	16,340%	16,530%	16,720%	16,910%	17,100%	17,290%	17,480%	17,670%	17,860%		
Montre à quartz en kit	84,91 €	1,21	143,84 €	1,21	1,69	13,4%	35	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70,62
Montre à quartz assemblées	84,91 €	1,21	185,84 €	1,21	2,19	32,3%	65	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12	131,16
Montres mécaniques en kit	120,16 €	1,21	203,55 €	1,21	1,69	19,0%	35	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70,62
Montres mécaniques assemblées	120,16 €	1,21	245,55 €	1,21	2,04	42,6%	65	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12	131,16
Kit Outils	20,58 €	1,21	24,90 €	1,21	1,21	2,3%	35	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70,62
								-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
								-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
								0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ventes htva								6.477	6.555	6.633	6.711	6.789	6.867	6.945	7.023	7.101	7.179	7.257	7.335	82.872	
Achats htva								3.348	3.388	3.428	3.469	3.509	3.549	3.590	3.630	3.670	3.711	3.751	3.791	42.832	
Ventes tvac								7.837	7.931	8.026	8.120	8.215	8.309	8.403	8.498	8.592	8.687	8.781	8.876	100.275	
Achats tvac								4.051	4.099	4.148	4.197	4.246	4.295	4.343	4.392	4.441	4.490	4.539	4.587	51.827	
AN 2	PU Achats htva	TVA sur Achat	PU Ventes htva	TVA sur Ventes	Coefficient	Part C.A.	Quantités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total AN 2	
Produits/Services								18,050%	18,24%	18,430%	18,62%	18,810%	19,00%	19,190%	19,38%	19,570%	19,76%	19,950%	20,14%		
Montre à quartz en kit	84,91 €	121%	143,84 €	121%	1,69	12%	35	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80	
Montre à quartz assemblées	84,91 €	121%	185,84 €	121%	2,19	29%	65	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13	13	149	
Montres mécaniques en kit	120,16 €	121%	203,55 €	121%	1,69	17%	35	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80	
Montres mécaniques assemblées	120,16 €	121%	245,55 €	121%	2,04	39%	65	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13	13	149	
Kit Outils	20,58 €	121%	24,90 €	121%	1,21	2%	35	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80	
-	0,00 €	0%	0,00 €	0%		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
-	0,00 €	0%	0,00 €	0%		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Ventes htva								7.413	7.491	7.569	7.647	7.725	7.803	7.881	7.959	8.037	8.116	8.194	8.272	94.109	
Achats htva								3.832	3.872	3.912	3.953	3.993	4.033	4.074	4.114	4.154	4.195	4.235	4.275	48.640	
Ventes tvac								8.970	9.064	9.159	9.253	9.348	9.442	9.536	9.631	9.725	9.820	9.914	10.009	113.871	
Achats tvac								4.636	4.685	4.734	4.783	4.831	4.880	4.929	4.978	5.027	5.075	5.124	5.173	58.855	

AN 3	PU Achats htva	TVA sur Achat	PU Ventes htva	TVA sur Ventes	Coefficient	Part C.A.	Quantités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total AN 3
Produits/Services								20,330%	20,520%	20,710%	20,900%	21,090%	21,280%	21,470%	21,660%	21,850%	22,040%	22,230%	22,420%	
Montre à quartz en kit	84,91	121%	143,84	121%	1,69	12%	35	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	90
Montre à quartz assemblées	84,91	121%	185,84	121%	2,19	29%	65	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14	14	15	167
Montres mécaniques en kit	120,16	121%	203,55	121%	1,69	17%	35	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	90
Montres mécaniques assemblées	120,16	121%	245,55	121%	2,04	39%	65	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14	14	15	167
Kit Outils	20,58	121%	24,90	121%	1,21	2%	35	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	90
-	-	0%	-	0%		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	0%	-	0%		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ventes htva								8.350	8.428	8.506	8.584	8.662	8.740	8.818	8.896	8.974	9.052	9.130	9.208	105.345
Achats htva								4.316	4.356	4.396	4.437	4.477	4.517	4.558	4.598	4.638	4.678	4.719	4.759	54.448
Ventes tvac								10.103	10.197	10.292	10.386	10.481	10.575	10.670	10.764	10.858	10.953	11.047	11.142	127.468
Achats tvac								5.222	5.271	5.319	5.368	5.417	5.466	5.515	5.563	5.612	5.661	5.710	5.759	65.882
AN 4	htva	Achat	htva	Ventes	Coefficient	Part C.A.	Quantités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total AN 4
Produits/Services								22,610%	22,800%	22,990%	23,180%	23,370%	23,560%	23,750%	23,940%	24,130%	24,320%	24,510%	24,700%	
Montre à quartz en kit	84,91	121%	143,84	121%	1,69	14%	35	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	99
Montre à quartz assemblées	84,91	121%	143,84	121%	1,69	25%	65	15	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	185
Montres mécaniques en kit	120,16	121%	185,84	121%	1,55	18%	35	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	99
Montres mécaniques assemblées	120,16	121%	203,55	121%	1,69	36%	65	15	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	185
Kit Outils	20,58	121%	245,55	121%	11,93	23%	35	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	99
0	-	0%	24,90	121%		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	0%	-	0%		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ventes htva								9.286	9.364	9.442	9.520	9.598	9.676	9.754	9.832	9.910	9.988	10.066	10.144	116.582
Achats htva								4.799	4.840	4.880	4.920	4.961	5.001	5.041	5.082	5.122	5.162	5.203	5.243	60.256
Ventes tvac								11.236	11.330	11.425	11.519	11.614	11.708	11.803	11.897	11.991	12.086	12.180	12.275	141.065
Achats tvac								5.807	5.856	5.905	5.954	6.003	6.051	6.100	6.149	6.247	6.295	6.344	72.910	
AN 5	htva	Achat	htva	Ventes	Coefficient	Part C.A.	Quantités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total AN 5
Produits/Services								24,890%	25,080%	25,270%	25,460%	25,650%	25,840%	26,030%	26,220%	26,410%	26,600%	26,790%	26,980%	
Montre à quartz en kit	84,91	121%	143,84	121%	1,69	15%	35	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	109
Montre à quartz assemblées	84,91	121%	143,84	121%	1,69	28%	65	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	18	202
Montres mécaniques en kit	120,16	121%	185,84	121%	1,55	19%	35	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	109
Montres mécaniques assemblées	120,16	121%	203,55	121%	1,69	39%	65	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	18	202
Kit Outils	20,58	121%	245,55	121%	11,93	25%	35	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	109
-	-	0%	24,90	121%		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	0%	24,90	0%		0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ventes htva								10.222	10.300	10.378	10.457	10.535	10.613	10.691	10.769	10.847	10.925	11.003	11.081	127.819
Achats htva								5.283	5.324	5.364	5.404	5.445	5.485	5.525	5.566	5.606	5.646	5.687	5.727	66.064
Ventes tvac								12.369	12.464	12.558	12.652	12.747	12.841	12.936	13.030	13.124	13.219	13.313	13.408	154.661
Achats tvac								6.393	6.442	6.491	6.539	6.588	6.637	6.686	6.735	6.783	6.832	6.881	6.930	79.937

