

**Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Préparation d'une levée de fonds de la start-up FitNow! en phase de création

Mémoire présenté par :

Alexandre HOUSMANS

Pour l'obtention du diplôme de :

Master – Ingénieur commercial

Année académique 2019-2020

Promoteur :

Madame Stéphanie KEMPENERS

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Préparation d'une levée de fonds de la start-up FitNow! en phase de création

Mémoire présenté par :
Alexandre HOUSMANS

Pour l'obtention du diplôme de :
Master – Ingénieur commercial

Année académique 2019-2020

Promoteur :
Stéphanie KEMPENERS

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Table des matières

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	8
REMERCIEMENTS	9
INTRODUCTION	1
PRÉFACE	3
CHAPITRE 1 - DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE	4
CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DU PROJET ET MÉTHODOLOGIE	8
2.1 Description du projet	8
2.2 Méthodologie	10
CHAPITRE 3 - EXÉCUTION DU PROJET	15
3.1 Analyse du marché	15
3.1.1 Environnement	15
3.1.2 Concurrence	27
3.1.3 Les 5 forces de Porter	29
3.1.4 Analyse SWOT	31
3.2 Recherche de méthode de financement	33
3.2.1 Les différentes phases de développement	34
3.2.2 Les différentes sources de financement	35
3.2.3 Choix source de financement	41
3.3 Business Model Canvas	42
3.3.1 Désirabilité	42
3.3.2 Faisabilité	53
3.3.3 Viabilité	58
3.4 Plan financier	66
3.4.1 Bilan de démarrage	67
3.4.2 Budget d'exploitation	67
3.4.3 Prévisions financières	71
3.4.4 Seuil de rentabilité	72
3.4.5 Demande de financement	74
3.5 Business Plan	75
3.5.1 Business plan	75
3.5.2 Pitch deck	77
CHAPITRE 4 - BILAN ET PERSPECTIVES	79
4.1 Recul critique	79

4.2 Perspectives.....	80
CONCLUSION.....	82
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1: Etapes de développement d'une startup	5
Figure 2: Etapes d'une levée de fonds	10
Figure 3: Pourcentage d'heures de maladie de moins d'un mois selon l'âge	19
Figure 4: Evolution des dépenses nationales en soins de santé selon les sources de financement.....	20
Figure 5: Représentation schématique de la diversité des pratiques organisationnelles à l'égard du sport.....	24
Figure 6: Les freins liés à la mise en place d'activités physiques et sportives en entreprise selon leur nature et intensité.....	25
Figure 7: Les 5 forces de Porter	29
Figure 8: Sources de financement.....	33
Figure 9: Typologie des financements durant le cycle de vie de l'entreprise	34
Figure 10: BMC – Désirabilité FitNow!.....	42
Figure 11: Value proposition canvas	45
Figure 12: Value proposition canvas FitNow!	47
Figure 13: BMC – Faisabilité FitNow!	53
Figure 14: BMC – Viabilité FitNow!.....	58
Figure 15: Flux financiers business model imaginé par FitNow!.....	61
Figure 16: Flux financiers business model alternatif de FitNow!.....	62
Figure 17: Business Model Canvas de FitNow!	65
Figure 18: Structure du Pitch	78
Tableau 1: Historique de la start-up.....	5
Tableau 2: Fact Book de la concurrence	27
Tableau 3: Analyse SWOT pour FitNow!.....	31
Tableau 4: Fiche d'identité des segments clients	43
Tableau 5 : Questions relatives aux canaux.....	49
Tableau 6: Coûts fixes et variables de FitNow!.....	59
Tableau 7: Bilan de démarrage FitNow!	67
Tableau 8: Nombre d'entreprises par classe de taille	67
Tableau 9: Nombre d'entreprises à Bruxelles et en Belgique ne proposant pas d'activités physiques et sportives	68
Tableau 10: Prévisions des ventes FitNow!.....	68
Tableau 11 : Prévisions frais d'exploitation FitNow!.....	69
Tableau 12 : Frais traitement des paiements.....	69
Tableau 13 : Rémunérations employés	69
Tableau 14: Rémunérations fondateurs	69
Tableau 15: Cash-flow prévisionnel de FitNow!	71
Tableau 16: Compte de résultats prévisionnel de FitNow!	72
Tableau 17: Charges et revenus totaux selon deux scénarii	72

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide lors de la réalisation de ce travail.

Tout d'abord à Madame Stéphanie Kempeners, d'avoir accepté de m'accompagner dans ce projet, pour sa confiance et sa patience.

Deuxièmement je tiens à remercier mon maître de stage, Mr Nils Courcy de même que Mr François Méheut pour leur accueil au sein de FitNow!, le temps passé ensemble et le partage de leurs expériences.

Ensuite mes compagnons de mémoire pour ces heures passées à travailler ensemble et pour leur soutien. Plus particulièrement merci à Monika Deribert, Gioia Di Tomasso, Benoît Pitsaer, Aline Alsteens et sa maman.

Finalement, mes remerciements vont à ma mère, ma sœur et mon beau-frère qui m'ont soutenu tout au long de ma formation.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, HOUSMANS, Alexandre, Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

INTRODUCTION

Les statistiques concernant la santé et l'activité physique de la population européenne sont préoccupantes. La sédentarité cause une hausse des maladies chroniques, des burnouts et de l'absentéisme. Non seulement la santé des européens se dégrade mais en plus, les coûts des soins médicaux augmentent. C'est pourquoi, les fondateurs de FitNow! pensent qu'il faut investir dans la prévention en s'attaquant à la source du problème : le manque d'activités physiques exercées par la population.

D'un autre côté, les citoyens sont de plus en plus soucieux de leur santé mais ils semblent avoir besoin d'aide dans leur démarche d'amélioration de leur bien-être. L'intérêt pour le sport et la santé revient en force avec l'apparition des salles de sport low-cost, des « youtubeurs fitness » mais également avec l'envie de manger plus sainement. Les grandes enseignes de la distribution ont notamment développé des « nutri scores » pour leurs produits alimentaires. C'est dans ce contexte qu'est née par exemple l'application mobile Yuka qui permet de juger la qualité d'aliments en un rien de temps. Afin d'aider la population à améliorer sa santé, FitNow! a développé une application ayant pour but de faciliter l'accès au sport, au bien-être et aux soins paramédicaux.

Avec les nouvelles technologies évoluant à un rythme aussi rapide, notamment en ce qui concerne le développement d'applications mobiles, la concurrence est féroce pour les petites entreprises qui tentent de s'approprier des parts de marché ou pour les nouveaux arrivants qui désirent s'installer en tant qu'acteurs pertinents.

En fait, de nombreuses nouvelles applications qui n'ont parfois pas plus de deux mois, sont renversées par d'autres qui offrent peut-être une meilleure interface ou de toutes nouvelles fonctionnalités. Il est donc important pour ces entreprises d'acquérir une position de force sur les marchés dès le début de leurs activités en attirant rapidement et en fidélisant efficacement leurs clients. Cette idée d'expansion rapide et de capture de parts sur de nouveaux marchés est au cœur du projet entrepris et présenté dans ce mémoire.

En effet, le problème posé par FitNow! est de préparer une levée de fonds. Ce projet est motivé par l'envie de la start-up FitNow! d'améliorer son service afin d'offrir aux utilisateurs une meilleure expérience par un design plus intuitif et de nouvelles fonctionnalités. Pour cela, FitNow! a besoin d'avantage de moyens financiers.

Mon choix s'est porté sur cette start-up car je voulais faire l'expérience du monde entrepreneurial plutôt que celle d'une grande entreprise. Je voulais avoir une vue globale du fonctionnement d'une société et préparer une levée de fonds pour FitNow! implique cela. De plus, le domaine du sport et du bien-être m'intéresse particulièrement. Dès lors, réaliser mon stage chez FitNow! était une évidence.

Mon mémoire est composé de quatre parties. La première partie contextualise le projet, il est question de décrire l'entreprise dans laquelle se déroule la gestion de projet mais également l'environnement dans lequel elle évolue.

La seconde partie décrit le projet de même que la méthodologie adoptée pour le concrétiser. Le point de départ est le pitch car c'est l'étape cruciale pour attirer des investisseurs. Je vais donc travailler sur tout ce qui doit être fait en aval, à savoir le business plan qui comprend le Business model et le plan financier. De plus, j'analyserai également les différentes sources de financement selon le stade de développement d'une entreprise et choisirai la source la plus adaptée à la startup.

La troisième partie traite de la mise en œuvre du projet. Premièrement une étude de marché est réalisée et analysée. Sur base des résultats obtenus, une stratégie plus claire peut être définie. Ensuite, une recherche théorique des moyens de financements est détaillée et analysée afin de donner les meilleures recommandations quant au cas de FitNow!.

Enfin, la quatrième partie permet d'analyser l'ensemble du projet d'un point de vue critique. Une première question qui a d'ores et déjà germé est la nécessité ou non de préparer une levée de fond pour une start-up qui est aux prémices de son développement. D'autres projets n'auraient-ils pas été plus utiles ?

L'objectif principal est de délivrer tous les éléments nécessaires à la création du business plan aux fondateurs de FitNow! qu'ils pourront utiliser et adapter lorsqu'ils rechercheront activement à lever des fonds. Un second objectif est de donner des recommandations quant aux différents moyens de financement et à la manière de présenter leur projet de sorte à retenir l'intérêt d'investisseurs potentiels.

PRÉFACE

Nous vivons tous une situation inédite dans cette crise sanitaire qui a un impact sur la vie quotidienne de chacun.

Pour ma part, ces semaines de confinement ont été fort compliquées, et ce à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, la situation sanitaire a eu un impact sur ma manière de travailler. Habitué à étudier en bibliothèque avec des amis, j'ai dû changer d'environnement de travail. Ecrire mon mémoire à la maison n'était pas tous les jours évident, notamment à cause de problèmes de connexion internet. J'ai dû également trouver ma place à la maison, que je partage avec ma maman mise au chômage partiel. J'ai donc beaucoup travaillé sur Skype avec des amis afin de retrouver un cadre de travail et pour garder un minimum de contact sociaux avec d'autres étudiants dans la même situation que moi.

Les changements quant à la remise et la défense du mémoire, suite au Coronavirus, ont aussi engendré plus de stress. En effet, la peur d'une erreur technique ou d'un manque d'internet lors de la défense du mémoire me tracasse.

A côté de mes études, j'ai toujours eu l'habitude de pratiquer du sport. Membre d'un club de triathlon, je pratique 4h de natation en club, 4h de course à pieds et autant de vélo par semaine. En plus du contact social, la pratique sportive m'aide à me vider la tête et à mieux gérer mon stress, particulièrement dans les périodes d'examens et de remises de travaux. Privé de cette activité sportive pendant la crise sanitaire, il m'est plus compliqué de me concentrer pendant mes heures de travail.

Comme déjà mentionné ci-dessus, j'ai besoin de contacts sociaux, et particulièrement avec les membres de ma famille qui ne vivent pas sous le même toit. Il est important pour moi de pouvoir partager avec ceux-ci les bons moments, comme un heureux évènement, et des moments plus compliqués, comme des coups de blues. Cela a été difficile pour moi d'être séparé de certains pendant une si longue période.

Espérons que cette situation très particulière puisse néanmoins nous sensibiliser à une nouvelle forme de solidarité.

CHAPITRE 1 - DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

FitNow! est une startup en phase de création dans le domaine du sport et de la santé.

Avant toute chose, il est indispensable de définir ce qu'est une startup. Selon le Larousse, une startup est une « jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies ». (“Définition : startup - Dictionnaire de français Larousse,” n.d.).

Une start-up, contrairement à ce que son nom peut laisser sous-entendre n'est pas simplement une jeune entreprise. C'est une structure qui explore, expérimente afin de s'adapter au mieux aux clients et pour ce faire crée un nouveau business model. A l'inverse, une entreprise au sens classique cherche à exécuter et à optimiser un business model qui existe déjà tandis qu'une startup cherche à en inventer un (Chevalier, n.d.).

Le concept de business model est utile pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise. Celui-ci explique comment la valeur est générée, rémunérée et partagée. En outre, il doit montrer de manière simple comment l'argent va rentrer et également (de manière plus abstraite) comment vont se dérouler les relations entre les différentes parties prenantes (Lavoisier, 2008).

Ces définitions mènent à une autre interrogation : qu'est-ce qu'une innovation ?

L'innovation consiste à transformer un nouveau concept en succès commercial ou en une utilisation généralisée. L'innovation a toujours été une base fondamentale de la compétitivité des entreprises, des régions et des nations. En effet, l'innovation est une source de progrès et de développement. C'est pourquoi les entreprises et les nations qui innovent en permanence parviennent à maintenir leur dynamisme économique (Moeremans, 2014).

Cette start-up est bien innovante puisqu'elle contribue à la généralisation de ce nouveau service, bien qu'elle ne l'ait pas inventé. FitNow! doit transformer le concept du sport et de la santé accessibles via une application, en un succès commercial, à l'instar de ses concurrents.

Etant donné que l'innovation est importante pour le dynamisme économique des pays, il devrait exister des subsides ou d'autres solutions assimilées afin d'aider FitNow! dans son projet. Dans les lignes qui suivent et ce afin de vous donner une meilleure image de ce qu'est FitNow!, je vais décrire successivement :

- Le service proposé
- l'historique de la startup
- la vision de la start-up
- quelques chiffres clés
- l'équipe porteuse de projet

Service proposé

FitNow! a développé une application smartphone géolocalisée, gratuite, qui permet de trouver des centres de sport (fitness, cross-fit, boxe, etc), de wellness (massages, yoga, acupuncture, etc) mais aussi paramédicaux (ostéopathie, chiropractie, nutrition, etc) à Bruxelles. L'application utilise la géolocalisation du smartphone de l'utilisateur dans le but de lui présenter les centres les plus proches dès l'ouverture de l'application. La liste des centres est classée par ordre de distance croissante. En plus de cela elle permet d'y réserver des sessions sans abonnement. L'application sert d'intermédiaire entre les personnes désirant réserver des sessions de sport, bien-être ou para-médical et les prestataires des services concernés.

Historique de la start-up

Il existe plusieurs étapes de développement d'une start-up. L'historique de FitNow! va me permettre de déterminer ce qui a déjà été réalisé et le cas échéant, montrera également les possibles manquements. A cette fin, voici un tableau reprenant l'historique de la startup m'ayant été fourni par ses fondateurs avant le lancement du projet.

Tableau 1: Historique de la start-up

De janvier 2018 à septembre 2018	De septembre 2018 à janvier 2019
Idée	Preuve du concept
<ul style="list-style-type: none">• Idée, concept• Business Model Canevas• Etude de marché• Plan financier• Choix des partenaires (communication, graphiste, développeur, avocats)• Développement prototype application (v.0)	<ul style="list-style-type: none">• Incubation JobYourself• Lancement prototype v.1 application• Choix du B2C• Phase de test à Bruxelles• Lancement communication sur les réseaux sociaux• Démarchage partenaires

Source: FitNow!

Les étapes principales de développement d'une start-up sont résumées et transposées sur une ligne de processus ci-dessous. L'historique fourni préalablement associé à ces étapes permet de déterminer à quel niveau FitNow! se situe.

Figure 1: Etapes de développement d'une startup



Source : Salenne, L. (2017). *Les 5 étapes clés de la croissance d'une Start-up* | SLN Web. Retrieved August 3, 2019, from <https://www.ludosln.net/les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up/>

FitNow! se situe donc dans la phase de création des étapes typiques de développement d'une start-up. C'est-à-dire que l'entreprise est en train de se mettre en place, que les fonds actuels sont propres et / ou proviennent des trois F (Family, Friends & Fools). Le prototype du produit est créé et est en phase de test.

Vision

FitNow! a pour ambition de devenir la référence en Europe en ce qui concerne la recherche, la réservation et l'achat de session de sport, bien-être et paramédical.

Chiffres clés

Afin de vous donner une idée plus précise de la taille de la start-up étudiée en début de projet, voici quelques chiffres clés.

En termes de partenaires, l'application recensait près de 60 centres. Un centre dans la nomenclature de FitNow! est soit : une salle de sport, un centre de bien-être ou encore des prestataires de services indépendants tels que des nutritionnistes ou des entraîneurs personnels. Quant aux utilisateurs, 600 personnes avaient téléchargé l'application mais tous ne l'utilisaient pas.

En ce qui concerne la visibilité de cette entreprise en création, un site internet vitrine d'une page a été créé. Celui-ci a pour vocation de renseigner les potentiels utilisateurs sur le service et de les inciter à télécharger l'application. A titre d'exemple, le site a été visité 118 fois en février 2019 contre 255 en mars de la même année. Les visiteurs restent en moyenne 2 minutes sur le site web. Environ la moitié des visiteurs proviennent des réseaux sociaux qui constituent par conséquent des canaux permettant à l'entreprise d'améliorer son référencement et donc sa visibilité. Le réseau social le plus utilisé est Facebook. La page Facebook compte en date du mois de juin 2019, un peu plus de 770 likes. A titre de comparaison, le principal concurrent de FitNow!, Gymlib, cotise 12.000 likes sur sa page Facebook.

Equipe

Les investisseurs prennent en compte la composition de l'équipe lorsqu'ils évaluent une idée d'entreprise. L'équipe joue dès lors un rôle déterminant pour la bonne évaluation externe d'une idée d'entreprise. En effet, les investisseurs examinent avant tout l'équipe porteuse de projet avant d'analyser le projet en lui-même (Der Foo, Kam Wong, & Ong, 2005).

FitNow! se compose de deux fondateurs : Nils Courcy et François Méheut.

Nils est juriste en droit européen et jouit de près de huit ans d'expérience à la Commission européenne mais est également très sportif puisqu'il est ceinture noire de judo, a été coach sportif de même que fitness manager dans une salle de sport. Sa formation en droit et ses expériences professionnelles ont fait de lui une personne très rigoureuse tandis que son expérience sportive l'a doté d'une grande détermination et d'un esprit de compétition important. La mentalité d'un sportif est fortement appréciée dans les sociétés et encore plus en création d'entreprise. En tant que co-fondateur de FitNow!, il est en charge de la stratégie de la start-up et présente également l'entreprise aux investisseurs.

François a suivi des études d'officier à la marine marchande. Il a exercé le rôle de second officier durant plus d'un an et demi pour ensuite se tourner vers le monde du fitness dans lequel il a excellé. En effet, il a un record de vente annuelle s'élevant à 1.100.000€ dans une salle de sport luxueuse de Bruxelles. En outre, il est également moniteur de voile et skipper (chef de bord). Co-fondateur de FitNow!, il est également en charge de la stratégie. C'est le commercial de la startup et se charge de dénicher de nouveaux partenaires. Son passé de commercial dans des salles de fitness reconnues à Bruxelles l'aide grandement à cette tâche. En outre, il s'occupe également de la création du plan financier.

En plus de cela, l'équipe est continuellement renforcée par un ou deux stagiaires. En outre, le développement de l'application est relayé à une société spécialisée dans la conception et réalisation d'application mobile.

FitNow! était, lors de mon stage, incubée chez JobYourself bien que les fondateurs de la startup ne profitaien pas de l'accompagnement habituellement offert par les incubateurs. Le but de cet incubateur est de favoriser l'entrepreneuriat en mettant à disposition des aides telles que le coaching ou encore l'accès au chômage. Le fait que les FitNow! ne profite pas de ce service de coaching peut dégager une image négative puisque cela renvoie l'idée que la startup est fermée aux aides extérieures.

Etant donné qu'un investisseur potentiel se renseigne avant d'entrer dans le capital d'une entreprise, ce dernier pourrait être refroidi par le manque d'investissement de FitNow! au sein de l'incubateur.

CHAPITRE 2: DESCRIPTION DU PROJET ET MÉTHODOLOGIE

Il est nécessaire d'avoir dès à présent les délivrables du projet en tête afin de définir une méthodologie permettant la bonne réalisation du projet.

2.1 Description du projet

Les objectifs du travail étaient d'apporter mes connaissances et mes compétences pour aider l'équipe à préparer la levée de fonds. Plus précisément, je devais contribuer à la finalisation d'une étude de marché, à l'amélioration du business model et du plan financier. Enfin, il avait été convenu que je donne des conseils sur le pitch.

Une levée de fonds est l'apport de capital d'un ou de plusieurs investisseurs externes auprès d'une entreprise. Les investisseurs détiennent dès lors des titres de participation. Le but pour l'entreprise est de pouvoir débuter son activité ou encore d'accroître son développement. Pour l'investisseur, la plus-value est de récupérer plus que son investissement initial. Les investisseurs attendent généralement une multiplication de leur mise de départ, par conséquent ils s'attendent à un retour sur investissement par une croissance rapide de l'entreprise (L'équipe Dynamique Entrepreneuriale, 2018).

Un financement par une levée de fonds n'induit pas de notion de remboursement du capital, ni même d'intérêts à payer. Les investisseurs ayant injecté du capital se rémunèrent grâce aux dividendes ou bien sur les plus-values actées lors de la revente de leurs parts ("Pourquoi et comment faire une levée de fonds ? - Je suis entrepreneur," n.d.). Ce type d'investissement est risqué car si l'entreprise fait faillite, les investisseurs perdent tout et ne peuvent réclamer un quelconque remboursement. Cependant, une levée de fonds n'amène pas uniquement des moyens financiers. En effet, selon la définition même d'une levée de fonds, l'investisseur devient un actionnaire et pourrait avoir son mot à dire quant à la gestion de l'entreprise. Toutefois, il peut mettre à disposition ses compétences et son carnet d'adresses pour en faire profiter l'entreprise dans laquelle il a investi. En outre, avoir plus de capital permettrait à FitNow! de se développer plus rapidement et efficacement, d'abord à Bruxelles et sur le reste du territoire belge mais ensuite à travers la plupart des moyennes et grandes villes d'Europe.

Contraintes du projet

La contrainte majeure quant à la réalisation de ce projet est d'ordre temporel. En effet, il faut compter au moins 6 mois afin de finaliser une levée de fonds (Alejandro, 2016). Les investisseurs aiment suivre les entrepreneurs durant cette période dite « de monitoring » afin de mesurer leur réactivité face aux problèmes et leurs motivations. Ils investissent avant tout

dans un projet et une équipe et non dans des prévisions financières. Ils doivent croire en l'équipe avant d'investir, d'où cette période minimale de 6 mois de « monitoring ». Ce laps de temps débute une fois le projet présenté et ayant retenu l'intérêt d'un investisseur et ne prend pas en compte toute la préparation qu'il y a en amont pour susciter l'intérêt de celui-ci. En effet, tous les travaux associés à la gestion de projet (l'analyse du marché, des concurrents, des possibilités stratégiques, du plan financier, la recherche et l'analyse de financement et la création du pitch) sont à ajouter aux 6 mois de monitoring. Comme une levée de fonds prend du temps, il est préférable de s'y prendre à l'avance et de ne pas être pressé en raison d'un manque de moyens financiers. Cependant, il semblerait que FitNow! soit justement dans ce dernier cas. Les fonds dont la start-up dispose s'amenuisent alors même que les fondateurs désirent améliorer leur produit.

Une autre contrainte qu'engendre une levée de fonds est la dilution du capital et l'entrée dans l'actionnariat d'un nouveau partenaire. Par conséquent, les fondateurs ne seraient plus seuls à décider et auraient moins de parts dans la start-up, ce qui engendre une baisse des revenus sous forme de dividendes ou sous forme de plus-value en cas de revente si l'entreprise venait à décoller.

Opportunités du projet

Les opportunités du projet sont dans un premier temps d'ordre de connaissance du marché. En effet, afin de préparer une levée de fonds, il est indispensable de réaliser un business plan lequel contient entre autres les résultats d'une étude de marché. Cela permet à l'entreprise de savoir où elle se situe et dans quelle direction elle devrait se diriger. L'apport le plus évident pour l'organisation sont les moyens financiers levés qu'elle pourra ensuite utiliser pour mieux développer son service de même que l'étendre aux villes les plus importantes d'Europe. Une levée de fonds peut s'avérer être nécessaire pour accélérer la croissance d'une société.

Etude de l'existant

Une partie du projet a déjà été réalisée au préalable par les fondateurs de FitNow!, notamment une recherche sur les concurrents en Europe reprise dans un tableau exhaustif sur Excel. Ce fichier comporte énormément de concurrents dont certains n'en sont pas en raison de leur localisation (Afrique du sud, Inde, Serbie, etc) et / ou des services proposés. Une étude de marché a également été réalisée dont les résultats se retrouvent sur une plaquette destinée à de potentiels investisseurs. Cependant, les sources ne sont ni recensées ni stockées. Le business model canvas (voir ANNEXE 1 : Business model canvas initial de FitNow!) a également été réalisé mais n'est plus d'actualité, car la start-up a décidé d'élargir son segment clients aux entreprises. De plus, il ne semble pas être fondé sur une quelconque étude de marché mais plutôt sur le ressenti du marché et l'expérience des fondateurs.

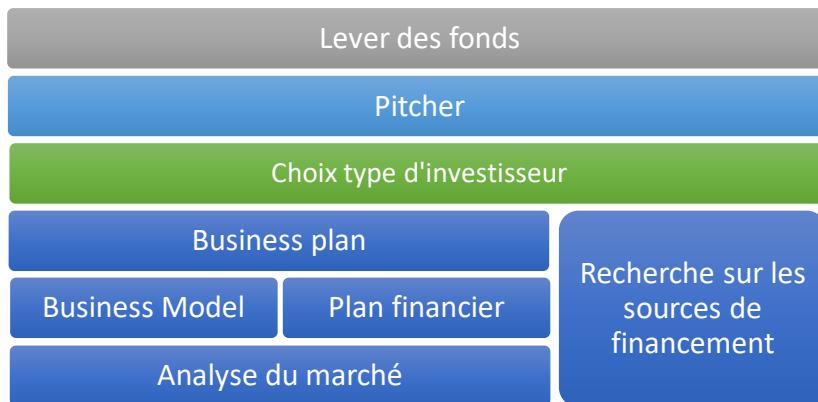
Il semble être nécessaire de reprendre le projet depuis le début et de compléter les manquements. Avant toute chose, la récolte de données suffisantes et viables est

indispensable pour réaliser une étude de marché pertinente. Celle-ci est à la base de toute la suite du projet et servira de back-up pour les questions des investisseurs et servira à l'élaboration du business model et du plan financier.

2.2 Méthodologie

Avant d'aller plus en détail dans la méthodologie de la gestion de projet et afin d'en avoir une vue globale, voici une figure synthétisant les différentes étapes à franchir pour préparer une levée de fonds. Mon approche est descendante.

Figure 2: Etapes d'une levée de fonds



Pitcher

Lever des fonds s'apparente à convaincre des investisseurs de prendre des parts dans une société. Pour ce faire, les porteurs de projet doivent présenter celui-ci via un « **pitch** ». Cette terminologie nous vient de l'anglais et signifie : présenter brièvement quelque chose dans le but de convaincre l'audience (Thiry, 2015). Une levée de fonds commence donc, en apparence, par la présentation des entrepreneurs de leur idée d'entreprise auprès d'investisseurs afin de les convaincre d'y injecter du capital.

Choix type investisseur

Le pitch est adapté en fonction de la personne à laquelle il est présenté, c'est pourquoi le choix de l'investisseur ciblé doit être fait préalablement à la création du pitch. Afin d'identifier ce dernier, je vais effectuer une **recherche sur les différentes sources de financement**.

