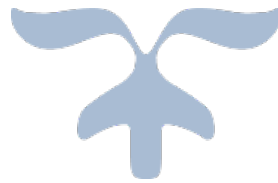


BUSINESS PLAN - SPHÈRES



25 MARS 2019

CFJ

Table des matières

<i>Executive Summary</i>	2
Partie 1 : Présentation de Sphères	3
1. Genèse de l'idée	3
2. L'identité de Sphères	3
3. Les communautés	3
4. Focus sur les fumeurs de pipe	5
Partie 2 : La stratégie commerciale	7
1. La stratégie d'offre et de distribution	7
2. La stratégie de communication et de marketing	11
3. La stratégie de prix	12
Partie 3 : Les prévisions financières	14
1. Détail des coûts et seuil de rentabilité	14
2. Estimation des ventes	18
3. Compte de résultat prévisionnel	18
4. Plan de financement	20
5. Équipe et Organisation	21

Executive Summary

Sphères, c'est le magazine des niches. Entre la revue et le livre de collection, il est un produit haut de gamme qui privilégie le long format, les belles photos et l'écriture narrative.

Tous les trois mois, il s'adresse à une petite communauté différente. Identifiée et identifiable, active et peu considérée par les médias, elle est au cœur du projet Sphères le temps d'un trimestre.

Aujourd'hui, les magazines de niches, à de rares exceptions près, s'adressent à leur lectorat à grand renfort de « conseils pratiques » et de « bonnes astuces ». Ce n'est pas notre objectif. Le centre de Sphères, ce sont les individus qui composent les communautés. Ils sont le cœur de notre projet, le point de départ de nos histoires. Ce sont eux que nous mettons en valeur, ce sont leurs vies que nous racontons.

Dans nos pages, il y aura du très concret, du quotidien, de l'émotion, de la couleur. L'objectif est d'apporter au lecteur une vision singulière de sa communauté. Nous voulons qu'à travers nos articles, il aille à la rencontre des grandes figures de la communauté et qu'il sente une profonde fierté à voir sa passion ainsi éclairée. L'art du détail, dans nos portraits, nos dossiers, notre portfolio, sera essentiel.

À chaque groupe son Sphères, à chaque Sphères son distributeur. Nous voulons que le magazine soit présent au plus près de nos lecteurs. Que notre clientèle et nos sujets d'étude soient finalement ceux qui nous distribuent et s'approprient le numéro. Exit le kiosque, Sphères appartient à ses lecteurs. Eux sont capables de nous trouver dans leurs points de rendez-vous.

Enfin, nous développerons également un site web, sorte de vitrine de la version papier, avec une interview vidéo, un photoreportage sonore et le *teasing* d'un dossier du magazine. Entièrement adapté au numérique, il sera possible d'y retrouver une plateforme marchande pour acheter les numéros de Sphères. »

Partie 1 : Présentation de Sphères

1. Genèse de l'idée

Nous sommes César Marchal et Lucas Bidault, deux étudiants en journalisme passionnés de longs formats. Nous aimons lire les histoires détaillées, les enquêtes, les reportages au long cours. Et nous voulons désormais les écrire.

C'est d'abord de cette envie qu'est née l'idée du magazine Sphères. Pour éviter que cette envie ne soit qu'une lubie, nous nous sommes informés. La presse généraliste voit ses ventes décliner. Les rédactions manquent de moyens, et les reportages au long cours se font de plus en plus rares.

La presse spécialisée, toutefois, se porte bien. Pourtant, aucun magazine ne se donne l'objectif de raconter ce qui fonde vraiment la communauté qu'il traite. Il y a ici un espace vide, que nous avons l'ambition d'occuper.

2. L'identité de Sphères

Sphères est un magazine trimestriel qui souhaite raconter les grandes histoires des petites communautés. Chaque numéro abordera une communauté différente. Nous voulons proposer un produit haut de gamme, entre la revue et le livre de collection : papier de qualité, couverture originale, photos éclatantes, finition irréprochable, écriture soignée. Il s'adresse à un lectorat très précis, passionné par le sujet.

Contrairement à ce que fait majoritairement la presse spécialisée, Sphères veut mettre l'humain au centre de ses articles. Nous voulons beaucoup de couleurs dans tous les reportages, du très concret, du quotidien, de l'émotion. Nous voulons aller en profondeur, comprendre les rouages de la communauté, partager les expériences de ses membres les plus importants.

Finalement, il n'est pas question d'être un magazine de niche, mais un magazine des niches.