Tableau 15 : Résultat net.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes (Chiffre d'affaires)	82.871,77 €	94.108,62 €	105.345,47 €	116.582,32 €	127.819,17 €
Achats	42.832,45 €	48.640,24 €	54.448,02 €	60.255,81 €	66.063,60 €
<b>Marge brute d'exploitation</b>	<b>40.039,32 €</b>	<b>45.468,38 €</b>	<b>50.897,44 €</b>	<b>56.326,50 €</b>	<b>61.755,57 €</b>
<b>Création d'entreprise</b>					
Site internet	8.845,10 €	- €	- €	- €	- €
Création d'entreprise	1.939,60 €	- €	- €	- €	- €
<b>Total</b>	<b>10.784,70 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Coûts fixes</b>					
Abonnement Odoo	384,00 €	384,00 €	384,00 €	384,00 €	384,00 €
Hébergement web	35,88 €	35,88 €	35,88 €	35,88 €	35,88 €
Frais de téléphonie (GSM, internet)	1.032,00 €	1.032,00 €	1.032,00 €	1.032,00 €	1.032,00 €
Cotisation à charge des sociétés	347,50 €	347,50 €	347,50 €	347,50 €	347,50 €
Rémunération gerant	10.000,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €
<b>Total coûts fixes</b>	<b>11.799,38 €</b>	<b>11.799,38 €</b>	<b>16.799,38 €</b>	<b>16.799,38 €</b>	<b>21.799,38 €</b>
<b>Coûts variables</b>					
Publicité	8.160,00 €	23.160,00 €	23.160,00 €	23.160,00 €	23.160,00 €
Courrier	1.186,47 €	1.347,34 €	1.508,22 €	1.669,10 €	1.829,97 €
Prestataire de paiement	40,36 €	45,83 €	51,30 €	56,77 €	62,24 €
<b>Total coûts variables</b>	<b>9.386,82 €</b>	<b>24.553,17 €</b>	<b>24.719,52 €</b>	<b>24.885,87 €</b>	<b>25.052,22 €</b>
<b>Total coûts</b>	<b>31.970,90 €</b>	<b>36.352,55 €</b>	<b>41.518,90 €</b>	<b>41.685,25 €</b>	<b>46.851,60 €</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>8.068,42 €</b>	<b>9.115,83 €</b>	<b>9.378,54 €</b>	<b>14.641,26 €</b>	<b>14.903,97 €</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>8.068,42 €</b>	<b>9.115,83 €</b>	<b>9.378,54 €</b>	<b>14.641,26 €</b>	<b>14.903,97 €</b>
ISOC	2.017,11 €	2.278,96 €	2.344,64 €	3.660,31 €	3.725,99 €
<b>Résultat net</b>	<b>6.051,32 €</b>	<b>6.836,87 €</b>	<b>7.033,91 €</b>	<b>10.980,94 €</b>	<b>11.177,98 €</b>
<b>Seuil de rentabilité</b>	<b>13.306,61 €</b>				
Point mort	58				

Comme nous le voyons avec ce scénario pessimiste, Build Your Watch serait profitable dès la première année d'exploitation. Revenons toutefois sur certaines dépenses comprises dans le tableau.

Tout d'abord, avoir un site internet requiert d'avoir un hébergement web. Sur GoDaddy (2022), ce service est proposé à partir de 2,99 EUR / mois. Un autre élément indispensable est le service de paiement. J'ai fait le choix, au regard de notre cible et des méthodes de paiement les plus utilisées, de proposer le paiement par Bancontact, Mastercard, Maestro et Paypal. Ici, il n'est pas question de coût mensuel mais de frais à la transaction. Ainsi, pour chacune des transactions avec un moyen cité, le fournisseur Ayden (2022), prend 0,10 EUR. A cela s'ajoute également des commissions d'interchanges, celles-ci sont variables mais selon leur site internet, tournent autour des 0,3% à 0,4% en Europe.