Business plan

La présentation se base exclusivement sur le business plan. En effet, l'équipe coordonnée par Turcu (2008) estime que le business plan est une méthode de conception et de promotion d'une nouvelle entreprise ou d'un développement significatif d'une entreprise existante, à

partir de l'identification d'une opportunité économique, à travers laquelle sont déterminés les objectifs à atteindre, sont dimensionnées et structurées les principales ressources et activités nécessaires, ce qui démontre sa rentabilité et qu'il mérite le support des investisseurs potentiels. En d'autres mots, le business plan est un résumé d'une idée d'entreprise incluant des détails opérationnels et financiers, des opportunités et des stratégies marketing pour les saisir de même que les compétences et capacités managériales de l'entrepreneur. Le business plan décrit également les objectifs de l'entreprise et comment cette dernière compte les atteindre (Ciucescu, 2018).

En se basant sur cette définition du business plan, il est évident que celui-ci est indispensable lors d'une levée de fonds.

Il est très important de clarifier à l'avance le but du business plan et ce qu'il vise (Schwetje, 2007). La littérature spécialisée a identifié plusieurs fonctions qui exécutent le plan d'affaires. À cet égard, il est estimé que le plan d'affaires a comme fonctions de base :

- la fonction d'outil de communication efficace, de transfert d'idées, de proposition de plans, en particulier aux institutions financières.
- la fonction d'outil de gestion, cadre de référence dans l'exercice des fonctions managériales, par la coordination des activités commerciales, le développement de prévisions cohérentes.
- la fonction de mesure et de contrôle : le plan d'affaires permet l'évaluation, la comparaison permanente des résultats obtenus avec les objectifs proposés et, sur cette base, la prise des bonnes décisions.
- la fonction d'établissement des besoins de financement, de collecte de fonds et de remboursement des sommes empruntées.

(Ciucescu, 2018)

Dans le cadre de ce projet, le business plan aura la dernière fonction de celles présentées ci-dessus.

En règle générale, les investisseurs en capital-risque et les investisseurs privés ne s'intéressent qu'aux entreprises possédant un business plan détaillé leur permettant de comprendre ce que fait l'entreprise, comment elle interagit avec les différentes parties prenantes et enfin comment sa structure de revenus et coûts est composée. Lorsqu'ils en lisent un, les investisseurs sont principalement intéressés par des arguments solides et pertinents qui promettent une croissance de l'entreprise (Schwetje, 2007).

Ceci montre que non seulement le **business plan** est indispensable mais que sa création **est l'étape cruciale quant au bon déroulement d'une levée de fonds.**

Le rôle d'un plan d'affaires est complexe et **consiste** non seulement à **démontrer la viabilité** de l'entreprise mais aussi à guider l'entrepreneur dans la conduite des activités nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. L'entrepreneur doit être guidé dès la première année d'exploitation de l'entreprise et le plan d'affaires doit démontrer que l'entreprise mérite d'être financée (Ciucescu, 2018).

En outre, le business plan serait un moyen pour les petites et moyennes entreprises de réfléchir à leur société et de correctement la positionner sur le marché. Celui-ci peut être utilisé dans la gestion de l'entreprise, d'autant plus dans le milieu start-up qui est sujet à de nombreuses évolutions. Avoir un business plan à jour permet de garder le bon cap (Schwetje, 2007).

Avant tout, il est nécessaire de pouvoir décrire le business en quelques mots. Le but est de donner un aperçu suffisant de la situation afin que l'interlocuteur comprenne globalement et rapidement de quoi il s'agit.

Cette étape est la **conceptualisation de l'idée** et se traduit par le fait de coucher sur papier l'idée du business, de définir ce qu'elle est et de bien l'expliquer en quelques lignes de manière concise. Dès que cette étape est réalisée, les porteurs de projet peuvent aller plus en détail en écrivant ce qu'on appelle « le business plan ». Un business plan classique est généralement composé de :

1. Résumé exécutif
2. La description de l'entreprise
3. Analyse du marché
4. L'équipe
5. Produit / service
6. Plan marketing et vente
7. Demande de financement
8. Projections financières

La start-up n'ayant pas encore écrit son business plan, je suivrai cette structure pour la rédaction de celui-ci. Rédiger ce document n'est pas une obligation en soi mais il est nécessaire de fournir un plan financier lorsqu'une entreprise désire se constituer (devant le notaire) ou encore lorsque celle-ci désire lever des fonds. De plus, le plan financier est extrêmement important puisqu'il peut engager la responsabilité des entrepreneurs en cas de faillite dans les trois premières années.

Un plan d'affaires, en principe, peut être considéré comme un document qui commercialise l'idée d'entreprise dans son ensemble auprès de potentiels investisseurs et des parties prenantes.

Business model canvas

Afin de récolter toutes les informations nécessaires à l'élaboration d'un tel business plan, je vais compléter le business model canvas (BMC) développé par Alexander Osterwalder car celui-ci est le modèle le plus utilisé à l'heure actuelle. Mr Osterwalder est l'auteur du livre « Business Model Generation » et pense qu'un modèle d'entreprise peut être décrit au mieux à travers neuf éléments de base qui montrent la logique de la manière dont une entreprise entend gagner de l'argent.

Il se compose de neufs blocs décrivant les quatre grandes dimensions d'une entreprise : clients, offre, infrastructure et viabilité financière. Plus précisément, ces blocs sont : segment clients, proposition de valeur pour chacun des segments clients, les canaux pour toucher chaque clientèle, la relation client établie par l'entreprise, les activités et ressources clés nécessaires pour créer de la valeur, les partenaires clés, la structure de coûts et enfin le flux de revenu généré par l'entreprise (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Enumérer ces blocs n'est pas suffisant mais est nécessaire afin de comprendre comment une entreprise fonctionne et s'organise. Le business model canvas permet de mettre en relation chacun de ces blocs afin d'en comprendre les interactions.

J'effectuerai une analyse en trois étapes afin de compléter le business model canvas de A. Osterwalder qui permet d'en couvrir tous les aspects. Voici ces trois étapes d'analyse ainsi que l'ordre dans lequel je les effectuerai :

1. Analyse de la désirabilité
2. Analyse de la faisabilité
3. Analyse de la viabilité

Plan financier

Le plan financier fait partie à part entière du business plan. Ce plan explicite le financement de l'entreprise en présentant les recettes (ventes), les dépenses, les sources du capital et comment celui-ci est utilisé. En outre, le plan financier montre également des prévisions financières traduisant la croissance future estimée de l'entreprise (Ciucescu, 2018).

Afin de présenter un plan financier complet, j'ai réalisé :

1. Bilan de démarrage
2. Budget d'exploitation
3. Prévisions financières
4. Seuil de rentabilité
5. Demande de financement

Les données afférentes au plan financier trouvent leurs sources dans le business model canvas et plus particulièrement de l'analyse de viabilité de même que dans l'étude de marché.

Analyse du marché

Le business plan ne peut être écrit sans la réalisation préalable d'une étude de marché tout comme la présentation ne peut être réalisée sans connaître à qui elle s'adresse. C'est pourquoi le projet débute par une analyse du marché suivi d'une recherche sur les méthodes de financement.

Je vais analyser les tendances du marché en commençant par une étude sur le sport et la santé des citoyens européens à travers l'étude de différents rapports. Je fais le choix d'axer mes

recherches sur ces thèmes car FitNow! propose un service facilitant l'accès au sport, au bien-être et au soins paramédicaux. Le but est de s'assurer qu'un marché existe et de dresser un état des lieux sur la santé des citoyens européens.

Je vais également réaliser deux études de marché dites de terrain, la première pour les particuliers et la seconde pour les potentiels clients entreprises et ce même si l'étude documentaire ne révèle pas l'existence d'un marché auprès des entreprises. Pour ce faire, je vais réaliser deux questionnaires distincts à faire remplir en ligne par les cibles. Le premier, en *business to consumer* (B2C), sera un questionnaire dit quantitatif tandis que le second, pour le *business to business* (B2B), sera plutôt axé qualitatif tout en récoltant quelques précieuses informations chiffrées.

La préparation de ces questionnaires est la phase clé de cette étude de marché. Ils doivent être minutieusement conçus de manière à ne pas induire les répondants dans le doute et à faciliter l'analyse des résultats récoltés par la suite. Dans cette optique, je vais utiliser le logiciel Sphinx campus car celui-ci permet de créer des questionnaires ergonomiques et possède un outil d'analyse qui sera utile pour l'interprétation des résultats obtenus.

Après et/ou pendant la réalisation des questionnaires, il sera indispensable (pour le questionnaire en B2B) de cibler les entreprises à qui l'envoyer et plus particulièrement aux personnes ayant une idée des politiques en place (ou non) en matière de sport et de bien-être au sein de l'entreprise. Concrètement je vais rechercher dans mon réseau de connaissances les personnes occupant les fonctions ciblées (DRH, CFO, CEO) ainsi que leur adresse mail dans le but de leur partager mon étude de marché. Je choisis de cibler ces positions car s'il y a bien des personnes qui pourraient/devraient être informées de l'état de santé des employés, ce sont celles occupant ces postes. Afin d'augmenter les chances d'obtenir des réponses, je mettrai en avant le côté académique du projet et mon statut d'étudiant.

Au niveau de l'étude de marché en B2C, j'estime qu'un partage du questionnaire sur le réseau social Facebook sera suffisant. Une fois un nombre suffisant de réponses obtenues pour les deux études, j'analyserai les résultats avec l'outil incorporé au logiciel Sphinx campus qui permet des analyses à plat mais également des analyses croisées.

CHAPITRE 3 - EXÉCUTION DU PROJET

3.1 Analyse du marché

L'étude de marché permet de comprendre et d'agir sur l'évolution du marché. C'est une discipline permettant de mieux comprendre les besoins et les attentes des consommateurs. La connaissance du marché dans lequel une entreprise se positionne est indispensable car la performance économique d'une entreprise dépend en définitive de sa capacité à répondre aux besoins du marché et de redéployer ses activités en fonction de l'évolution de ces derniers (Vandercammen & Gauthy-sinéchal, 2014). Ceci montre l'importance fondamentale du marché et de sa connaissance afin qu'une entreprise prospère. En outre, une entreprise peut décider de pivoter en fonction des résultats d'une étude de marché.

L'environnement est ce qui donne aux entreprises leurs moyens de survie. Celui-ci crée des opportunités mais présente des menaces. Bien que le futur ne puisse être parfaitement prédit, il est très important que les entrepreneurs et les managers essaient d'analyser leur environnement avec autant de précaution que possible. L'analyse de l'environnement permet d'en anticiper son changement ou encore, si cela est possible, de l'influencer (Moeremans, 2014).

3.1.1 Environnement

En Europe, le marché du fitness s'élève à plus de 25 milliards d'euros et compte 62,2 millions de membres dans des clubs de fitness (Gausselmann et al., 2019). En termes de revenus le marché a augmenté de 1,2% en 2018. Cette hausse est due à une augmentation du nombre de clubs de 4,6% et d'une augmentation de 3,5% du nombre de membres. Cette croissance est alimentée par les acteurs low-cost tels que Basic-fit, PureGym ou encore McFit. Leurs clients paient en moyenne 38,60€ par mois. Les 10 plus grands opérateurs du fitness comptent pour 12% du marché en termes de revenus. Cependant, en ce qui concerne le nombre de membres par opérateur, le marché est plus segmenté puisque ¼ des adhésions sont relatives aux 30 opérateurs les plus importants. Une différence importante existe auprès des différents pays de l'Union européenne. En effet, 5 pays d'Europe se partagent 65% du marché du fitness sur son territoire. La Belgique quant à elle ne se trouve pas dans le top 10. Une des raisons pourrait être le fait que c'est un petit pays comparé à l'Allemagne, l'Angleterre ou la France (Gausselmann et al., 2019).

Malgré ces chiffres impressionnantes et la tendance haussière de ce marché, il s'avère que nombreux sont les européens ne pratiquant pas d'activité physique. 46% des européens n'en

pratiquent aucune, quelle qu'elle soit (jardinage, marche, vélo, etc) (European Commission, 2018). C'est cette partie de la population qu'il faut convaincre de pratiquer une activité physique régulière. En revanche, 40% pratiquent une activité physique régulièrement, au moins une fois par semaine. La fréquence de la pratique diminue avec l'âge, au plus les personnes sont âgées, au moins elles pratiquent une activité physique. Il n'y a pas de réelle différence en fonction du genre hormis chez les jeunes de 15 à 24 ans (European Commission, 2018). Cela signifie que FitNow! doit redoubler d'efforts afin de mettre au sport les personnes plus âgées d'autant plus que la population générale est vieillissante.

Fréquence de la pratique sportive

En outre, il existe un lien fort entre le niveau d'étude et la fréquence de la pratique sportive : au plus tard les personnes ont quitté l'école, au plus elles pratiquent une activité physique. De même, les personnes appartenant à certaines catégories socioprofessionnelles sont également plus susceptibles de faire de l'exercice ou du sport. En effet, voici le pourcentage des gens qui ne font jamais de sport selon leur fonction :

1. Cadres (26%)
2. Autres employés (37%)
3. Indépendants (36%)
4. Travailleurs manuels (49%)
5. Personnes au foyer (67%)

(European Commission, 2018)

Je propose de cibler les cadres, les autres employés et les indépendants car ils sont plus sédentaires que les autres et ont donc plus besoin d'un accès aux activités physiques. En effet, même si ces groupes professionnels sont les plus enclins à faire du sport, ils sont également ceux qui en ont le plus besoin en raison de la nature de leur métier. A contrario, les travailleurs manuels ne ressentent probablement pas le besoin de pratiquer une activité physique en dehors du travail puisque celui-ci est une activité physique en soi.

Lieux de la pratique sportive

En ce qui concerne les lieux dans lesquels les gens pratiquent du sport et des activités physiques, la majorité des européens et y compris les belges, font du sport :

1. Dans la nature (42%),
2. A la maison (34%),
3. Sur le chemin de la maison, de l'école, du travail, des courses (25%),
4. Au travail (15%),
5. Dans un club sportif (14%),
6. Dans un centre de fitness (10%)

(European Commission, 2018)

Les habitants de grandes villes sont plus susceptibles d'utiliser des centres de fitness pour la pratique de leur activité sportive (European Commission, 2018). Les employés à Bruxelles

sont, pour près de la moitié, des navetteurs. Ils ne vivent donc pas dans la capitale, 31% des salariés à Bruxelles viennent de Flandre tandis que 17,5% viennent de Wallonie. Cela implique que FitNow! doit s'étendre au-delà de la capitale afin de pouvoir atteindre l'ensemble des travailleurs bruxellois ciblés. En effet, comme le montrent les statistiques ci-dessus, une personne sur quatre pratique du sport entre son domicile et son lieu de travail ou encore l'école des enfants et les magasins. La région prioritaire est la Flandre puisque la majorité des navetteurs viennent de cette région. Cette opportunité est un défi puisque aucun membre de FitNow! ne parle néerlandais.

L'étude de terrain lancée sur Facebook n'a pas obtenu les mêmes résultats concernant la formule de la pratique sportive (voir ANNEXE 2 : Formule de la pratique sportive). En effet, si la plupart (43,7%) pratique du sport seul, 38% sont affiliés à un club sportif et 40% ont un abonnement dans une salle de sport. Ce dernier résultat est quatre fois supérieur à ceux obtenus du baromètre de l'Union européenne sur les habitudes des citoyens par rapport à l'activité physique. Ces différentiels proviennent probablement de la diversité non suffisante des 133 répondants. En effet, près de 60% sont des étudiants (voir ANNEXE 3 : Distillation des répondants par catégorie socio-professionnelle). Cette classe n'a pas les mêmes habitudes ni les mêmes moyens financiers que les travailleurs. Dès lors, il est justifié de remettre en question tous les résultats obtenus de cette étude et de se fier au baromètre de l'Union européenne.

Les motivations de la pratique sportive

Intéressons-nous aux motivations de la pratique du sport qui sont :

1. Améliorer sa santé (50%)
2. Se relaxer (48%)
3. Être en meilleure forme (46%)
4. S'amuser (37%)
5. Contrôler son poids (28%)

(European Commission, 2018)

Ces résultats sont cohérents avec ceux obtenus par le sondage partagé via Facebook duquel ressort comme principale motivation le bien-être, ensuite vient la santé et en 3^{ème} place le loisir (voir ANNEXE 4 : Motivations de la pratique sportive).

Les freins de la pratique sportive

Le **frein** le plus important quant à la pratique d'activité sportive recensé dans le baromètre européen sur le *Sport et activités physiques* est le **manque de temps**. En effet, 45% des répondants estiment manquer de temps. **Ce résultat est encore plus important chez les 25-39 ans où ils sont 62% à dire manquer de temps.** Ce résultat suggère qu'entre leurs activités sociales, leur travail et leur famille, cette tranche d'âge est la plus occupée. Une autre raison importante est le **manque de motivation**.

Les données récoltées via le questionnaire en ligne sont cette fois-ci en concordance avec le baromètre européen. Les freins, dans l'ordre d'importance sont : le manque de motivation, la fatigue, le manque de temps, ne pas aimer le sport et enfin ne pas vouloir d'abonnement (12%) (voir ANNEXE 5 : Freins de la pratique sportive).

La partie paramédicale et bien-être de FitNow!

En ce qui concerne la partie paramédicale de FitNow!, l'étude de marché réalisée en interne a montré que ce n'était pas intéressant de proposer des soins paramédicaux, pour les particuliers tout au moins. En effet, 65% des répondants ne consultent jamais de thérapeute (voir ANNEXE 6 : Taux de consultation paramédicale). Ceux qui en consultent voient majoritairement des ostéopathes et kinésithérapeutes (voir ANNEXE 7 : Ventilation des fréquences de consultation par praticiens). Les thérapeutes comprennent des chiropracteurs, ostéopathes, nutritionnistes, acupuncteurs, réflexologues, psychologues. Un peu plus de la moitié de ceux qui consultent le font pour des soins tandis que 20% le font pour de la prévention santé (voir ANNEXES 8 : Buts des consultations thérapeutiques). De plus, seulement 15% des répondants ne sont pas satisfaits des moyens pour accéder aux soins paramédicaux (voir ANNEXE 9 : Satisfaction de l'accès au sport, bien-être et soins paramédicaux).

Concernant le bien-être, 47% des répondants ne s'offrent jamais de moments bien-être, 30% le font une fois par an et 18% trois fois par an (voir ANNEXE 10 : Fréquence moments bien-être). Les **raisons** de cette **faible fréquentation** sont principalement financières (34%), l'absence de besoin (26%), 20% n'aiment pas cela et enfin 13% estiment ne pas avoir le temps (voir ANNEXE 11 : Freins au bien-être). En revanche, les **motivations** sont la relaxation (63%) mais aussi pour offrir un cadeau à un proche (30%) (voir ANNEXE 12 : Motivations au bien-être). Il serait intéressant pour FitNow! de penser à des cartes cadeaux, comme le fait Amazon, Spotify et compagnies, de différentes valeurs et utilisables auprès de chaque centre partenaire. Cette fonctionnalité devrait être mise en œuvre uniquement après que FitNow! ait construit une certaine renommée.

Au vu des résultats de cette étude de marché, **FitNow! devrait arrêter de démarcher des prestataires de soins paramédicaux et se concentrer sur le sport et le bien-être**. Cependant, les prestataires présents sur l'application ne doivent pas être supprimés. Cela ne coûte rien et permettra de confronter les résultats de l'étude avec la réalité du terrain.

Globalement, les résultats mettent en évidence le souhait des répondants de bénéficier de prix avantageux via FitNow! (voir ANNEXE 13 : Fonctionnalités souhaitées) et sont plutôt satisfaits des moyens pour accéder au sport et aux services de bien-être (voir ANNEXE 9 : Satisfaction de l'accès au sport, bien-être et soins paramédicaux). Le système d'abonnement ne semble pas être trop rigide contrairement à ce que prétendent les fondateurs de FitNow! (voir ANNEXE 14 : Contrainte à la pratique sportive). Ce dernier point est à nuancer car il semblerait que les membres de salles de sport ne connaissent pas bien leurs habitudes. En effet, d'après une étude, 80% des personnes payant un abonnement au mois dépenseraient moins en utilisant un système d'entrées uniques car ils ne vont pas assez souvent à la salle pour rentabiliser l'abonnement. C'est également vrai (dans une moindre mesure) pour les

personnes payant des abonnements à l'année. Il a également été demandé aux nouveaux adhérents la fréquence à laquelle ils comptaient s'entraîner, ils y sont allés deux fois moins qu'ils le pensaient au départ (Lévéque, 2019).

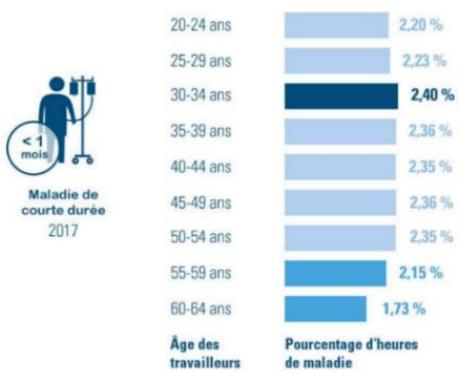
La start-up ne doit pas s'accrocher au système d'entrées uniques mais également élargir l'offre aux abonnements courtes durées et se concentrer sur la tarification. La startup devrait axer sa communication sur les tarifs et non la flexibilité qu'offrent les entrées uniques et les abonnements courtes durées. De plus, il serait judicieux de donner les statistiques d'activités aux utilisateurs afin qu'ils puissent vérifier par eux même ce qui leur est le plus rentable.

Santé et absentéisme

Les citoyens européens sont en majorité sédentaires alors que l'activité physique a un impact sur la santé des personnes et celle-ci a un **impact direct sur la performance d'une entreprise** (Malakoff Médéric, 2016). C'est pourquoi je m'intéresse aux entreprises comme segment client, afin qu'elles jouent un rôle dans la santé de leurs salariés.

Malheureusement, 1/3 des salariés ne jugent pas leur état de santé bon et 27% pensent ne pas faire ce qu'il faut pour avoir un mode de vie sain. De plus, ils sont 45% à être en état de surpoids ou d'obésité (IMC > 25). 20% des salariés souffrent d'une maladie chronique qui pour 8 d'entre eux sur 10 gène leur quotidien au travail (Malakoff Médéric, 2016). Ce qui veut dire que 16% des salariés admet être gêné dans son travail en raison de son état de santé. Les signes de désengagement des salariés ne cessent de croître depuis 2009 et ce y compris l'absentéisme. En effet, l'absentéisme pour maladie de longue durée a augmenté de près de 20% entre 2014 et 2017 (Acerta, 2018). L'absentéisme est en réalité en hausse quasi continue depuis 2001. Cette hausse est tirée par une augmentation de l'absentéisme dû aux maladies de longue durée. Cette augmentation est proportionnellement plus forte chez les jeunes travailleurs (Securex, 2018) et touche davantage les grandes entreprises (500 employés). Celles-ci accusent un taux d'absentéisme de longue durée deux fois supérieur par rapport aux petites entreprises. En ce qui concerne l'absentéisme de courte durée (moins d'un mois), les travailleurs de 30 à 34 ans sont les plus touchés avec un pourcentage d'heures de maladie de 2,40% (Acerta, 2018).

Figure 3: Pourcentage d'heures de maladie de moins d'un mois selon l'âge



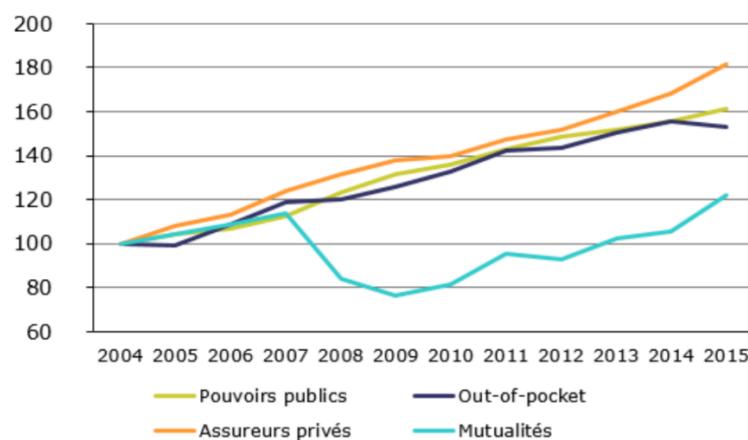
Source : Acerta. (2018). Deux fois plus d'absentéisme pour cause de maladie dans les grandes entreprises. In Communiqué de presse.

Le fait que les travailleurs les plus jeunes sont de plus en plus absents aussi bien pour de courtes que de longues durées est mauvais pour les entreprises. Ils sont la relève et sont censés assurer la pérennité des entreprises alors même qu'ils sont de moins en moins en bonne santé. Ceci a un coût pour les entreprises qui ne cessera d'augmenter si ces dernières ne prennent aucune mesure.

L'absentéisme prend donc de plus en plus d'ampleur et aurait, à titre d'exemple, par ailleurs un coût de 100 milliards d'euros par an en France, ce qui est un manque à gagner pour les entreprises mais également pour l'état qui perd en recettes fiscales. Le coût moyen global supporté par les entreprises françaises lié à l'absentéisme (secteur privé et public) s'élève à plus de 4.000€ par année et par salarié. Le secteur public est le plus touché avec un coût de 6.223€ contre un coût de 3.521€ par année et par salarié dans le secteur privé (Savall & Cappelletti, 2018). Ceci montre que la start-up ne devrait pas s'arrêter au secteur privé mais également offrir son service au secteur public qui, au vu de cette étude, en a encore plus besoin.

L'absentéisme en Belgique s'élevait l'année dernière à 12,6 jours par an par travailleur contre 9,4 en 2008 (Belga, 2019). Il y a donc une nette augmentation de l'absentéisme en Belgique. Selon mes calculs, cela représente un taux d'absentéisme de l'ordre de 5,7% (en prenant une année de travail égale à 220 jours). Cependant, le taux d'absentéisme ne peut atteindre 0. En effet, personne n'est à l'abri de tomber réellement malade, que ce soit dû à une épidémie de grippe ou autre. Le taux d'absentéisme incompressible (minimum) est évalué à 2-2,5% des heures prestées (Savall & Cappelletti, 2018). En parallèle à la hausse du taux d'absentéisme, les dépenses nationales en soins de santé ont crû de 58% entre 2004 et 2015, ce qui correspond à une croissance de 4,2% par an. En outres, la prise en charge du secteur privé, notamment des mutuelles, dans le remboursement des soins de santé a subi une évolution haussière significative (Nationales & Soins, 2018).

Figure 4: Evolution des dépenses nationales en soins de santé selon les sources de financement



Source : Nationales, P., & Soins, E. N. (2018). Contenu. Assurinfo, 1–22.

C'est pourquoi FitNow! devrait réfléchir à comment intégrer les pouvoirs publics, mutualités et les assureurs privés dans son business (que ce soit en tant que clients ou partenaires) afin que ceux-ci investissent dans la prévention.

Il devient nécessaire pour les entreprises de mettre au point une offre sportive car la pression exercée sur les employés s'accroît et la dégradation de la santé génère souvent des coûts à la fois visibles (frais médicaux, roulement, absentéisme) et cachés (performance insuffisante, mauvaise image, faible attractivité, souffrance au travail) (Pierre & Barth, 2011).