3. Les communautés

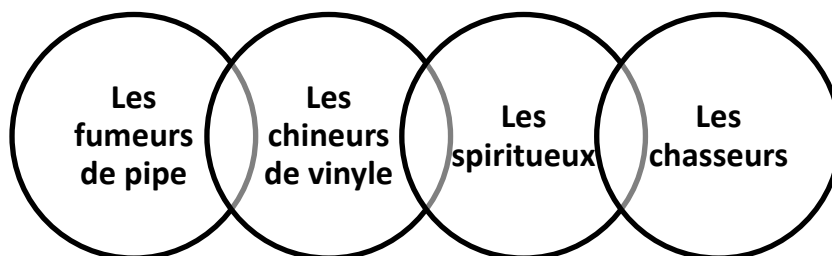
Le principal défi de Sphères est de s'adresser prioritairement à des lecteurs « experts ». Nos clients sont en fait nos « sujets d'étude », puisqu'ils sont membres de la communauté que nous ciblons. Dès lors, le choix de ces communautés revêt un aspect particulièrement

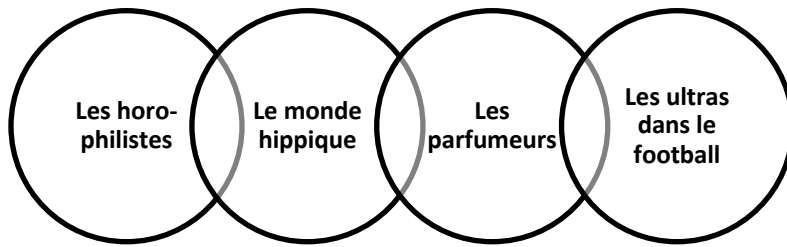
important. Comment les choisissons-nous ? Sur quels critères ? Bien que rien ne soit figé, nous avons tout de même établi quelques attributs essentiels :

- a. **Le sentiment d'appartenance à un groupe identifié.** Il faut que nos clients se sentent appartenir à une communauté forte, unie par une identité, un point commun (cela peut être une passion, un objet, une origine, etc.).
- b. **Une communauté structurée.** Ce deuxième point est particulièrement important, notamment pour répondre à nos impératifs de distribution (cf. partie 2.1). Le groupe doit par exemple posséder une fédération, avoir une ou plusieurs pages Facebook, des forums de discussion, des lieux de rencontre (ex : boutiques, musées), organiser des événements, des salons etc. Toutefois, il n'est pas nécessaire que le groupe réunisse toutes ces caractéristiques. Néanmoins, n'en posséder aucune est un problème.
- c. **Une communauté peu ciblée par les médias.** Nous n'aurions aucun intérêt à cibler une communauté déjà largement traitée dans les médias (ex : les footeux). Si le lecteur a le sentiment de se voir, pour la première fois, représenté par un média, cela va évidemment jouer en notre faveur lors de l'acte d'achat.
- d. **Le pouvoir d'achat.** Il est impossible, au moins sur la première année, d'aborder des communautés avec un pouvoir d'achat limité (ex : les sans-abri, les gilets jaunes, etc), en raison du coût élevé du magazine (cf. partie 2.3).

Tous nos numéros seront indépendants les uns des autres. Notre objectif premier est de répondre, le temps d'un numéro — dans une sorte de hors-série de qualité — à un besoin d'une communauté précise. Ensuite, avec l'enchaînement des numéros, nous escomptons créer une identité Sphères, une communauté Sphères, avec un ensemble de lecteurs fidèles qui adhèrent au format que nous leur proposons.

Sur les bases que nous venons d'évoquer, voici quelques exemples de communautés :



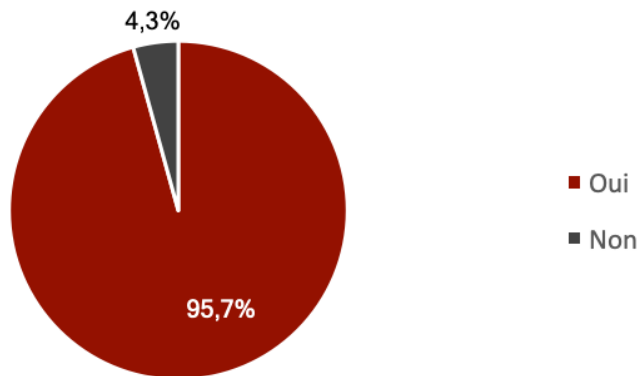


4. Focus sur les fumeurs de pipe

Afin de tester l'attrait de Sphères auprès de son lectorat cible, mais également afin de mieux connaître la communauté qui fait l'objet du premier numéro du magazine, nous avons administré un questionnaire auprès de 326 personnes. Sachant qu'il y a environ 100 000 fumeurs de pipe en France, l'échantillon est raisonnablement représentatif et donne une image fiable des attentes de la communauté.