Pour finir, il sera nécessaire de promotionner cette entreprise nouvellement créée. Pour ce faire, je vais, comme expliqué dans le plan marketing, utiliser Google Ads pour une campagne publicitaire sur Google. Le budget pour ce type de campagne se fait sur base journalière et est laissé au choix du client. Plusieurs systèmes de tarifications existent mais il semble intéressant d'opter pour le système de coût par clic (CPC). Selon un système d'enchères, Google va définir un CPC journalier et à chaque fois qu'un consommateur cliquera sur notre annonce, Google sera rétribué. (Google Ads, 2022). J'ai fait le choix de débuter avec un budget journalier limité de 10 EUR. Pour obtenir le coût mensuel, il faut multiplier ce montant par 30,4 selon Google Ads. Ce qui porte le coût, pour un mois de campagne, à 340 EUR.

Des campagnes sur Facebook et Instagram seront également financées. Le principe de fonctionnement est le même qu'avec Google Ads et nous avons donc choisi d'attribuer le même budget que pour Google Ads à ces deux réseaux, c'est-à-dire 5 EUR/ jour, par réseau. Représentant donc le même coût mensuel que pour Google Ads.

Enfin, en début de 2<sup>e</sup> année, nous ferons appel à des influenceurs spécifiques pour promouvoir nos produits. Des plateformes permettent de mettre en relation des influenceurs et des marques, c'est par exemple le cas de « Influence 4 you ». Ils proposent à titre d'exemple, de nous mettre en relation avec ceux-ci pour un budget mensuel de 1.250 EUR sans engagement. (Influence 4 you, 2022).

Dans la réalité, il faut tenir à l'œil les performances de ces actions et les adapter. Cela peut donc varier à la hausse ou à la baisse de mois en mois. Toutefois, le choix a été fait d'intégrer ces coûts pendant les 5 années détaillées dans le plan.

J'ai également calculé le seuil de rentabilité, il s'agit du chiffre d'affaires nécessaire à couvrir ses charges fixes. Comme nous pouvons le constater, ce seuil se situe à un montant de 13.306,61 EUR. De plus, grâce à ce seuil, il nous est possible de calculer le point mort, qui n'est autre que le nombre de jours nécessaires pour que notre entreprise soit rentable. Dans le cas de Build Your Watch, ce point mort se situe au 58<sup>e</sup> jour, nous commencerons donc à engendrer des bénéfices au 59<sup>e</sup> jour selon l'hypothèse pessimiste.

## 10.4 Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie va nous permettre de voir les besoins de liquidité lors des 12 premiers mois du projet et de comprendre si celui-ci est viable avec le niveau d'investissement proposé.

Dans l'hypothèse qui est faite ici, les fournisseurs sont payés avant / pendant que je réalise des ventes. Dans la réalité, il serait intéressant de payer ces fournisseurs avec un mois de délais, la trésorerie n'en sera que meilleure.

Néanmoins, comme nous pouvons le constater dans le tableau 15 ci-dessous, les liquidités sont suffisantes pour assurer les besoins de l'entreprise. De plus, dans une vision à plus long terme, il pourrait être intéressant de procéder à des investissements à l'aide de cette trésorerie, comme le fait de développer les activités dans d'autres pays. Ou encore de s'installer dans de nouveaux locaux.

Tableau 15 : Plan de trésorerie

AN 1	départ	mois1	mois2	mois3	mois4	mois5	mois6	mois7	mois8	mois9	mois10	mois11	mois12	Totaux
<b>Situation début de mois</b>		1.469,10	3.299,40	5.173,16	4.969,73	6.930,40	8.934,52	7.099,45	9.190,48	11.324,95	9.896,00	12.117,38	14.382,22	94.786,79
<b>ENTREES</b>														
apport en espèces/nature	18.635,94													-
subsidies	-		-											-
Emprunts à plus d'un an														-
Emprunts à moins d'un an														-
Chiffre d'affaires	7.836,92	7.931,34	8.025,76	8.120,18	8.214,61	8.309,03	8.403,45	8.497,87	8.592,29	8.686,71	8.781,13	8.875,55	91.399,29	
Solde TVA à récupérer			-			-			-			-		
<b>Total entrées</b>	<b>18.635,94</b>	<b>7.836,92</b>	<b>7.931,34</b>	<b>8.025,76</b>	<b>8.120,18</b>	<b>8.214,61</b>	<b>8.309,03</b>	<b>8.403,45</b>	<b>8.497,87</b>	<b>8.592,29</b>	<b>8.686,71</b>	<b>8.781,13</b>	<b>8.875,55</b>	<b>100.274,84</b>
<b>SORTIES</b>														
achat marchandises	6.382,14	4.050,53	4.099,33	4.148,13	4.196,93	4.245,74	4.294,54	4.343,34	4.392,14	4.440,94	4.489,74	4.538,55	4.587,35	51.827,26
frais liés à l'installation (Notaire + site)	10.784,70													10.784,70
site web	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	34,99	419,88
frais d'envois	176,62	178,75	180,88	183,01	185,14	187,26	189,39	191,52	193,65	195,78	197,90	200,03	200,03	2.259,94
frais de bureau (proximus)	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	1.032,00
frais de publicité	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	8.160,00
PSP	3,15	3,19	3,23	3,27	3,31	3,34	3,38	3,42	3,46	3,46	3,50	3,53	3,57	40,36
Cotisation à charge des sociétés						347,00								347,00
Rémunérations gérant	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	9.999,96
Remboursement emprunt & leasing	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	141,99	1.703,88
Investissements														-
Garantie locative	-													-
Caution gaz-électricité	-													-
Autres garanties	-													-
Solde TVA à payer			253,47			1.668,46			1.739,72				1.810,98	5.472,62
Versements anticipés d'impôts			1.867,17			1.867,17			1.867,17				1.867,17	7.468,68
<b>Total sorties</b>	<b>17.166,84</b>	<b>6.006,62</b>	<b>6.057,59</b>	<b>8.229,19</b>	<b>6.159,52</b>	<b>6.210,49</b>	<b>10.144,09</b>	<b>6.312,42</b>	<b>6.363,39</b>	<b>10.021,25</b>	<b>6.465,33</b>	<b>6.516,29</b>	<b>10.245,41</b>	<b>88.731,58</b>
<b>Solde trésorerie fin du mois</b>	<b>1.469,10</b>	<b>3.299,40</b>	<b>5.173,16</b>	<b>4.969,73</b>	<b>6.930,40</b>	<b>8.934,52</b>	<b>7.099,45</b>	<b>9.190,48</b>	<b>11.324,95</b>	<b>9.896,00</b>	<b>12.117,38</b>	<b>14.382,22</b>	<b>13.012,36</b>	

