

# *Alessandra* *Scott* MAKE UP



## BUSINESS PLAN

2017-2021

## SOMMAIRE

Executive summary	3
1 - Présentation de la société	4
1.1 Fiche d'identité	
1.2 L'équipe	
2 - Etapes clés de développement	5
2.1 Historique	
2.2 Principaux succès	
2.3 Indicateurs	
3 - Le marché	6
3.1 Le marché de la franchise et du e-commerce	
3.2 Le marché du Make Up et de l'accessoire	
3.3 La concurrence	
3.4 La clientèle	
4 - Les produits	10
4.1 L'offre	
4.2 Eléments de différenciation	
5 - Axes et perspectives de développement	11
5.1 Une communication exponentielle online et offline	
5.2 Booster les marges : la nécessité de s'adresser à l'Asie	
5.3 Les partenariats B to B : une stratégie gagnante	
5.4 Un nouveau service inédit et exclusif : le personal e-shopping	
5.5 Evolutions : application mobile et version multi langues	
6 - Prévisions financières 2017-2021	16

## EXECUTIVE SUMMARY

Après le succès rencontré par Kiko, Alessandra Scott Make Up arrive enfin chez vous. Des produits design, de qualité équivalente à MAC à prix discount pour les 7 à 77 ans.

Après notre succès parallèle réalisé chez itStyle "33 magasins ouverts et 80 signés en 1 an sur la France et l'étranger" Alessandra Scott Make Up sera proposé à travers des franchises de magasins : [www.alessandrascottmakeup.com](http://www.alessandrascottmakeup.com) . Ces produits et accessoires, ciblés, créatifs et exclusifs, répondent à une même exigence : **Plus que de simples produits, Alessandra Scott Make Up est la nouvelle marque qui rend chacun de nos clients Uniques.**

Alessandra Scott mixe les compétences clés pour le développement de la vente de franchise, de succursales sans oublier un e-shop et un m-commerce. Une certitude appuyée par les résultats de l'année 2016.

L'équipe dirigeante regroupe Frédéric DUBOIS SIGNORINI, actuellement D.G. du Développement Mondial chez itStyle Make Up, fort d'une expérience de + de 20 ans dans le développement et Isabelle DUBOIS Directrice produits et formation chez itStyle Make Up bénéficiant d'une expérience de plus de 15 ans en tant que Responsable commerciale et formatrice. Deux personnalités aux compétences professionnelles complémentaires.

### Leur ambition partagée :

- Faire d'Alessandra Scott **la franchise référente du Make Up** mais aussi pour les accessoires alliant mode et nouvelles technologies « le détail 2.0 », en s'appuyant sur une offre reconnue et innovante.
- Affirmer la puissance de la marque Alessandra Scott Make Up dans l'esprit des consommateurs grâce à la justesse de son offre, à sa sélection originale et exclusive déposée en marque propre et à un service de qualité et de proximité envers ses clients.
- Faire d'Alessandra Scott Make Up **la première franchise de cosmetics et make up à proposer des services plus**, service complémentaire à la simple vente de prestations qui n'est aujourd'hui proposé que partiellement par certaine marque.

**La pertinence et le positionnement de l'offre agrémentés d'un service inédit à plus long terme permettra la prise d'une part de marché significative dans un univers où une seule marque s'est véritablement imposée au contraire du marché de la chaussure ou de l'habillement.**

Le premier exercice clôturé le 31 décembre 2016 affiche les résultats suivants :

Eléments de compte de résultat	au 31/12/2016
Chiffre d'Affaires	3 015 007,00 €

Des résultats qui correspondent à plus du triple de ceux attendus en année 1 dans le prévisionnel initial avec un budget alloué à la communication inexistant, estimé à moins de 1000 euros pour l'année 2016.

**Au vu de ces premiers résultats stratosphériques et plus que prometteurs et des perspectives qui en découlent, le souhait est aujourd'hui de procéder à la création de la marque Alessandra Scott et de trouver un partenaire financier à hauteur de 10.000.000 euros pour l'année 2017. Ces fonds permettront : De faire fabriquer nos produits, ouvrir des succursales dans différentes capitales du monde.**

**Mettre en œuvre une stratégie de communication pertinente et davantage massive, d'augmenter le volume d'offre et les partenariats B to B, afin d'atteindre les objectifs chiffrés à horizon 2021 tout en travaillant sur le développement d'un service inédit de service plus.**

## 1 – PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

### 1.1 - Fiche d'identité

Nom de la société : Alessandra Scott Make Up.

Nom commercial : Alessandra Scott Make Up (déposé auprès de l'INPI) Lieu de vente : le monde et [www.alesandrascottmakeup.com](http://www.alesandrascottmakeup.com)

Siège social : en cours de constitution au Luxembourg : Bénéficient d'une exonération d'impôt de 80% pour les sociétés détentrice de la propriété intellectuelle de la marque. Cette exonération permet d'avoir une imposition de 5,8 % sur les sociétés.

Structure juridique restant à féfinir : SA, SARL, SOPARFI au capital social de 10 000.00 € Répartition du capital : 50% / 50% entre les deux actionnaires, Fond d'Investissement et Frédéric DUBOIS SIGNORINI.

Date de création de la Société : janvier 2017.

Démarrage de l'activité : janvier 2017.

### 1.2 – L'équipe

#### ❖ Présentation

**Frédéric DUBOIS SIGNORINI** – Président, gérant de la future Société Alessandra Scott Make Up - 44 ans.

Fort d'une expérience de plus de 20 ans dans le commercial, la gestion d'entreprise et le développement ;

En poste depuis 2014 au sein d'itStyle Make Up, société Italienne, actuellement Directeur Général du Développement monde.

**Isabelle DUBOIS** - Directrice formation, 40 ans.

Avec plus de 15 ans d'expérience dans le commercial et la formation; Directrice formation et Commercial France chez itStyle Make Up.

#### **Equipe commerciale, marketing, Informatique, gestion et formation**

. Voir tableaux en annexe. + de 27 personnes actuellement en poste.

#### ❖ Compétences : une parfaite complémentarité

Frédéric DUBOIS SIGNORINI est depuis 2014 D.G. du développement monde de la marque itStyle, après avoir été Directeur et D.G. du Développement pour différentes sociétés. Fort d'un parcours reconnu et d'une expérience en développement, il assure pour Alessandra Scott Make Up l'ensemble des relations avec les différents intervenants : " Fabricants , Commerciaux , Marketing, Formation; Action sur les Réseaux Sociaux, Partenariats et collaborations diverses ainsi que mise en œuvre des actions de communication auprès des clients. Une connaissance aiguisée des rouages du développement lui Permet de parfaitement maitriser la gestion d'une société en expansion ainsi que la réalisation et la mise en œuvre d'un plan commercial, d'une communication adapté au développement d'une société ouverte au Monde.

Isabelle DUBOIS a évolué durant plus de 10 ans au sein d'un groupe reconnu mondialement " Christian Bernard " dans le domaine de la joaillerie et de l'accessoire et a poursuivi sa formation en tant responsable de gestion, comptabilité dans différentes entreprises.