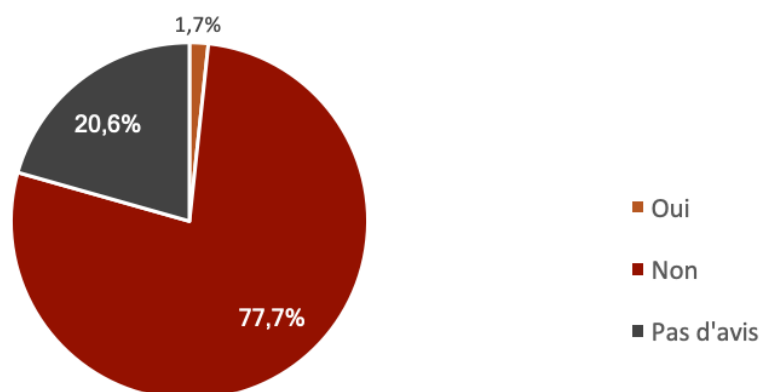
Nous savons donc, et cela justifie l'existence de Sphères pour des communautés similaires, que les fumeurs de pipe sont intéressés par un magazine qui leur serait dédié, avec du long format, des reportages photo et un papier de qualité.

1. Seriez-vous intéressé par un numéro de Sphères sur votre communauté, celle des fumeurs de pipe ?



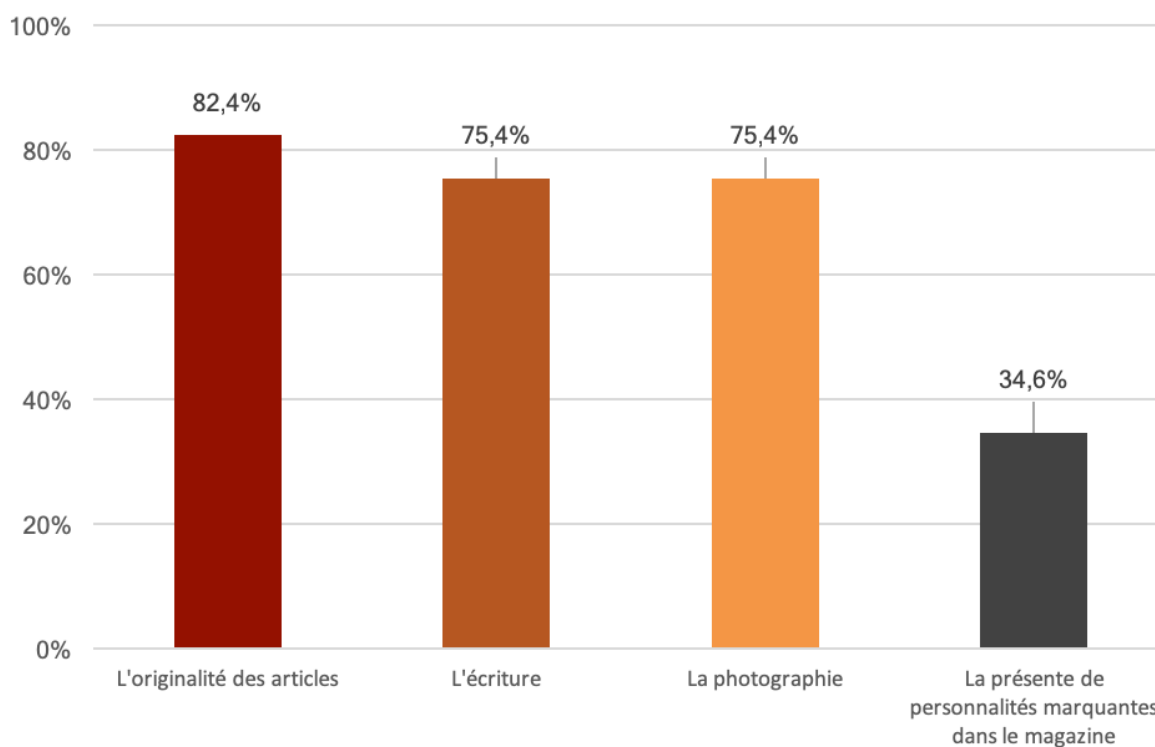
Sphères est donc bien le magazine des niches. Le positionnement est juste, il s'agit de cibler les communautés délaissées par les médias traditionnels.

4. Trouvez-vous que les médias s'intéressent suffisamment aux fumeurs de pipe ?



Enfin pour ce qui est de la forme, nous retrouvons dans les attentes de cette première communauté ce qui fait l'originalité de Sphères, à savoir une écriture soignée, originale, étayée par des photographies de grande qualité.