## 11. L'analyse SWOT

### 11.1 SWOT

Les diverses analyses précédemment faites ont permis de mettre en lumière l'environnement interne et externe de Build Your Watch. Afin de synthétiser les opportunités et les menaces occasionnées par cet environnement et de mettre en évidence les forces ainsi que les faiblesses du concept proposé, nous avons développé une matrice SWOT.

Tableau 16 : Matrice SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>- Personnalisation ET assemblage</li><li>- Site web ergonomique</li><li>- Peu d'investissements</li><li>- Coûts fixes bas</li><li>- Entreprise Belge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Connaissances horlogères</li><li>- Pas de modèles connectés</li><li>- Assemblage peu demandé</li><li>- Site peu adapté au mobile</li></ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>- Collectes données</li><li>- Augmentation des achats en ligne</li><li>- Facilité d'élargissement de la zone de chalandise</li><li>- Vente d'espaces publicitaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marché de niche</li><li>- Concurrence / Substituts</li><li>- Freins consommateurs quant au commerce en ligne</li><li>- Evolution de l'utilisation d'internet (mobile)</li></ul>

## 11.2 TOWS

A l'aide de la matrice SWOT, nous pouvons à présent faire une matrice TOWS. Celle-ci a pour but d'utiliser les forces afin de saisir des opportunités et de minimiser les menaces. Et d'un autre côté de minimiser les faiblesses en prenant avantage des opportunités et en évitant les menaces.

Cela va nous permettre de formuler des options de développement stratégique pour l'entreprise.

### 11.2.1 Forces / opportunités

Comme nous l'avons remarqué, le marché potentiel en Belgique est limité, et même si les hypothèses faites font que le projet est rentable, il serait très intéressant d'élargir la zone de chalandise dès que possible. Ceci constitue probablement l'opportunité la plus importante lorsqu'il est question d'un commerce en ligne. Dès lors, la force qui va nous permettre de rendre cette opportunité réalisable est le peu d'investissement que cela requière.

Bien entendu, l'investissement semble modéré mais des coûts variables additionnels seraient à prendre en compte comme le service de livraison ou encore le développement du site web.

La stratégie serait dès lors de rendre le site web disponible dans d'autres pays et de communiquer dans ceux-ci, dès que la trésorerie sera suffisante.

### 11.2.2 Faiblesses / opportunités

L'assemblage étant au cœur du projet, il est dommage de constater que cet aspect n'est que peu demandé. Une opportunité pour pallier cette faiblesse sont les données des consommateurs. En effet, il sera intéressant de comprendre ceux-ci afin de savoir s'il ne s'agit simplement d'un manque d'intérêt ou si une crainte quant à la complexité de la tâche, par exemple, en est la source.

Si la deuxième option ressort, il faudra alors communiquer davantage sur la simplicité de cet assemblage afin de faire tomber les craintes.

### 11.2.3 Forces / menaces

L'atout de l'entreprise dans cet univers réside dans le fait qu'elle se situe en Belgique. Comme nous avons pu le voir, de nombreux concurrents sont lointains et au vu des données récoltées sur le commerce en ligne, notamment concernant le fait que certains craignent pour la sécurité du paiement ou du service après-vente, cela pourra constituer une force.

Cette nationalité va donc être un atout pour se défendre des concurrents, et encore davantage ceux qui ne sont pas situés en Europe.

#### 11.2.4 Faiblesses / menaces

Les habitudes de consommation d'internet évoluent, comme nous avons pu le constater lors de notre analyse Pestel. En effet, l'utilisation des ordinateurs diminue d'année en année au profit des téléphones. Ce qui peut donc constituer un risque non négligeable pour ce projet dans la mesure où celui-ci semble peu adapté à être conçu pour un si petit écran.

Il sera alors indispensable de discuter avec des développeurs afin de pouvoir proposer quelque chose d'ergonomique, même sur mobile.

## 12. Conclusion

Au terme de ce travail et comme je l'espérais au commencement, ce mémoire m'a permis d'établir un business plan complet et de mettre en pratique les connaissances acquises tout au long de mon parcours à l'ICHEC. De plus, la réalisation de celui-ci m'a appris de nombreuses choses concernant le monde horloger et n'a fait que renforcer ma passion des montres.