Elle a ainsi côtoyé de près l'univers de la mode et de l'accessoire aussi bien sur le plan national, qu'international et peut ainsi repérer les tendances de demain. C'est elle qui assure partie des relations avec les fournisseurs et des clients pour Alessandra Scott.

*Les deux associés ont fait le choix au démarrage de l'activité de conserver leur statut professionnel et de ne pas se rémunérer sur la société.*

#### ❖ Vision et convictions

**"C'est à la fois le désir de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale et notre certitude dans la réussite de notre projet dans le Make Up qui nous pousse à ouvrir Alessandra Scott début 2017.**

**Nous sommes en effet convaincus que le marché du Make Up et de l'accessoire low Coast, reste une opportunité commerciale peu exploitée. Un budget infime dédié à la communication cette première année d'exercice nous a permis de réaliser un chiffre d'affaires nettement supérieur à nos prévisions, d'où notre souhait aujourd'hui de procéder à la création de notre propre marque. Intimement persuadés que la réussite d'une association passe par une répartition des tâches ordonnée et une vision partagée, nous avons depuis le début de l'aventure mis chacun nos compétences respectives au service de notre entreprise. Une complémentarité qui est à la base de notre réussite passée et à venir".**

**Frédéric**

## 2 – ÉTAPES CLÉS DE DÉVELOPPEMENT

### 2.1 - Historique

De tout temps, homme et femmes ont cherchés à sublimer leur beauté grâce à des produits cosmétiques. L'utilisation de maquillage remonte à la nuit des temps et il est probable que les hommes préhistoriques pratiquaient déjà la peinture corporelle. Si l'on en trouve les premières traces écrites dans la Bible, l'archéologie a permis de retrouver des accessoires et des cosmétiques remontant à 5000 ans avant JC. Le maquillage et l'accessoire devient ainsi l'élément incontournable pour se différencier et personnaliser son look.

Avant de démarrer l'activité, la question a été posée à une cinquantaine de consommatrices sensibles à l'univers de la mode, de citer une ou plusieurs marques dédiées uniquement aux Make Up et accessoires ; Et la réponse a été pour 70% d'entre elles identiques :

« KIKO et SEPHORA ».

Les vêtements ont leur ZARA et les accessoires ont leur CLAIRE'S et le Make Up vise à avoir en complément ALESSANDRA SCOTT Make Up.

### 2.2 - Principaux succès

- ❖ **Un site internet très performant, confortant ainsi la pertinence de la marque Alessandra Scott Make Up.**

Disposant des réseaux sociaux pour relayer les communiqués aux clients, bloggeuses et autres, Alessandra Scott a déjà beaucoup fait parler à travers la marque itStyle Make Up.

Des titres dans la Presse ont mis en avant la marque itStyle et demain mettrons en avant à travers l'originalité et la complémentarité de l'offre, son positionnement et son esthétisme la marque Alessandra Scott.

En parallèle des partenariats à travers les réseaux sociaux sont noués avec des bloggeuses influentes.

Un site internet très pertinent du à un travail colossal. Le taux de demande de renseignements pour ouvrir une franchise en cosmétique est tout simplement phénoménal, comparativement à la concurrence.

❖ **De nombreux partenariats importants avec la Distribution sélective et G.D. sans oublier les écoles d'esthétiques, salons de coiffure ... .**

**Capacité du dirigeant à fédérer de grandes marques autour d'Alessandra Scott.**

A noter que de nombreux partenariats sont actuellement à l'étude et attente de validation. SEPHORA - MARIONAUD - Nocibé - Carmila, Group Carrefour - Unibail Rodamco - SNCF SOGEPROM - BNP - Group CASINO - KLEPIERRE ... .

**Des partenariats qui prouvent qu'en plus d'une offre B to C le service B to B est à exploiter du fait d'une sélection produits, accessoires et services pertinents.**

### 2.3 - Indicateurs

Période de référence : 01/01/2016 - 12/12/2016

Nombre de signatures : 80

Nombre d'ouvertures : 33

Nombres de demandes en cours :

France : + 300 en cours

Etranger : + 200 en cours

Nombre de produits référencés : 760 avec pour objectif de dépasser les 1.000.

## 3 – LE MARCHÉ

### 3.1 - Le marché du Make Up est en explosion

Le maquillage sélectif est une composante u marché des cosmétiques. Sur ce marché mondialisé, les trois grandes zones, Europe, Asie et États-Unis, se partagent les ventes dans des proportions comparables avec cependant des particularités et des taux de croissance différenciés.

Il se vend 3 500 € de produits de beauté et cosmétiques dans le monde à chaque seconde, soit un marché qui totalise un chiffre d'affaires estimé à 120 milliards d'euros par an.

Ainsi, dire que le marché du Make Up recèle un important potentiel de croissance est un doux euphémisme.

Le marché plus spécifiquement étudié est celui des seules marques de maquillage vendues dans les circuits de distribution sélectifs. Ces circuits regroupent pour l'essentiel les magasins vendant leur propre marque type KIKO, BODY SHOP, YVES ROCHER, etc.), les raisons spécialisés des grands magasins type printemps ou galeries lafayette en France, les chaînes de beauté type séphora, marionnaud, douglas, etc.), les magasins de duty free, à l'exception des magasins grand public et des ventes sur Internet. Quelque chiffre clefs pris sur Info Greffe :

**KIKO** ouverture le 21 Avril 2010 de 4 Etablissement et un chiffre d'affaire de 1 000 K€ au 31/12/11.

Clôture	C.A.	Résultat	Effectif
31/12/2015	117 313 K€	5 113 K€	949
31/12/2014	93 136 K€	5 280 K€	616
31/12/2013	72 888 K€	3 458 K€	430
31/12/2012	37 257 K€	1 765 K€	

**SEPHORA**, 321 Etablissements au 31/12/15.

Clôture	C.A.	Résultat	Effectif
31/12/2015	1 377 337 K€	70 175 K€	
31/12/2014	1 314 773 K€	115 515 K€	4 853
31/12/2013	1 252 137 K€	111 157 K€	4 765
31/12/2012	1 226 324 K€	92 477 K€	

## Le marché de la Franchise en constante évolution depuis sa création.

	Franchiseurs	Nbre de franchisés	C.A. Milliards Euros
2015	1 834	69 483	53,38
2010	1 472	55 871	47,88
2005	929	39 510	43,00
2000	571	31 781	32,62
1995	470	25 750	26,22
1993	400	25 900	25,90

De plus, non seulement le Make Up est en pleine explosion mais le e-commerce et le m-commerce (via mobile) n'est pas en reste puisqu'il devrait atteindre en Europe plus de 20 milliards d'euros en 2017 !

+ 7 milliards d'euros : C'est le montant des dépenses en ligne qui pourraient être effectuées depuis des terminaux mobiles (smartphones, tablettes) en 2017 par les Français. Contre 3,7 milliards en 2016, soit 89% de croissance. Cette prévision de croissance monte à 117% pour les ventes e-commerce uniquement sur smartphone, tandis que les achats en ligne afficheront 64% de croissance depuis une tablette (source : lexpress.fr).