3. À ce prix, vos attentes de Sphères portent sur :



Partie 2 : La stratégie commerciale

1. La stratégie d'offre et de distribution

L'originalité de Sphères, outre son positionnement parmi la presse magazine, tient également dans sa stratégie commerciale. Puisque l'identité de Sphères est de dédier chaque numéro à une communauté spécifique – chaque communauté ayant par construction, par choix de notre part, un nombre limité et identifié de membres –, une distribution classique via les kiosques et les librairies serait sinon inadaptée, du moins inefficace : non seulement parce que le magazine serait difficilement identifiable par les membres de la communauté, mais également parce qu'avec un tirage par nature limité, les frais de distribution seraient alors trop élevés (voir schéma 1).

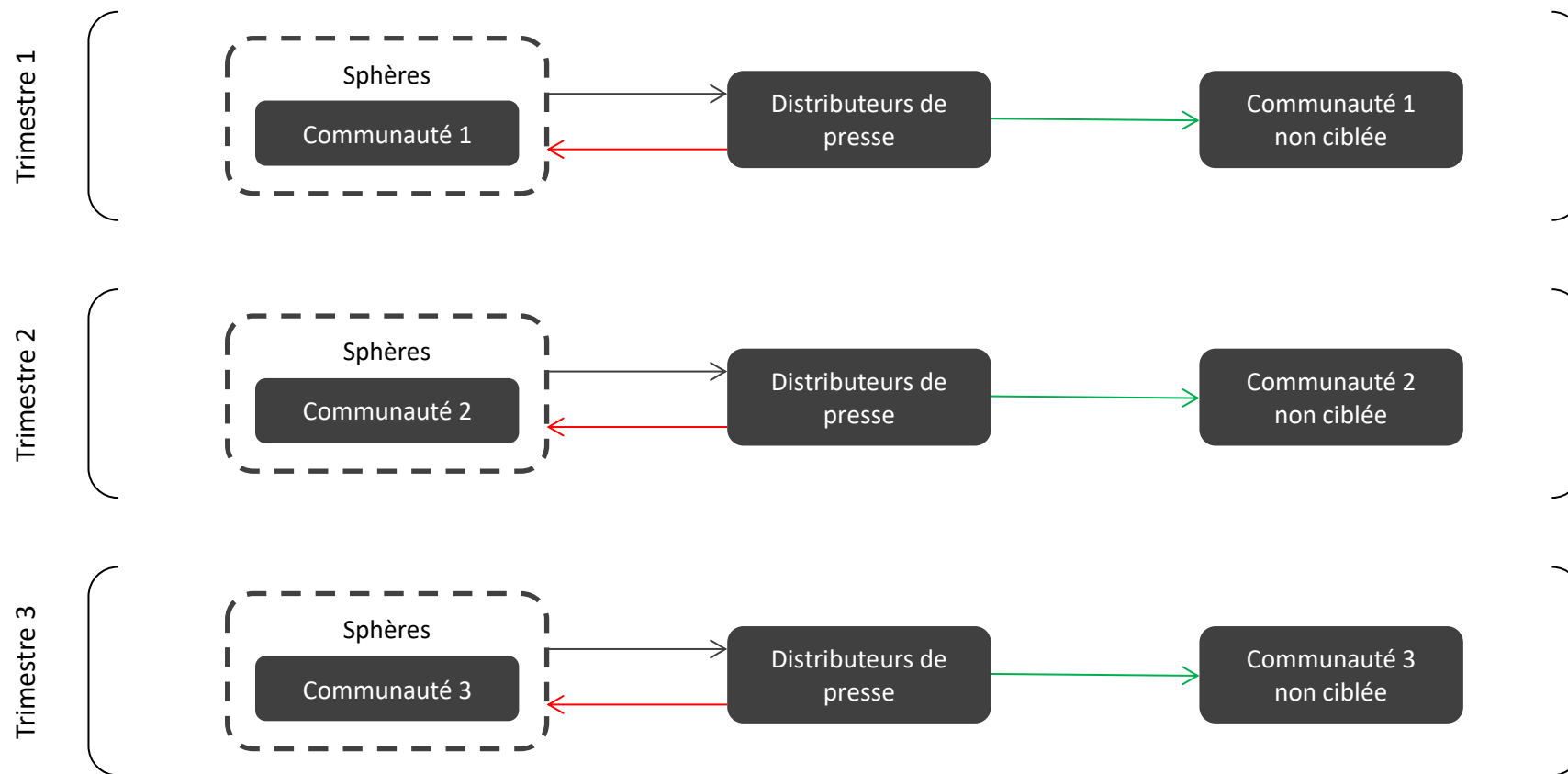
Ainsi, Sphères aura, pour chaque numéro, une distribution principalement ciblée sur des points de vente fréquentés par la communauté en question. Pour le premier numéro sur les fumeurs de pipe, ce sera par exemple l'usine Chacom à Saint-Claude, ses distributeurs ainsi que des magasins spécialisés partout en France, des salons spécialisés, des musées, etc. Pour chaque numéro, l'effort sur la distribution sera à renouveler chaque trimestre, mais le bénéfice économique est triple :