La pratique sportive augmente le bien-être physique et mental et peut donc s'avérer bénéfique non seulement pour les employés, mais aussi pour les employeurs (Pierre & Barth, 2011). En effet, la pratique sportive régulière de la part des employés contribue à diminuer le taux d'absentéisme. En effet, il a été démontré que le taux d'absentéisme est corrélé avec la fréquence de la pratique sportive qui a donc un effet sur la performance de l'entreprise (Pierre & Barth, 2011). En plus de diminuer le taux d'absentéisme, la mise au sport d'un employé sédentaire améliore sa productivité de 6 à 9% (Pulman, 2016). De même, le sport permet aussi bien de réduire le stress que d'accroître l'estime de soi ou de renforcer la sociabilité. Une heure d'activité physique par semaine suffit à diminuer significativement le niveau de stress parmi les pratiquants (Boudet et al., 2005). Les retombées positives d'une politique visant à améliorer la santé des employés sont plus importantes qu'aux premiers abords. Cela peut être surprenant mais l'offre d'activités sportives par une entreprise a également un impact sur les travailleurs n'y prenant pas part. Ceux-ci se sentent fiers d'appartenir à une entreprise qui prend soin de ses employés et désirent en être à la hauteur. De ce fait, les retombées sont non seulement positives pour les bénéficiaires des services proposés mais également pour les salariés n'y prenant pas part (Pierre & Barth, 2011). C'est pourquoi les entreprises doivent prendre en compte les conditions de travail et la santé de leurs employés car de bonnes conditions favorisent la performance de l'entreprise.

Il existe actuellement un projet visant à améliorer la santé des employés dans la région de Liège. Ce projet, *Mens Sana in Corporate Sano*, est conduit par la chambre de Commerce et industrie (CCI). Celle-ci compte plus de 2.000 affiliés et propose aux entreprises un programme étendu de réathlétisation. Les cours se déroulent dans leurs propres bureaux et chaque séance est encadrée par un coach sportif et un nutritionniste. 80 entreprises liégeoises se seraient déclarées intéressées. A la date de publication, cela faisait 6 mois que le programme était en test et des bénéfices étaient déjà perceptibles. L'absentéisme aurait diminué de 90% et la productivité augmentée de 12%. Cependant, la méthode de calcul n'est pas donnée ni même la base de données sur laquelle elle se base. Il en va de même pour le coût moyen par employé qui est dit être de 15€. Aucune dimension supplémentaire n'est donnée, est-ce un coût moyen par employé par cours ou encore par semaine, mois, année ? Les bénéfices sont une amélioration de l'engagement des salariés et une meilleure satisfaction au travail. ("Les entreprises liégeoises payent des séances de sport à leurs employés: "Il y a un véritable retour sur investissement" - RTL Info," 2018). Ceci est encore un exemple de l'intérêt que portent les entreprises à la santé et au bien-être de leurs collaborateurs.

Un phénomène plus grave et moins connu que l'absentéisme est le présentisme. Cela consiste à être présent sur le lieu de travail sans réellement travailler, ce qui a des conséquences plus lourdes. Une personne sur cinq interrogée estime « faire de la présence pour faire de la présence » ce qui démontre une baisse de motivation et par conséquent une baisse de la performance de l'entreprise. Ce chiffre est encore plus élevé chez les moins de 30 ans avec 25% (Malakoff Médéric, 2016). Tout cela mène à une dégradation de la qualité des produits et services, une baisse de la satisfaction du client, une plus faible efficacité opérationnelle, une augmentation des arrêts maladies etc.

Sport et santé en entreprise

Comme les salariés passent 1/3 de leur vie en entreprise, le lieu de travail est dès lors un endroit de prédilection pour développer des actions de prévention santé. Cela se confirme puisque nombre d'employés désirent recevoir un coup de pouce de la part de leur employeur. Ils sont donc : 61% à désirer recevoir des services pour faire du sport, 54% désirent recevoir des conseils afin de mieux dormir, 48% des fumeurs (cela représente près de 12% des salariés) désirent être aidé pour arrêter de fumer, 47% des salariés aimeraient que l'entreprise les aide à mieux maîtriser leur alimentation (Malakoff Médéric, 2016).

La **demande** de la part **des employés** est claire : ceux-ci désirent améliorer leur santé et être aidés par leurs employeurs car ils manquent de temps, d'énergie ou ont des difficultés à s'organiser (Malakoff Médéric, 2016). D'ailleurs, près des trois quarts des employés des grandes entreprises du secteur tertiaire en France se déclarent prêts à pratiquer une activité sportive sur leurs lieux de travail. Ces données sont encourageantes pour FitNow!. Cela montre qu'il y a un réel besoin d'améliorer sa santé et pas seulement à travers le sport. L'offre holistique de FitNow! répond à cette demande et permet à la start-up de se différencier de ses concurrents. En effet, FitNow! propose également des sessions chez des prestataires de bien-être (massage, etc) mais également paramédicaux dont des nutritionnistes. Il s'avère que l'offre paramédicale et plus précisément en nutrition/diététique est recherchée par les employés d'entreprise. L'étude de marché avait révélé un désintérêt de la branche paramédicale de FitNow!. L'offre paramédicale devrait être limitée aux nutritionnistes et aux diététiciens.

Il est important de connaître les **préférences des employés** afin d'augmenter les chances de participation. Les femmes sont proportionnellement plus attirées que les hommes par des disciplines comme le conditionnement physique, le yoga, la danse et la natation. À l'inverse, les hommes privilégient les sports collectifs, la musculation, la pétanque et la plupart des sports de raquette (notamment le squash et le tennis). Il est dès lors essentiel de proposer une large palette d'activités sportives afin de contenter aussi bien les hommes que les femmes. Dans l'ensemble, les employés préfèrent faire du sport le midi (60 %), tandis qu'ils sont 34 % à s'adonner à une activité sportive dans l'entreprise après leur journée de travail (entre 17 et 20 heures), les 6 % restants commençant leur journée par une séance de sport (Pierre & Barth, 2011). Les préférences des employés confirment l'importance de la proximité

des prestataires de services du lieu de travail ou du domicile des salariés. Il serait inconcevable de traverser toute une ville sur le temps de midi pour faire du sport. Le temps perdu en trajet serait trop important.

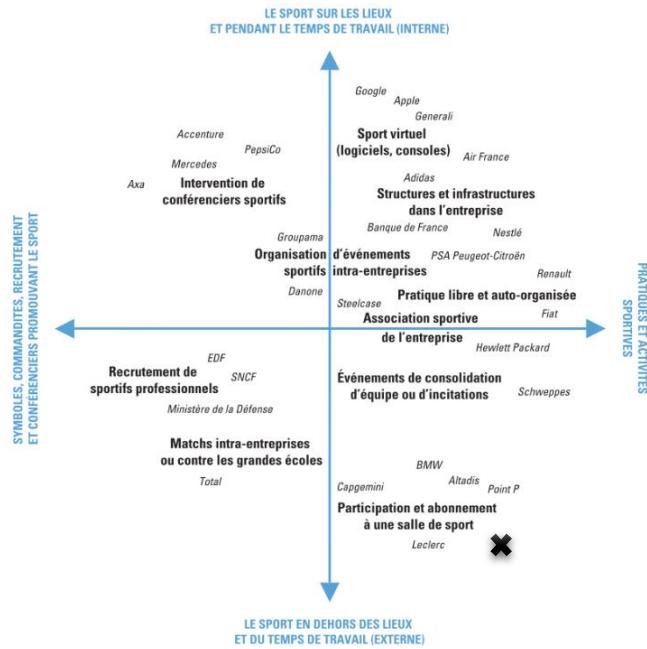
Certaines entreprises ont mis en place une politique visant à améliorer la santé de leurs employés. En France, une entreprise sur quatre propose à ses employés de faire du sport (Bertrand Pulman, 2019). Une étude a d'ailleurs été réalisée afin de faire le point sur l'état des lieux du sport en entreprise. Il s'avère que près de **neuf dirigeants sur dix** ont déjà entendu parler des bienfaits du sport en entreprise. Cependant, il existe un décalage entre l'intention et la pratique puisque le sport en entreprise ne concernait en 2017 que 18% d'entre elles et 25% en 2019. Parmi ces entreprises, les activités proposées sont essentiellement la course à pieds, le vélo, la musculation et le yoga (Union Sport & cycle, 2017). Deux des quatre activités essentiellement proposées par les entreprises sont disponibles via FitNow!. L'offre est alignée avec la demande des entreprises. En effet, la course à pied et le vélo ne sont pas disponibles sur l'application car ces activités ne requièrent aucune infrastructure spécifique si ce n'est une douche sur le lieu de travail.

En deux ans, le nombre d'entreprises françaises proposant du sport en entreprise est passé de 18% à 25%. Cela représente une hausse de 38,8% ! Cette tendance haussière va continuer en raison de la nécessité de prévenir les maladies chroniques et également en raison des aspirations des jeunes générations (Bertrand Pulman, 2019).

Voici un exemple de politiques que certaines grandes entreprises ont mis en place. L'abscisse représente le type d'activité implémentée tandis que l'ordonnée indique si ces politiques sont internes ou externes à l'entreprise (sur les lieux de travail et pendant les heures de bureau ou non).

On remarque à travers la lecture de cette figure qu'il existe une multitude de choix de politiques sportives. Il en ressort également que les entreprises sont intéressées. A l'heure actuelle, FitNow! rentre dans la catégorie « Participation et abonnement à une salle de sport ». Cependant, cela est sans compter sur ses deux autres branches de service que sont le bien-être et les soins paramédicaux.

Figure 5: Représentation schématique de la diversité des pratiques organisationnelles à l'égard du sport



Source : Pierre, J., & Barth, I. (2011). *Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail*. Gestion, 35(3), 86–94. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0086>

Dirigeant et pratique sportive en entreprise

Si les entreprises mettent en place des politiques d'activités physiques et sportives (APS) au sein de leur structure, cela dépend fortement de la sportivité du dirigeant. Plus ce dernier est sportif, plus il y a de chances de voir une APS mise en place dans son entreprise. Le dirigeant est ainsi à l'origine de l'APS dans 66% des entreprises tandis que les salariés le sont dans 18% des cas (Union Sport & cycle, 2017). FitNow! doit donc axer sa communication non sur les employés des entreprises mais sur les dirigeants de ces dernières puisqu'ils sont dans 2/3 des cas à l'origine des APS en entreprise.

La taille de l'entreprise a également une influence sur la mise en place d'APS pour les employés. Les grandes entreprises sont plus susceptibles d'offrir des activités physiques à leurs employés que les plus petites. En effet, 40% des dirigeants des grandes entreprises affirment proposer des activités physiques et sportives à leurs employés tandis que ce chiffre baisse à 13% pour les PME et à 4% pour les TPE (Bertrand Pulman, 2019). Dès lors, je pense que FitNow! devrait plus se concentrer sur les grandes entreprises que les plus petites.

Les **motivations** des dirigeants sont principalement **d'ordre personnel**, car ils croient en les bienfaits du sport. Ensuite vient l'envie d'améliorer le bien-être des salariés. Les motivations liées à l'entreprise n'arrivent qu'en 3^{ème} et 4^{ème} position avec : « améliorer l'image de l'entreprise » et « renforcer la cohésion des équipes ». Rendre les salariés performants atteint 17% des suffrages (Union Sport & cycle, 2017).

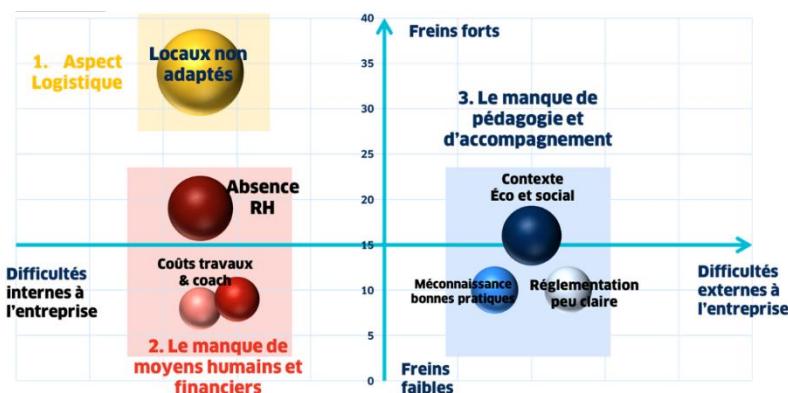
Ceux ayant franchi le pas en France sont unanimes, tous recommandent aux autres dirigeants d'entreprise d'en faire de même. Ils ont relevé comme conséquences positives : une

amélioration du bien-être des salariés et une meilleure gestion du stress, une influence bénéfique sur l'esprit d'équipe et l'intégration des nouveaux, une amélioration de la productivité des salariés (Bertrand Pulman, 2019).

Freins de la pratique sportive en entreprise

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le **coût n'est pas un frein majeur** à la mise en place d'activités physiques et sportives par les entreprises. Différents freins ralentissent traditionnellement l'implantation et la promotion du sport en entreprise : le manque de temps et le manque de place principalement pour celles implantées au centre de grandes villes (Pierre & Barth, 2011). Le **frein le plus important** est d'ordre **logistique** avec notamment des locaux non adaptés à la pratique d'activités physiques. Ensuite vient le **manque de moyens humains et financiers**, notamment auprès des petites entreprises (Union Sport & cycle, 2017). Toutefois, un des freins le plus observé est le manque de connaissance et de sensibilité de certains dirigeants (Pierre & Barth, 2011). En effet, le manque d'information des dirigeants d'entreprises est un frein conséquent. **Huit dirigeants sur dix ne savent pas vers qui se tourner** pour formaliser une offre pour leurs employés (Union Sport & cycle, 2017). FitNow! enlève à présent deux des freins les plus importants, à savoir la logistique et le manque de moyens financiers. En effet, les activités proposées par FitNow! se pratiquent en dehors des bureaux mais à proximité de ces derniers. De plus, FitNow! tient à proposer des tarifs sous le prix du marché ce qui est intéressant pour les plus petites entreprises. Ensuite, FitNow! devrait accompagner les entreprises dans la mise en place de politiques visant à améliorer le bien-être des employés. En revanche, le plus grand défi est d'inciter les employés non pratiquant à pratiquer. Afin de résumer les différents freins, voici une figure les reprenant selon leur nature (interne ou externe) et leur intensité (freins forts ou faibles).

Figure 6: Les freins liés à la mise en place d'activités physiques et sportives en entreprise selon leur nature et intensité



Source : Union Sport & cycle. (2017). *Activités physiques & sportives en entreprise Etat des lieux , a priori*

En ce qui concerne les entreprises n'ayant pas de politique d'APS, elles sont un peu plus de la moitié à souhaiter en mettre en place (Union Sport & cycle, 2017)!

Les employés et les entreprises souhaitent instaurer une politique visant à améliorer la santé des employés et pourtant il n'y a que 25% des entreprises qui en ont mis en place. Ceci signifie que bon nombre des entreprises ont un besoin non comblé. En effet, un peu plus de la moitié des entreprises n'ayant aucune politique en place désire en instaurer (Union Sport & cycle, 2017).

Les salariés pratiquant des APS en entreprise sont satisfaits à 94%. Cependant, leur satisfaction n'est pas due aux bienfaits du sport sur la santé mais plutôt parce qu'ils se sentent plus en forme, ils peuvent se défouler, les tarifs sont intéressants, etc.. L'argument santé n'est retenu que par 14% des salariés (Bertrand Pulman, 2019). C'est pourquoi, les promoteurs d'APS comme FitNow! doivent donner d'autres arguments que les bienfaits pour la santé. Par exemple, l'économie d'argent peut être mise en avant tout comme le gain de temps, profiter d'un moment détente etc. Quoi qu'il en soit, il convient de mettre en œuvre une politique concertée : plus les salariés sont engagés au départ dans le processus de décision, plus ils ont de chances de pratiquer un sport assidûment par la suite et d'assurer la durabilité de l'offre sportive (Pierre & Barth, 2011). La meilleure promotion reste la volonté individuelle, l'envie de chacun de « s'y mettre ». La motivation intrinsèque sera vraisemblablement plus durable, les systèmes de motivation extrinsèque ne tenant pas longtemps pour des personnes dont la motivation personnelle n'est pas vraiment ancrée (Pierre & Barth, 2011). C'est la raison pour laquelle les salariés doivent être inclus dans le processus de décision.

De plus, quels que soient le budget et les modalités de la pratique du sport, il est préférable que l'offre sportive s'accompagne d'une communication « douce », c'est-à-dire d'une invitation à la pratique du sport qui soit dosée pour éviter de faire naître un sentiment de culpabilité chez les employés sédentaires (Pierre & Barth, 2011).

3.1.2 Concurrence

La connaissance de la concurrence est indispensable pour toute entreprise. Afin de pouvoir l'analyser et utiliser les informations recueillies de même que pour pouvoir les présenter aux potentiels investisseurs, je vais utiliser ce qu'on appelle un « Fact Book » sur la concurrence.

Le Fact Book est une manière simple et concise de présenter la concurrence. L'avantage principal est de pouvoir utiliser les informations sans les traiter préalablement.

Voici comment peut se présenter un Fact Book sur la concurrence :

- **Caractéristiques générales des concurrents** (lignes de produits, ventes, parts de marché et évolution, circuits de distribution, organisation de la force de vente)
- **Prix pratiqués (tarifs)**
- **Actions publicitaires** (pige publicitaire, supports des principales campagnes, objectifs, analyse des cibles, etc.)
- **Promotions** (calendrier des actions entreprises et description)

(Vandercammen & Gauthy-sinéchal, 2014)

Le marché du sport et du bien-être est un marché fortement concurrentiel et plus particulièrement le marché auquel FitNow! s'attaque.

En effet, lors de mes recherches, je me suis rendu compte que de nombreuses entreprises proposent un service similaire dans de nombreux pays européens et non européens. Le point positif est que cela montre que la demande existe puisque ces entreprises ont vu le jour et prospèrent.

Voici un tableau récapitulatif des principaux concurrents en Belgique et dans ses pays limitrophes avec les services qu'ils proposent. Je montre les concurrents étrangers également afin de bien insister sur le fait que ce service apparaît un peu partout.

Tableau 2: Fact Book de la concurrence

Nom	Caractéristiques	Prix	Pays
Gymlib	<ul style="list-style-type: none">• App• Sport, bien-être• Sessions uniques pour particuliers• Abonnement multicentre pour employés d'entreprises (standard, avancé, premium)	<ul style="list-style-type: none">• Prix du marché pour sessions uniques• Part entreprise (de 1 à 20€ / mois + part employés (de 10 à 40€ / mois)	<ul style="list-style-type: none">• France, Belgique, Luxembourg
Treatwell	<ul style="list-style-type: none">• App + site web• Bien-être• Sessions uniques pour particuliers	<ul style="list-style-type: none">• En dessous du marché	<ul style="list-style-type: none">• 11 pays dont la Belgique

Onefit	<ul style="list-style-type: none"> App + site web Sport Abonnement mensuel multi-salle (accès illimité) Système de communauté 	<ul style="list-style-type: none"> 55€ / mois, résiliable à tout moment 	<ul style="list-style-type: none"> Pays-bas, Allemagne, Espagne
Hexeko	<ul style="list-style-type: none"> Site web Sport, bien-être Sessions uniques pour employés Abonnements dans club de sport (natation, foot, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Part entreprise + part employés Prix 10 à 35% sous le prix du marché 	<ul style="list-style-type: none"> Belgique
Reference fitness	<ul style="list-style-type: none"> Site web Sport Sessions uniques pour particuliers et employés Système de communauté 	<ul style="list-style-type: none"> En dessous du marché Gratuit pour employés (payé par les entreprises) 	<ul style="list-style-type: none"> Belgique
Mindbody	<ul style="list-style-type: none"> App + site web Sport (cours collectifs), bien-être, beauté Sessions uniques pour particuliers Service aux centres partenaires : réservations, paiement, web-marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Prix du marché 	<ul style="list-style-type: none"> → 130 pays dont la Belgique

En plus de ces concurrents, tous les centres partenaires de FitNow! sont également des concurrents car ils pourraient fidéliser les utilisateurs de FitNow! qui, dès lors, ne passeraient peut-être plus via la plateforme. Il en va de même pour les entreprises se trouvant à proximité de certains centres. Celles-ci pourraient faire affaires avec ces derniers sans passer par FitNow!.

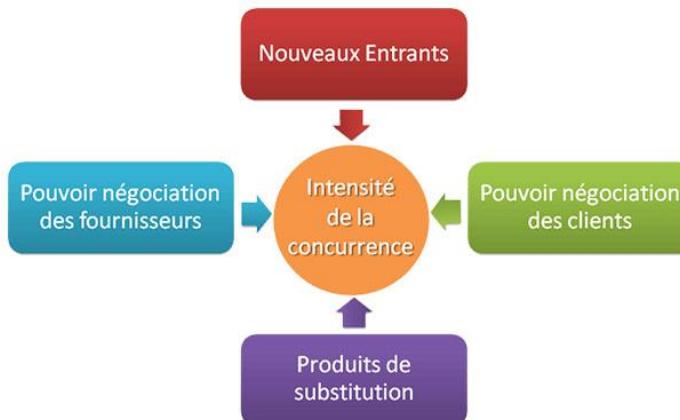
De manière générale, j'ai remarqué que peu importe le business model des concurrents (B2C, B2B, sessions uniques ou abonnements), ceux-ci disposaient de plus de moyens que FitNow! aussi bien financiers qu'humains. Les concurrents travaillant avec des clients entreprises se chargent de tout (analyse des besoins, mise en place, monitoring) de manière à ce que celles-ci puissent se concentrer sur leur propre business et récolter les bienfaits du sport et du bien-être.

Les entreprises proposant un service similaire à celui de FitNow! ont beaucoup évolué au cours de l'année dernière. Elles ont grandi en termes de partenaires, de clients et aussi en termes de salariés. FitNow! ne peut que difficilement rivaliser avec ses concurrents qui mettent les bouchées doubles et prennent de plus en plus de parts de marché grâce à leurs moyens plus importants.

3.1.3 Les 5 forces de Porter

Le cadre des cinq forces de Porter aide à déterminer l'attractivité d'une industrie en fonction de cinq forces concurrentielles et à établir un programme d'action pour les divers enjeux critiques qu'il identifie.

Figure 7: Les 5 forces de Porter



Source : *Les 5 forces de Porter*. (n.d.). Retrieved May 10, 2020, from <https://www.marketing-étudiant.fr/5-forces-de-porter.html>

(“Les 5 forces de Porter,” n.d.)

1. Rivalité:

La rivalité est la mesure de l'intensité de la concurrence au sein du marché ciblé. Certains marchés sont très compétitifs alors que d'autres le sont moins, dépendamment de l'industrie, de la culture, de la demande et de l'offre. Les marchés avec une faible rivalité sont préférés.

→ **Forte** : car il y a beaucoup d'acteurs présents, notamment Gymlib, Hexeko, ReferenceFitness et MindBody. De plus, ces derniers ont plus de moyens que FitNow! et possèdent d'ores et déjà un catalogue de clientèle comprenant de grands noms (Decathlon, Deloitte, etc). En plus de ces concurrents directs, il existe également une multitude de salles de sport, par exemple, qui entrent en compétition avec FitNow! grâce à leurs tarifs très agressifs.

2. Menaces de nouveaux entrants:

La menace de nouveaux entrants est la probabilité que de nouveaux concurrents entrent sur le marché. Cette force est principalement due aux barrières à l'entrée qui ne seraient pas encore en place dans le marché ciblé. Les barrières à l'entrée reflètent le niveau de protection contre les nouveaux entrants sur le marché.

→ **Modérées** : Il reste encore beaucoup de parts de marché à conquérir. Cependant, les barrières à l'entrée sont élevées en raison du coût important qu'engendre le développement d'une

application ou d'une plateforme web mettant en relation clients et prestataires de services. Cela coûte non seulement en argent mais également en temps durant lequel les acteurs déjà présents vont renforcer leur position.

3. Menace d'un produit ou service de substitution :

Cette force mesure la probabilité que les clients choisissent un autre produit ou un autre service plutôt que celui proposé pour répondre à leurs besoins. La menace est élevée si un grand nombre de produits ou services similaires existent et sont disponibles sur le marché. Au contraire, la menace sera d'autant plus faible qu'il y a peu de produits ou services similaires à celui d'une entreprise. Cela veut dire qu'au plus une entreprise offre un produit ou un service unique non facilement remplaçable par un autre, au moins cette force est élevée.

→ **Modérée** : mis à part les concurrents directs de FitNow!, les services disponibles sur le marché ne sont pas aussi innovants.

4. Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est la mesure de leur levier sur une entreprise. Le mieux est d'avoir une faible force des fournisseurs en ne dépendant pas de leurs conditions. La position idéale serait pour l'entreprise que ses fournisseurs se trouvent dans un marché fortement concurrentiel. A contrario, n'avoir que très peu de fournisseurs pourrait augmenter leur force et laisser l'entreprise sujette à leurs besoins.

→ **Faible** : les fournisseurs sont les développeurs de l'application. De nombreuses entreprises se sont spécialisées dans ce secteur depuis quelques années. Il est aisément pour FitNow! d'en changer en cas de tarifs trop élevés. D'ailleurs, la start-up a pris cette décision durant le projet. De plus, il sera toujours possible pour FitNow! d'engager des développeurs en interne, ce qui éliminera totalement cette menace.

5. Pouvoir de négociation des acheteurs

Tout comme pour les fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs est la mesure de l'influence qu'ils ont sur l'entreprise. Un portefeuille varié de client diminue le pouvoir de chacun d'entre eux tandis que n'avoir que quelques gros clients leur donnent plus de pouvoir.

→ **Faible** : il existe un grand nombre de clients potentiels, ce qui ne rend pas FitNow! dépendant d'un ou de quelques gros clients ce qui diminue leur force de négociation.

En conclusion, le secteur est attractif mais nécessite de nombreux moyens et une grande proactivité afin de prendre le plus de parts de marché avant qu'un grand acteur tel que Gymlib ne fasse affaires avec les clients les plus intéressants ou encore que de plus petites start-ups telles que ReferenceFitness ou Hexeko deviennent elles aussi de grands acteurs sur le marché belge.

3.1.4 Analyse SWOT

Tandis que l'analyse des 5 forces de Porter s'attarde sur l'attractivité d'un marché pour une entreprise, l'analyse SWOT, évalue sa capacité à concurrencer dans un marché particulier. Cet outil est composé d'une analyse interne qu'externe. Voici l'analyse SWOT de la start-up FitNow!:

Tableau 3: Analyse SWOT pour FitNow!

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">→ Force de négociation→ Catalogue varié d'activités→ Partenaires professionnels→ Tarifs avantageux	<ul style="list-style-type: none">→ Coût élevé du développement et maintenance de l'application, conseils juridiques, comptables→ Manque de moyens humains et financiers→ Manque de dialogues avec les clients
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">→ Marché du fitness en croissance et concurrence accrue→ Conscientisation de l'importance de la santé→ Sport en entreprise en plein boom	<ul style="list-style-type: none">→ Concurrence croissante

Strengths

Les fondateurs et plus particulièrement François Méheut sont d'excellents négociateurs et arrivent non seulement à convaincre des partenaires à être présent sur la plateforme mais également à négocier de larges commissions.

L'offre disponible sur l'application est variée en termes d'activités avec 70 partenaires et 178 activités recensées couvrant du sport mais également des sessions de bien-être (massages, cryothérapie).

Une autre force est que la start-up est entourée de professionnels pour gérer la communication, le développement de l'application, les contrats avec les centres partenaires et la comptabilité de la start-up.

Les tarifs proposés sur l'application sont moins élevés qu'auprès des partenaires. De plus, le système de sessions uniques ou d'abonnement courte durée est plus rentable pour un bon nombre de personne. Dès lors, ces dernières sont « doublement » gagnantes.