Le e-commerce et m-commerce poursuivent un rythme effréné de croissance et deviennent de plus en plus un incontournable pour les réseaux de distribution notamment en raison de leurs poids avant achat.

**L'E-Commerce est devenu un segment majeur du secteur de la distribution avec une croissance forte en dépit du contexte économique. Bien que ce dernier soit devenu un marché relativement concurrentiel, il est loin d'être arrivé à saturation et promet encore un bel avenir soutenu par l'explosion du m-commerce à venir. Il reste à ce jour dans une mécanique indéniable de croissance au niveau national sans compter sur le marché du e-commerce européen voir mondial qui ouvre de belles perspectives d'implantation et de développement. Sans oublier le marché très important de la franchise.**

### 3.2 - Le marché de l'accessoire

En France, il y a une quinzaine d'années, l'accessoire ne représentait que 2% de l'ensemble de la filière textile. En 2012, il pesait 15% (source : Industrie Textile). Il apparaît que la progression actuelle est d'en moyenne 1% annuel, ce qui signifie une fourchette de 20% à 21% en 2017.

En effet, contraints à de sévères arbitrages budgétaires, les consommateurs « tendent à délaisser davantage le vêtement (recul des ventes en 2015 pour la sixième année consécutive en France) et à privilégier les accessoires », relève Évelyne Chaballier, de l'Institut Français de la Mode.

De janvier à septembre 2015, la consommation de chaussures a cédé 1%, tandis que celle d'accessoires s'accroît d'une progression de 4% (source le figaro.fr).

L'accessoire de mode joue aujourd'hui un rôle clé dans la façon de s'habiller. Il permet de créer un style personnel, d'agrémenter et de personnaliser les tenues vestimentaires qu'elles soient classiques, habillées ou décontractées.

**CLAIRE'S** au 31/12/15

Clôture	CA	Résultat	Effectif
31/01/2016	113 105 K€	- 2 148 K€	1 310
31/01/2015	120 589 K€	8 756 K€	1 315
31/01/2014	123 204 K€	13 257 K€	1 305
31/01/2013	116 518 K€	11 333 K€	



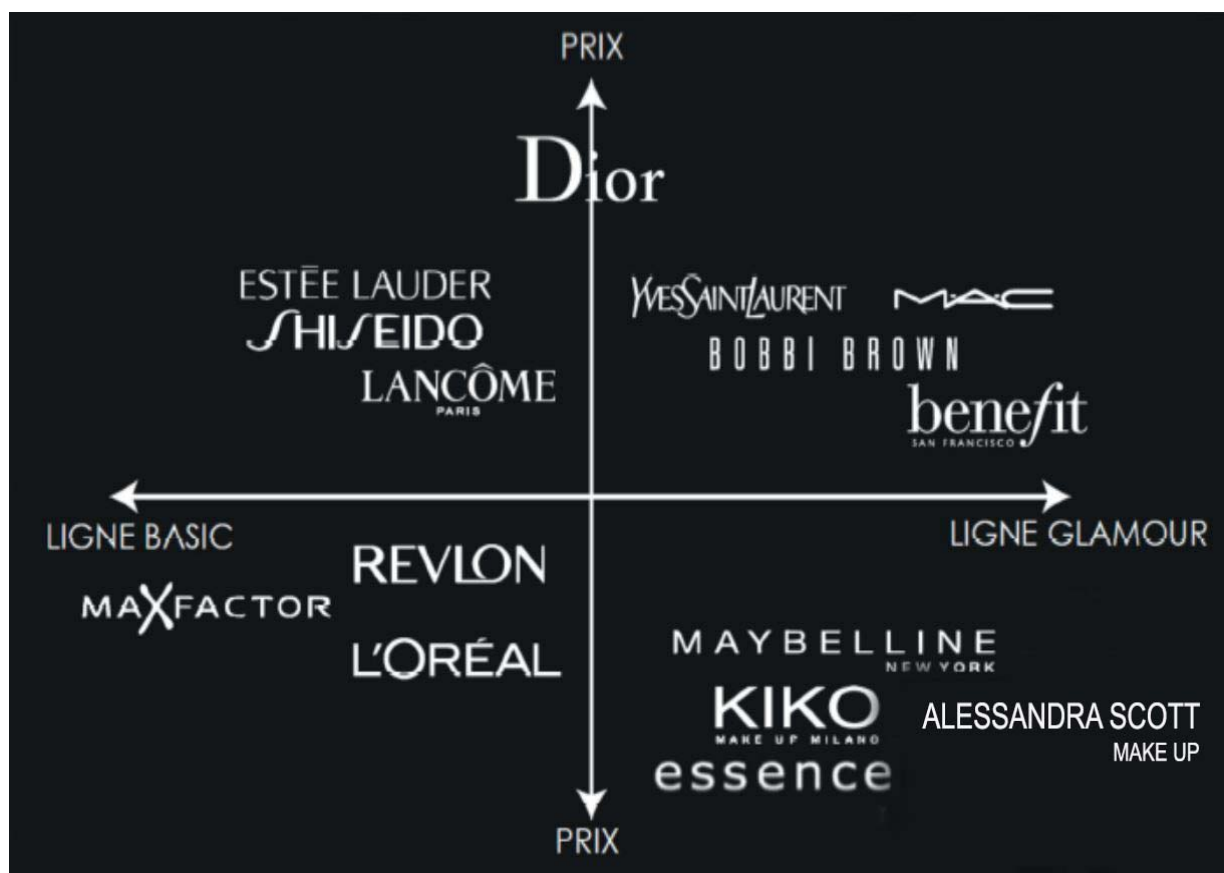
L'accessoire de mode transmet un message fort quant à l'image que l'on veut renvoyer de soi, sur ses choix vestimentaires (élégance, souhait de se différencier et d'affirmer son propre style, codes décalés...) et sa personnalité.

L'accessoire de mode permet de créer son propre look en concordance avec les tendances actuelles de la mode. Il confère aux tenues une touche de style et d'élégance inattendue.

Ce secteur est actuellement en plein essor, d'autant que sa clientèle n'a aucun a priori vis-à-vis des marques : elle passe d'une griffe à l'autre et peut très bien acheter un accessoire dans une enseigne d'entrée de gamme un jour et un article haut de gamme très coûteux le lendemain (source passcreamode – 2015).

### 3.3 - La concurrence

La matrice ci-dessous permet de comparer la place des acteurs du marché du Make Up en fonction du positionnement de leur offre et de la puissance de leur marque.