- Toucher directement la communauté dans les lieux qu'elle fréquente : aller « chez » le lecteur, dans les lieux mêmes qui rassemblent la communauté, sans passer par les kiosques.
- Passer outre la commission des revendeurs : celle-ci sera nulle ou bien minime. Le revendeur a tout intérêt à distribuer un magazine qui offre un regard attentif, précis et original sur la communauté qui constitue sa clientèle (communauté dont bien souvent il est membre). Commercialement, nous gardons la possibilité d'accorder une commission au point de vente de maximum 20%, mais celle-ci ne sera jamais du niveau des intermédiaires classiques de la presse.
- La périodicité de Sphères est trimestrielle, mais la sortie d'un nouveau numéro ne rend pas les précédents obsolètes par le seul jeu des nouvelles parutions en kiosque : puisque les points de vente sont spécifiques aux communautés, les numéros ne s'annulent pas, ils s'additionnent et peuvent rester sur le marché simultanément. Les opportunités de vente – et donc les revenus potentiels sur plusieurs mois pour une même parution – en sont ainsi accrus. Il y a également moins de risque d'inventus. Comme pour l'écriture, le reportage et le travail sur les communautés, le modèle économique de Sphères repose sur le temps long.

Si la vente directe, ciblée sur la communauté, sera le principal canal de distribution de Sphères, le magazine sera également disponible par deux autres canaux :

- Une présence dans une vingtaine de librairies en France : c'est indispensable pour l'identification de Sphères comme nouveau média, et c'est également une façon de tester, pour les premiers numéros du moins, l'attractivité du magazine chez les « non-membres » de la communauté ciblée.
- La vente en ligne, à travers le site internet de Sphères.

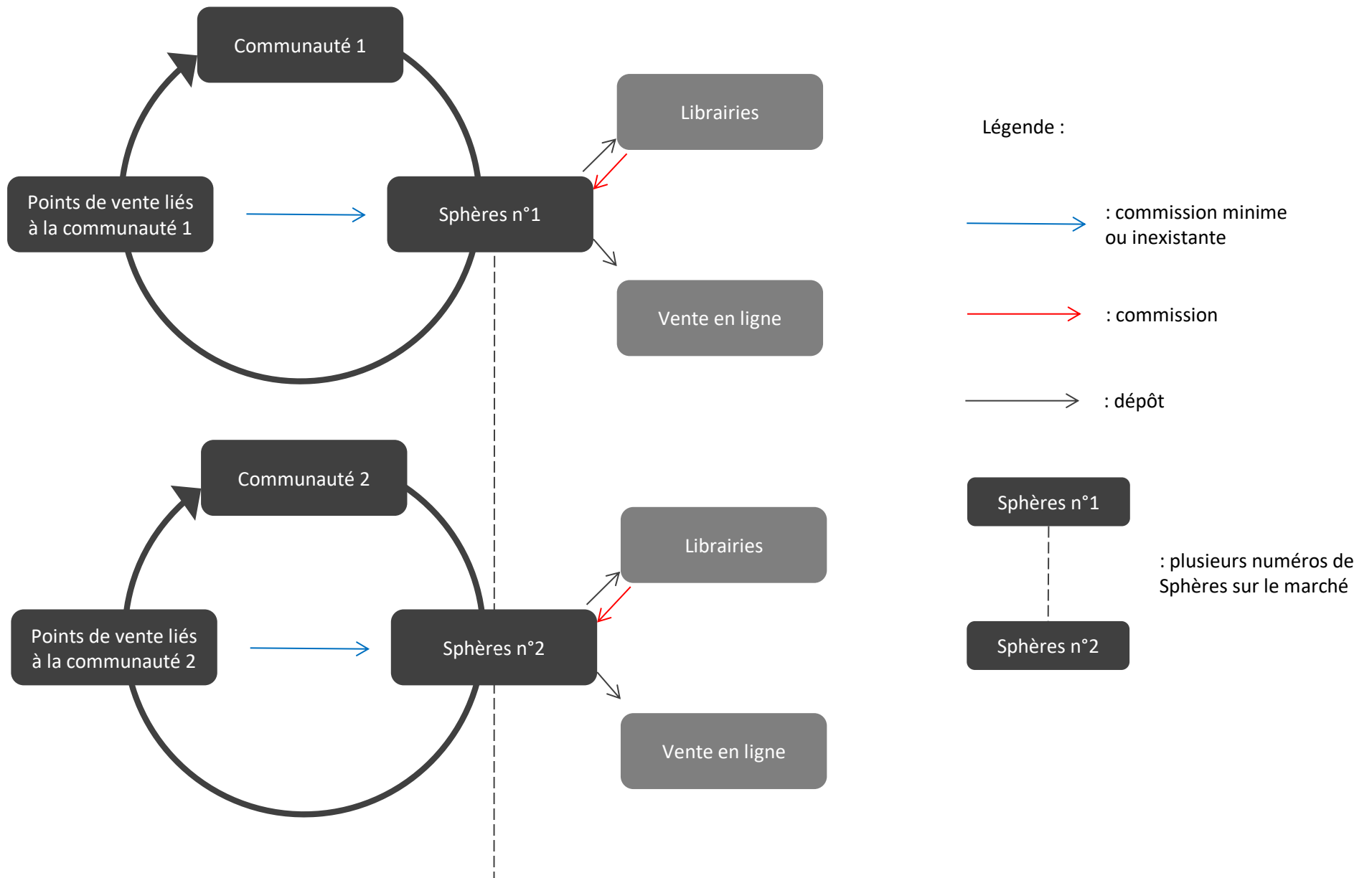
Schéma 1. Modèle de distribution « classique » non retenu pour SPHÈRES