Weaknesses

Une grande faiblesse est directement liée à une des forces de la start-up qui est d'avoir une multitude de partenaires spécialisés. Disposer d'une telle équipe coûte cher et l'argent dépensé dans le développement de l'application par exemple pourrait être plus utile en communication.

Le fait de ne pas contrôler la ressource de base expose FitNow! à des risques supplémentaires même si des accords de confidentialité et autre sont signés. Il semblerait que la start-up ne dispose pas d'assez de moyens financiers mais surtout humains. De plus, FitNow! ne va pas assez vers les clients potentiels afin de mieux comprendre leurs besoins et développer l'application en conséquence. La future entreprise perd dès lors du temps précieux et potentiellement de l'argent si elle venait à développer des fonctions non désirées.

Opportunity

Le marché du fitness est en croissance partout en Europe, il y a de plus en plus de centres de sport et de plus en plus d'adhérents. La concurrence est plus intense entre les centres indépendants et les chaînes de fitness, notamment low-costs. Ces centres auraient besoin d'une plateforme comme FitNow! afin de diminuer leurs coûts en marketing / vente et pour augmenter leur clientèle.

La population prend conscience de l'importance de la santé et désire améliorer la sienne. Cependant, la plupart des gens se sentent perdus, ne savent pas comment faire et ont donc besoin d'aide. En outre, les employés désirent être aidés par leur entreprise. Ces dernières sont de plus en plus nombreuses à proposer des activités physiques et sportives à leurs salariés.

Threats

Les acteurs évoluant sur le même créneau que FitNow! se développent rapidement et prennent de plus en plus de parts de marché grâce à leurs moyens financiers et humains plus importants. C'est une forte menace car ils vont gagner en notoriété et devenir des références sur le marché ce qui compliquera la tâche de FitNow! qui sera considéré comme un petit acteur.

Il ressort de cette analyse que la start-up possède suffisamment de forces pour saisir les opportunités du marché et qu'il y a un réel potentiel de développement.

Cependant, je suis d'avis qu'elle doit augmenter ses moyens financiers et humains pour y parvenir et / ou réallouer ses ressources vers le démarchage de clients et la communication. Le but est de mieux les connaître afin d'adapter le service à leurs besoins mais également de faire connaître FitNow! qui, pour le moment, reste caché.

Ce dernier point est problématique car les concurrents avancent vite et se développent considérablement. Au plus FitNow! attendra d'avoir LE produit « parfait » (sans concertations avec les clients) au plus il lui sera difficile de rattraper son retard.

En conclusion, je conseille aux fondateurs de la start-up de jouer de leur force de négociation afin d'augmenter leur catalogue d'activités et d'élargir géographiquement l'offre. Je leur conseille également d'utiliser leur talent de négociateur pour démarcher des clients et ce, même si la version finale de l'application n'est pas disponible.

3.2 Recherche de méthode de financement

Dans cette partie je vais décrire les implications qu'une levée de fonds impose à une société qui cherche à augmenter ses moyens financiers. Je vais également décrire les différentes phases du cycle d'évolution des entreprises et du type de financement qui y sont associés.

Préparer une levée de fonds doit se faire en accord avec la phase de développement dans laquelle se trouve la start-up. En fonction de l'avancement de la start-up, celle-ci pourra être financée par différentes sources.

Comme montré sur la figure ci-dessous, il existe deux sources principales de financement : interne et externe. Interne signifie que le capital rentrera dans celui de la start-up tandis qu'un financement externe pas.

Figure 8: Sources de financement



Je passerai en revue les principales sources de capital auxquelles les entreprises peuvent avoir accès. Bien que les deux derniers moyens (subsides et crédits bancaires) de financement n'augmentent pas le capital d'une société, elles permettent, entre autres, de diminuer le besoin en capital lors d'une levée de fonds. En effet, recevoir un ou plusieurs subsides ou encore un emprunt bancaire améliore la trésorerie d'une entreprise. C'est pour cette raison que je vais étudier ces financements bien qu'ils ne rentrent pas dans la catégorie « levée de fonds ».

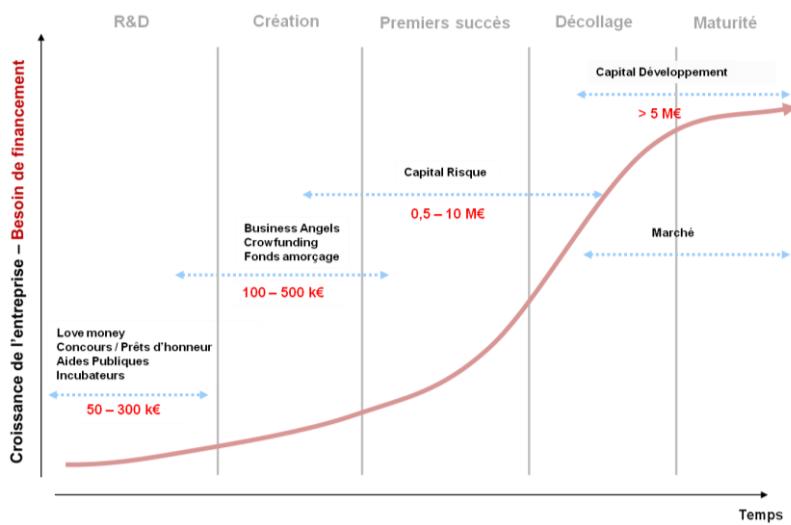
Afin de préparer une levée de fonds, il est nécessaire de déterminer à qui celle-ci s'adresse. Il faut donc choisir le type d'investisseur que l'entreprise désire convaincre, voire même des personnes en particulier. Ceci pour adapter le discours à la personne à laquelle l'entreprise présente son projet.

J'irai plus en détails dans les différentes phases de financement des entreprises et terminerai par la source de financement la plus adaptée à FitNow!.

3.2.1 Les différentes phases de développement

La figure ci-dessous met en relation le degré d'avancement de l'entreprise avec les fonds qu'elle peut demander et auprès de quelle source. Le montant des fonds selon les phases et investisseurs varie dans la littérature, ce qui explique les différences mineures dans les montants entre le graphique et les explications des différentes phases de financement tirées d'une autre source.

Figure 9: Typologie des financements durant le cycle de vie de l'entreprise



Source : *Les investisseurs start-up.* (n.d.). Retrieved April 20, 2020, from <https://frenchfunding.fr/les-investisseurs/#.Xp16oYzVJPb>

Comme vu dans la description de l'entreprise, FitNow! se situe en phase de création. La start-up est donc éligible, étant donné son cycle de vie, aux capitaux issus de Business Angels, du Crowdfunding, de fonds d'amorçage mais également dans de plus rares cas de capital à risque. Ce sont ces sources de capitaux que j'investiguerai plus en détails dans la suite de cette partie.

Il existe plusieurs tours dans des levées de fonds. Ceux-ci sont généralement liés au stade d'existence de l'entreprise ("Les investisseurs start-up," n.d.).

Je vais citer et définir ces différents tours et également dans quel tour FitNow! se situe.

SEED

Le « seed capital » est le capital de départ qui permet à la start-up de débuter ses activités. Ce sont les premiers capitaux étrangers que la start-up va lever. L'ordre de grandeur est de 100.000€ à 200.000,00€ (Kawasaki, 2015). Les sources incluent les amis, famille et business angels. Durant cette phase, la start-up vend une idée à transformer en une entreprise prospère.

Série A

La série A est synonyme de forte croissance. Dans ce cycle, les investisseurs en capital-risque entrent en ligne de compte. Leur pari sur le projet s'élève de 1 à 3 millions. Maintenant, le produit et/ou service doit générer des revenus (Kawasaki, 2015).

Série B

Les clients aiment le produit et l'achètent. L'entreprise peut grandir rapidement et cette ronde est pour étendre l'activité de la start-up. Ce sont souvent les mêmes actionnaires qui ré-investissent (Kawasaki, 2015).

Série C

La start-up n'a probablement plus besoin d'argent à ce stade. L'argent sert uniquement à renforcer sa situation et s'installer durablement sur le marché en rachetant des concurrents (Kawasaki, 2015).

OPA

Une OPA (« Offre Publique d'Achat ») est une opération qui permet à l'entreprise d'ouvrir son capital au public. Cette ouverture du capital permet aux investisseurs de se retirer et de récupérer leur investissement (Kawasaki, 2015).

FitNow! se situe en SEED, le capital demandé lui servirait à réellement démarrer son activité. La start-up a déjà levé des fonds auprès d'amis et membres de la famille.

3.2.2 Les différentes sources de financement

Bootstrapping

Le Bootstrapping est le financement par les fonds propres de l'entrepreneur et/ou par les revenus générés par la start-up. Le principal avantage est de contrôler la direction que prend la start-up et d'être forcé de se concentrer sur la croissance de celle-ci. Le bootstrapping permet rarement de réaliser des profits rapidement. Cependant, c'est un moyen de commencer lentement à générer des revenus et de permettre aux entrepreneurs d'expérimenter davantage puisqu'il n'y a pas d'autre investisseur dans le capital. Un autre avantage est celui de montrer aux potentiels futurs investisseurs que l'entrepreneur est prêt à risquer son propre argent dans son projet et qu'il fera tout pour ne pas le perdre. D'un autre côté, une start-up uniquement financée par des fonds propres peut souffrir d'un manque de crédibilité et de visibilité (Alejandro, 2016).

Friends, Fools & Family

Ces sources sont simplement la famille, les amis et les « fous » qui croient en l'entrepreneur ou au projet porté par celui-ci. Ce sont, avec les fonds personnels, le capital à la base de la

plupart des entreprises (Alejandro, 2016). Cette source de financement est également appelée « Love money ».

Business Angels

Ce sont de riches individus qui investissent leur argent dans des start-ups, généralement en début de projet. Les Business Angels veulent « rendre à la société » et peut-être rentabiliser leur argent tandis que les investisseurs en capital à risque veulent un retour sur investissement et peut-être rendre à la société (Kawasaki, 2015).

Deux manières de rendre la pareille à la société :

1. Aider des jeunes à se lancer
2. Aider à mettre sur le marché un produit qui a du sens

A l'inverse des fonds de capital à risque, les Business Angels accordent plus d'importance aux capacités de l'équipe porteuse de projet, le produit/service et au marché plutôt qu'aux prévisions financières. Bien que leur approche ait des similitudes avec celles des gestionnaires de fonds de capital à risque, elle n'en est pas identique (Kawasaki, 2015).

Les Business Angels sont préoccupés par les risques d'agences, risques causés par les intérêts différents et potentiellement divergents des entrepreneurs (agents) et des investisseurs (mandants) (Mason & Stark, 2004). A contrario, les investisseurs en capital à risque sont plus préoccupés par les risques du marché.

En réalité, les deux types d'investisseurs sont plus concernés par le type de risque pour lequel ils ont le moins de contrôle. En effet, les investisseurs en capital à risque se protègent des risques d'agence en utilisant des contrats leurs permettant de remplacer l'entrepreneur s'il ne s'avère pas être à la hauteur de leurs attentes. Les Business Angels quant à eux n'ont pas la possibilité d'évincer les entrepreneurs car les contrats liant les deux parties ont tendance à être simples et informels, ce qui rend l'application de sanctions plus difficile. Dès lors, ils attachent beaucoup d'importance aux entrepreneurs en tant que personne et manager. De plus, ils disposent de considérablement moins de ressources par rapport aux investisseurs en capital à risque pour analyser le marché. Nombres de Business Angels ont une expérience passée dans un secteur et se jugent à même d'évaluer le risque du marché grâce à cette expérience. Ce sont les raisons pour lesquelles, selon eux, les entrepreneurs représentent le plus gros risque dans leur investissement (Mason & Stark, 2004).

En outre, à la suite d'un groupe de réflexion (Haines, Madill, & Riding, 2003) avec des Business Angels, il en est ressorti que ceux-ci passent beaucoup de temps avec les entrepreneurs. Par conséquent, il est préférable que le courant entre les différentes parties passe relativement bien. Par ailleurs, ils recherchent une certaine alchimie entre eux et les entrepreneurs du fait d'une plus importante participation dans le projet (Mason & Stark, 2004). Cela veut également dire qu'ils sont moins découragés par un manque d'expertise de la part des porteurs de projet puisque les Business Angels apportent la leur de même que leur réseau afin de combler ce vide. La possible implication des Business Angels dans une nouvelle entreprise est d'ailleurs l'une de leurs motivations à investir. Les entrepreneurs ont intérêt à bien s'entendre avec leur

Business Angel de même que d'accepter que celui-ci intervienne dans la gestion de l'entreprise.

Ils sont moins enclins à calculer des retours sur investissement et se fient plus à leur instinct (Mason & Stark, 2004).

Les Business Angels recherchent des entrepreneurs honnêtes, ayant une solide éthique de travail, ayant investi dans leur projet et ayant une idée réaliste de comment évaluer l'entreprise (Mason & Stark, 2004).

Feeney et al., (1999), notent que le principal « deal breaker » lors d'une étude de collaboration entre Business Angels et des entrepreneurs est une mauvaise gestion de la part de ceux-ci.

Voici les principaux **facteurs clés de succès pour lever des fonds avec un (des) Business Angel(s)** (Kawasaki, 2015) :

1. Ne pas les sous-estimer

Les approcher avec le même professionnalisme qu'un investisseur en capital à risque même s'ils accordent moins d'importance au ROI (return on investment).

2. Leur permettre de vivre par procuration

Un avantage secondaire que de nombreux Business Angels recherchent est la possibilité de revivre leur jeunesse ou un passé d'entrepreneur. Même s'ils ne peuvent pas ou ne veulent pas créer une autre société, ils peuvent « s'amuser » à regarder quelqu'un d'autre le faire.

3. Rendre l'idée d'entreprise compréhensible pour leur conjoint(e)s

Le conseil d'investissement d'un Business Angel est en réalité son/sa conjoint/e. Le business se doit d'être compréhensible. Afin de tester la compréhension du discours de l'entrepreneur, celui-ci peut demander à son propre conjoint s'il serait prêt à investir.

4. Être gentil

Contrairement aux investisseurs en capital à risque, les Business Angels « tombent amoureux » avec l'entrepreneur d'une manière parentale, tandis que les investisseurs en capital à risque peuvent investir dans un projet dirigé par n'importe qui du moment que c'est rentable.

5. Avoir un bon réseau

Être en relation professionnelle avec des personnes qu'ils connaissent ou du moins avec des personnes dont ils ont entendu parler.

Société d'investissement en capital à risque

Les gestionnaires de fonds de capital à risque gèrent l'argent d'investisseurs privés et recherchent dès lors un haut retour sur investissement. Ils font également face à des problèmes d'asymétrie d'information lorsqu'ils évaluent les opportunités d'investissement.

Cependant, comme ils investissent en capital, tout comme les Business Angels, ils ont une approche quelque peu différente de celle des banquiers.

Contrairement à ces derniers, les gestionnaires de fonds de capital à risque de même que les business angels, récoltent les fruits du succès de l'entreprise, ceci en récompense de leur prise de risque plus importante. En effet, en investissant en capital, ils s'exposent à tout perdre dans le cas où l'entreprise tomberait en faillite. Ils ne peuvent réclamer de garantie ni être remboursés entièrement, ou d'une partie, dans le cas d'une liquidation. Un autre risque encouru est celui de la non-liquidité de la prise de participation si l'entreprise ne connaît pas une croissance significative. C'est pour ces raisons que les investisseurs en capital à risque prennent en considération les capacités du management avant d'entrer dans la société. Il s'agit notamment des compétences en gestion, de la qualité de la gestion, des caractéristiques de l'équipe et du palmarès de celle-ci. En plus de se baser sur tout ce qui se rapporte à l'équipe (interne à la nouvelle société), les investisseurs en capital à risque prennent également en compte les variables externes à l'entreprise. Il s'agit, par exemple, des caractéristiques du marché, les menaces de l'environnement, le degré de la concurrence et le niveau de différenciation du produit/service (Shepherd & Zacharakis, 1999).

Tout en ne sous-estimant pas l'importance cruciale d'avoir une équipe de gestion compétente en place, Sweeting (1991) suggère néanmoins que les gestionnaires de fonds de capital à risque peuvent être prêts à investir dans des entreprises dans lesquelles les faiblesses du management sont reconnues mais où le concept commercial est bon. Ces investisseurs suivent dès lors le projet de près et ont tendance à être proactifs et ont confiance du fait qu'ils peuvent attirer des managers compétents afin de prendre le relais de l'équipe créatrice.

Contrairement aux Business Angels, les investisseurs en capital à risque ne veulent pas intervenir dans la gestion de l'entreprise.

Aux Etats-Unis, d'après Forbes et le SBA (Small Business Administration), les investisseurs en capital à risque ne financent que 2% des opportunités qu'ils examinent. De plus, seulement 3% de leurs investissements est allé dans des start-ups complètement nouvelles tandis que le reste (97%) a été investi dans des projets déjà en cours d'exécution (Rao, 2013).

Les chances d'obtenir des fonds d'une société d'investissement en capital à risque sont dès lors très faibles.

Crowdfunding

Le crowdfunding est une méthode de financement par la foule et est un complément de financement des entreprises. C'est un secteur en pleine évolution. Les plateformes de crowdfunding se rémunèrent en prélevant une commission sur les sommes versées par les contributeurs (Attuel-Mendes, Bonescu, & Raymond, 2018).

La première plateforme de crowdfunding a été lancée après la crise économique et financière de 2008. Désormais, le crowdfunding se structure et prend de l'ampleur. Ces plateformes

permettent de mettre en relation la foule avec les porteurs de projet, qui peuvent dès lors trouver une source de financement complémentaire ou alternative par rapport aux banques ou aux business angels. Les porteurs de projet utilisent ces plateformes comme un moyen de mise en contact avec de potentiels investisseurs. Ils y placent une description de leur projet et fixent un montant qu'ils souhaiteraient obtenir afin de le développer. Des récompenses sont variées et dépendantes de chaque projet, elles peuvent aller d'un simple remerciement, au produit créé jusqu'à des parts dans l'entreprise (Alejandro, 2016).

Il existe plusieurs formes de crowdfunding allant du don sans contrepartie au don avec cadeau en retour ou encore « don » avec des parts dans la société en échange. Ce dernier se nomme l'Equity Crowdfunding. Dans le modèle économique de l'investissement en capital, l'entrepreneur fixe la levée de fonds qu'il souhaite atteindre en échange de parts dans sa société et chaque contributeur reçoit des parts (généralement des actions originaires) au prorata de son investissement (Bouquet & Garmilis, 2018).

L'intérêt du crowdfunding pour les clients est d'avoir le produit en premier ou encore la satisfaction d'aider les autres tandis que l'intérêt d'une levée de fonds traditionnelle est de récupérer un retour sur l'investissement

Les atouts du crowdfunding :

- N'est pas aussi coûteux qu'une levée de fonds avec du capital à risque (souvent un boulot plein temps de 6 mois). Pas besoin de faire un business plan ni de procéder à un contrôle des antécédents.
- Il n'y a pas de dilution du capital de la société (sauf dans le cas de l'Equity Crowdfunding). Il n'est donc pas nécessaire de rapporter auprès des investisseurs même s'il y a une obligation morale d'aller au bout du projet.
- Le crowdfunding est un bon moyen pour tester la viabilité d'un projet car les gens précommandent le produit.

(Kawasaki, 2015)

Subsides

Les subsides sont octroyés par les instances publiques. C'est un soutien financier, une bourse octroyée à des sociétés respectant certaines contraintes inhérentes aux subsides en question.

Crédits bancaires

Les crédits bancaires ne sont usuellement pas la méthode de financement que recherche une start-up ni la méthode de financement la plus facile à obtenir.

Les banquiers font face à une situation d'asymétrie d'information lors de l'évaluation des demandes de prêt. C'est-à-dire que les entrepreneurs disposent d'informations pertinentes qu'ils ne partagent pas auprès des banquiers. Les nouvelles entreprises sont les plus opaques sur le plan de l'information en raison de leur manque de performance antérieure (Berger &

Udell, 1998). Le banquier fait face à deux types de risque en raison du manque d'informations ou de leur difficulté à être interprétées. Ces deux risques sont :

1. Risque d'antisélection

Le risque d'antisélection est le fait de prêter à une entreprise qui échouera par la suite (erreur de type 1) ou bien c'est le fait de ne pas prêter aux entreprises qui deviendront prospères (erreur de type 2).

2. Risque moral

Le risque moral survient de l'incapacité de la banque de suivre les entrepreneurs une fois le crédit octroyé. Les banquiers ne peuvent donc pas s'assurer que les entrepreneurs ne se tourneront pas vers des projets plus risqués qui les enrichiraient au détriment de la banque (Mason & Stark, 2004).

La priorité d'une banque dans l'octroi d'un crédit est de déterminer le degré de risque que celui-ci représente pour la banque. Deux considérations sont essentielles à l'évaluation du risque d'une entreprise (Mason & Stark, 2004) :

1. La capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie suffisants pour rembourser le prêt bancaire.
2. La présence d'une garantie permettant le recouvrement du fond de la banque en cas de la liquidation de l'entreprise et / ou des actifs personnels de l'entreprise si celle-ci venait à tomber en faillite.

Il est également reporté dans une étude que la plupart des banquiers affirment qu'avoir une garantie collatérale adéquate est une condition nécessaire dans l'obtention de prêt. L'évaluation des risques a lieu uniquement après la validation de la qualité de cette garantie et se concentre sur les flux de trésorerie de l'entreprise. En conséquence, les banquiers adoptent par défaut une approche purement financière dans laquelle leurs décisions de prêt sont basées sur des considérations telles que : marges, prévisions de flux de trésorerie, ratios d'endettement, ratios de gestion des actifs et contrôles financiers et en particulier sur la disponibilité de garanties plutôt que sur une évaluation complète du projet proposé. La banque va dès lors réclamer des sécurités collatérales qui, dans le cas d'une nouvelle entreprise, prendra la forme de garanties personnelles. Cette prise de garanties personnelles est attrayant pour le banquier car cela montre la confiance de l'entrepreneur en ses capacités et en ses chances de succès. (Mason & Stark, 2004)

Selon Storey (1994), la décision des banques pour l'accord d'un prêt est faiblement liée aux caractéristiques personnelles des fondateurs de l'entreprise.

3.2.3 Choix source de financement

FitNow! ayant déjà usé du Bootstrapping et des 3 F, il reste le crowdfunding, les business angels et les sociétés d'investissement en capital à risque en ce qui concerne les sources de financement internes.

Dans le cas de FitNow!, le type d'investisseur choisi est un Business Angel en raison de la phase de développement dans laquelle se trouve la start-up. De plus, une levée de fonds via ce type d'investisseur est moins contraignante en termes de durée, de dilution, d'efforts requis et d'expérience. En outre, les Business Angels investissent moins que les investisseurs en capital à risque et sont plus axés sur le projet et les entrepreneurs que les résultats financiers. Enfin, en plus d'apporter des fonds, ils apportent également leur expérience et leur réseau ce qui peut s'avérer être tout aussi important que les fonds eux-mêmes. Son identité n'a pas encore été sélectionnée et ce choix sera laissé à l'appréciation des fondateurs de FitNow!.

Le Business Angel choisi par la start-up doit vouloir investir dans le domaine du sport et de la santé puisque c'est le créneau de FitNow! et que les Business Angels investissent pour « rendre à la société » en soutenant des projets qui ont du sens. De plus, ils investissent généralement dans un secteur qu'ils connaissent bien. Après avoir ciblé la personne avec laquelle FitNow! voudrait évoluer, il est nécessaire de passer du temps avec celle-ci et de s'assurer que le courant passe entre les entrepreneurs et l'investisseur dès lors que ces parties se verront travailler ensemble.

En plus de cette source de financement, il est plus qu'intéressant d'également se tourner vers des subsides. Bien que n'étant pas à proprement parler une levée de fonds, des subsides sont une source de financement dont les sociétés peuvent tirer profit.

En ce qui concerne les subsides, j'ai recherché ce qui pourrait convenir à FitNow! au niveau européen et bruxellois. Il s'avère qu'il existe plusieurs subsides auxquels FitNow! pourrait avoir droit. Dès lors, il serait dommage de ne pas profiter de ces moyens supplémentaires. Au niveau Européen FitNow! devrait postuler au *SME Instrument* qui est un accélérateur d'entreprise. L'aide apportée consiste en une allocation de fonds allant de 0,5 à 2,5 millions d'euros associée à un service de coaching (European commission, 2019). De nombreuses aides sont également fournies par le service fédéral de Bruxelles. Les plus pertinentes pour FitNow! sont une prime coworking qui s'élève à 450€ (Bruxelles économie et emploi, n.d.-a) et une prime WEB pour améliorer la visibilité sur internet allant de 500 à 5.000€ par année (Bruxelles économie et emploi, n.d.-b).

3.3 Business Model Canvas

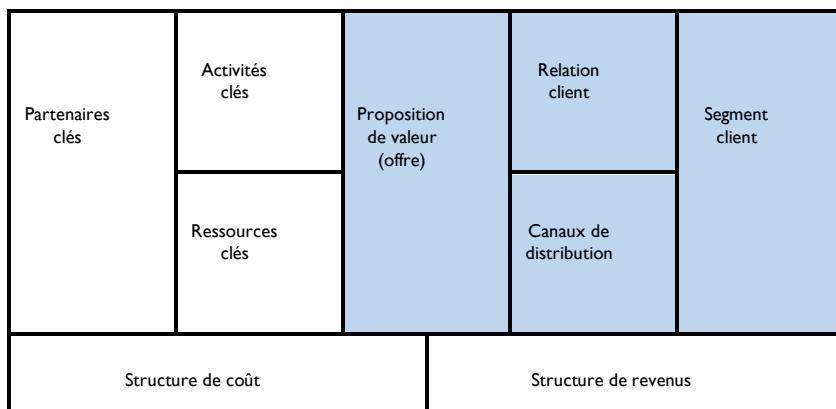
Je vais commencer par compléter le Business Model Canvas au fur et à mesure selon les analyses de : désirabilité, faisabilité et viabilité.

3.3.1 Désirabilité

La première étude à réaliser est celle de la désirabilité. En effet, avant la création de tout produit et/ou service, il est indispensable de savoir si celui-ci est désiré par les potentiels clients. Si personne ne veut d'un produit ou d'un service alors, aussi génial et bien fini soit-il, il ne se vendra pas !

L'étude de désirabilité s'interroge sur la manière dont l'entreprise crée de la valeur pour ses clients (Debanc & Champagne, n.d.).

Figure 10: BMC – Désirabilité FitNow!



Source: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Booksgooglecom (Vol. 30). Jhon Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

Segment Client

Le segment client est le point de départ de l'analyse de désirabilité. L'analyse débute par ce point car aucune entreprise ne peut survivre sans **client rentable**.

Le segment client est la cible que l'entreprise veut toucher. Ce sont les personnes (physiques ou morales) qui paient le service. Les clients ne sont pas nécessairement les utilisateurs ! C'est au segment client que s'adresse la proposition de valeur (Debanc & Champagne, n.d.).

Les clients sont donc les personnes qui paient pour le produit et/ou service tandis que les utilisateurs en profitent. Il est extrêmement important de bien identifier les clients afin de les comprendre et de mieux les servir. Grâce à l'étude de marché, je peux créer une **fiche d'identité** pour les **clients**. Je me concentre sur leurs motivations, leurs habitudes et leurs

besoins. L'erreur à éviter est de vouloir s'adresser à tout le monde, de définir un segment trop large. A contrario, **identifier la cible principale**/prioritaire (c'est-à-dire celle qui va générer un maximum de revenus ou bien la plus importante en nombre) est un avantage puisque cela va permettre à l'entreprise de se concentrer sur les clients les plus rentables (Debane & Champagne, n.d.).