### 3.4 - La clientèle

#### ❖ La clientèle existante

Avant la cible principale était la femme active CSP+, 25-50 ans, sensible aux nouvelles tendances et à la mode. Elle peut aussi être prescriptrice d'achat pour son compagnon ou gamme pour les peaux mates. Ainsi, a été introduite début février 2015 la gamme « Homme et la ligne AMBER pour les peaux mates » proposant une offre dédiée à l'homme et aux personnes de peaux mates. Aujourd'hui la cible a changé avec les prix low coast proposés et s'adresse désormais aux jeunes fille de 5 ans en passant par l'adolescente, la femme et la grand mère. Plus de CS+ mais un produit qui s'adresse à tous le monde.



Le marché comptabilise à fin août 2016, **95% de femmes et 5% d'hommes dont 20% de peaux mates.**

#### **Indicateurs clés :**

##### **- Tranche d'âge :**

La tranche d'âge de la clientèle principale est comprise entre 18 et 49 ans et représente 60% de clients actifs, viennent ensuite les + de 50 ans avec 13% de part, et les 5 - 18 ans avec 27%.

##### **- Répartition par zone géographique selon nos demandes :**

France : 48%	Angleterre : 10%	Mexique : 9%	Hollande : 4%
Grèce - Chypre : 3%	Métropole : 3%	Canada - Quebec : 2%	
USA : 2%	Autriche : 1 %	Afrique : 7%	
Inde 2%	Pays nordiques : 3%	Russie : 6%.	

##### **- Répartition du nombre de sessions par grande zone géographique :**

48% France  
52% étranger

##### **- Panier moyen :**

Environ 16 euros.

##### **- Répartition du nombre de connexions par appareils :**

68% PC  
20% mobile  
12% tablette

- **A ce jour, la majorité de la clientèle est féminine, âgée de 15 à 49 ans**

#### **❖ La clientèle cible**

Force de ce constat ci-dessus, il est important de toucher d'autres acheteurs potentiels pour élargir la base de clients actifs notamment en Asie, Allemagne ...

3 sources complémentaires sont identifiées :

> Les acheteuses localisées en province, pour lesquelles l'offre de proximité en boutique reste plus attractive, plus riche et diversifiée qu'en grande ville d'où l'importance d'augmenter plus massivement la communication envers cette cible pour davantage de visibilité.

> Les jeunes de moins de 18 ans avec un budget plus restreint d'où la nécessité d'introduire des offres composées de produits d'appels plus abordables.

> La clientèle à peaux mates : avec une hausse de 15% d'inscription en un an sur le site et l'introduction de la rubrique « Alessandra Scott Black » en début d'année 2017, il est nécessaire d'étoffer l'offre tant en termes de marques que de catégories produits en conservant le même fil conducteur qui fait la force d'Alessandra Scott : des produits singuliers mais différenciant par rapport aux marques concurrentes, peu visibles sur la toile comme l'illustre la plus forte apparition du site en ligne « Alessandra Scott »

> Sans oublier les produits pour les peaux mates en très forte augmentation.

> Et toute la partie prestation et services représentant près de 30%.

## 4 – LES PRODUITS

### 4.1 – L'offre

Alessandra Scott Make Up est une marque dédiée aux Maquillage et à l'accessoire de qualité à prix Low Coast de créateurs Italiens.

Sont distribués une dizaine de fabricants créateurs dont l'un des plus grand reconnue mondialement "Intercos" 16 usines et un chiffre d'affaire proche du demi milliards d'Euro. Alessandra Scott propose une offre homogène et cohérente en lien avec son nom qui s'inscrit dans un univers graphique propre. Tout est dans le détail. La ligne directrice concernant l'offre produits : être précurseur et anticiper la demande au vu des tendances de demain à travers les nouvelles technologies NTSI et NTC.

#### ❖ L'offre existante

##### ➤ Offre maquillage :

- MAKE UP :
- YEUX : Eyeliner, crayons, mascara, fards à paupières, palette, base maquillage
- LEVRES : Gloss, rouges à lèvres, crayons, baumes, base maquillage, divers ... .
- MAINS : Limes à ongles, vernis, semi-permanent, faux ongles, ongles stickers, vernis
- VISAGE : Fond de teint, correcteurs, crayon anti-cernes, fards, BB cream, poudre fixante, Terre de soleil, Base maquillage, ...
- PINCEAUX : Pinceaux Make Up, Brosses à ongles, kit de pinceaux, divers ... .
- DIVERS : Dissolvants, Eponges, faux cils, elastics ... .
- ACCESSOIRES : Sacs, pochettes, trousses et divers ... .
- Eté nous proposons des accessoires pour la plage, crèmes, tatouages éphémères ... .
- ACCESSOIRES : bracelets, colliers, bagues, bracelets, bijoux ... .

##### ➤ Offre Peaux Mattes :

- Toute la gamme triplé pour les peaux mattes.

Lors de la création, l'offre était pensée pour une clientèle à peaux claires mais comme évoqué précédemment « la ligne peaux mattes » est en plein développement du fait d'une demande qui ne cesse d'augmenter.

#### ❖ Les canaux d'achats

##### ➤ Les business professionnels

La totalité de la fabrication présentée ci dessus est achetée chez les fabricants directement ..., du vernis au maquillage en passant par le parfum et les accessoires ... . Pour se démarquer et surtout trouver les produits de cosmétiques et accessoires exclusifs, il sera nécessaire en 2017 de s'approvisionner également en Asie, précurseurs de tendances et d'aller en complément à la rencontre de fournisseurs étrangers à prix plus compétitifs.

### ➤ Un benchmark permanent

Proposer une offre actuelle et précurseur nécessite de faire un benchmark en continu sur la presse, les sites des bloggeuses et ceux dédiés à la mode, facebook, twitter, instagram. Une fois le produit repéré les marques sont contactées, les conditions de distribution négociées, pour introduire ainsi régulièrement des nouveaux produits, promettant aux clients une offre actualisée et sans cesse renouvelée.

## 4.2 - Eléments de différenciation

L'attractivité et la spécificité de l'offre peuvent permettre la prise d'une part de marché significative dans un univers très peu concurrentiel mondialement. En effet très peu de marques aujourd'hui se sont focalisés sur la vente de produits pour les peaux mates et la mise en place de prestations au sein des boutiques. La grande majorité propose une offre simple mais très rarement associée à de la prestation telle que cellu M6, LPG, dermo-pigmentation, pose de semi permanent, bar à ongles, Bar à sourcils, Bar à brushing et Make Up Bar ... .

### ❖ Le Détail

Les différentes rubriques sont des éléments phares du site. En effet elles offrent aux franchisés, la possibilité de commander en ligne toute la communication dont ils ont besoin tout en restant connectés à l'univers du marketing. Tous les clients ont la possibilité de commander en ligne. Ces produits peuvent aussi bien être proposé à la vente directe B to C que faire l'objet de partenariats avec de grands groupes.

### ❖ Faire émerger une nouvelle marque

Alessandra Scott, en plus de présenter des produits glamour, design à travers des fabricants connus, s'évertue à introduire chaque saison une nouvelle tendance à fort potentiel, très peu distribués et proposant des produits avec *le détail qui fera la différence*.