Légende :

→ : dépôt → : commission → : vente

Schéma 2. Modèle de distribution ciblée retenu pour SPHÈRES



Sur les bases de la stratégie commerciale précédemment évoquée, les prévisions de vente que nous avons établies font logiquement apparaître une très large prévalence de la vente ciblée. Plus précisément, par nature et par choix de notre part puisque c'est sur les points de vente ciblés que se concentrent les efforts de distribution, nous estimons que les ventes en librairie et en ligne ne représenteront que 20 % du total (cf. partie 3.2).

2. La stratégie de communication et de marketing

C'est un point clé pour Sphères. L'originalité du modèle économique réside dans le ciblage des communautés ; nous savons également que c'est là que réside le principal défi : atteindre ces communautés.

Sur ce point, nous comptons premièrement sur une spécificité de notre lectorat : au sein d'une communauté de passionnés, il y a des réseaux préexistants, il y a un bouche-à-oreille efficace, et il y a des personnalités particulièrement influentes.

Prenons un exemple : en un mois de travail sur les fumeurs de pipes, nous avons rencontré les acteurs clés de la communauté :

- Pierre Morel, le plus grand maître pipier français
- Antoine Grenat, patron de Chacom, plus gros fabricant français de pipe
- Denis Blanc, patron de Butz-Choquin, deuxième plus gros fabricant
- Claire Mermet et Marie-Aurélie Favre, respectivement à la tête des deux plus grosses boutiques spécialisées de pipe (*La Pipe Rit* et *À la pipe du Nord*)

Nous comptons donc sur ces personnalités – par ailleurs toutes enthousiastes sur le projet de Sphères – ainsi que sur leur réseau pour communiquer auprès de l'ensemble de la communauté.

De plus, nous sommes déjà en contact avec les principaux forums de fumeurs de pipes, auprès desquels le questionnaire a été distribué :

- Fumeursdepipe.net
- Pipegazette.com
- Alanoblebouffarde.com

Ce sont des canaux de communication clés pour Sphères.

Ce modèle est répliquable pour toutes les communautés de Sphères : nous découvrons les personnalités marquantes et les réseaux préexistants au fil des reportages et des longs formats ; nous communiquons ensuite auprès de ces mêmes canaux pour la sortie du numéro.

Il est également prévu d'avoir une présence lors des temps forts qui rassemblent une communauté chaque année : forums, salons, fêtes etc.

En parallèle, nous prévoyons également une communication ciblée sur les réseaux sociaux (essentiellement Facebook) ainsi que via des publicités ciblées sur les principaux sites fréquentés par la communauté.

Chaque sortie d'un nouveau numéro de Sphères sera également accompagnée d'une soirée de lancement. Elles seront pensées comme des moments clés pour rassembler la communauté autour du magazine qui leur est dédié et également un argument commercial lors des « levées de fonds collaboratives » (cf. partie 3.4).

Pour finir, nous savons qu'il peut y avoir des ponts entre les communautés, comme l'a montré le questionnaire administré aux fumeurs de pipe :

5. Pour notre deuxième numéro, nous souhaiterions cibler une autre communauté, aussi précise que celles des fumeurs de pipe et dont on parle peu dans les médias. Seriez-vous intéressé par l'achat de ce second numéro ?