L'aboutissement de ce travail est, dans l'ensemble, plutôt positif. En effet, nous avons tout d'abord pu constater que la personnalisation pouvait intéresser les consommateurs. Cependant, nos craintes concernant l'assemblage se sont avérées exactes, l'intérêt pour cette partie du projet a rencontré moins de succès. Il est vrai que, même si le montage de la montre devait rester une option et non une obligation pour le client, l'idée originale était tout de même d'axer le projet vers une expérience, dont l'assemblage fait partie, en témoigne le nom : Build Your Watch. Ce mémoire a donc réussi à mettre ceci en lumière et il a dès lors fallu s'adapter. A l'issue de ce dernier, la personnalisation a pris le pas sur la vente en kit.

Malheureusement, ce travail n'a pas su déterminer les freins des consommateurs autour de cet assemblage et il s'agit d'un point qu'il faudra creuser si un lancement effectif se fait. Toutefois, après avoir discuté du projet avec de nombreuses personnes, je suis intimement convaincu qu'un des freins réside dans l'apparente complexité d'un tel assemblage. Dans une perspective de repenser l'idée et si cette hypothèse se confirme, il pourrait être intéressant de proposer des ateliers de montage en groupe ou individuellement, pour être épaulé par un professionnel lors du montage de la montre par exemple. Mais ceci viendrait bousculer complètement le modèle initial.

Ensuite, les analyses stratégiques menées, au travers de la Pestel, de l'analyse de la concurrence et des cinq forces de Porter ont permis de comprendre qu'il existe un marché pour ce type de produits et que, malgré la concurrence, il est possible de se démarquer. Cela a également fait prendre conscience de l'environnement dans lequel évoluerait ce projet.

Dans l'ensemble, ces analyses ainsi que le business model canvas et le plan marketing m'a poussé à réfléchir le projet dans sa globalité. Ici aussi, des difficultés ont été rencontrées. Je pense notamment à la recherche de fournisseurs qui n'a pas été évidente. Si le projet venait à être concrétisé, il serait nécessaire de me former au métier et je suis certain que cela me permettrait d'établir des contacts dans cet univers et de dépasser ces difficultés.

Le plan financier est lui aussi porteur d'optimisme dans la mesure où l'investissement initial n'est pas excessif et que les premières années d'exploitation présagent une évolution intéressante, qu'il s'agisse du scénario optimiste ou pessimiste. De plus, le fait de proposer un crowdfunding est une idée très séduisante. Cela permettra de mesurer l'engouement du projet et de fédérer une communauté, avant même le départ de l'activité.

Néanmoins, la limite à ce plan financier est que le marché disponible fut très difficile à objectiver. La solution idéale aurait été de pouvoir s'appuyer sur des chiffres de concurrents et de pouvoir identifier les parts de marché. Malheureusement, les parts de marché disponibles concernent des marques horlogères plus connues, et les analyser n'aurait pas été pertinent dans ce projet. Je n'ai donc pas

réussi à récolter ce type de données à cause de la nationalité des entreprises similaires et une alternative a dû être mise en place.

Je suis toutefois enthousiaste quant à la faisabilité et continue à penser que, s'il est mené à bien, ce projet a du potentiel.

Pour conclure, je terminais mon introduction en expliquant que, si l'issue de ce travail était optimiste, il était envisageable que je le mette en œuvre. Je dirais aujourd'hui que je considère bien l'issue de celui-ci optimiste malgré le fait qu'il a fallu s'adapter aux attentes des consommateurs. Toutefois, l'idée originale était tout de même de proposer la vente en kit de montres personnalisables, et si je souhaite lancer cette entreprise, je devrais passer une grande partie de mon temps à les assembler moi-même. C'est pourquoi je pense qu'il est préférable d'essayer de repenser la proposition initiale, comme avec l'option d'organiser des ateliers. Une chose est sûre, je garde cette idée en tête.