### ❖ Un univers propre

Enfin, Alessandra Scott c'est avant tout un univers glam propre, original, esthétique et donc différenciant par rapport aux boutiques existantes. En effet, les boutiques adoptent le plus souvent une présentation produits type, en mettant de côté l'esthétisme.

L'ergonomie et le design qualitatif de la boutique à travers son concept store, reconnu par les plus grands, en font une des particularités distinctives. Le concept Alessandra Scott est le fil rouge du Make Up créant ainsi une cohérence et une dynamique de séduction vis à vis des consommateurs.

## 5 – AXES ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

### 5.1 – Une communication exponentielle online et offline

#### ❖ Une stratégie digitale basée sur la performance

### ➤ **Le recours à une compétence dédiée**

Afin d'accompagner son développement, Alessandra Scott souhaite, sur le second semestre 2017, faire appel aux services d'un prestataire expert en webmarketing dont la mission principale sera de renforcer la présence de l'e-shop sur les sites influents, de générer du trafic, de développer la notoriété de la marque via le référencement naturel à moyen terme.

La stratégie digitale à venir reposera sur le référencement des leviers axés visibilité et performance qui permettront d'accroître le nombre d'impressions, de visiteurs, de paniers et donc de ventes.

Cela comprendra un pré-diagnostic, une recommandation de gestion de campagnes sur les réseaux sociaux<sup>1</sup> pour favoriser l'engagement des followers, un éventuel programme d'affiliation<sup>2</sup> et de présence sur des markets place<sup>3</sup> ... une liste de leviers non exhaustive, le champ des possibles tendant chaque jour à croître.

### ➤ **L'ouverture d'un blog à travers le site**

Afin de booster le référencement naturel dans un univers sémantique concurrentiel, la mise en place d'un blog sur le site reste un outil efficace. De ce fait, fin 2017, le blog Alessandra Scott sera mis en ligne et alimenté à minima tous les jours avec une ligne éditoriale propre.

### ➤ **La communication à travers des campagnes performantes**

Aujourd'hui le plan de communication repose notamment sur l'envoi de communications journalièrement à travers les réseaux sociaux (20% qualifié). A court terme, il est nécessaire de mettre en place des campagnes payantes de communication afin de cibler les envois et avoir ainsi des taux d'ouverture et de transformation supérieurs. Le trafic qualifié générant un accroissement des contacts et des ventes.

*<sup>1</sup> A l'heure où le marketing digital occupe une place de plus en plus importante dans la communication des entreprises, les réseaux sociaux sont devenus des lieux privilégiés non seulement pour permettre aux marques de générer de la valeur autour de leurs produits, mais également pour se positionner au plus près des consommateurs et ainsi susciter leur engagement..*

*Alessandra Scott est aujourd'hui présent et très actif sur Facebook, Instagram et twitter. Des campagnes de communication sont régulièrement mises en place sur Facebook mais pour des raisons budgétaires leur durée reste aujourd'hui limitée.*

*Il faut allouer un budget supérieur à ces dernières qui ont prouvé leur efficacité ces derniers mois par le taux de clic qu'elles engendrent sur le site et créer rapidement des audiences personnalisées. Ces audiences personnalisées passent par la mise en place sur l'e-shop de pixels de conversion Facebook (et dans un second temps twitter et instagram) permettant de capter toutes les personnes qui se connectent sur Alessandra Scott pour in fine mieux segmenter et optimiser les campagnes.*

*<sup>2</sup> Opter pour une politique d'affiliation. c'est mettre en place un partenariat entre Alessandra Scott et ses affiliés souhaitant re vendre leur trafic.*

*L'affilié sera rémunéré à la performance en faisant la promotion des produits de l'e-shop sur son site (exemple : présence d'une bannière Alessandra Scott sur un blog)... .*

*<sup>3</sup> Une présence sur un laps de temps donné comme la période avant Noel peut-être envisagée sur des markets place de type Amazon afin de faire connaître les produits et générer un trafic direct*

*vers alessandrascottmakeup.com. Les market place sont un excellent levier de croissance pour les entreprises du secteur.*

### ➤ **Les bloggeuses : les prescriptrices d'achat incontournables**

Comme évoqué auparavant, les bloggeuses ont aujourd'hui une influence majeure sur les comportements d'achats des femmes et même des hommes. Elles portent chaque jour dans leurs looks et renvoient ainsi sur une marque ou un site marchand. Ces influenceurs sont pour Alessandra Scott le vecteur de communication le plus performant.

Sur le second semestre 2017 et en 2018, en attendant qu'émergent des influenceurs d'un nouveau genre, Alessandra Scott doit continuer de mettre en place des partenariats et des concours avec ces prescripteurs, en leur consacrant un budget plus important.

### ➤ **Des collaborations ciblées**

Pour être plus présent sur le web il est également nécessaire de nouer des partenariats avec des marques ou des sites marchands complémentaires qui renvoient directement sur Alessandra Scott.

A terme, l'idée serait de s'associer de façon éphémère avec des sites à forte notoriété dont l'offre serait complémentaire et dans la même lignée que celle proposée par Alessandra Scott pour multiplier les impressions.

Pour booster la notoriété, il est en parallèle envisager sur 2017 de faire un partenariat avec MyLittle via leur application My Little Ap, le budget est élevé mais le taux de clics et de transformation engendré sur le site web proportionnels, ce qui reste très intéressants.

## ❖ **Une politique offline percutante**

### ➤ **Un environnement et des comportements d'achat en mutation à prendre en compte.**

Dans un futur proche, de nouveaux formats de points de vente devraient se développer pour créer une expérience multicanale attractive pour le consommateur.

Les espaces dédiés pourraient faire émerger un nouveau genre de grands magasins, les distributeurs traditionnels dédiant une partie de leur espace commercial à un portefeuille sans cesse renouvelé de marques indépendantes sélectionnées pour attiser l'intérêt et formuler une proposition attractive pour le consommateur.

Les magasins physiques n'ont pas encore dit leurs derniers mots et le web in store est peut-être leur nouvel élixir de jouvence, en tout cas les résultats sont probants. Les web in store proposeront eux, au consommateur, une interaction numérique en magasin à l'aide d'écrans tactiles et permettront aux marques de présenter l'intégralité de leur collection sur une surface limitée. Connectés au monde digital, ces espaces de vente virtuels offriront cohérence et continuité entre les expériences magasin et en ligne.

Alessandra Scott souhaite fin 2017 pouvoir tester cette expérience de vente en s'associant soit à de grandes enseignes (ex : location d'un corner éphémère aux Galeries Lafayette) ou faire appel aux services de divers sociétés pour louer l'espace d'un mois un point de vente éphémère dans des villes françaises ou européennes (Paris, Lille, Lyon, Berlin...).

D'autres points de vente éphémères comme les « one-wheels » (magasins itinérants se déplaçant au fil des événements), sont également des outils destinés à créer le « buzz » et attirer l'attention, un biais de communication qui peut-être adapté pour présenter les produits vendus sur Alessandra Scott.