Dans toutes analyses du segment client, il est très intéressant d'identifier les ***early adopters***. C'est une cible pour laquelle le besoin est suffisamment exprimé pour qu'elle achète la solution, même si celle-ci n'est pas parfaite. L'étape ultérieure est de **rencontrer les clients** en personne, aussi bien les *early adopters* que les potentiels clients identifiés et ce afin d'encore mieux affiner la compréhension de leurs besoins (Debane & Champagne, n.d.).

En résumé, pour remplir le bloc "Segment client" du BMC, il faut :

- Segmenter les différents types de clients et/ou utilisateurs
- Réaliser des fiches d'identité par segment client
- Définir une cible prioritaire
- Identifier les *early adopters*

(Debane & Champagne, n.d.)

Nous avons vu ensemble dans l'étude de marché deux catégories de clients, les particuliers et les entreprises. Toutefois, il en existe une troisième sans laquelle FitNow! n'existerait pas, ce sont les centres partenaires présents sur l'application. Ce sont également des clients car ils cèdent une commission sur les entrées achetées sur l'application. Les salles de sport traditionnelles ont du mal à lutter contre les salles low-cost comme Basic-fit ou Jim's. Elles trouvent un intérêt à être sur l'application car la start-up peut leur amener plus de clientèle grâce à une meilleure visibilité et à des coûts moindres en marketing. D'un autre côté, ils sont en concurrence avec FitNow! car ils espèrent séduire les utilisateurs et leur faire souscrire à un abonnement directement auprès d'eux, sans passer par FitNow!.

Maintenant que les différents segments client sont identifiés, voici leur fiche d'identité contenant leurs caractéristiques principales mais surtout leurs motivations à améliorer leur santé de même que ce qui les en empêchent.

Tableau 4: Fiche d'identité des segments clients

Segment clients	Caractéristiques	Motivations	Freins
Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> • > 25 ans • Cadres, autre employés, indépendants • 50% navetteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer leur santé, se relaxer, être en meilleure forme 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps et de motivations • Prix
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes, moyennes ou petites • Secteur tertiaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Biens fait du sport • Améliorer le bien-être des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistique • Manque d'informations

		<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'image de l'entreprise • Renforcer la cohésion des équipes • Rendre les salariés plus performants 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de moyens humains et financiers
Centres partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Font face à une forte concurrence avec le low-cost 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer leur visibilité 	

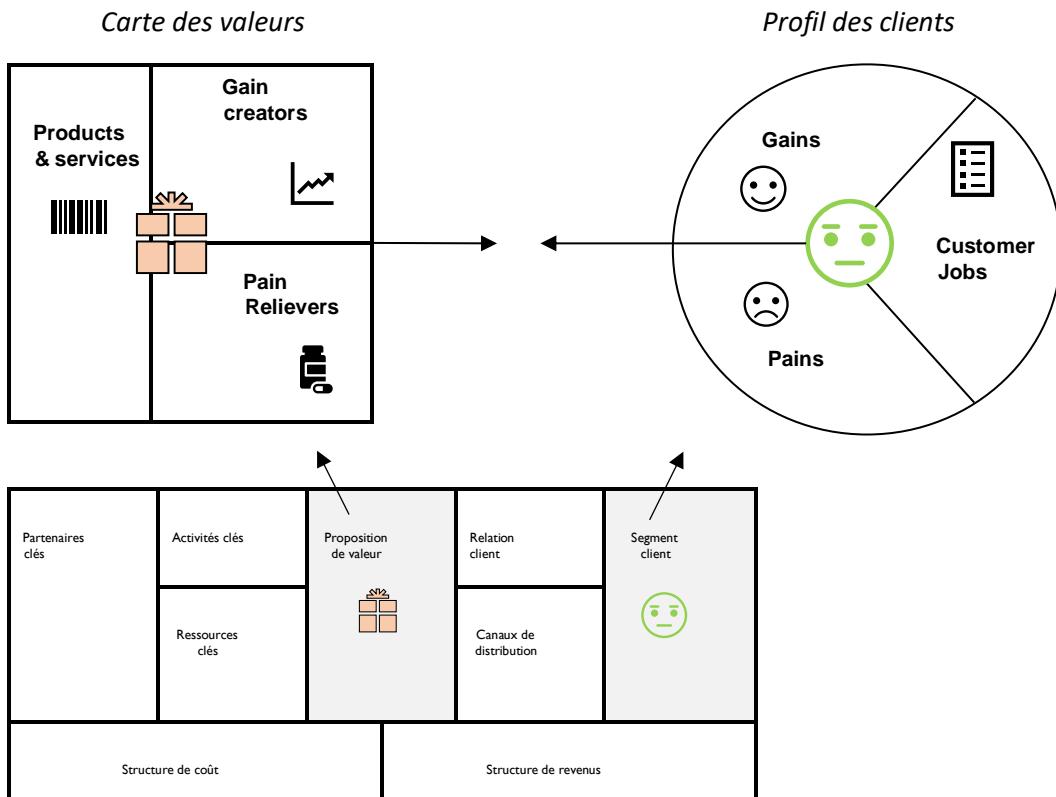
La cible prioritaire serait les grandes entreprises car celles-ci sont les plus touchées par la sédentarité de la population. De plus, les salariés demandent à être aidés par leur employeur à améliorer leur santé. Il semblerait également que les grandes entreprises sont plus enclines à adopter des politiques à cet effet. En outre, ces dernières ont plus de moyens et plus d'employés. FitNow!, toucherait plus d'utilisateurs à travers ces sociétés et aurait par conséquent un chiffre d'affaires plus élevé. FitNow! a pivoté vers ce segment de client car les ventes auprès des particuliers n'ont pas décollé malgré les efforts marketing. Cependant, le servir leur reste accessible et toute vente en B2C devrait, selon moi, être considérée comme un bonus.

La start-up ne possède pas encore d'early adopters. Il serait intéressant de s'entretenir avec des entreprises ayant mis en place des politiques visant à améliorer le bien-être de leurs employés afin de mieux comprendre ce qui les a convaincus. De même, je conseille à FitNow! de s'entretenir avec les utilisateurs particuliers afin de comprendre ce qui les a poussés à user de l'application mais également les raisons pour lesquelles ils ne le font pas régulièrement.

Proposition de valeur

Afin de visualiser, designer et tester comment une entreprise crée de la valeur pour un client, je vais utiliser l'outil : « **Value proposition Canvas** ». Celui-ci est composé de deux parties : le profil de la clientèle et la proposition de valeur. Cette dernière est la formulation la plus simple et compréhensible de ce qu'une entreprise offre à ses clients. C'est la promesse faite au client, la raison pour laquelle les clients quittent la concurrence. Elle répond à un besoin ou résout un problème. Elle est indissociable de la cible client et il existe donc une proposition de valeur pour chaque segment client. Dès lors, je vais réaliser une proposition de valeur pour le segment des particuliers, des entreprises et pour celui des centres partenaires (Debane & Champagne, n.d.).

Figure 11: Value proposition canvas



Source : Strategyzer. (2017). Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained - YouTube. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfPO>

Les recherches afin de compléter la Value Proposition Canvas permettent donc de remplir la case *Value Proposition* du BMC et d'approfondir la connaissance du Customer segment. En outre, c'est un outil très utile pour mieux connaître les clients d'une entreprise et adapter son produit et/ou service en fonction des attentes des clients. En effet, les entreprises créent de nouveaux produits ou services pour améliorer la vie de leurs clients. Cependant, 72% de ces nouveaux produits et services ne sont pas à la hauteur des attentes. Cela signifie que les clients ne sont pas intéressés par 7 nouveaux produits sur 10. Commençons par analyser la partie droite du schéma, le profil des clients (Strategyzer, 2017).

Profil client :

Le profil de client est utilisé pour suivre la compréhension des gens ou entreprises pour lesquelles une société veut créer de la valeur. L'entreprise décrit ce que son client essaie d'accomplir (**customer jobs**) et non ce que son client veut, mais également ce qui le freine dans la bonne réalisation de ses tâches. Les freins portent le nom de **Pains** dans la Value proposition Canvas. Les *pains* sont tout ce que les clients n'aiment pas faire ou ce qui les empêchent d'accomplir leurs tâches. Les *gains* sont des résultats positifs que les clients espèrent atteindre. Toutes les analyses qui suivent sont des **hypothèses** et non des données directement extraites des clients eux-mêmes (Debane & Champagne, n.d.).

Carte des valeurs :

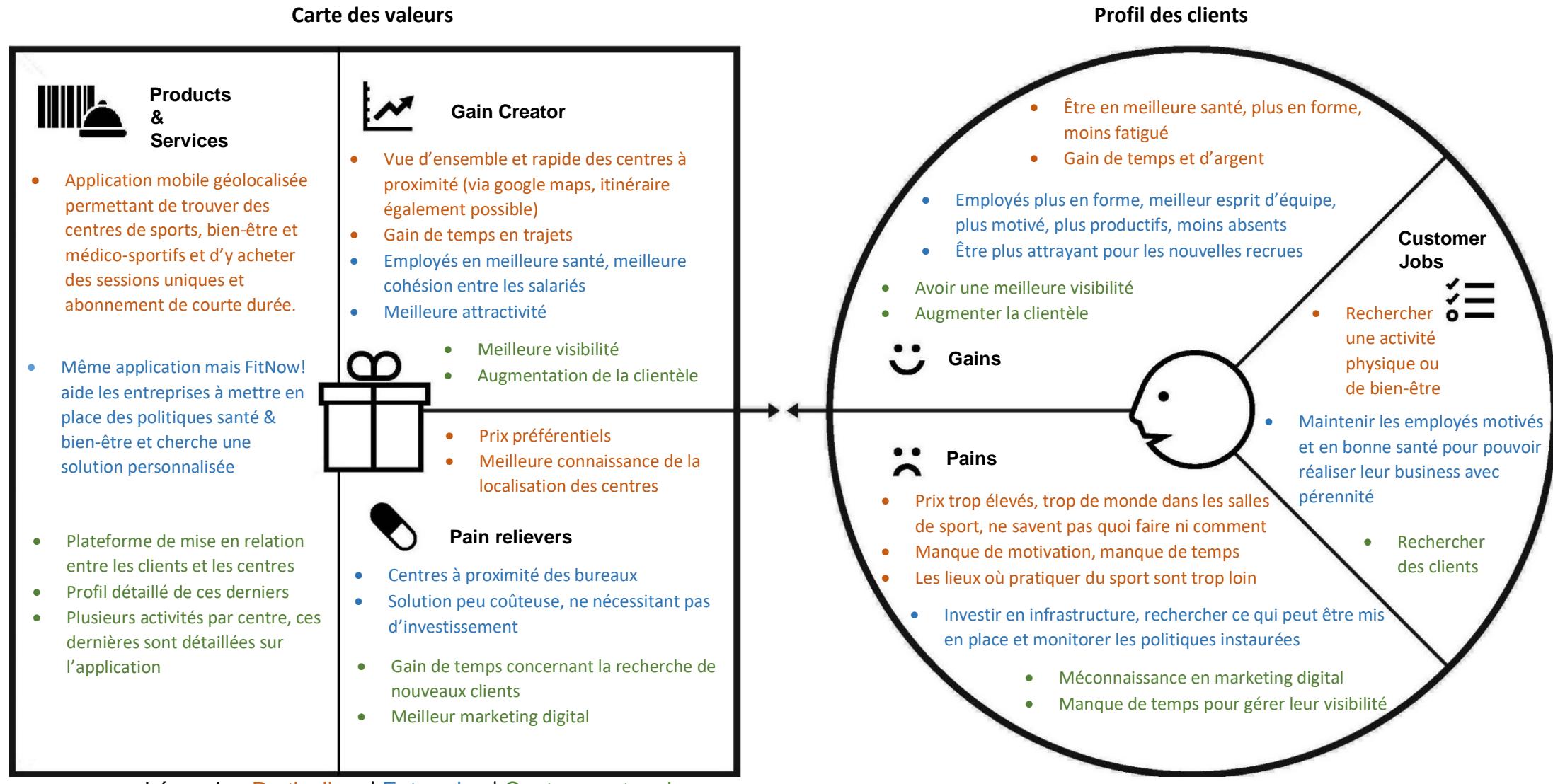
Il est nécessaire de comprendre les problèmes et/ou besoin des clients dans un premier temps et de comprendre ensuite comment la solution de l'entreprise y répond de manière **unique** et d'identifier les bénéfices offerts aux clients. Une fois ces éléments identifiés, l'entreprise peut les reformuler dans une proposition de valeur. Celle-ci est simple, concrète et actionnable. La proposition de valeur liste les produits et services et décrit comment ces derniers diminuent ou éliminent les freins des clients, leur rendant la vie plus facile. La proposition de valeur décrit également comment les produits et services sont des gains creators, comment ils produisent, augmentent ou maximisent les résultats et avantages que les clients attendent, désirent ou par lesquels ils seraient surpris (Debane & Champagne, n.d.).

En résumé, la proposition de valeur explicite comment les produits et services enlèvent les *pains* et créent des *gains* pour les clients. Dès lors les entreprises devraient l'utiliser pour « designer », tester et itérer leur proposition de valeur jusqu'à ce qu'elles découvrent ce qui s'aligne avec les clients (Debane & Champagne, n.d.).

FitNow! propose une approche holistique de la santé grâce à son accès au sport, aux centres de bien-être mais également aux soins paramédicaux. C'est en ça que sa **proposition de valeur est unique**.

Nous allons désormais voir comment s'articule la proposition de valeur pour chacun des segments clients de FitNow! à travers la *value proposition canvas*. Je reprends sur un seul schéma toutes les données relatives au profil des différents clients de même que les cartes de valeurs qui y sont associées.

Figure 12: Value proposition canvas FitNow!



La proposition de valeur pour les **particuliers** est de leur faciliter la recherche d'activités sportives et de bien-être à proximité d'où ils situent. Ils gagnent donc du temps en recherche mais également en trajet puisque les activités sont à proximité. Deuxièmement, FitNow! vend des sessions uniques ou des abonnements de courtes durée à un prix défiant toute concurrence. En effet, il est ressorti de notre étude que la fonctionnalité la plus intéressante est de jouir de tarifs avantageux (voir ANNEXE 13 : Fonctionnalités souhaitées). Non seulement les prix à la session ou les abonnements de courte durée sont moins chers qu'auprès des prestataires mais en plus cela est finalement meilleur marché qu'un abonnement traditionnel pour la majorité des gens. En effet, ils ne pratiquent pas assez régulièrement pour rentabiliser un engagement d'une année auprès d'une même enseigne. Il serait intéressant de proposer aux utilisateurs un suivi de leurs activités afin d'accentuer le côté « rentabilité ». Ils pourraient constater eux-mêmes les gains réalisés grâce au système d'entrée unique ou d'abonnement courte durée.

La proposition de valeur faite aux **entreprises** est de les aider à mettre en place une ou des politique(s) visant à améliorer la santé et le bien-être de leurs salariés. FitNow! va dans un premier temps réaliser un audit de la situation et ensuite émettre des recommandations. L'avantage pour les entreprises est qu'elles ne doivent pas chercher elles-mêmes quelle(s) politique(s) mettre en place ni la mise en place de cette (ces) dernière(s) et enfin elles ne devraient pas s'occuper du monitoring non plus puisque FitNow! leur livrera les statistiques d'utilisation. Cela couplé à des audits ultérieurs permet de voir le retour sur investissement des entreprises. D'après les études et les cas pratiques, les retombées sont positives en termes de productivité, meilleur esprit d'équipe, meilleure attractivité, diminution de l'absentéisme, etc. Un autre avantage est que les clients ne doivent pas investir d'importantes sommes d'argent puisqu'ils profiteraient d'infrastructures déjà existantes. Cela représente également un gain de temps considérable entre la décision et la mise en place d'une politique sport et bien-être.

Quant aux **centres partenaires**, ils disposent d'une visibilité accrue et d'un canal de distribution supplémentaire en étant présents sur l'application. Cette présence ne leur coûte rien d'avance puisqu'ils paient le service en laissant une commission sur les achats. Les centres sont détaillés grâce à leur profil de même que les différentes activités proposées. FitNow! leur permet de se consacrer à leur métier plutôt que de gérer eux-mêmes leur marketing digital et de rechercher des clients. De plus, ils ne doivent pas investir quoi que ce soit au départ ni par la suite. La proposition de valeur réside donc en une diminution des investissements, une augmentation de la visibilité, de la clientèle, un gain de temps qu'ils peuvent allouer à leur activité principale ce qui entraîne une augmentation de leurs revenus.

Canaux

C'est la manière dont l'entreprise communique et entre en relation avec ses clients pour leur délivrer sa proposition de valeur. Les canaux sont importants car ils sont le point de contact avec les clients. Ils jouent un rôle clé dans **l'expérience utilisateurs**. En effet, la communication, l'acquisition client, la distribution et les canaux de vente sont tous les points de contact entre les clients et les entreprises (Debane & Champagne, n.d.).

Afin de remplir la case « canaux » du BMC, je vais répondre aux questions correspondant aux phases suivantes :

Tableau 5 : Questions relatives aux canaux

Sensibilisation	Comment capter l'attention des clients ?
Evaluation	Comment accompagner les clients dans l'évaluation de la proposition de valeur ?
Achat	Comment encourager l'achat?
Livraison	Comment la proposition de valeur est-elle livrée au client ?
Après-vente	Comment fournir le meilleur service après-vente possible ?

Debane, F., & Champagne, F. (n.d.). Réalisez votre business model canvas - OpenClassrooms. Retrieved April 6, 2020, from <https://openclassrooms.com/fr/courses/5191526-realisez-votre-business-model-canvas>

Sensibilisation

L'attention des clients est captée via les réseaux sociaux, principalement Facebook. La page dédiée compte 842 « j'aime ». Les visiteurs de la page Facebook sont invités à aller sur le site internet de FitNow! et une fois sur le site ils sont invités à télécharger l'application de même que s'inscrire pour recevoir une newsletter. En plus de la page Facebook pour amener les clients sur le site, FitNow! a également travaillé sur son référencement naturel (SEO) afin d'être le plus visible possible dans les recherches web des potentiels utilisateurs.

Un onglet réservé aux entreprises est disponible sur le site internet. Cette page dédiée explique comment FitNow! aide les entreprises à avoir des salariés en forme.

Google analytics n'avait pas assez de données afin d'effectuer une analyse du trafic du site web. Par conséquent l'analyse du comportement client est inexistante.

Evaluation

Les utilisateurs peuvent aimer la page FitNow! sur Facebook et évaluer l'application sur le Playstore et l'Apple store.

Pour les clients en Business to Business, les évaluations se feront en face à face.

Achat

Des promotions régulières ont lieu sur l'application. En dépit de ces promotions, le prix des sessions reste inférieur au prix du marché. Pour le segment entreprise, cela sera différent. L'offre devra être spécialisée et étudiée conjointement avec les clients.

Le type de paiement préféré est le paiement par carte de débit ou bien de crédit, cela reste plus simple et rapide. Le paiement mobile et sans contact est cependant en forte progression. La sécurité des paiements est indispensable et à cet égard, la validation au moyen d'un code secret est pour 9 belges sur 10 un gage de sécurité. L'argent liquide est de moins en moins utilisé. D'après une étude d'Axa Banque, 77% des sondés de 18 à 34 ans n'ont que peu voire pas d'argent liquide sur eux. Ce constat est partagé chez les personnes âgées de 35 à 54 ans où ils sont 64% à ne pas avoir ou avoir très peu d'argent liquide (Axa Banque, 2018).

Cela tombe à pic, car le moyen de paiement le plus simple à mettre en place dans le Business de FitNow! est le paiement par carte bancaire via l'application. De plus, les moyens de paiements préférés des répondants de l'étude de marché sont : carte de débit (48%) et carte de crédit (28%) (voir ANNEXE 15 : Moyens de paiements préférés).

Livraison

La proposition de valeur est livrée via l'application. Cette dernière est une application hybride, c'est-à-dire qu'elle fonctionne aussi bien sur Android que iOS. L'avantage principal est la vitesse de développement mais également les moindres coûts engendrés puisqu'un seul développement est nécessaire. De plus, FitNow! ne désirait pas laisser de côté toute une partie de la population et a donc opté pour ce type d'application. L'application développée n'est pas encore la version finale. Son développement a été externalisé auprès d'une équipe spécialisée.

Une fois la session achetée, l'utilisateur reçoit un code QR lui donnant accès au centre sélectionné. Les achats sont effectués par carte de débit ou crédit, le numéro de celle-ci peut être sauvé pour les achats ultérieurs. Le code QR a une validité de 2 mois, délais après lequel le client ne pourra plus l'utiliser ni demander d'être remboursé. Ce code QR doit être scanné à l'entrée du centre grâce à un scanner présent sur le smartphone du réceptionniste avant la prestation du service. Cette étape est cruciale pour FitNow! et pour le centre car si celui-ci omet de valider le code QR, un utilisateur malhonnête pourra tenter de venir une seconde fois grâce au même code.

Après-vente

Pour le moment, les clients peuvent contacter l'équipe de FitNow! par mail. Pour le B2B, il va de soi qu'un contact plus personnel sera choisi. D'autres questions valent la peine d'être posées comme :

- À travers quels canaux les clients souhaitent-ils être atteints ? Existe-t-il une différence selon les segments ?

- Quels canaux fonctionnent le mieux ?
- Quels canaux sont les moins coûteux ?

(Debane & Champagne, n.d.)

Aucune étude n'a été réalisée pour savoir à travers quels canaux les clients désirent être atteints. Toutefois, au vu de l'importance des négociations, les clients B2B souhaiteraient probablement avoir une relation plus personnelle avec FitNow!.

Cependant, le site internet est une bonne première approche pour les deux types de clients. Les canaux les plus efficaces et moins onéreux sont les réseaux sociaux, les sites web et l'utilisation des adresses mails. Ce sont d'ailleurs les canaux privilégiés par FitNow!.

Relation client

Ce bloc décrit le type de relation que l'entreprise entretient avec ses différents segments de clients (Debane & Champagne, n.d.).

La relation client est importante car sans ses clients, une entreprise ne peut survivre. C'est pourquoi il est impératif que celle-ci soigne ses clients pour :

- L'acquisition de nouveaux clients
- La rétention de ses clients actuels
- Booster les ventes avec ses clients actuels

(Debane & Champagne, n.d.)

L'entreprise doit réfléchir au type de relation qu'elle désire entretenir avec ses différents segments de clients. Au-delà du type de relation, elle doit également en analyser leur coût et leur intégration au reste du business model.

En résumé, la case relation client du BMC peut être remplie en choisissant parmi les types de relations ci-dessous :

- l'assistance personnelle
- l'assistance dédiée
- le self-service
- les communautés
- la co-création

(Debane & Champagne, n.d.)

Plusieurs types de relation sont possibles car une entreprise a généralement plusieurs segments client. Pour clarifier cela dans le BMC, j'utiliserai des couleurs différentes selon le segment client.

La relation client choisie pour le **B2C** est une relation d'**assistance personnelle** via courriel en cas de problème lors de l'achat de session ou encore lors de l'utilisation du code permettant

l'accès au service réservé. Dans la majorité des autres cas du **B2C**, la relation client sera du **self-service** puisque toutes les informations nécessaires seront disponibles sur l'application.

En revanche, la relation client en **B2B** sera différente. La relation sera **une assistance dédiée** qui consiste à allouer un conseiller spécifique par client. Le B2B comprend les centres partenaires et les entreprises offrant des crédits sur FitNow! à leurs salariés. Le but est de soigner les clients et de créer une relation de confiance avec ceux-ci.

Le but de l'analyse de désirabilité a été de rechercher si le service proposé par FitNow! est désiré par de potentiels clients et comment l'entreprise crée et livre de la valeur pour ses clients. La réponse est qu'il existe un besoin d'améliorer la santé de la population. En outre, le marché du fitness et de la santé est en constante expansion avec de plus en plus de centres et de plus en plus d'adhérents. Ce n'est pas anodin puisque les activités physiques et sportives associées à une meilleure alimentation permettent de considérablement améliorer la santé des pratiquants. La population en est consciente et cherche de l'aide pour avancer dans cette démarche d'amélioration de la santé. En outre, 64% des répondants de l'étude de marché sont intéressés par l'application et 53% l'utiliseraient. La grande majorité (94%) ne connaît pas d'application similaire, ce qui est une aubaine pour la start-up.

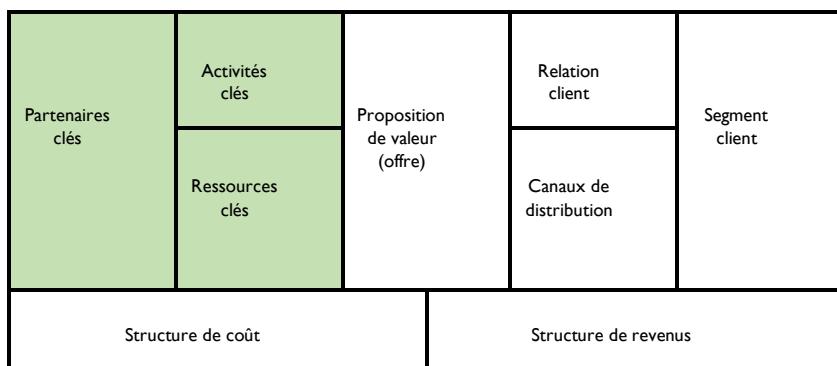
Par ailleurs la demande de la part de la population active est claire : celle-ci désire améliorer sa santé et être aidée par son employeur car elle manque de temps, d'énergie ou a des difficultés à s'organiser. Les entreprises commencent à répondre à cet appel mais ont également besoin d'aide car elles manquent de temps et de moyens pour analyser les possibilités et mettre en place une politique santé et bien-être. C'est à ce niveau qu'intervient FitNow!. La valeur apportée par la start-up est donc d'améliorer la santé des employés, de se charger de la mise en place et du monitoring de la politique santé et bien-être.

3.3.2 Faisabilité

La seconde étude de notre analyse est celle de la faisabilité. Cette étude a pour but de déterminer si l'entreprise a les capacités de lancer son produit et/ou service.

L'étude de faisabilité s'interroge sur la manière dont l'entreprise livre la valeur à ses clients.

Figure 13: BMC – Faisabilité FitNow!



Source: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Booksgooglecom (Vol. 30). Jhon Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

Activités clés

Ce sont les activités qui doivent absolument être en place pour faire tourner le business model. Elles sont liées aux ressources, lesquelles permettent d'identifier les activités principales nécessaires pour créer et délivrer la proposition de valeur (Debanc & Champagne, n.d.).

Deux types d'activités clés existent : **internes** et **externes**. Les activités gardées en interne deviendront des compétences clés de l'entreprise. Garder des activités en interne permet de diminuer les coûts, de consolider l'expertise de l'entreprise et de développer une culture d'entreprise. A contrario, l'entreprise ne sait pas tout faire elle-même, surtout à son lancement et doit externaliser une partie de ses activités. Elle doit donc préalablement s'assurer que cela est possible, qu'il existe des personnes qui pourront exécuter ces activités à sa place (Debanc & Champagne, n.d.).

Identifier les activités clés permet de s'assurer que les ressources clés sont disponibles et permet également d'identifier les principaux postes de coûts.