Il est donc important de conserver les réseaux d'une communauté pour communiquer sur les numéros suivants de Sphères. De même, nous utiliserons les outils des plateformes collaboratives comme KissKissBankBank ou Ulule qui nous permettront de communiquer très rapidement auprès de tous les contributeurs d'un précédent numéro de Sphères.

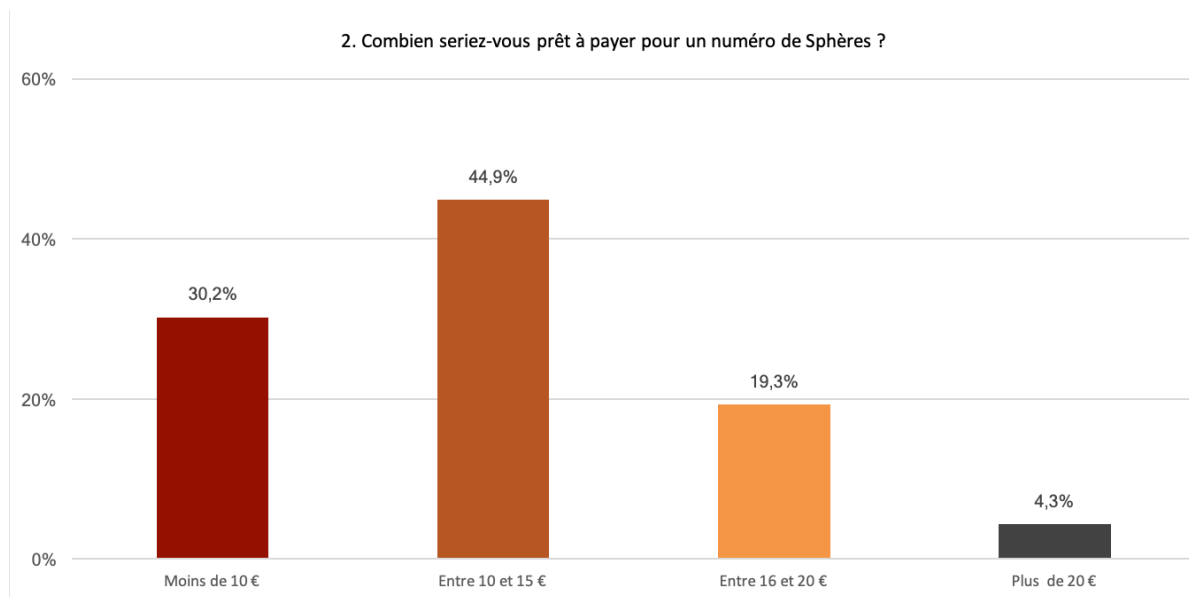
3. La stratégie de prix

Sphères sera vendu au prix de 18,90 €.

Ce prix de vente est dans le même ordre de grandeur que celui des autres trimestriels et « Mook » sur le marché, tels que la *Revue XXI* (15,50 €), *L'Éléphant* (16€), *6 Mois* (25,5€), *Les Others* (16€). Il est également bien moins élevé que le prix d'un livre de collection portant sur notre communauté cible (entre 30 et 50€). Ce dernier étant pourtant un de nos concurrents directs.

Par ailleurs, un prix relativement élevé justifie et permet la qualité de Sphères, tant sur la forme – grammage, qualité du papier – que sur le fond – rédaction de longs formats, temps dédié à l'écriture, budget photo. Du reste, d'un point de vue purement commercial, il est

important que le prix de vente soit cohérent avec un tel positionnement « haut de gamme » parmi la presse écrite. Notre objectif étant de proposer un produit de collection, le prix joue un rôle essentiel, notamment dans le comportement d'achat. Un prix trop faible ne serait pas en cohérence avec les objectifs de Sphères. Pour que le lecteur ait le sentiment d'avoir entre ses mains un « magazine de collection », il faut que le prix soit relativement élevé, sans toutefois tomber dans des tarifs de livre de collection. Il est d'ailleurs notable d'observer que sur les réponses de fumeurs de pipe que nous avons récoltées, une grosse majorité des sondés seraient, connaissant les caractéristiques du magazine, prêts à dépenser plus de 10€ (68,1%), et près d'un quart sont prêts à payer plus de 16€.