## Bibliographie

1890. (2022). *Créer son entreprise en 10 étapes*. Récupéré le 7 novembre 2021 de <https://www.1890.be/solution/comment-creer-une-entreprise-les-10-etales>
1819. (2021). *Financement de votre entreprise par le biais de business angels*. Récupéré le 01 mai 2022 de <https://1819.brussels/infotheque/financement-de-lentreprise/financement-de-votre-entreprise-par-le-biais-de-business>
1819. (2021). *Impôts des sociétés : quel montant allez-vous payer ?* Récupéré le 01 mai 2022 de <https://1819.brussels/infotheque/assurances-fiscalite-comptabilite/impot-des-societes-quel-montant-allez-vous-payer>
- A.G.H. (2022). *Eléments d'une montre*. Récupéré le 04 avril 2022 de <https://agh-atelier-horloger.com/content/10-elements-d-une-montre>
- Acerta. (2022). *Calcul du pécule de vacances*. Récupéré le 08 mai 2022 de <https://www.acerta.be/fr/employeurs/themes-et-dossiers/payroll-et-administration/calcul-du-pecule-de-vacances>
- Acerta. (2022). *Cotisation à charge des sociétés 2021 : combien et quand ?* Récupéré le 04 mai 2022 de <https://www.acerta.be/fr/independants/themes-et-dossiers/cotisations-sociales/cotisation-a-charge-des-societes#:~:text=Quand%20payer%20la%20cotisation%20%C3%A0,raison%20de%20la%20crise%20corona>
- Alibaba. (2022). *Outils et pièces pour montres*. Récupéré le 16 mars 2022 de [https://french.alibaba.com/p-detail/WYGICO0-1600316137278.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal\\_offer.d\\_image.1e2e28fev7Q12S](https://french.alibaba.com/p-detail/WYGICO0-1600316137278.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_image.1e2e28fev7Q12S)
- Alioze. (2022). *Chiffres et tendances du web 2022 : SEO, e-commerce, marketing, réseaux sociaux*. Récupéré le 03 mai 2022 de <https://www.alioze.com/chiffres-web>
- Alioze. (2021). *Les chiffres clés de l'horlogerie en 2021*. Récupéré le 13 novembre 2021 de <https://www.alioze.com/chiffres-horlogerie>
- Angwin, D., Fréry, F., Johnson, G., Regnér, P., Scholes K., Whittington, R. (2017). *Stratégique*. (11<sup>e</sup> édition). France : Pearson.
- Ayden. (2022). *Tarifs*. Récupéré le 29 avril 2022 de [https://www.adyen.com/fr\\_FR/tarifs](https://www.adyen.com/fr_FR/tarifs)
- Banque Nationale de Belgique. (2022). *Mise à jour trimestrielle du 4 mars 2022*. Récupéré le 06 mai 2022 de [https://www.nbb.be/doc/dq/kredobs/fr/developments/ko\\_quarter.htm](https://www.nbb.be/doc/dq/kredobs/fr/developments/ko_quarter.htm)
- Belfius. (2022). *Les 3 avantages du Belfius Business Credit!* Récupéré le 03 mai 2022 de <https://www.belfius.be/professional/fr/produits/financer/financer-investissement-long-terme/belfius-business-credit/index.aspx>
- Bpifrance. (2022). *Le plan de trésorerie dans un projet de création d'entreprise*. Récupéré le 05 mai 2022 de <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/previsions-financieres/plan-tresorerie-projet>

- Canalys. (2020). *Worldwide smartwatch shipments Q1 2020*. Récupéré le 21 avril 2022 de <https://www.canalys.com/newsroom/canalys-worldwide-smartwatch-shipments-q1-2020>
- CGSLB. (2022). *CP 149.03 : Conditions de travail et de rémunération*. Récupéré le 09 mai 2022 de <https://www.cgslb.be/fr/cp-14903-conditions-de-travail-et-de-remuneration#conditions-de-remuneration-et-de-travail>
- Chrono24. (2021). *Fabricants de mouvements : un aperçu pour les novices (mais pas seulement)*. Récupéré le 25 mars 2022 de [https://www.chrono24.be/magazine/fabricants-de-mouvements%E2%80%AF-un-apercu-pour-les-novices-mais-pas-seulement-p\\_64818/](https://www.chrono24.be/magazine/fabricants-de-mouvements%E2%80%AF-un-apercu-pour-les-novices-mais-pas-seulement-p_64818/)
- Chrono24. (2021). *Mouvements ETA : chevaux de course fiables ou production de masse sans âme ?*. Récupéré le 25 mars 2022 de [https://www.chrono24.be/magazine/mouvements-eta-chevaux-de-course-fiables-ou-produits-de-masse-sans-ame-p\\_22568/](https://www.chrono24.be/magazine/mouvements-eta-chevaux-de-course-fiables-ou-produits-de-masse-sans-ame-p_22568/)
- Commission européenne. (2022). *Access2Markets*. Récupéré le 19 mars 2022 de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=910212&origin=CN&destination=BE>
- Commission européenne. (2022). *Taxation and Customs Union*. Récupéré le 19 mars 2022 de [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/calculation-customs-duties/customs-tariff/combined-nomenclature\\_fr](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/calculation-customs-duties/customs-tariff/combined-nomenclature_fr)
- Compta-facile. (2022). *Calcul du seuil de rentabilité*. Récupéré le 04 mai 2022 de <https://www.compta-facile.com/calcul-du-seuil-de-rentabilite/>
- Coopcit. (2022). *Lancer son entreprise sociale*. Récupéré le 12 avril 2022 de <https://coopcit.be/entrepreneuriat-social/les-outils/commencer/>
- Coulter, M., DeCenzo, D., Robbins, S., Rüling C-C. (2014). Chapitre : L'entrepreneuriat et les entrepreneurs. [Chapitre de livre]. Dans *Management L'essentiel des concepts et pratiques* (9<sup>e</sup> édition, pp. 163-183). Montreuil : Pearson France
- Crowd'in. (2022). *Qu'est-ce que le crowdfunding ?* Récupéré le 01 mai 2022 de <https://www.crowdin.be/fr/en-savoir-plus/crowdfunding>
- Dahlinger. (2022). *Emballages montres*. Récupéré le 21 avril 2022 de <https://www.dahlinger.com/fr/mentions-legales/>
- Deloitte (2021). *Etude Deloitte 2021 sur l'industrie horlogère suisse*. Deloitte. Récupéré de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/consumer-business/etude\\_Deloitte\\_2021\\_sur\\_l%E2%80%99industrie\\_horlogerie.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/consumer-business/etude_Deloitte_2021_sur_l%E2%80%99industrie_horlogerie.pdf)
- DIY Watch Club. (2022). *DIY Watch Kit*. Récupéré le 14 mars 2022 de <https://diywatch.club/>
- Economie.fgov (2021). *Commerce électronique*. Récupéré le 07 mars 2022 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/commerce-electronique>
- Economie.fgov (2021). *Les TIC en chiffres*. Récupéré le 07 mars 2022 de [https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-chiffres#:~:text=M%C3%A9nages%20et%20individus%20\(2019\),pourcentage%20par%20rapport%20%C3%A0%202018](https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/les-tic-en-chiffres#:~:text=M%C3%A9nages%20et%20individus%20(2019),pourcentage%20par%20rapport%20%C3%A0%202018)