### ➤ **La force de l'événementiel**

Alessandra Scott souhaite s'associer dès la fin d'année 2017 à des événements touchant à la mode et à l'univers féminins afin de développer sa notoriété en province (ex : le marché de la mode Vintage à Lyon qui rassemble une importante communauté féminine dans un lieu emblématique lyonnais), au salon de la mode de Milan ... .

En parallèle, un des projets conducteurs de l'année 2017 serait de monter un événement saisonnier en nom propre type tournée d'hiver et tournée des salons les plus reconnus dans le secteur pour présenter son concept et ses produits à une population plus large.

### ➤ **La presse féminine ou les supports incontournables**

- CP et annonces presse : Grâce aux communiqués de presse et autres actualités envoyés à la presse féminine, Alessandra Scott est présent sur le papier. En parallèle, sur des périodes clés comme les fêtes de Noël, la St Valentin ou la fête des mères l'achat d'espace publicitaire peut être pertinent malgré un coût élevé qui sait démocratisé.

- Abonnement : un partenariat est envisagé fin 2017 ou début 2018 avec un titre ciblé à très forte diffusion comme Grazia ou Elle sur sa formule abonnement (à chaque nouvel abonnement le support offre un accessoire Alessandra Scott, acheté en masse pour l'occasion, aux nouvelles abonnées).

### ➤ **Remercier pour mieux fidéliser**

Nous restons convaincus sur Alessandra Scott que la meilleure des publicités repose sur la reconnaissance de la marque et le bouche à oreille entre nos clients et prospects.

Un bouche à oreille qui peut-être aussi performant en terme de transformation que d'autres leviers « payants ».

Ainsi, en parallèle d'une offre de qualité et différenciante, il est primordial d'avoir des petites attentions pour fidéliser et remercier nos clientes. Aujourd'hui chaque commande est envoyée dans un joli packaging propre à la marque, auquel il serait intéressant de rajouter une petite affiche publicitaire cartonnée et esthétique que chaque clientes pourra conserver.

En janvier 2018, chaque cliente recevra également une carte de vœux Alessandra Scott avec un code promotionnelle pour les soldes privées.

## **5.2 – Booster les marges : la nécessité d'une marque propre**

### ❖ **Une évolution nécessaire**

Proposer à la vente des produits en marque propre Alessandra Scott est devenu un passage obligé, non seulement pour proposer des produits répondant aux plus près aux demandes des clients, mais surtout pour augmenter le taux de marge.

Comme de nombreux accessoires. En 2017, plusieurs produits pourront ainsi être présentés, marketés et packagés sous la marque Alessandra Scott ayant déjà une identité marquée qui va du logotype au packaging de ses envois.

Demain, il doit aussi avoir sa propre plateforme de marque, un outil essentiel qui permet de définir un positionnement, un discours et une image de marque riche et différenciante. Cela permettra à la fois de fédérer fournisseurs et clients autour d'une vision commune portée par une communication cohérente autour de la marque.

## ❖ Un sourcing diversifié et international

A moyen terme, la volonté du site est de pouvoir s'approvisionner pour certains produits directement à l'étranger pour être récurseur des nouvelles tendances potentielles (Asie, Etats Unis, ....), mais aussi proposer des produits moins chers qui peuvent constituer des produits d'appel.

Il faut donc prévoir un budget dédié aux déplacements, le premier voyage à prévoir serait sur Asie pour la richesse de ses créateurs et fabricants à moindre coût fin 2017 pour l'offre estivale 2018.

### **5.3 – Les partenariats B to B : une stratégie gagnante**

L'expérience avec de grands Groupes a démontré que grâce à ces produits différenciants et innovants comme ces présentoirs Alessandra Scott peut prétendre à nouer des partenariats avec des marques connus au niveau international et ainsi s'appuyer financièrement sur des relations B to B. Les partenariats en attente de validation sont à l'initiative du futur client potentiel et ne sont liés à aucune prospection. Cela prouve que ce vecteur de vente doit être élargi à partir du troisième trimestre 2017 à d'autres entreprises et d'autres secteurs.

Rappel partenariats en cours de construction : une opération avec salons de coiffure; second partenariat avec les écoles d'esthétique qui souhaite offrir à leurs élèves des offres adaptés tout au long de l'année avec Alessandra Scott au travers de malette + produits à prix Low Coast.

### **5.4 – Un nouveau service inédit et exclusif : le personal e-shopping**

Le e-commerce de demain sera résolument orienté client et les sites de vente en ligne pourront ainsi se démarquer grâce aux services supplémentaires qu'ils proposeront aux internautes au-delà du simple processus de vente classique.

Un des chantiers de l'année 2018 sera d'étudier le développement d'un nouveau service exclusif : le personal e-shopping. Un service personnalisé qui aujourd'hui n'est proposé par aucun site marchand d'accessoire de mode ou plus largement de prêt-à-porter en France.

Cette nouvelle fonctionnalité permettra à la fois de répondre à tous les besoins des clients en leur proposant un service complémentaire via une offre de produits sur-mesure mais également d'offrir à terme une plateforme de référencement pour la marque.

Ce service pourra être porté par une formule d'abonnement afin d'être rentabilisé plus rapidement.

## ❖ Le principe

L'internaute retrouvera sur la page d'accueil du site une nouvelle rubrique de personal e-shopping.

Une cliente qui ne trouve pas l'accessoire qu'elle désire ni en boutiques ni sur le site et qui n'a pas le temps de le chercher sur l'ensemble du web aura ainsi la possibilité d'exprimer sa demande dans cette interface.

Cette rubrique lui donnera accès à un formulaire pour exprimer son besoin.

Alessandra Scott s'engage alors à traiter sa demande dans les plus brefs délais en transmettant sa requête aux créateurs les plus appropriés référencés sur la plateforme mais également en allant sourcer sur internet l'accessoire désiré.

Une fois l'accessoire ou les accessoires trouvés, la cliente recevra un email l'invitant à se connecter dans son espace personnel. Elle aura ainsi accès à un nouveau service « Mon personal e-shopping » et retrouvera photos et descriptifs des accessoires dénichés par Alessandra Scott et seront proposés aux clientes et en fonction de la demande seront mis en fabrication.



Ce genre de nouveau service nécessite un développement technique. Au vu du coût et de la charge de travail engendré pour sourcer les produits, il est nécessaire d'étudier les modalités de faisabilité pour trouver le concept offrant le meilleur des retours financiers.

### **5.5 – Evolutions : application mobile et version multilangue**

Dans un contexte où le m-Commerce est en pleine explosion (cf 3.1), que le nombre de mobinautes va dépasser celui des internautes, Alessandra Scott souhaite mettre en place courant 2017 son application mobile pour offrir un gain de temps à ses clients, répondre à des besoins d'autonomie et d'instantanéité et créer un lien de proximité avec eux en complément de son site internet comprenant un système de carte de fidélité.

En parallèle, dans l'année à venir Alessandra Scott souhaite bien évidemment dépasser les frontières et accroître le nombre de ses clients internationaux. De surcroît, traduire le site en plusieurs langues est une nécessité pour toucher à la fois une autre clientèle mais aussi une presse et des bloggeurs internationaux.