Pour définir les activités clés d'une entreprise et ainsi compléter le BMC, les réponses à cette suite de questions sont essentielles :

- Quelles activités sont nécessaires pour délivrer la proposition de valeur ?

- Pour mettre en place les canaux de distribution ?
- Pour construire la relation client ?
- Pour générer les revenus ?

(Debane & Champagne, n.d.)

En résumé, pour remplir le bloc "Activités clés" du BMC, il faut :

- Définir les activités nécessaires à la production de la proposition de valeur.
- Identifier le ou les types d'activités concernés parmi :
 - **Production**
 - **Résolution de problème**
 - **Activités de plateforme ou de réseau**

L'activité clé de FitNow! est une activité de réseau comprenant la recherche et le démarchage de centres partenaires. En l'absence d'un nombre suffisant de partenaires sur la plateforme, l'application ne serait pas attrayante pour les utilisateurs. Les partenaires sont au cœur de l'offre. C'est pourquoi avoir une offre étendue et variée de même que maintenir une excellente relation avec les partenaires est essentiel. Afin d'étoffer l'offre, les fondateurs de FitNow! démarchent chaque centre en personne et négocient les contrats d'agents les liant à la start-up. Non seulement cette capacité de négociation est importante dans le contexte de constamment agrandir l'offre mais également dans le cadre des sources de revenus. En effet, c'est au moment du démarchage que FitNow! négocie la commission prise sur chaque achat de session.

Ensuite, la gestion de la page Facebook est également importante afin d'assurer une visibilité de la start-up et d'inciter un maximum de personnes à venir sur le site internet et à télécharger l'application.

Ressources clés

Ce sont les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, du business model. Elles sont importantes car elles permettent de déterminer ce que l'entreprise doit réaliser. Celle-ci doit les maîtriser et de préférence les posséder en interne.

Afin de compléter la case « ressources clés » du BMC, les réponses à ces questions peuvent être utiles :

- Quelles sont les ressources nécessaires pour délivrer la proposition de valeur ?
- Pour assurer les canaux de distribution ?
- Pour assurer la relation client ?
- Pour assurer les revenus ?

(Debane & Champagne, n.d.)

Ensuite, on peut distinguer les différents types de ressources que possède l'entreprise, il peut y en avoir plusieurs.

La ressource la plus importante est l'**application**. Sans celle-ci, les utilisateurs ne pourraient ni rechercher les activités qui les intéressent ni acheter de session. Le code sous l'application est une ressource intellectuelle possédée par la start-up bien que celui-ci soit stocké auprès d'une entreprise partenaire. En effet, la création et la gestion de l'application a été confiée à une équipe de développeurs. Cette ressource n'est donc pas gérée en interne mais bien en externe. Cela a des répercussions sur la structure des coûts mais la start-up ne peut pas se permettre d'engager un ou plusieurs développeurs à l'heure actuelle car cela coûterait trop cher étant donné que la start-up n'a pas encore de rentrées significatives d'argent.

La seconde ressource la plus importante est la diversité du **catalogue d'activités** proposées sur cette application. La grande variété d'offres est rendue possible grâce aux **ressources humaines** de FitNow!. Sans leur capacité de négociation, il n'y aurait pas autant de centres accessibles sur l'application et les commissions prises sur l'achat des sessions seraient plus faibles. C'est l'ensemble des centres fournisseurs d'activités qui crée ce catalogue étoffé. Chaque offre séparée des autres n'est pas une ressource clé mais bien l'addition de toutes ces offres.

Après avoir listé toutes les ressources maîtrisées et/ou possédées en interne par l'entreprise, il est désormais possible d'identifier quelques forces et faiblesses de celle-ci sur base des dites ressources. En effet, réaliser une étude de faisabilité pour chaque ressource de même que les risques qui y sont associés permet de dégager des forces et des faiblesses de l'entreprise possédant ou non ces ressources (Debane & Champagne, n.d.).

La force est la capacité de négociation des fondateurs de FitNow! qui leur a permis de proposer aux clients un catalogue d'activités et de centres important et varié. FitNow! comptabilisait une septantaine de partenaire proposant une large gamme d'activités.

La faiblesse est l'externalisation du développement de l'application. Ne pas pouvoir travailler et améliorer l'application en interne a un coût financier important et par conséquent un coût d'ordre temporel élevé. Comme le développement coûte cher, les changements ne sont pas fréquents et les essais sont limités.

La ressource indispensable est l'étendue de l'offre. Celle-ci devrait être encore plus étendue car près de la moitié des salariés à Bruxelles provient de Flandre et de Wallonie. Par conséquent il serait intéressant de pouvoir offrir aux clients la possibilité de pratiquer une activité sportive près de leur domicile ou entre celui-ci et le lieu de travail. Par conséquent, FitNow! doit démarcher des centres partenaires dans toute la Belgique.

Avoir un nombre important de partenaires peut être valorisé auprès d'investisseurs (Osterwalder & Pigneur, 2010). En effet, cela prouve que le concept intéresse au moins une des deux parties que FitNow! veut mettre en relation : prestataires de services liés à la santé et au sport d'un côté et les clients de ces prestataires de l'autre.

L'application est également importante mais dans une moindre mesure. Sa fonctionnalité prime sur son design. En effet, si le service correspond aux attentes des clients, ceux-ci l'utiliseront même si le design n'est pas attrayant.

Partenaires clés

Ce poste décrit les partenaires de même que le réseau de distributeurs nécessaires au bon fonctionnement du business model.

C'est important de maintenir une bonne relation avec ses partenaires clés afin de mieux gérer leur pouvoir de négociation. D'autant plus qu'ils sont essentiels pour la survie d'une entreprise.

Afin de compléter la case « ressources clés » du Business Model Canvas, les réponses à ces questions peuvent être utiles :

- Qui sont les partenaires clés ?
- Qui sont les distributeurs clés ?
- Quelles ressources clés l'entreprise tire-t-elle de ses partenaires ?
- Quelles activités clés opèrent ses partenaires ?

(Debane & Champagne, n.d.)

Ensuite, il faut distinguer les différents types de partenariats de l'entreprise, ceux-ci peuvent être :

- Alliances stratégiques entre deux entreprises qui ne sont pas en compétition
- Alliances stratégiques entre deux entreprises en compétition
- Relations acheteur/fournisseur

(Debane & Champagne, n.d.)

Les partenaires clés sont des centres sportifs, de bien-être et médico sportif. Sans eux et leurs offres, FitNow! ne pourrait vendre de sessions. Les partenaires sont la vitrine de FitNow! puisqu'ils sont le dernier maillon de la proposition de valeur. De plus, ils jouent un rôle essentiel puisqu'ils ont également le rôle de valider les code QR des clients FitNow!. Sans cette étape, ceux-ci pourraient utiliser le même code à plusieurs reprises ce qui serait préjudiciable aussi bien pour les prestataires de services que pour FitNow! qui manqueraient des ventes. Le type de relation entre FitNow! et les centres, est une alliance stratégique. Les centres achètent indirectement de la visibilité et par conséquent une clientèle plus étendue via l'application.

Les contrats liant les centres et FitNow! sont rédigés par le **cabinet d'avocat Magrez Law**, sans lequel un partenariat entre la start-up et les centres ne pourrait exister.

Les autres partenaires clés sont les **développeurs** de l'application. Celle-ci est l'intermédiaire entre les utilisateurs et les fournisseurs d'activités. L'application est nécessaire pour le bon fonctionnement du business. La relation entre FitNow! et les développeurs est d'ordre acheteur/fournisseur. Les développeurs vendent leur savoir-faire et FitNow! achète l'application.

Un autre partenaire clé est **l'agence de communication Curry Ketchup** qui se charge de gérer la communication de FitNow! de même que la création du site web en échange de part de la société quand celle-ci sera fondée.

Différents **buts** peuvent être à la base de partenariats, notamment pour **optimiser et faire des économies d'échelle, réduire les risques et les incertitudes** ou encore pour **acquérir des ressources et activités spécifiques**. En effet, il est souvent contre-productif pour une entreprise de posséder toutes les ressources ou de réaliser chaque activité elle-même.

Pour le moment, il est contre-intuitif d'engager du personnel pour développer l'application car la start-up n'a pas encore suffisamment de rentrées. Externaliser ce travail permet de travailler avec des professionnels lorsque cela se montre nécessaire.

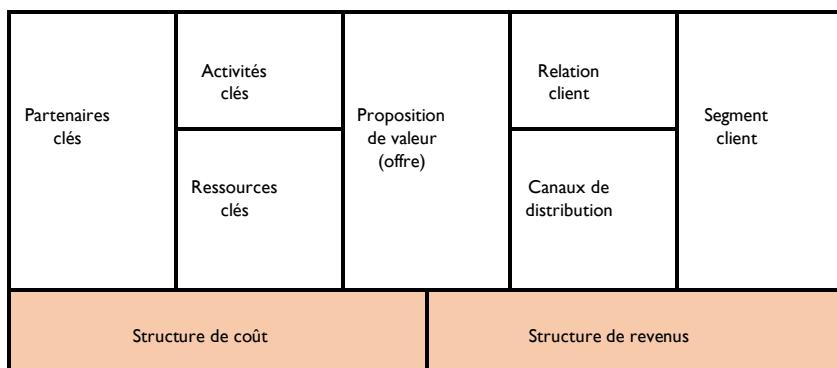
Le but de l'étude de faisabilité était de s'interroger sur la manière dont la start-up livre la valeur à ses clients et de déterminer si celle-ci a les capacités de lancer son service. Il s'avère que FitNow! a une activité dite de réseau car elle met en relation des prestataires de service et des clients. Cette activité est faisable car elle repose essentiellement sur des ressources humaines que FitNow! possède. La faisabilité du projet repose sur la diversité du catalogue d'activités proposées. L'obtention d'un tel choix dépend directement du nombre de partenaires adhérents et par conséquent de la force de négociation de FitNow!. D'un autre côté, l'application doit pouvoir supporter un grand trafic et être suffisamment intuitive pour les clients. La grande force de FitNow! est son pouvoir de négociation auprès des centres. En effet, ils sont nombreux à avoir adhéré au projet et ont également accepté une commission relativement importante de l'ordre de 30% en moyenne. La faiblesse de FitNow! est sa dépendance aux développeurs. Ils coûtent cher et par conséquent les améliorations de l'application s'en voient retardées.

3.3.3 Viabilité

Enfin, une fois que le produit et/ou service est attendu par les clients et que celui-ci est réalisable, il est indispensable d'étudier sa viabilité. Cela serait contre-productif d'introduire sur le marché un produit dont les coûts excèdent les revenus.

L'étude de viabilité s'interroge sur la manière dont l'entreprise capture une partie de la valeur.

Figure 14: BMC – Viabilité FitNow!



Source: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Booksgooglecom (Vol. 30). Jhon Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

L'étude de viabilité est à la base du plan financier. Avant d'aller plus en détail dans ce dernier, je vais décrire la structure de coûts et de revenus du projet dans le but d'avoir une compréhension générale et globale du montage financier lié à l'activité.

De plus, cela permet de rapidement voir si le projet est viable ou non plutôt que d'être perdu dans les détails.

Structure de coûts

La structure de coûts regroupe tous les frais engagés pour la réalisation des opérations de l'entreprise. Décrire la structure des coûts est important car ils permettent couplés aux revenus de définir la viabilité du business model. Il existe deux types opposés de structures de coûts (Debane & Champagne, n.d.):

Le modèle **cost driven** peut être illustré par le modèle économique de Ryanair. C'est un modèle pour lequel le prix est très important. Afin d'être compétitif au niveau des prix, l'entreprise diminue ses coûts au minimum (Debane & Champagne, n.d.).

A l'inverse, le modèle **Value driven** peut être associé au modèle économique des hôtels de luxe. Dans ce type de modèle, la notion de prix n'a que peu d'importance pour les clients. Les entreprises cherchent à livrer un maximum de valeur et une expérience parfaite à sa clientèle (Debane & Champagne, n.d.).

La structure de coût de FitNow! est de type cost driven. En effet, le prix est un élément très important puisque ce sont les prix inférieurs aux prix du marché qui sont censés attirer les

clients, conjointement au système d'entrées uniques. Ce modèle n'a pas de sens en Business to Business puisque les coûts des politiques santé et bien-être des employés n'est pas un frein. De plus, les entreprises attendent d'être accompagnées dans le choix et la mise en place de telles politiques. Dès lors, FitNow! devrait développer en priorité son offre B2B sur une structure *Value Driven* afin de mieux répondre à la demande des entreprises en leur livrant un maximum de valeur et une expérience parfaite.

Quoi qu'il en soit, l'application est développée et les activités y sont disponibles. La différence entre le B2C et le B2B sera donc l'accompagnement préalable de même que le service après-vente.

Avant d'aller en détails dans la structure des coûts engendrés par l'activité de FitNow!, je vais énumérer les coûts principaux sans y affecter de données chiffrées. Les hypothèses seront résumées dans un tableau prévisionnel du compte de résultats afin de voir en un clin d'œil le bénéfice généré ou non de même que l'évolution de celui-ci sur plusieurs années.

Bien entendu, afin de dégager un bénéfice, une entreprise cherche à avoir des coûts inférieurs aux revenus.

Regardons à présent les coûts listés selon leurs types, à savoir :

- Fixes : *ils ne varient pas en fonction du volume des ventes*
- Variables : *ils varient en fonction du volume des ventes*

Tableau 6: Coûts fixes et variables de FitNow!

Coûts fixes	Coûts variables
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'application • Création et maintenance du site web • Loyers et charges locatives • Salaires • Fournitures de bureau (Smartphone, ordinateur portable) • Abonnement de téléphone • Frais de transport • Frais administratifs (secrétariat social, assurance, comptabilité) 	<ul style="list-style-type: none"> • La maintenance de l'app + évolutions • Rétrocessions • Frais de traitement des paiements • Coût d'acquisition et rétention des clients (marketing) • Coût d'acquisition des centres partenaires (ventes) • Frais d'avocats

Une fois les types de coûts identifiés, l'entreprise peut analyser les manières de faire des économies lorsque l'activité se développe.

Les coûts les plus importants sont les rétrocessions (Prix de vente – commission) aux centres partenaires sur les achats. Comme la commission prise par FitNow! est de 30% en moyenne, la rétrocession est de 70%. Ensuite viennent les salaires et le développement/maintenance de l'application.

Le coût d'acquisition des centres n'a pas été évalué mais celui-ci est élevé car chaque centre doit être rencontré en personne et les contrats sont différents pour chaque centre. Le

processus de démarchage des centres partenaires prend un temps considérable ce qui coûte cher en salaire.

Un coût important qui pourrait être réduit une fois que FitNow! se sera mieux développé, est le développement de l'application et sa maintenance en engageant des développeurs.

Sources de revenus

Ce dernier bloc du BMC décrit le montant des revenus et la manière dont ceux-ci sont générés par chaque segment client. Comme expliqué précédemment, les sources de revenus associés à la structure de coûts permettent d'établir si oui ou non une entreprise est viable. C'est la raison pour laquelle ce dernier bloc est si important car il permet d'évaluer la rentabilité financière d'une entreprise ou encore d'un projet, bien ou service (Debane & Champagne, n.d.).

Avant de lister les sources de revenus, il est intelligent de d'abord imaginer toutes les sources de revenus possibles, à travers un brainstorming par exemple. Cela permet d'en identifier certaines auxquelles on n'aurait pas pensé et qui n'existent peut-être pas encore.

La source de revenus la plus évidente sont les achats de sessions sur lesquelles une commission de 30% en moyenne est prélevée. Les clients particuliers paient pour accéder à du sport sans engagement à un prix inférieur au marché mais également pour des activités de bien-être ou encore pour accéder à des services paramédicaux.

Par exemple : si un utilisateur réserve une session qui lui coûte 10€ via FitNow!, ces 10€ arrivent directement sur le compte de FitNow! qui se chargera de reverser la part revenant au centre au début du mois suivant l'utilisation du pass. Cependant, les entrées restent valables durant 2 mois et FitNow! ne reverse la commission qu'après l'utilisation du code QR. FitNow! ne doit donc sortir de l'argent qu'après l'avoir reçu. Cela sous-entend un besoin en fonds de roulement négatif, c'est-à-dire que la start-up n'a pas besoin de cash d'avance afin de fonctionner. De plus, si le code QR n'est pas validé endéans les 2 mois, la start-up garde l'entièreté de la valeur de la session. Ce système est, à priori, uniquement valable pour le B2C et engendre d'énormes bénéfices pour FitNow!. En effet, la start-up garde les 10€ et ne reverse rien au centre partenaire puisque celui-ci n'aura presté aucun service. Le revenu de FitNow! passe de 30% du prix de la session à 100%.

La publicité est une source de revenus pour nombre d'applications mobiles (gratuites). C'est une source de revenus à envisager sérieusement. De même, l'intégration de spots publicitaires pourrait changer le business model de FitNow!. Il convient d'analyser cette possibilité plus en détails afin de valider ou invalider son implémentation sur l'application. Si l'analyse devait s'avérer positive, cela rendrait peut-être possible d'offrir des sessions à des tarifs davantage réduits.

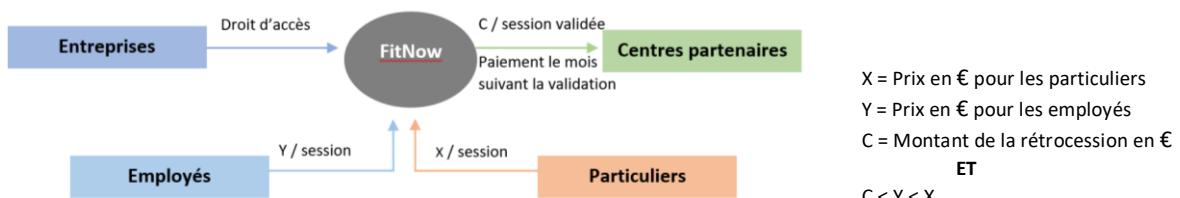
On pourrait également imaginer de faire payer par les centres une modique somme en échange de leur présence sur l'application. En effet, cette dernière leur offre une visibilité accrue. En réalité, le business modèle de FitNow! requiert d'avoir suffisamment de centres

partenaires pour attirer un grand nombre d'utilisateurs mais également d'avoir suffisamment d'utilisateurs afin de convaincre les centres d'être présents sur l'application. La valeur réside entre autres dans la mise en relation de ces deux groupes. Dès lors, ce type de business model est souvent confronté au dilemme de « l'œuf ou la poule » (Osterwalder & Pigneur, 2010). Afin de résoudre ce problème, l'entreprise offrant le service attire un des deux groupes grâce à une proposition bon marché ou gratuite. Dans le cas de FitNow!, la partie subventionnée sont les centres partenaires. Dans l'éventualité de faire payer un droit d'accès à ces derniers, je doute qu'ils soient d'accord de céder une part si importante en commission. De plus, le nombre important de centres présents sur l'application est sans doute lié à la gratuité. En effet, ils n'ont rien à perdre et plutôt tout à y gagner. C'est pourquoi, dans un premier temps, il vaut mieux ne pas faire payer les centres partenaires. Le coût pour ces derniers est la commission retenue par FitNow! sur chaque session vendue. En outre, ils espèrent pouvoir retenir l'utilisateur et lui faire signer un abonnement pour qu'il ne passe plus par FitNow! et ainsi ne plus perdre le montant de la commission. Ce cas de figure n'est pas du tout intéressant pour la start-up, c'est pour cette raison qu'elle propose des prix inférieurs au marché afin de pousser les utilisateurs à continuer d'utiliser FitNow!.

Enfin, une autre source possible de revenus serait des frais de mise en place d'une plateforme dédiée à une entreprise. Les entreprises paient pour avoir des employés en bonne santé, moins absents, plus motivés et paient pour jouir d'une attractivité accrue.

Le *business model* en B2B n'a pas encore été validé ou invalidé par une quelconque étude auprès des clients potentiels. Cependant, voici un schéma afin de résumer et visualiser les flux financiers imaginé entre FitNow! et ses clients.

Figure 15: Flux financiers business model imaginé par FitNow!



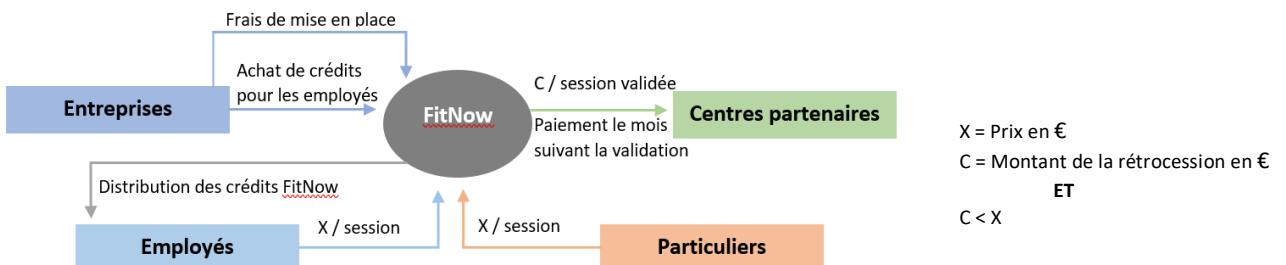
Dans le modèle imaginé par FitNow!, les entreprises paient la mise en place d'une plateforme qui leur est dédiée et les employés bénéficient de tarifs encore plus avantageux que les particuliers. Le montant des droits d'accès s'élève à 25€ par employé peu importe la taille de l'entreprise. Les salariés bénéficient, grâce à la contribution de l'entreprise via le paiement de droits d'accès, de tarifs encore plus avantageux que ceux proposés aux particuliers. FitNow! se servirait de ses hautes commissions pour baisser davantage ses prix. Par exemple, une session à 10€ rapportant 30% de commission serait affichée au prix de 8€ pour les employés et rapporterait 10% de commission par rapport au prix initial. La part qui revient aux centres partenaires reste identique (7€). Les employés bénéficient dès lors d'une remise de 20% car ils paieraient 8€ et non 10€ comme les particuliers.

Prenons l'exemple d'une entreprise de 20.000 salariés, FitNow! percevrait 6.000.000€ par an en droit d'accès plus les commissions sur les sessions achetées par les employés. Avec une telle somme, les entreprises pourraient mettre en place d'autres politiques *santé & bien-être* meilleur marché. Ce modèle ne semble pas être viable car n'attirera pas de clients. Ce montant est énorme et n'engendre pas de réel avantage pour les employés. En effet, payer 8€ une session de sport au lieu de 10€ n'est pas intéressant. Par conséquent, l'application risque d'être peu utilisée. Cela serait intéressant pour les salariés si le prix était par exemple de 2€ mais dans ce cas de figure, au plus les employés achètent de session, au plus FitNow! perd de l'argent ce qui n'est pas viable. Ce modèle de prix discount n'étant pas rentable, FitNow! devrait opter pour la première solution. Des réductions moins importantes réduiraient l'attractivité des sessions vendues sur l'application. Par conséquent, les entreprises paieraient cher (en droit d'accès) pour un service que les employés n'utiliseraient pas. Cela engendrerait une insatisfaction de leurs parts et elles ne renouvellerait pas de contrat avec la start-up.

Dans ce premier modèle imaginé par FitNow!, la contribution la plus importante dans le revenu est les frais de mise en place de la plateforme au sein des entreprises. La partie qui rapportera le plus sera l'offre sportive et ensuite l'offre bien-être.

Bien que ce modèle n'ait pas été confronté à la réalité du terrain et donc n'a pas été réfuté, j'en ai imaginé un autre dont voici le schéma des flux.

Figure 16: Flux financiers business model alternatif de FitNow!



Les entreprises paieraient également des frais de mise en place d'une plateforme dédiée à leurs employés et ensuite leur achèteraient des « crédits FitNow! » à dépenser comme ils le souhaitent sur l'application. Cela s'apparente à un chèque cadeau à la Fnac par exemple. Le montant des frais de mise en place n'a pas encore été étudié et constitue une limite de ce modèle et du précédent. Ce montant devra-t-il être fixe peu importe la taille de l'entreprise ou bien devra-t-il être fixé en fonction du nombre d'employés ?

Chaque travailleur se créerait un compte sur l'application grâce à un code unique et FitNow! créditerait ce compte du montant choisi préalablement par l'entreprise. Les tarifs des sessions seraient les mêmes que pour les particuliers. La différence réside dans le fait que les employés ne paieraient pas avec leur propre argent. Une fois tous les crédits utilisés, ils basculeraient dans la catégorie « particuliers » car leurs achats ne seraient plus subventionnés par leur employeur. Bien entendu, les salariés peuvent recharger eux-mêmes leur compte.

FitNow! rétribue toujours la valeur d'une session minorée de sa commission aux centres partenaires le mois suivant la validation du code QR. Dans l'éventualité de crédits résiduels non utilisés, FitNow! pourrait songer à garder l'argent comme c'est le cas pour le segment des particuliers et cela serait « pur bénéfice » pour la start-up car elle garderait 100% de sa valeur contre 30% en cas d'utilisation. Cependant je pense que c'est une vision à court terme et que les entreprises seraient frustrées de savoir que des crédits qu'elles ont achetés n'ont pas été utilisés. Cela aurait, selon moi, comme conséquence le non-renouvellement d'un contrat tandis que rechercher les raisons de la non-utilisation en même temps que de reporter les crédits restants à l'année suivante permettrait de « verrouiller » le client et de l'amener à reconduire le contrat.

Contrairement au B2C, la start-up a moins de pouvoir de négociation et pourrait se retrouver dans une situation où elle devrait distribuer les crédits avant que les entreprises ne les paient. La question du paiement est un challenge au niveau de la trésorerie pour FitNow!. Dans le cas où les entreprises paient après l'utilisation des crédits, le besoin en fonds de roulement sera bien plus important. De plus, il ne sera plus question de « verrouiller » les clients avec un système de report de crédits. De plus, ceux-ci pourraient ne pas tous être pas utilisés puisqu'ils représenteraient une limite maximum allouée aux employés.

Au plus il y a de ventes, au plus la start-up gagne de l'argent et au plus les entreprises sont satisfaites car leurs employés utilisent réellement leurs crédits contrairement au 1^{er} modèle imaginé.

Les entreprises ne veulent pas se soucier de la mise en place et du monitoring des politiques *santé & bien-être* et veulent encore moins investir en infrastructure. Un service de monitoring leur permettrait de mieux appréhender les retombées de la mise au sport des salariés. Les entreprises paieraient afin de connaître l'ampleur des bénéfices que les employés et elles-mêmes en retiennent. Dans ce dernier cas, les données générées par les utilisateurs deviennent une source de valeur pour les entreprises et par extension une source de revenus pour FitNow!. Cette idée de source de revenus n'est pas exprimée dans le schéma des flux financiers et doit également être confrontée aux besoins des clients.