- Economie.fgov (2021). *Ventes par internet (e-commerce)*. Récupéré le 07 mars 2022 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/ventes/formes-de-vente/ventes-par-internet-e-commerce>
- Ejzyn, A. et Nguyen, D. (2022). *Stratégie digitale*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Embaleo. (2022). *Boites postales carton*. Récupéré le 21 avril 2022 de <https://www.embaleo.com/56-boites-postales>
- Eur-Lex. (2022). *Access to European Union law*. Récupéré le 12 avril 2022 de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Expondo. (2022). *Nettoyeur à ultrason professionnel*. Récupéré le 07 mai 2022 de [https://www.expondo.be/ulsonix-nettoyeur-a-ultrasons-0-7-l-memory-quick-10050007?utm\\_source=comparer&utm\\_medium=price\\_comparison&utm\\_campaign=be-fr\\_mat%e9riel\\_industriel&utm\\_content=nettoyeurs %e0\\_ultrasonsex10050007&utm\\_term=\[31476-ex10050007\]\[01ca4b06-30a7-4346-aa2f-6c0d0f4d88db\]](https://www.expondo.be/ulsonix-nettoyeur-a-ultrasons-0-7-l-memory-quick-10050007?utm_source=comparer&utm_medium=price_comparison&utm_campaign=be-fr_mat%e9riel_industriel&utm_content=nettoyeurs %e0_ultrasonsex10050007&utm_term=[31476-ex10050007][01ca4b06-30a7-4346-aa2f-6c0d0f4d88db])
- Falize, M. (s.d.). *Reprise d'entreprise – Diagnostique stratégique*. [Présentation Power Point]. Bruxelles : ICHEC.
- Festina. (2022). *Montres Festina classics*. Récupéré le 25 mars 2022 de <https://festina.com/fr-FR/collection/classics>
- Fidecom. (2022). *Nos honoraires*. Récupéré le 08 mai 2022 de <https://www.fidecom.be/nos-honoraires.php>
- Francéclat (2021). *Chiffres clés 2020*. Paris : Francéclat. Récupéré de <https://www.franceclat.fr/actualites/observatoire-franceclat/chiffres-cles-2020-de-lhorlogerie-bijouterie-joaillerie/>
- Frédéric G., Sylvain L. (2004). Chapitre 1 : L'avant-projet : définitions et enjeux. [Chapitre de livre]. Dans *Faire de la recherche en management de projet* (pp.11-34). Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262697/>
- GoDaddy. (2022). *Hébergement GoDaddy*. Récupéré le 02 avril 2022 de <https://www.godaddy.com/fr-be/company/about>
- Google Ads. (2022). *Développez votre activité grâce à Google Ads*. Récupéré le 04 mai 2022 de [https://ads.google.com/intl/fr\\_be/home/](https://ads.google.com/intl/fr_be/home/)
- Horel. (2022). *Le lexique de l'horlogerie*. Récupéré de 25 février 2022 de <https://horel.com/fr/page/17-lexique-horlogerie>
- Influence4you. (2022). *Notre plateforme d'influence*. Récupéré le 03 mai 2022 de <https://www.influence4you.com/fr/pricing>
- Isaac, H. (2017). *e-Commerce vers le commerce connecté*. (4<sup>e</sup> édition). France : Pearson.
- Jamais vulgaire. (2020). *S'initier à l'horlogerie : Les bases à connaître*. Récupéré le 25 février 2022 de <https://jamaisvulgaire.com/conseil-montre-homme/sinitier-a-lhorlogerie-les-bases-a-connaître/>
- Keller, K., Kotler, P., Manceau, D. (2015). Chapitre 4 : Réaliser des études de marché. [Chapitre de livre]. Dans *Marketing Management* (15<sup>e</sup> édition, pp. 113-137). Montreuil : Pearson France
- Kinon, V. (2022). *Corporate finance : Les alternatives de financement*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Linatis. (2022). *Calculer les cotisations sociales.* Récupéré le 27 avril 2022 de <https://www.liantis.be/fr/devenir-independant/cotisations-sociales/calculer#:~:text=Chez%20Liantis%20caisse%20d'assurances,diviser%20ce%20montant%20par%20quatre.>

Liantis. (2022). *Chèques-repas : que devez-vous savoir en tant qu'employeur ?* Récupéré le 27 avril 2022 de <https://www.liantis.be/fr/politique-du-personnel/remuneration/avantages-extralegaux/cheques-repas#:~:text=En%20tant%20qu'employeur%2C%20vous%20pouvez%20opter%20pour%20la%20part,%C3%AAtre%20de%20minimum%201%2C09euro.>

Linatis. (2022). *Constituer une société à responsabilité limitée (SRL) – bon à savoir !* Récupéré le 27 avril 2022 de <https://www.liantis.be/fr/devenir-independant/forme-juridique/societes/srl>

Linatis. (2022). *Créez votre entreprise en connaissance de cause : établissez un plan financier !* Récupéré le 27 avril 2022 de <https://blog.liantis.be/fr/devenir-independant/creez-votre-entreprise-en-connaissance-de-cause-établissez-un-plan-financier>

Linatis. (2022). *Formes de sociétés : quelle forme est la mieux adaptée à votre situation ?* Récupéré le 27 avril 2022 de <https://www.liantis.be/fr/devenir-independant/forme-juridique/societes>

Mr Montre. (2017). *Verre de montres : Les différents types de qualités.* Récupéré le 14 mars 2022 de <https://www.mrmonstre.com/types-verre-montre.html>

Namoki. (2022). *Fully modded watches.* Récupéré le 14 mars 2022 de <https://www.namokimods.com/>

Omega. (2022). *Moonwatch professionnel.* Récupéré le 03 avril 2022 de <https://www.omegawatches.com/fr/watches/speedmaster/moonwatch-professional/catalog>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Business Model. Nouvelle génération.* Paris : Pearson.