## **6 – PRÉVISIONS FINANCIÈRES 2017-2021**

Les éléments financiers prévisionnels ci-dessous portent sur 5 exercices sur la période de 2017 à décembre 2021.

# **PRÉVISIONNEL**

## **- Levée de fonds -**

Comme évoqué en introduction, Alessandra Scott souhaite procéder au concours d'un investisseur à hauteur de 10 000 000 euros en 2017 en donnant 50 % du capital social. Cette levée de fonds a pour principaux objectifs de financer les opérations décrites ci dessus "Fabrication des produits, ouvertures de succursales dans différentes capitales ... .

Les principaux postes de dépenses sont recensés page 19 dans le tableau des frais généraux prévisionnels.

Dès la fin du premier exercice Alessandra Scott fait apparaître une marge d'environ : 1 900 000 € au 31/12/2017.

Clôture	CA	Résultat	Effectif
31/01/2018	10 122 K€	6 278 K€	10
31/01/2019	15 507 K€	9 753 K€	15
31/01/2020	23 676 K€	13 055 K€	20
31/01/2021	20 676 K€	13 041 K€	25

## - Investissements et financements -

Les investissements (montant HT) prévus sur la période :

Investissements	2017	2018	2019	2020	2021
immobilisations incorporelles	5 000	7 000	9 000	11 000	13 000
DEVELOPPEMENT SITE	3 000	4 000	5 000	6 000	7 000
DEVELOPPEMENT SITE / APPLI MOBILE	2 000	3 000	4 000	5 000	6 000
Immobilisations corporelles	41 350	1 890	2 430	2 970	3 510
IPAD/PHONE	810	1 080	1 350	1 620	1 890
PC +DIVERS	540	810	1 080	1 350	1 620
MATERIEL INFORMATIQUE + DIVERS	40 000	0	0	0	0
Total des investissements à réaliser	46 350	8 890	11 430	13 970	16 510
Immobilisations existantes	50 000	10 000	9 000	8 000	7 000
<b>Total des immobilisations</b>	<b>96 350</b>	<b>18 890</b>	<b>20 430</b>	<b>21 970</b>	<b>23 510</b>

### Le financements des investissements

Financements des investissements	2017	2018	2019	2020	2021
Apports en capital	10 000				
OUVERTURE CAPITAL	10 000 000				
<b>Total des financements</b>	<b>10 010 000</b>				
Ecart de financement	9 963 650	-8 890	-11 430	-13 970	-16 510

## - Salaires et charges sociales -

Le détail des salaires bruts et des charges sociales :

Salaires bruts	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Salariés</b>	<b>8 600</b>	<b>8 600</b>	<b>8 600</b>	<b>8 600</b>	<b>8 600</b>
1 Secrétaire	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
1 Informaticien	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
1 Comptable	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
1 Gestionnaire des stocks	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
1 Gestionnaire des stocks	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800

Charges sociales	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Salariés</b>	<b>6 880</b>	<b>6 880</b>	<b>6 880</b>	<b>6 880</b>	<b>6 880</b>
1 Secrétaire	1 360	1 360	1 360	1 360	1 360
1 Informaticien	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
1 Comptable	1 440	1 440	1 440	1 440	1 440
1 Gestionnaire des stocks	1 440	1 440	1 440	1 440	1 440
1 Gestionnaire des stocks	1 440	1 440	1 440	1 440	1 440

## - Frais généraux prévisionnels -

Les charges externes prévues :

Charges externes	2017	2018	2019	2020	2021
Fournitures consommables	15 000	18 000	21 000	24 000	27 000
Fournitures petits équipements	10 000	12 000	14 000	16 000	18 000
Fournitures administratives	5 000	6 000	7 000	8 000	9 000
Services extérieurs	47 450	68 580	87 380	74 400	83 300
Location bureau - entrepot	7 000	7 100	7 200	7 300	7 400
Maintenance site (dont hébergement site)		0	0	0	0
Primes d'assurances	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Honoraires prestataire	3 000	5 000	5 000	0	
Honoraires comptables	4 000	5 000	6 000	7 000	8 000
Communication off line	0	5 000	10 000	15 000	20 000
Opération bloggeuses	2 500	6 000	5 000	5 000	5 000
Market Place	500	2 400	2 800	3 000	3 500
Newsletters	1 200	1 200	1 500		
Publicité Réseaux sociaux	1 500	1 500	2 000	2 500	3 000
Cadeaux clients	450	780	1 580	1 900	2 500
Transports sur achats	6 000	7 000	8 000	9 000	10 000
Frais postaux/ports sur ventes	5 600	9 300	15 900		
Missions / déplacements	10 000	11 000	12 000	11 000	10 000
Frais télécommunications	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Services bancaires	2 500	4 100	7 200	9 500	10 700
<b>Total</b>	<b>62 450</b>	<b>86 580</b>	<b>108 380</b>	<b>98 400</b>	<b>110 300</b>

Les impôts et taxes de la période :

Impôts et Taxes	2017	2018	2019	2020	2021
CET	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Impôts et Taxes	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Taxe apprentissage	500	1 000	1 500	2 000	2 500
formation Professionnelle	500	1 000	1 500	2 000	2 500
<b>Total</b>	<b>6 000</b>	<b>7 000</b>	<b>8 000</b>	<b>9 000</b>	<b>10 000</b>

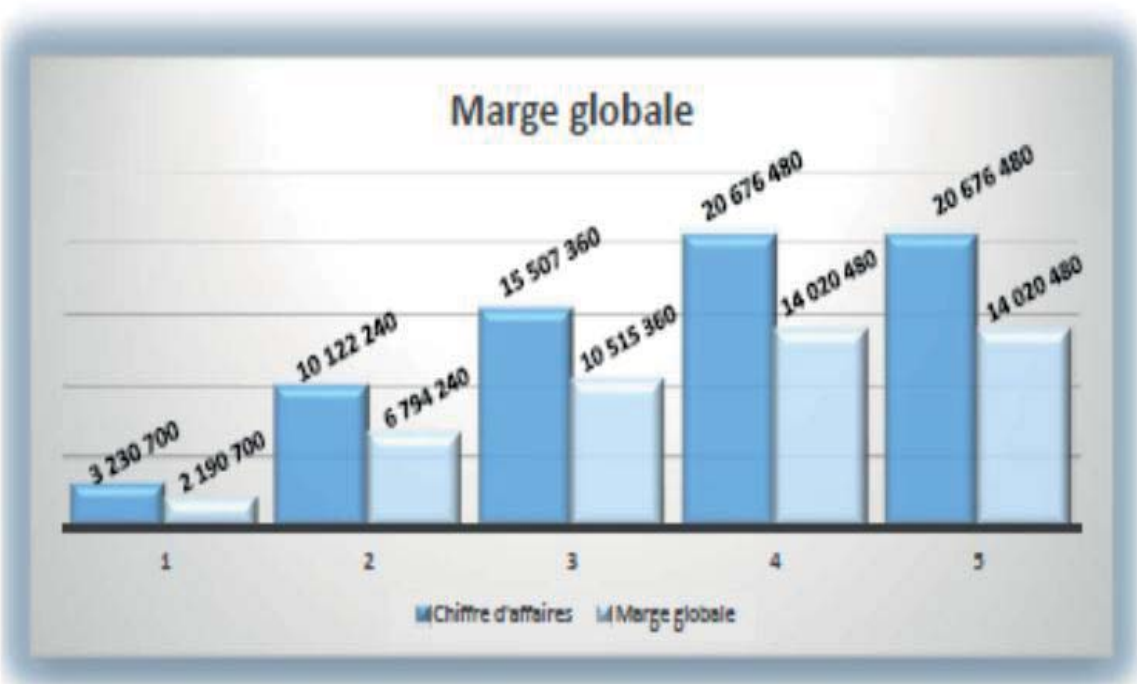
Les détails des amortissements :