Dans l'ensemble des revenus de ce modèle, les commissions sur les achats des salariés seraient la part la plus importante du revenu. En effet, ils sont plus nombreux que les particuliers et ont un montant prédéfini à dépenser. Comme ces crédits leur sont offerts, il y a très peu de chance qu'ils ne les utilisent pas. Dans ce cas de figure, ils prennent l'habitude d'utiliser l'application et se familiarisent avec celle-ci, ce qui augmente les chances d'utilisation ultérieure une fois que les crédits offerts par les entreprises auront été dépensés. De plus, les centres partenaires auront moins de chance de « voler » les clients puisqu'ils auront un montant à dépenser sur l'application. Dans le cas où ils ne s'en serviraient pas, FitNow! pourrait soit reporter ces crédits afin d'inciter les entreprises à renouveler le contrat ou bien les supprimer des comptes des utilisateurs. Ceci dépend des négociations entre FitNow! et ses futurs clients concernant les méthodes de paiements (à l'avance ou après utilisation). Dans le cas où les entreprises paient à l'avance et ne veulent pas de report des crédits, FitNow! garderait l'entièreté de la valeur des crédits comme c'est le cas en B2C. La start-up encaisse le montant et ne doit rétrocéder aucune commission puisque l'utilisateur

n'est pas allé dans le centre choisi. Les entreprises pourraient également payer à l'avance et inclure une clause de remboursement pour les sessions non validées. En revanche, dans le cas où les entreprises paient uniquement pour les sessions utilisées et jouissent d'un délai alors FitNow! risque de gagner moins d'argent et aura un besoin en fonds de roulement plus important. La problématique liée aux **paiements en B2B est un défi** conséquent pour la start-up.

L'étude de viabilité semble avoir montré une faille dans le montage financier initialement pensé par la start-up. Les frais de mise en place seraient beaucoup trop élevés (25€ par employé) comparé à la réduction que cela offre aux salariés. Le coût global pour les entreprises s'envolait et elles n'auraient pas été satisfaites des retombées car les employés n'auraient probablement pas utilisé FitNow!. Dès lors, il a fallu réfléchir à une autre structure de revenus. Cette dernière comporte également des frais de mise en place mais ceux-ci sont fixes et moins élevés. Les salariés reçoivent un montant prédéfini et n'ont donc plus à payer de leur poche les sessions de sport, de bien-être ou paramédical. Ce système devrait les inciter, contrairement au modèle précédent, à utiliser l'application.

Avant d'émettre des hypothèses et de réaliser un plan financier composé entre autres de projections financières, voyons le BMC complété qui reprend tous les résultats des analyses précédentes et couvre l'ensemble du business de FitNow!.

Figure 17: Business Model Canvas de FitNow!

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> Centres partenaires (de sport, bien-être, paramédicaux) Les développeurs de l'application Cabinet d'avocat Magrez Law Agence de communication Curry Ketchup 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> Recherche et démarchage de centres partenaires Négociation avec les centres démarchés Gestion de la page Facebook et LinkedIn <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> Application mobile Catalogue étendu et varié d'activités Ressources humaines Centres partenaires 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> Faciliter la recherche d'activités sportives, de bien-être et paramédicales à proximité. Vente de sessions uniques ou d'abonnements courtes durées Tarifs réduits. Analyse du besoin Mise en place d'une politique <i>santé & bien-être</i> peu coûteuse et rapide Monitoring de cette politique Meilleure visibilité Gain de temps Canal de distribution Plus de revenus Pas de coûts d'avance 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> Self-service Assistance personnelle en cas de problème Assistance dédiée Assistance dédiée <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> Facebook Application Code QR E-mail <p>Entreprise + centres :</p> <ul style="list-style-type: none"> LinkedIn, téléphone, face à face <p>Entreprises uniquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Plateforme dédiée 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> Particuliers de plus de 25 ans, cadres, autres employés ou indépendants, 50% de navetteurs à Bruxelles Toute entreprise mais prioritairement de grandes sociétés du secteur tertiaire manquant d'infrastructure pour offrir du sport à leurs employés Centres partenaires faisant face à une forte concurrence
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> Les prix jouent un rôle important dans le Business Model de FitNow!. La structure de coûts est dite Cost-driven Fixes : Développement de l'app, abonnement téléphone + téléphones, ordinateurs, site internet, loyers, salaires, boîtes mail, frais de transport Variables : maintenance site web et app, frais traitement des paiements, coût d'acquisition et de rétention client (marketing), coûts d'acquisition des centres (ventes) 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> Commission sur les achats de session : 30% en moyenne Frais mise en place d'une plateforme dédiée 		

3.4 Plan financier

La question n'est peut-être pas posée explicitement, mais le public cible (potentiel investisseur) calculera la valeur de l'entreprise dans le cadre de son évaluation de la proposition. L'entreprise demandeuse de fonds doit être en mesure d'expliquer sa logique, sa raison d'être et son fonctionnement avec suffisamment de clarté pour permettre aux investisseurs, aux prêteurs ou aux partenaires potentiels de déterminer sa valeur (Sawyer, 2015).

Le coût du financement dépendra du stade auquel se trouve l'entreprise demandeuse de fonds. En effet, une entreprise au démarrage de son activité sera considérée comme plus risquée. Par conséquent, son coût de financement sera plus important (Sawyer, 2015).

Il existe 4 grands événements dans la vie d'une jeune entreprise, qui représentent chacun un cap à partir duquel le coût du capital diminue pour l'entreprise demandeuse. Cela est dû au fait que ces étapes montrent une viabilité croissante du projet. Au plus un projet est viable, au moins celui-ci est risqué et au moins son coût de financement est grand.

Les 4 étapes clés du développement d'une entreprise sont :

1. Preuve du produit : le produit est construit et a fait ses preuves sur le terrain
2. Preuve du marché : le produit est vendu à un prix rentable
3. Cashflow positif : le cash généré est égal ou supérieur au besoin en cash.
4. Preuve d'échelle : l'entreprise est positionnée de façon à grandir.

(Sawyer, 2015)

FitNow! a passé le 1^{er} grand événement qu'est la preuve du produit. Celui-ci a déjà été développé et utilisé à plusieurs reprises avec succès. Désormais, le service doit faire ses preuves sur le marché en augmentant son volume de ventes.

Nous allons tout d'abord aborder le bilan de démarrage avec le budget d'investissement et de financement car une entreprise doit disposer de moyens matériels afin de pouvoir réaliser du chiffre d'affaires. Ensuite, j'établirai un budget d'exploitation recouvrant les ventes et les frais liés à celles-ci. Contrairement au bilan de démarrage, ce budget est une prévision et repose sur des hypothèses. Dès lors, je vais établir un compte de résultats de même qu'un état des flux de trésorerie selon un scénario optimiste et ensuite un second scénario, celui-là pessimiste, qui me permettra d'évaluer le besoin de financement de FitNow!. En effet, celui-ci doit au moins s'élever au besoin de trésorerie majoré d'une marge de sécurité. Enfin je calculerai le seuil de rentabilité de l'entreprise.

3.4.1 Bilan de démarrage

Tableau 7: Bilan de démarrage FitNow!

Budget d'investissement		Budget de financement	
Application	30.000 €	Apport en espèces	43.000 €
Nom de domaine + dépôt marque	400 €	Fondateurs	
Total des investissements		<i>Nils Courcy</i>	10.000 €
	30.400 €	<i>François méheut</i>	10.000 €
		Partenaires dormants	
		<i>Laurent Méheut</i>	13.000 €
		<i>Jim Lauwers</i>	10.000 €
Apport en nature		Apport en nature	30.000 €
		<i>Martin Govaerts</i>	30.000 €

Voici ce qu'était le bilan de démarrage de la start-up au tout début de son activité. Cependant, je ne connais pas la situation actuelle qui doit être très différente puisque de nombreux frais ont été payés. Le point doit être fait au niveau du financement restant comme des loyers ont été payés, les rémunérations des développeurs, des frais de communication etc.

Les fondateurs de FitNow! devront refaire le point à la création de l'entreprise et/ou lors d'une levée de fonds. Les investisseurs voudront connaître le statut actuel et comment le budget de financement a été dépensé.

3.4.2 Budget d'exploitation

Chiffre d'affaires

Afin de pouvoir faire des prévisions, je ne vais pas utiliser les ventes actuelles de FitNow! puisqu'elles sont plutôt limitées.

En revanche, je vais me baser sur le potentiel du marché belge et bruxellois grâce aux éléments que j'ai pu récolter lors de mes recherches.

La cible prioritaire étant les entreprises et en raison de l'envie des salariés d'être aidés par leur employeur à améliorer leur santé, les prévisions financières auront pour socle les données s'y référant. Voici donc un tableau reprenant le nombre d'entreprises employant plus de 20 personnes, présentes à Bruxelles et en Belgique selon leur taille en nombre d'employés.

Tableau 8: Nombre d'entreprises par classe de taille

	Classe de taille en nombre de salariés							Total
	20-49	50-99	100-199	200-249	250-499	500-99	≥ 1000	
Bxl	1.295	448	281	52	146	89	117	2.428
Be	10.648	3.140	1.833	363	815	407	355	17.561

Source: Statbel (Direction générale Statistique - Statistics Belgium)

Tableau 9: Nombre d'entreprises à Bruxelles et en Belgique ne proposant pas d'activités physiques et sportives

Nombre d'entreprises		
	Total	Sans APS
Bruxelles		
Entre 20 et 500 employés	2.300	1380
> 500 employés	200	120
Belgique		
Entre 20 et 500 employés	16.740	10044
> 500 employés	760	456

J'ai arrondi les données du tableau 8 que j'ai retranscrites dans le tableau ci-dessus dans la colonne « Total ». Ces chiffres équivalent donc au nombre total d'entreprises à Bruxelles et en Belgique. Cependant, toutes ne font pas partie du marché car certaines ont déjà mis en place des politiques santé & bien-être pour leurs employés. Dès lors, j'ai basé mes estimations sur les résultats de l'étude de marché de laquelle il est ressorti que 60% des grandes entreprises et 87% des PME françaises ne proposent pas d'activités physiques et sportives à leurs employés. Par mesure de sécurité, j'ai pris l'hypothèse que 60% des entreprises belges de plus de 20 employés ne leur offraient pas d'APS. Le marché total serait de l'ordre de 1.500 entreprises de plus de 20 employés à Bruxelles et de 10.500 dans toute la Belgique.

Tableau 10: Prévisions des ventes FitNow!

Année	Nombre d'entreprise	Objectif employés	Coût mise en place	Crédits FitNow	C.A en B2B	Objectif particuliers	C.A en B2C	C.A total
N	3	1.500	3.000 €	270.000 €	273.000 €	150	54.000 €	327.000 €
N+1	10	4.000	7.000 €	720.000 €	727.000 €	400	144.000 €	871.000 €
N+2	20	8.000	10.000 €	1.440.000 €	1.450.000 €	800	288.000 €	1.738.000 €
N+3	30	10.000	10.000 €	1.800.000 €	1.810.000 €	1.000	360.000 €	2.170.000 €

Hypothèses :

- Le ratio employé par entreprise diminue car bien que les grandes entreprises soient la priorité, de plus petites seront également démarchées. La prévision du nombre d'entreprises clientes a été définie par François Méheut qui a déjà travaillé comme commercial au sein de salles de sport et a démarché des entreprises.
- Selon l'étude lancée sur Facebook, les particuliers dépenseraient en moyenne 30€ par mois sur l'application pour avoir accès à des sessions de sport, bien-être et paramédical.
- J'émets l'hypothèse que les entreprises vont proposer d'offrir ce service à tous leurs employés. En effet, ne pas le faire serait une discrimination envers ceux qui n'y auraient pas droit. De plus, FitNow! ne propose pas que des activités sportives mais également de bien-être (massage, acupuncture, etc) et paramédicales. De ce fait, chaque employé peut y trouver son bonheur.
- Les entreprises dépenseraient en moyenne 15€ par mois et par employé, ce qui correspond à la moitié du budget des particuliers et se situe dans les tranches de participations des clients du concurrent Gymlib.
- Nombre d'utilisateurs particuliers = 10% des employés grâce au bouche à oreille et à la communication sur les réseaux sociaux.
- J'ai estimé un coût fixe de mise en place de la plateforme par entreprise de 1.000€. Ce montant doit être étudié plus en détail par un spécialiste IT.

Frais d'exploitation

Tableau 11 : Prévisions frais d'exploitation FitNow!

Frais d'exploitation					Remarques:
	N	N+1	N+2	N+3	
Rétributions aux centres	228.900 €	609.700 €	1.216.600 €	1.519.000 €	70% du prix des sessions
Frais traitement des paiements	4.991 €	13.294 €	26.532 €	33.130 €	Stripe
Loyers	6.720 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	Loyers espace de co-working
Frais de transport	2.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	Abonnement STIB + Trottinettes et scooter électrique
Publicité	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	SEA + Hootsuite + Mailchimp
Développement application	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20 jours de travail/an des développeurs
Boîte mail	240 €	480 €	480 €	480 €	G suite business à 10€/mois/personne
Rém & charges sociales					
Fondateurs	81.432 €	81.621 €	84.722 €	86.416 €	
Employés		98.208 €	100.172 €	102.176 €	
Honoraire comptable & fiscaliste	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	
Honoraire d'avocats	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	
Secrétariat social	2.400 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	
Téléphones et abonnements	1.740 €	3.480 €	3.480 €	3.480 €	
Total frais d'exploitation	352.923 €	850.883 €	1.476.086 €	1.788.782 €	Iphone 8 (390€) + abonnement Orange Go unlimited (40€/mois) / personne

Tableau 12 : Frais traitement des paiements

Frais de traitement des paiements via stripe					
Année	Nombre de ventes	C.A	variable (1,4%)	fixe (0,25€/achat)	Total
N	1.650	327.000 €	4.578 €	413 €	4.991 €
N+1	4.400	871.000 €	12.194 €	1.100 €	13.294 €
N+2	8.800	1.738.000 €	24.332 €	2.200 €	26.532 €
N+3	11.000	2.170.000 €	30.380 €	2.750 €	33.130 €

Tableau 13 : Rémunérations employés

Rémunérations employés commerciaux					
Année	Salaire brut moyen	Prime sur objectifs	ONSS	Rémunérations & charges sociales / mois	Total / an
N+1	4.200 €	2.000 €	1.984 €	8.184 €	98.208 €
N+2	4.284 €	2.040 €	2.024 €	8.348 €	100.172 €
N+3	4.370 €	2.081 €	2.064 €	8.515 €	102.176 €

Tableau 14: Rémunérations fondateurs

Rémunérations fondateurs					
Année	Salaire brut moyen	ONSS	Rémunération & charges sociales / mois	Total / an	Remarques:
N	6.000 €	786 €	6.786 €	81.432 €	ONSS = 13,2%
N+1	6.120 €	802 €	6.802 €	81.621 €	Indexation = 2%
N+2	6.242 €	818 €	7.060 €	84.722 €	
N+3	6.367 €	834 €	7.201 €	86.416 €	

D'après Sawyer (2015), le cash est souvent le problème des start-ups et est par conséquent l'élément le plus important pour ces dernières. Celles-ci doivent s'atteler dès le début à essayer d'avoir un cash-flow positif le plus rapidement possible. L'entrepreneur doit se concentrer sur le cash et non sur le profit ou la part de marché au risque de voir sa start-up disparaître.

Avoir une bonne trésorerie est une histoire de négociation. Malheureusement, une jeune entreprise n'a pas nécessairement assez de poids face aux fournisseurs afin de disposer de délais de paiement plus longs. En ce qui concerne les clients, les jeunes entreprises peuvent être tentées d'accorder des délais conséquents dans le but d'attirer des clients. Cette position de faiblesse est mauvaise pour la trésorerie. Si l'entreprise ne dispose pas de moyens financiers pour faire face à l'écart entre les encaissements et les paiements de ses fournisseurs, celle-ci est en très mauvaise position et ne pourra pas payer ses dettes à temps. Dès lors, les fournisseurs impayés pourraient attaquer en justice l'entreprise faisant défaut. Dans le pire des cas, une mauvaise gestion de trésorerie, bien que générant des profits, peut mener à la faillite.

C'est pour cette raison que le cash-flow statement (flux de trésorerie) doit figurer dans le plan financier. Le cash-flow statement permet de déterminer le besoin en fonds de roulement (BFR). Celui-ci est la différence entre les actifs courants (le cash, les créances commerciales et les stocks) d'une entreprise et ses passifs courants (dettes fournisseurs). FitNow! a la particularité d'encaisser ses ventes avant de payer ses fournisseurs (centres partenaires), ce qui lui confère, a priori, un besoin en fonds de roulement nul. Toutefois, la start-up n'a pas encore fait affaire avec des entreprises qui pourraient bien négocier un délai de paiement pour les crédits FitNow!. Dès lors l'hypothèse du besoin en fonds de roulement nul est uniquement valable pour le B2C. Voici un template de cashflow statement de même que d'un compte de résultat recouvrant 4 années selon 2 scénarios, un optimiste et l'autre pessimiste. Ma prévision ne recouvre pas les 5 années généralement demandées car au plus les prévisions s'éloignent de l'instant t, au moins celles-ci sont fiables. Cependant, les bailleurs de fonds exigent des prévisions sur 5 ans afin que les entrepreneurs réfléchissent à l'évolution de leur entreprise. Je laisserai donc le soin aux fondateurs de FitNow! d'aller plus loin dans les prévisions en fonction de leur stratégie.

La méthode préconisée afin de déterminer ces prévisions avec le plus de précision possible est la méthode bottom-up. Cette méthode permet de construire le modèle au départ des données au niveau le plus bas comme par exemple les ventes hebdomadaires. Cette méthode est structurellement plus facile à manipuler car les données sont plus faciles à traiter de par leur plus faible volume et par la réalité du terrain (Sawyer, 2015). Cependant, les données manquent puisque les ventes sont quasi nulles en B2C et que la start-up n'a pas encore de clients en B2B.

3.4.3 Prévisions financières

Flux de trésorerie

Tableau 15: Cash-flow prévisionnel de FitNow!

	Scénario optimiste				Scénario pessimiste				Hypothèses scénario pessimiste:								
	N	N+1	N+2	N+3	N	N+1	N+2	N+3									
Solde début de période	- 21.073 € - 9.855 € 246.459 €				- 79.627 € -182.573 € - 163.536 €												
Entrées de trésorerie																	
Chiffres d'affaires																	
Apport en capital	327.000 €	871.000 €	1.738.000 €	2.170.000 €	163.500 €	435.500 €	869.000 €	1.085.000 €	C.A / 2								
TOTAL entrée de trésorerie	337.000 €	871.000 €	1.738.000 €	2.170.000 €	163.500 €	435.500 €	869.000 €	1.085.000 €									
Sorties de trésorerie																	
Frais d'établissement	750 €				750 €												
Investissements	20.000 €	23.300 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	23.300 €	20.000 €	20.000 €									
Développement App	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €									
Ordinateurs		3.300 €				3.300 €											
Récessions	228.900 €	609.700 €	1.216.600 €	1.519.000 €	114.450 €	304.850 €	608.300 €	759.500 €									
Services et biens divers	18.191 €	35.754 €	48.992 €	55.590 €	15.695 €	33.107 €	39.726 €	43.025 €									
Frais traitement des paiements	4.991 €	13.294 €	26.532 €	33.130 €	2.495 €	6.647 €	13.266 €	16.565 €									
Loyers	6.720 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	6.720 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €									
Frais de transport	2.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	2.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €									
Publicité	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €									
Boîte mail	240 €	480 €	480 €	480 €	240 €	480 €	480 €	480 €									
Téléphone et abonnement	1.740 €	3.480 €	3.480 €	3.480 €	1.740 €	3.480 €	3.480 €	3.480 €									
Rémunérations, charges sociales	85.832 €	185.429 €	190.494 €	194.192 €	86.832 €	170.589 €	175.337 €	178.712 €									
Rémunérations fondateurs	81.432 €	81.621 €	84.722 €	86.416 €	81.432 €	81.621 €	84.722 €	86.416 €									
Rémunérations vendeurs		98.208 €	100.172 €	102.176 €		82.368 €	84.015 €	85.696 €									
Secrétariat social	2.400 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	2.400 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €									
Rémunérations de tiers	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €									
Autres charges d'exploitation																	
Charges financières																	
Impôts à payer																	
TOTAL sortie de trésorerie	358.073 €	859.783 €	1.481.686 €	1.794.382 €	243.127 €	538.446 €	849.963 €	1.007.837 €									
Cash flow de la période	- 21.073 €	11.217 €	256.314 €	375.618 €	- 79.627 €	-102.946 €	19.037 €	77.163 €									
Solde fin de période	- 21.073 €	- 9.855 €	246.459 €	622.077 €	-79.627 €	-182.573 €	-163.536 €	-86.373 €									

Salaires diminuent pcq les objectifs ne sont pas atteints
Rémunérations de tiers X 1,5

Les prévisions ont été établies par année et non par mois ou par semaine qui auraient montré un cash-flow plus précis. En effet, les entreprises sont démarchées au fur et à mesure, ce qui amène un besoin en fonds de roulement plus important en début de période. C'est pour cette raison que je vais garder une marge de sécurité dans la demande de financement. Un autre élément qui augmente davantage le besoin de trésorerie est le fait que dans ce modèle les entreprises paient les crédits FitNow! à l'avance alors qu'en réalité cette hypothèse n'a pas été validée.

Dans le scénario pessimiste, le besoin d'argent cash monte jusqu'à plus de 180.000€. Ce montant représente, d'après ce modèle, la somme minimum à lever afin que la start-up puisse démarrer ses activités.

Compte de résultats

Tableau 16: Compte de résultats prévisionnel de FitNow!

	Scénario optimiste				Scénario pessimiste			
	N	N+1	N+2	N+3	N	N+1	N+2	N+3
Chiffre d'affaires	327.000 €	871.000 €	1.738.000 €	2.170.000 €	163.500 €	435.500 €	869.000 €	1.085.000 €
Rétressions	228.900 €	609.700 €	1.216.600 €	1.519.000 €	114.450 €	304.850 €	608.300 €	759.500 €
Développement App	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Services et biens divers	18.191 €	35.754 €	48.992 €	55.590 €	15.695 €	33.107 €	39.726 €	43.025 €
Frais traitements des paiements	4.991 €	13.294 €	26.532 €	33.130 €	2.495 €	6.647 €	13.266 €	16.565 €
Loyers	6.720 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	6.720 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
Frais de transport	2.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	2.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Publicité	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Boîte mail	240 €	480 €	480 €	480 €	240 €	480 €	480 €	480 €
Téléphones et abonnements	1.740 €	3.480 €	3.480 €	3.480 €	1.740 €	3.480 €	3.480 €	3.480 €
Rémunérations, charges sociales	85.832 €	185.429 €	190.494 €	194.192 €	86.832 €	170.589 €	175.337 €	178.712 €
Rémunérations fondateurs	81.432 €	81.621 €	84.722 €	86.416 €	81.432 €	81.621 €	84.722 €	86.416 €
Rémunérations vendeurs	- €	98.208 €	100.172 €	102.176 €	- €	82.368 €	84.015 €	85.696 €
Secrétariat social	2.400 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	2.400 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €
Rémunération de tiers	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Amortissements, réduction de valeur et provisions	250 €	1.350 €	1.350 €	1.100 €	250 €	1.350 €	1.350 €	1.100 €
Amortissement frais d'établissement	250 €	250 €	250 €		250 €	250 €	250 €	
Amortissement matériel de bureau		1.100 €	1.100 €	1.100 €		1.100 €	1.100 €	1.100 €
Autres charges d'exploitation								
TOTAL charges	333.173 €	832.233 €	1.457.436 €	1.769.882 €	217.227 €	509.896 €	824.713 €	982.337 €
Résultat avant charges financières	- 6.173 €	38.767 €	280.564 €	400.118 €	- 53.727 €	- 74.396 €	44.287 €	102.663 €
Charges financières	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Bénéfice commercial avant impôts	- 6.173 €	38.767 €	280.564 €	400.118 €	- 53.727 €	- 74.396 €	44.287 €	102.663 €
Impôts à payer	- €	13.177 €	95.364 €	136.000 €	- €	- €	- €	- €
Bénéfice net	- 6.173 €	25.590 €	185.200 €	264.118 €	- 53.727 €	- 74.396 €	44.287 €	102.663 €

3.4.4 Seuil de rentabilité

En comptabilité, le seuil de rentabilité fait référence aux revenus nécessaires pour couvrir le montant total des dépenses fixes et variables d'une entreprise. Autrement dit, le seuil de rentabilité définit quand un investissement va générer un rendement positif. C'est l'intersection entre la courbe des coûts totaux et des revenus totaux. Une ligne verticale à partir de ce point sur l'axe des abscisses montre le niveau de production à atteindre afin d'être rentable. Une production au-dessus de ce niveau génère des revenus positifs tandis qu'un niveau inférieur génère des pertes (Gutierrez & Dalsted, 2012).

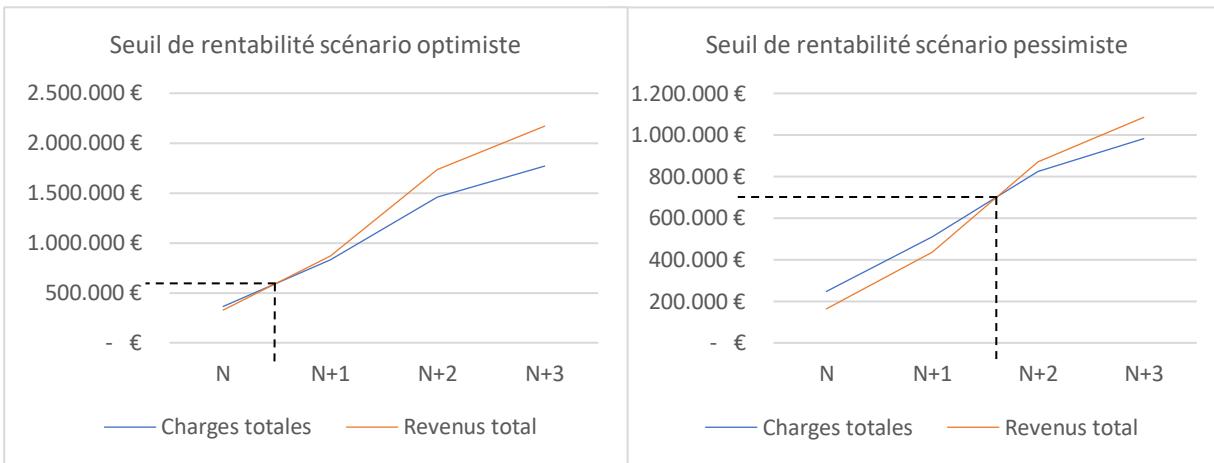
Le seuil de rentabilité peut être exprimé en différentes unités : temporelle, en unités vendues, en chiffre d'affaires ou encore en nombre de clients.

Tableau 17: Charges et revenus totaux selon deux scénarios

	Scénario optimiste				Scénario pessimiste			
	N	N+1	N+2	N+3	N	N+1	N+2	N+3
Charges totales	363.173 €	832.233 €	1.457.436 €	1.769.882 €	247.227 €	509.896 €	824.713 €	982.337 €
Revenus total	327.000 €	871.000 €	1.738.000 €	2.170.000 €	163.500 €	435.500 €	869.000 €	1.085.000 €

J'ai repris les données relatives au compte de résultats et j'y ai ajouté l'investissement de 30.000€ utilisé pour développer une première version de l'application que l'on retrouve au bilan de démarrage.

Graphique 1: Seuil de rentabilité FitNow!!



Dans le scénario optimiste, le seuil de rentabilité est atteint dans le courant de la première année d'exploitation ce qui est très peu plausible. Traduit en nombre de clients, cela correspond à 1.666 particuliers dépensant 30€/mois sur l'application, ou bien à 3.333 salariés utilisant 15€/mois de crédits FitNow!.

Le scénario pessimiste révèle également un seuil de rentabilité atteint rapidement, dans le courant de la seconde année d'exploitation. Le nombre de clients nécessaire à l'entreprise pour devenir rentable s'élève à 1.945 particuliers ou bien à 3.888 employés utilisant 15€/mois de crédits FitNow!.