Outils Horlogers24. (2022). *Outils horlogers24 shop.* Récupéré le 27 avril 2022 de <https://www.outils-horloger.eu/bracelets-cuir/22mm.php>

Pearl. (2022). *Outils et accessoires.* Récupéré le de <https://www.pearl.be/article/NX6892/kit-de-13-outils-dhorloger-pour-reparation-de-montres>

Rakuten. (2022). *Rakuten.* Récupéré le 02 mai 2022 de <https://fr.shopping.rakuten.com/offer/buy/6800286804/montre-timing-multifonction-timegrapher-m-1000-kit-d-outils-de-reparation.html?t=7021&bbaid=8669003352>

Retis. (2022). *L'E-commerce en Belgique : statistiques.* Récupéré le 22 janvier 2022 de <https://www.retis.be/ecommerce-belgique-statistiques/>

Retis. (2022). *Chiffres du dynamisme du secteur de l'e-commerce belge.* Récupéré le 22 janvier 2022 de <https://www.retis.be/chiffres-secteur-ecommerce-belgique/>

Retis. (2022). *Les différents moyens de paiement utilisés en e-commerce.* Récupéré le 22 janvier 2022 de <https://www.retis.be/etat-des-lieux-paiement-en-ligne/>

Retis. (2021). *Les règles 2021 en matière d'e-commerce pour la TVA intracommunautaire.* Récupéré le 12 avril 2022 de <https://www.retis.be/tva-intracommunautaire-ecommerce/>

Retis. (2022). *Paiement en ligne – des conseils pour son e-shop.* Récupéré le 22 janvier 2022 de <https://www.retis.be/choix-moyens-paiement/>

Revolo. (2022). *Create yours.* Récupéré le 14 mars 2022 de <https://www.revolo-watches.com/en/create-yours/select>

Rolex. (2022). *Submariner – La montre de plongée de référence.* Récupéré le 25 mars 2022 de <https://www.rolex.com/fr/watches/submariner.html>

RTBF. (2021). *Pièces de vélos, voitures, meubles... Les prix flambent quand le transport maritime est en surchauffe.* Récupéré le 12 mars de <https://www.rtbf.be/article/pieces-de-velos-voitures-meubles-les-prix-flambent-quand-le-transport-maritime-est-en-surchauffe-10831637>

Securex. (2022). *Constituer une SRL : bon à savoir.* Récupéré le 04 mai 2022 de <https://www.securex.be/fr/se-lancer-comme-independant/formes-de-societes/creation-srl#:~:text=Passez%20chez%20un%20notaire&text=Il%20co%C3%BBte%20environ%201%20000,%E2%82%AC%20%C3%A0%20payer%20au%20greffe.>

Seikomods. (2022). *Seikomods.* Récupéré le 15 mars 2022 de <https://www.seikomods.com/>

Social Security. (2022). *Les cotisations.* Récupéré le 03 mai 2022 de <https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/socialsecuritycontributions/contributions.html>

Statbel. (2020). *66% des Belges achètent en ligne.* Récupéré le 04 mars 2022 de <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/66-des-belges-achetent-en-ligne>

Statbel. (2021). *Budget des ménages.* Récupéré le 04 mars 2022 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages#news>

Statbel. (2021). *Utilisation des TIC auprès des ménages.* Récupéré le 04 mars 2022 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/utilisation-des-tic-aupres-des-menages#news>

Statbel. (2021). *Indice des prix à la consommation.* Récupéré le 04 mars 2022 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/prix-la-consommation/indice-des-prix-la-consommation#news>

Statbel. (2021). *Revenus fiscaux.* Récupéré le 04 mars 2022 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux>

Statbel. (2021). *Structure de la population.* Récupéré le 04 mars 2022 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>

Statista. (2021). *Horlogerie : Faits et chiffres.* Récupéré le 22 janvier 2022 de [https://fr.statista.com/themes/3662/horlogerie/#topicHeader\\_wrapper](https://fr.statista.com/themes/3662/horlogerie/#topicHeader_wrapper)

Statista. (2022). *Valeur du marché français des montres entre 2010 et 2020.* Récupéré le 12 mars de <https://fr.statista.com/statistiques/588852/montres-valeur-marche-france/>

Timex. (2022). *My timex : time to be creative.* Récupéré le 14 mars 2022 de <https://www.timex.eu/browse/customise/>

Victorinox. (2022). *Des compagnons de voyage polyvalents.* Récupéré le 14 mars 2022 de <https://www.victorinox.com/global/fr/Un-monde-de-possibilit%C3%A9s/cms/packed-with-possibilities>

Zeuroo Belgium. (2022). *Comparateur secrétariat social.* Récupéré le 04 mai 2022 de <https://www.zeuroo.be/comparateur-secretariat-social/>