Amortissements	2017	2018	2019	2020	2021
Amortissements incorporels	3 200	4 480	5 760	7 040	8 320
Site internet	1 920	2 560	3 200	3 840	4 480
Développement du site	1 280	1 920	2 560	3 200	3 840
Développement site et application					
Amortissements corporels	26 463	1 209	1 555	1 901	2 247
Ipad/iphone	518	691	864	1 037	1 210
Pc +Divers	345	518	691	864	1 037
Matériel informatique + Divers	25 600	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>29 663</b>	<b>5 689</b>	<b>7 315</b>	<b>8 941</b>	<b>10 567</b>



- **Compte de résultat prévisionnel** -

Compte de résultat	2017	2018	2019	2020	2021
Stock	600 000	1 920 000	2 880 000	3 840 000	3 840 000
Reassorts 7000/boutique	2 520 000	8 064 000	12 096 000	16 128 000	16 128 000
Reseaux Sociaux	11 700	37 440	56 160	74 880	74 880
Mobilier	75 000	24 000	360 000	480 000	480 000
Informatique	24 000	76 800	115 200	153 600	153 600
Chiffre d'affaires	3 230 700	10 122 240	15 507 360	20 676 480	20 676 480
Autres produits d'exploitation	0	0	0	0	0
Total des produits d'exploitation	3 230 700	10 122 240	15 507 360	20 676 480	20 676 480
Achats effectués de marchandises	1 040 000	3 328 000	4 992 000	6 656 000	6 656 000
Variation de stock de marchandises					
Achats effectués de matières					
Fournitures consommables	15 000	18 000	21 000	24 000	27 000
Services extérieurs	47 450	68 580	87 380	74 400	83 300
Charges externes	62 450	86 580	108 380	98 400	110 300
Impôts et taxes	6 000	7 000	8 000	9 000	10 000
Salaires bruts (Salariés)	8 600	8 600	8 600	8 600	8 600
Charges sociales (Salariés)	6 880	6 880	6 880	6 880	6 880
Salaires bruts (Dirigeant)					
Charges sociales (Dirigeant)					
Charges de personnel	15 480	15 480	15 480	15 480	15 480
Dotations aux amortissements	29 663	5 689	7 315	8 941	10 567
Dotations aux provisions					
Total des charges d'exploitation	1 153 593	3 442 749	5 131 175	6 787 821	6 802 347
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2 077 107</b>	<b>6 679 491</b>	<b>10 376 185</b>	<b>13 888 659</b>	<b>13 874 133</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>2 077 107</b>	<b>6 679 491</b>	<b>10 376 185</b>	<b>13 888 659</b>	<b>13 874 133</b>
Charges exceptionnelles					
Résultat exceptionnel					
Impôt sur les bénéfices	124 626	400 769	622 571	833 320	832 448
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>1 952 481</b>	<b>6 278 722</b>	<b>9 753 614</b>	<b>13 055 339</b>	<b>13 041 685</b>



## SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

L'évolution des soldes intermédiaires de gestion.

Soldes intermédiaires de gestion	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	3 230 700	10 122 240	15 507 360	20 676 480	20 676 480
Vente + Production réelle	3 230 700	10 122 240	15 507 360	20 676 480	20 676 480
Achats consommés	1 040 000	3 328 000	4 992 000	6 656 000	6 656 000
Marge globale	2 190 700	6 794 240	10 515 360	14 020 480	14 020 480
Charges externes	62 450	86 580	108 380	98 400	110 300
Valeur ajoutée	2 128 250	6 707 660	10 406 980	13 922 080	13 910 180
Impôts et taxes	6 000	7 000	8 000	9 000	10 000
Charges de personnel	15 480	15 480	15 480	15 480	15 480
Excédent brut d'exploitation	2 106 770	6 685 180	10 383 500	13 897 600	13 884 700
Autres produits d'exploitation	0	0	0	0	0
Dotations aux amortissements	29 663	5 689	7 315	8 941	10 567
Dotations aux provisions	0	0	0	0	0
Résultat d'exploitation	2 077 107	6 679 491	10 376 185	13 888 659	13 874 133
Résultat courant	2 077 107	6 679 491	10 376 185	13 888 659	13 874 133
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0
Résultats exceptionnel	0	0	0	0	0
Impôt sur les bénéfices	124 626	400 769	622 571	833 320	832 448
Résultat de l'exercice	1 952 481	6 278 722	9 753 614	13 055 339	13 041 685
Capacité d'autofinancement	1 952 481	6 278 722	9 753 614	13 055 339	13 041 685

## CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement sur la période

Capacité d'autofinancement	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat de l'exercice	1 952 481	6 278 722	9 753 614	13 055 339	13 041 685
Dotation aux amortissements	29 663	5 689	7 315	8 941	10 567
Capacité d'autofinancement	1 952 481	6 278 722	9 753 614	13 055 339	13 041 685
Autofinancement net	1 952 481	6 278 722	9 753 614	13 055 339	13 041 685

## Seuil de rentabilité économique

Seuil de rentabilité économique	2017	2018	2019	2020	2021
Ventes + Production réelle	3 230 700	10 122 240	15 507 360	20 676 480	20 676 480
Achats consommés	1 040 000	3 328 000	4 992 000	6 656 000	6 656 000
Total des coûts variables	1 040 000	3 328 000	4 992 000	6 656 000	6 656 000
Marge sur coût variable	2 190 700	6 794 240	10 515 360	14 020 480	14 020 480
Taux de marge sur coût variable (%)	67,81%	67,12%	67,81%	67,81%	67,81%
Coûts fixes	78 113	99 269	117 215	116 341	130 867
Total des charges	1 118 113	3 427 269	5 109 215	6 772 341	6 786 867
Résultat courant avant impôt	2 112 587	6 694 971	10 398 145	13 904 139	13 889 613
Seuil de rentabilité	115 196	147 894	172 861	171 572	192 994
Excédent / Insuffisance	3 115 504	9 974 346	15 334 499	20 504 908	20 483 486
Point mort (jours)	12 jours	5 jours	4 jours	2 jours	3 jours