En prenant l'hypothèse de démarcher uniquement des entreprises employant plus de 500 personnes, la rentabilité est assurée à partir de 7 clients en B2B pour le scénario optimiste et de 8 pour le scénario pessimiste.

3.4.5 Demande de financement

Au vu des prévisions financières, FitNow! aurait besoin de 230.000€ afin de couvrir son besoin en fonds de roulement dans le scénario pessimiste présenté. Ce montant comprend une marge de sécurité de l'ordre de 25% car les clients seront démarchés au fur et à mesure et ces derniers négocieront probablement des délais de paiements ce qui augmentera le besoin en fonds de roulement.

Nous avons vu dans la partie sur les méthodes de financement que la start-up se situe en phase de création et peut demander du seed capital, c'est-à-dire du capital de départ qui lui permettrait de débuter ses activités. FitNow! a déjà usé du bootstrapping et du love money, cela signifie que les fondateurs ont investi eux-mêmes dans la startup en plus d'amis et de membres de leur familles respective. Cependant, les fondateurs peuvent demander une nouvelle fois des fonds auprès des personnes déjà investies dans le projet dans le but de diminuer la demande de financement auprès de nouveaux investisseurs.

Selon la phase de développement dans laquelle elle se situe, le type d'investisseur auprès duquel il vaut mieux présenter le projet dans le but de lever des fonds est un *business angel*. Ce dernier porte plus d'importance à l'équipe, au produit/service et au marché plutôt qu'aux prévisions financières. De plus, ce type d'investisseur est susceptible de s'impliquer dans la vie de l'entreprise et apporte avec lui ses connaissances et son réseau qui sont des ressources importantes bien que non financières. L'identité du *business angel* ciblé n'a pas été choisie mais cette personne devra avoir un intérêt pour le secteur du sport et du bien-être puisque c'est dans ce secteur qu'évolue FitNow!. De plus, l'investisseur choisi devra posséder une certaine expérience dans le *business to business* afin d'aider la start-up à mener à bien son pivot vers ce type de client.

Les subsides sont également des sources à ne pas négliger, notamment la prime web du service fédéral de Bruxelles qui peut aller jusqu'à 5.000 euros par an.

Enfin, une autre solution intéressante est de postuler au *SME Instrument* qui est un accélérateur d'entreprise géré par la Commission européenne octroyant un service de coaching en plus de fonds allant de 0,5 à 2,5 millions d'euros.

Afin de pouvoir récolter la somme voulue auprès d'un ou plusieurs investisseurs, il est nécessaire de rédiger un *business plan* de même que de créer une présentation (pitch) qui leur seront tous deux délivrés.

3.5 Business plan et pitch deck

Jusqu'à présent, les tâches du projet se sont concentrées sur la collecte des données nécessaires pour valider une idée d'entreprise, pour confirmer la capacité de l'équipe à mettre en œuvre la stratégie choisie et pour quantifier les ressources nécessaires. Ces informations doivent maintenant être rassemblées et orchestrées en un business plan écrit de même qu'un pitch deck, cohérents et complets destinés à un public spécifique auquel FitNow! va demander des fonds.

3.5.1 Business plan

Le *business plan* est réussi s'il parvient à **décrire au lecteur les produits/services** à vendre, à communiquer à celui-ci les **opportunités** les plus significatives (marché disponible) et les **capacités de croissance** de l'entreprise de manière réaliste. Un plan d'affaires doit justifier et décrire l'idée d'entreprise et poursuivre le développement de l'entreprise d'une manière claire et adéquate. Il ne doit pas seulement viser à souligner les **forces de l'entreprise** mais aussi à montrer de manière réaliste ses **problèmes**, ses **risques** et ses **obstacles**. Après cela, des **solutions** appropriées devraient être proposées et discutées en détail.

Il n'existe pas une structure obligatoire de mise en page d'un business plan mais comme expliqué dans la méthodologie de ce projet, il est généralement composé de : un résumé exécutif, La description de l'entreprise, l'analyse du marché, l'équipe, le produit / service, le plan marketing et vente, la demande de financement, les projections financières.

Je ne vais pas aller en détails de tous ces points afin de ne pas répéter ce qui a déjà été réalisé dans ce travail et également dans le but de laisser les fondateurs y mettre leur touche personnelle tout en suivant cette structure et utilisant les données récoltées.

Résumé exécutif

Il ne devrait pas faire plus de deux pages et doit se trouver au début du document. Sa rédaction n'est pas facile mais c'est la partie la plus importante du plan. Ces deux pages doivent contenir l'état actuel des produits/services, la position sur le marché, les succès s'il y en a déjà et le personnel clé à bord, les produits ou services à vendre et à qui ils seront vendus, y compris les détails sur l'avantage concurrentiel, les raisons pour lesquelles les clients ont besoin de ce produit ou service, ainsi qu'une indication de la taille et de la croissance du marché, les buts et objectifs de l'entreprise à court et à long terme, ainsi qu'une indication des stratégies à employer pour les atteindre, un résumé des prévisions des ventes, des bénéfices et du cash-flow et enfin le montant demandé, comment et quand l'investisseur va en tirer bénéfice.

Description de l'entreprise

Celle-ci doit fournir des informations détaillées sur l'entreprise et ses activités. C'est dans cette rubrique que doivent figurer les forces et les faiblesses de la société, qui ont été révélées dans l'analyse SWOT. Il est également important d'expliquer le problème que l'entreprise cherche à résoudre et les solutions proposées aux clients. Ces derniers doivent être identifiés dans cette partie de même que les moyens pour les atteindre.

Analyse du marché

Cette analyse fournit une bonne compréhension du secteur dans lequel la start-up veut s'établir. Nous retrouvons dans cette section les tendances du marché, la concurrence, l'attractivité du dit marché grâce à l'analyse des 5 forces de Porter mais également les opportunités et les menaces présentes.

Equipe

Ce point a une forte influence sur l'évaluation externe de l'idée des porteurs de projets. Concrètement, il faut préciser la formation de l'équipe ainsi que ses expériences et compétences. FitNow! doit mettre en avant les compétences pertinentes pour le projet et expliquer comment elles leur permettent de bien le gérer. C'est également l'endroit où la start-up peut dire quel(s) profil(s) il lui manque. FitNow! devrait également présenter les divers conseillers qui les entourent afin de soutenir davantage leur dossier auprès des investisseurs. Au vu des résultats des recherches citées précédemment, je conseille à la start-up de mettre l'accent sur la complémentarité des parcours des fondateurs.

Produit/service

Cette section du business plan sert à décrire plus précisément le produit ou le service que l'entreprise met sur le marché. C'est important de s'assurer que l'audience comprenne bien de quoi il s'agit. Dès lors, le jargon est à proscrire. L'avantage compétitif et la proposition de valeurs doivent être expliquées en détails pour montrer que cette dernière répond aux besoins des clients. Ces données sont à extraire de la value proposition Canvas.

Plan marketing et ventes

Ce plan décrit la politique de prix des services proposés et se concentre sur la manière dont l'entreprise va attirer ses clients. Le but de cette partie est de clarifier comment la communication est établie et maintenue avec les clients. Le plan de ventes doit résumer les objectifs de ventes en fonction des cibles (particulier vs entreprise) et des marché (Bruxelles, Belgique, etc) sur une ligne du temps (Schwetje, 2007). L'idée est d'avoir une stratégie de croissance car les investisseurs veulent un retour sur investissement dans un délai relativement court.

Demande de financement

Elle a pour but d'exprimer le montant du besoin de financement de l'entreprise pour les années à venir et de décrire pour quelles raisons et comment ces fonds seront utilisés. Par exemple dans le cas de FitNow! les raisons d'une levée de fonds sont de pouvoir engager du personnel de vente et améliorer l'application notamment pour le B2B. De plus, le plan marketing et de ventes peut être à la base d'un besoin de financement dans le but de s'étendre et prendre des parts de marché avant que les concurrents ne gagnent trop de terrain.

Projections financières

Ces dernières permettent aux investisseurs d'analyser la viabilité financière du projet. Le but est de les convaincre que celui-ci est rentable. Ce dernier point du business plan n'est pas le plus important face à des business angels car ils prêtent plus attention à l'équipe, le projet et le marché. De plus, ces prévisions ne s'avéreront jamais exactes et servent à donner un ordre de grandeur de l'implication financière du projet. Les prévisions doivent être en lien avec le projet dans son ensemble et la stratégie à mettre en place.

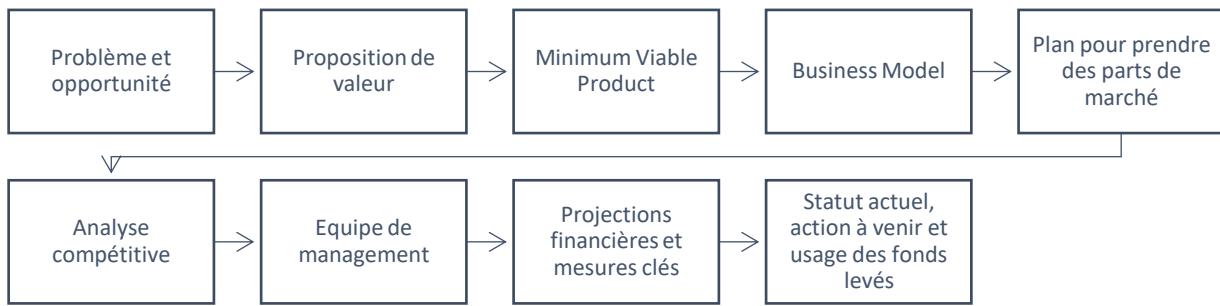
3.5.2 Pitch deck

Le business plan doit ensuite être résumé en une présentation convaincante qu'est le pitch. Il est d'autant plus important de marquer les esprits car les investisseurs prennent en moyenne 3 minutes et 44 secondes pour lire un pitch deck (Cutler, 2015). Non seulement le pitch deck est à présenter oralement mais ce dernier doit également être imprimé et donné au public.

Le pitch ne doit pas être trop dans les détails ni trop dans les grandes tendances. C'est un juste milieu, il faut fournir suffisamment de détails pour prouver que c'est faisable et avoir une vue suffisamment globale pour montrer que l'entrepreneur a un plan.

Il est préconisé d'opter pour la technique « 10/20/30 » afin de faire un pitch plus simple, plus court et plus efficace. Cela consiste à présenter 10 slides en 20 minutes et avec 30 bullet points maximum et ce même si l'orateur se voit accordé plus de temps. En plus de ces 10 slides, les entrepreneurs doivent avoir des slides backup qui vont plus en détails par rapport au marketing, à la technologie et aux clients à ne montrer que si l'audience demande des explications supplémentaires (Kawasaki, 2015). Les points à couvrir sont :

Figure 18: Structure du Pitch



Source : Kawasaki, G. (2015). *The Art of the Start 2.0*. The Penguin Group

A la **fin du pitch**, en plus des informations basiques de prise de contact, il faut ajouter également les liens des réseaux sociaux afin que les investisseurs puissent suivre la start-up et que les gens auxquels ils transfèrent le pitch puissent également suivre la start-up (Alejandro, 2016).

CHAPITRE 4 - BILAN ET PERSPECTIVES

Le quatrième et dernier chapitre de ce mémoire est composé de deux parties. La première se penche sur les résultats obtenus au terme de cette gestion de projet tandis que la seconde est consacrée aux perspectives d'avenir du projet.

4.1 Recul critique

L'objectif du mémoire n'était pas la création du business plan en tant que tel mais de tout préparer pour que l'entreprise puisse l'écrire elle-même. Les tâches du projet se sont concentrées sur la collecte des données nécessaires pour valider une idée d'entreprise, pour confirmer la capacité de l'équipe à mettre en œuvre la stratégie choisie, pour quantifier les ressources nécessaires, pour déterminer le montant à lever et auprès de quel investisseur.

Le cahier des charges a été rempli puisque les objectifs étaient de contribuer à la finalisation d'une étude de marché, à l'amélioration du business model et du plan financier. En addition j'ai effectué des recherches sur les différentes méthodes de financement et ai confirmé le choix de pitcher auprès de business angels. En outre, j'ai également décrit les facteurs clés de succès pour lever des fonds auprès de ce type d'investisseurs. Cependant, le business model de FitNow! n'a pas été validé notamment en ce qui concerne les sources de revenus. Des publicités pourraient-elles générer suffisamment de revenus pour pivoter vers un business model dans lequel les clients jouiraient de tarifs dérisoires ? Une seconde interrogation et défi, qui doivent absolument trouver réponse et solution si la startup désire poursuivre l'aventure, est la question des paiements en business to business.

Ensuite, comme stipulé dans l'introduction, le choix du projet n'était peut-être pas judicieux au vu du niveau de développement de la startup. Je pense qu'un autre projet aurait été plus bénéfique pour FitNow! tel que se concentrer sur la création du Business Model qui n'est pas encore défini. Dès lors, plus de temps aurait été disponible pour étudier correctement les besoins des clients en faisant des études qualitatives avec les cibles et les *early adopters*. En outre, cela aurait permis de créer un véritable plan de marketing et de vente afin de signer des contrats ou promesses de ventes qui auraient été un bel argument pour une levée de fonds future. En effet, avec un chiffre d'affaires existant ou des promesses de ventes, les fondateurs seraient dans une meilleure position pour négocier les termes d'une levée de fonds. Cependant, le projet qui m'a été proposé repasse en revue tout le business puisqu'une levée de fonds s'appuie exclusivement sur le business plan.

Du point de vue méthodologique, j'ai éprouvé des difficultés à faire la part des choses entre la préparation de la levée de fonds et la création de l'entreprise FitNow!. En effet, le business plan a de multiples usages dont celui de support pour lever des fonds mais également de guide de conduite afin de mettre sur pieds une entreprise prospère. Deuxièmement, il y aurait eu lieu de mieux étudier la littérature afférente au business model. En effet, le projet a vite débuté par une étude de marché sans connaître avec précision les données nécessaires à la création du business plan. Avec ce cas de figure vient le risque de ne pas récolter toutes les données nécessaires.

4.2 Perspectives

FitNow! a besoin de valider certains points de son business model avant de pouvoir lever des fonds plus sereinement. Le phénomène expliqué ci-dessous est, je pense, l'une des difficultés de FitNow! et est le fondement de mes recommandations.

Il est fréquent de voir les entreprises en phase de démarrage et les petites entreprises perdre leur élan et s'enliser au début de leur cycle de lancement de produits. Elles se focalisent sur leur produit en le repositionnant, en changeant sa forme ou en ajoutant quelques fonctionnalités en espérant faire mouche auprès des clients sans confronter le produit à ces derniers. Cela s'apparente à construire un produit sans savoir ce que veulent réellement les clients et espérer que ce soit un succès dès la première version. Le problème est le manque de connaissance des clients et la sous-évaluation des coûts et efforts à fournir pour les atteindre. (Sawyer, 2015)

Afin de sortir de cet engrenage, il serait judicieux de tester rapidement leurs idées de business model auprès des clients cibles. Comme expliqué ci-dessus, le produit ou service doit être créé pour satisfaire les besoins des clients. Par conséquent, il est nécessaire de les connaître et d'y confronter le produit ou service aussi tôt que possible afin de l'adapter en fonction des feedback. Au plus ils confronteront leurs idées au marché au plus ils pourront affiner leur proposition de valeur et mettre sur pied un service rentable. L'étude de marché a démontré une réelle demande dans un secteur en expansion qui plus est. Cela serait dommage de passer à côté par manque de réactivité.

Deuxièmement, il serait vivement préférable d'internaliser le développement de l'application. Je suis convaincu qu'ils feront des économies et cela leur permettrait d'accélérer l'amélioration de l'application. En outre, les risques liés à la non-possession de leur ressource clé en seront diminués. Avoir un membre du personnel spécialisé en informatique et plus précisément en développement d'application ajoutera de la crédibilité en vue de lever des fonds.

Enfin, une fois la proposition de valeur de FitNow! validée et couplée avec un produit viable, il est crucial que la start-up élabore un réel plan marketing afin de se faire connaître accompagné d'un plan de vente. A l'instar du développement de l'application, je leur conseille de faire appel à des professionnels en communication car cela dépasse leurs compétences

respectives. Une solution moins onéreuse est de suivre le plan de communication réalisé par Alexandre Ubaghs.

J'ai constaté beaucoup d'efforts dans le démarchage de centres partenaires et pratiquement aucun intérêt pour le démarchage de clients. L'un des deux fondateurs étant un très bon vendeur, je lui conseille de mettre son temps et son énergie dans la recherche active de clients.

CONCLUSION

Le but de mon mémoire était d'aider les fondateurs de FitNow! à préparer une levée de fonds en contribuant à la finalisation d'une étude de marché, à l'amélioration du business model et du plan financier.

Afin de mener à bien le projet, j'ai commencé par présenter l'entreprise afin de comprendre le contexte dans lequel celui-ci s'est déroulé. Ensuite j'ai décrit le projet en commençant par définir ce qu'est une levée de fonds et en expliquant la contrainte principale (le temps) et les opportunités (connaissance du marché et meilleure situation financière) qu'engendrent un tel projet.

Ensuite, j'ai étudié la littérature pour savoir comment préparer une levée de fonds. Il en est ressorti que pour lever des fonds, des entrepreneurs doivent présenter leur projet de manière convaincante à des investisseurs ciblés. Il en est également ressorti que cette présentation (pitch) est fondée sur le business plan de l'entreprise. J'ai décidé de compléter le Business Model Canvas développé par Alexander Osterwalder pour élaborer le business plan car cet auteur pense qu'un business plan est décrit au mieux à travers les 9 blocs de son modèle, lequel est le plus utilisé actuellement.

J'ai très vite réalisé qu'il fallait reprendre à zéro au vu de certains manquements, notamment au niveau de l'étude de marché et du business model Canvas.

J'ai donc effectué une étude de marché en vue de réaliser un business model Canvas adapté à FitNow! de même qu'un plan financier qui ensemble permettent de constituer le business plan sur lequel fonder le pitch. En outre, j'ai également recherché différentes sources de financement de même que les différents types d'investisseurs possibles car le pitch doit être adapté à l'audience. Le choix du type d'investisseur voulu est extrêmement important et influence la manière de présenter le projet. Les prévisions financières m'ont permis d'estimer le montant nécessaire à lever tandis que les recherches sur les sources de financement ont permis de déterminer à qui demander le capital.

Cependant, certains points du business model, notamment la question des encaissements auprès du segment client entreprise, demandent encore à être résolu. Ceci est dû au récent pivot de la start-up du business to consumer au business to business.

Pour conclure, ce document présente une étude de marché documentaire complète de même qu'une première étude de marché de terrain pour le segment client particulier, un potentiel business model Canvas adapté à FitNow!, un plan financier de même que la structure à suivre pour réaliser le business plan et le pitch.

BIBLIOGRAPHIE

- Acerta. (2018). Deux fois plus d'absentéisme pour cause de maladie dans les grandes entreprises. In *Communiqué de presse*.
- Alejandro, C. (2016). *The art of startup fundraising*. John Wiley & Sons.
- Attuel-Mendes, L., Bonescu, M., & Raymond, S. (2018). Modèle d'affaires de l'equity crowdfunding en France en 2016 : un état des lieux. *Innovations*, 56(2), 89. <https://doi.org/10.3917/inno.pr1.044>
- Axa Banque. (2018). Quel est le mode de paiement préféré des Belges? Retrieved from <https://www.axabank.be/fr/blog/mode-de-paiement-prefere-des-belges>
- Belga. (2019). L'absentéisme au travail a continué d'augmenter en 2018 | Belgique | 7sur7.be. Retrieved May 15, 2019, from <https://www.7sur7.be/belgique/l-absenteisme-au-travail-a-continue-d-augmenter-en-2018~a4870d0c/>
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The Economics of Small Business Finance : The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Finance and Economics Discussion Series*, 1998(15), 1–69. <https://doi.org/10.17016/feds.1998.15>
- Bertrand Pulman. (2019). Le sport en entreprise, bien plus qu'un service en plus. Retrieved May 1, 2019, from <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/01/23846-le-sport-en-entreprise-bien-plus-qu'un-service-en-plus/>
- Boudet, G., Paris, C., Simond-Rigaud, M. L., Ambroise-Pivert, I., Desheulles, J., & Chamoux, A. (2005). Effet protecteur de l'activité physique sur le stress professionnel: Prise en compte des différents facteurs de variation du stress. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 66(5), 427–437. [https://doi.org/10.1016/S1775-8785\(05\)79122-0](https://doi.org/10.1016/S1775-8785(05)79122-0)
- Bouget, J., & Garmilis, G. (2018). L' equity crowdfunding , une régulation traditionnelle pour un modèle innovant ? . *Revue Française de Gestion*, 44(273), 107–133. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00236>
- Bruxelles économie et emploi. (n.d.-a). Prime coworking. Retrieved May 23, 2019, from <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/prime-coworking#>
- Bruxelles économie et emploi. (n.d.-b). Prime web: développer un site internet ou une plateforme d'e-commerce. Retrieved May 23, 2019, from <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/prime-web>
- Chevalier, G. (n.d.). Mais au fait, c'est quoi une startup? Retrieved February 21, 2020, from <https://le-shift.co/c-est-quoi-une-startup-definition-difference-entreprise/>
- Ciucescu, N. (2018). Business Plan - Management Tool of the Entrepreneur. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, (June), 58–64. <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i0.343>
- Cutler, K.-M. (2015). Lessons From A Study of Perfect Pitch Decks: VCs Spend An Average of 3 Minutes, 44 Seconds On Them | TechCrunch. Retrieved August 8, 2019, from

<https://techcrunch.com/2015/06/08/lessons-from-a-study-of-perfect-pitch-decks-vcs-spend-an-average-of-3-minutes-44-seconds-on-them/>

Debane, F., & Champagne, F. (n.d.). Réalisez votre business model canvas - OpenClassrooms. Retrieved April 6, 2020, from <https://openclassrooms.com/fr/courses/5191526-realisez-votre-business-model-canvas>

Définitions : startup - Dictionnaire de français Larousse. (n.d.). Retrieved May 26, 2019, from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/startup/74493?q=Startup#723281>

Der Foo, M., Kam Wong, P., & Ong, A. (2005). Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 385–402. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.04.001>

European commission. (2019). *H2020 Programme Guide for Applicants*. European Commission.

European Commission. (2018). *Special Eurobarometer 472 Report Sport and physical activity Fieldwork. Educ. med. (Ed. impr.)* (Vol. 8). <https://doi.org/10.2766/483047>

Feeney, L., Haines, G. H., & Riding, A. L. (1999). Private investors' investment criteria: Insights from qualitative data. *Venture Capital*, 1(2), 121–145. <https://doi.org/10.1080/136910699295938>

Gausselmann, S., Hollasch, K., Lehmkuhler, B., Menzel, F., Rump, C., & Rutgers, H. (2019). European Health & Fitness Market Report 2019. *EuropeActive*, (4).

Gutierrez, P. H., & Dalsted, N. L. (2012). Break-Even Method of Investment Analysis. *Colorado State University*, 3(3). Retrieved from <http://extension.colostate.edu/docs/pubs/farmmgt/03759.pdf>

Haines, G. H., Madill, J. J., & Riding, A. L. (2003). Informal Investment in Canada: Financing Small Business Growth. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 16(3–4), 13–40. <https://doi.org/10.1080/08276331.2003.10593306>

Kawasaki, G. (2015). *The Art of the Start 2.0*. The Penguin Group.

L'équipe Dynamique Entrepreneuriale. (2018). Fonctionnement et grands principes, la levée de fonds pour les nuls. Retrieved March 31, 2019, from <http://www.dynamique-mag.com/article/fonctionnement-et-grands-principes-levee-de-fonds-pour-les-nuls.4082>

Lavoisier, T. V. (2008). Business model et création d'entreprise.

Les 5 forces de Porter. (n.d.). Retrieved May 10, 2020, from <https://www.marketing-etuadant.fr/5-forces-de-porter.html>

Les entreprises liégeoises payent des séances de sport à leurs employés: "Il y a un véritable retour sur investissement" - RTL Info. (2018). Retrieved May 15, 2019, from <https://www.rtl.be/info/regions/liege/les-entreprises-liegeoises-payent-des-seances-de-sport-a-leurs-employes-il-y-a-un-veritable-retour-sur-investissement-->

Les investisseurs start-up. (n.d.). Retrieved April 20, 2020, from <https://frenchfunding.fr/les-investisseurs/#.Xp16oYzVJPb>

Lévéque, F. (2019). Les abonnés absents des salles de sport font leur succès. Retrieved May 8, 2020, from <http://www.slate.fr/story/171675/abonnes-absents-salles-sport-business-haut-gamme-ventre-mou-low-cost>

Malakoff Médéric. (2016). Santé & bien-être des salariés, performances des entreprises.

Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227–248. <https://doi.org/10.1177/0266242604042377>

Moeremans, L. (2014). *Strategy & Innovation - Master 1 Business Engineer*. Pearson.

Nationales, P., & Soins, E. N. (2018). Contenu. *Assurinfo*, 1–22.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Books.google.com (Vol. 30). Jhon Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

Pierre, J., & Barth, I. (2011). Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail. *Gestion*, 35(3), 86–94. <https://doi.org/10.3917/rges.353.0086>

Pourquoi et comment faire une levée de fonds ? - Je suis entrepreneur. (n.d.). Retrieved March 31, 2019, from <https://www.jesuisentrepreneur.fr/aides-financements/comment-faire-levee-fonds.html>

Pulman, B. (2016, April). Le sport, c'est bon pour la santé et... la performance économique - HBR. *Harvard Business Review France*. Retrieved from <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/04/10688-le-sport-cest-bon-pour-la-sante-et-la-performance-economique/>

R.C.Sweeting. (1991). Uk Venture Capital Funds and the Funding of New Technology-Based Businesses: Process and Relationships. *Journal of Management Studies*, 28(6), 601–622.

Rao, D. (2013). Why 99.95% Of Entrepreneurs Should Stop Wasting Time Seeking Venture Capital. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/dileeprao/2013/07/22/why-99-95-of-entrepreneurs-should-stop-wasting-time-seeking-venture-capital/#48398d84296d>

Savall, H., & Cappelletti, L. (2018). Le coût caché de l'absentéisme au travail. *Institut Sapiens*.

Sawyer, T. Y. (2015). *Financial Modeling for Business Owners and Entrepreneurs*. Apress.

Schwetje, G. V. S. (2007). *The business plan : how to win your investors' confidence* / Gerald Schwetje, Sam Vaseghi, Jodi Gentilozzi. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-75267-7>

Securex. (2018). Toujours plus d'absentéisme de longue durée dans le secteur privé. *Le Soir*.

- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (1999). Conjoint analysis: A new methodological approach for researching the decision policies of venture capitalists. *Venture Capital*, 1(3), 197–217. <https://doi.org/10.1080/136910699295866>
- Storey, D. J. (1994). New firm growth and bank financing. *Small Business Economics*, 6(2), 139–150. <https://doi.org/10.1007/BF01065186>
- Strategyzer. (2017). *Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained - YouTube*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfP0>
- Thiry, P. (2015). Patrice Thiry, Maison de l'Entreprise de Mons : « la préparation au pitch doit faire partie des outils proposés aux accompagnés ». *Entreprendre & Innover*, 24(1), 62–65. <https://doi.org/10.3917/entin.024.0062>
- Union Sport & cycle. (2017). *Activités physiques & sportives en entreprise Etat des lieux , a priori*.
- Vandercammen, M., & Gauthy-sinéchal, M. (2014). *Études De Marchés*.