Partie 3 : Les prévisions financières

1. Détail des coûts et seuil de rentabilité

Pour plus de clarté, toutes nos prévisions financières – du calcul des coûts au compte de résultat prévisionnel – sont établies trimestriellement, c'est-à-dire selon la périodicité du magazine.

a. Les coûts fixes

La principale source de coûts fixes pour Sphères est celle associée à la production de contenu pour le magazine, le cœur même du projet, gage de sa qualité :

- Trois équivalents Temps Plein
- L'appel à des pigistes pour la rédaction d'articles, pour les reportages photo et pour la mise en page
- Des frais de service pour les déplacements

Par ailleurs, d'autres frais s'ajoutent à ceux-ci :

- Des frais de communication
- Les soirées de lancement pour chaque parution de Sphères
- Des frais de fonctionnement

Enfin, nous avons également prévu des frais fixes initiaux qui n'interviendront qu'en amont du lancement de SPHÈRES :

- Création de la maquette du magazine
- Dépôt de la marque « Sphères »
- Frais d'ouverture de comptes
- Enregistrement auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie

Coûts fixes (par trimestre)	
<i>Charges salariales</i>	
Salaires (fixes)	23 400 €
Salaires (pigistes)	3 200 €
<i>Autres charges</i>	
Frais de service	3 000 €
Frais de fonctionnement	2 000 €
Frais de communication	1 500 €
Soirée de lancement du numéro	1 500 €
Total	34 600 €
<i>Frais de lancement</i>	
Création de la maquette	2 000 €
Autres frais de lancement	810 €

b. Les coûts variables

Nous avons identifié trois sources de coûts variables : l'impression, la distribution ainsi que les commissions (point de vente quand cela sera nécessaire dans la négociation commerciale, commissions des distributeurs librairies).

Après avoir demandé des devis à plusieurs imprimeurs, nous estimons le coût de l'impression à environ 3€ par numéro. Ce prix se justifie par la qualité du papier que nous souhaitons (Olin classique), son grammage (150 g/m²) et le principe de double Une avec découpe d'un rond central. Pour faire de Sphères un magazine esthétique et reconnu comme tel, il est nécessaire d'insister sur la qualité du papier, quitte à payer un prix plus élevé.

Concernant les frais de distribution, nous les estimons à 2,5 € par exemplaire (hors frais de commission). Pour cela, nous avons opté pour deux circuits de distribution distincts et complémentaires :

Circuit 1 : S'appuyer sur un – ou plusieurs – gros acteur de la communauté.

Ici, il s'agit de profiter du canal de distribution des personnages clés et influents de la communauté. Encore une fois, prenons l'exemple des fumeurs de pipe sur lequel nous avons travaillé. L'entreprise Chacom fabrique 40 000 pipes par an. Elle les vend dans sa boutique, ainsi qu'auprès de ses distributeurs, en France (majoritairement) et dans le monde. Aussi, nous adoptons deux stratégies concernant cet acteur majeur, afin de faire baisser au maximum nos frais de distribution et notre avance en trésorerie.

1/ L'entreprise nous achète directement une centaine de magazines au tarif de 18€ (option envisageable au vu de nos discussions avec le patron de Chacom). Elle va ensuite les revendre dans sa boutique au prix de 18,90€. Chacom se fait donc une commission de 0,90€ par magazine pour faire sa propre publicité. Au lieu de nous payer un encart publicitaire dans

Sphères (ce que le dirigeant du groupe a sous-entendu à plusieurs reprises), nous lui proposons de gagner de l'argent en vendant un magazine qui porte sur sa communauté, avec en plus un portfolio anglé autour de son usine. Grâce à cette option, nous pouvons négocier le nombre de magazines vendus comptant (idéal pour la trésorerie) et réduire autant que possible les coûts de distribution (1 lieu, 1 grande quantité, 1 acteur).

2/ La seconde stratégie consiste à négocier avec l'entreprise une prise en dépôt d'un nombre plus grand de magazines. Cette fois, le groupe n'avance pas l'argent mais s'engage à redistribuer les magazines à ses distributeurs traditionnels, par ses propres canaux de diffusion. Encore une fois, c'est de la « publicité gratuite » pour l'entreprise puisque nous abordons sa communauté cible. Pour nous, c'est un moyen de distribuer le magazine sans avoir de coût de distribution. Ici, on se laisse la possibilité de reverser une commission aux distributeurs entre 10 et 20% du prix du magazine.

Circuit 2 : Distribution « classique » par un routeur et par La Poste

Deux acteurs clés dans cette distribution : le routeur et La Poste. Pour le premier, nous envisageons de faire appel à EIS, sur le conseil de la rédaction de *Les Others*. Les frais sont raisonnables : 250€ l'ouverture de compte, 50€ par mois de stockage palette et 8,50€ par dépôt à La Poste. C'est un gain de temps important pour Sphères, d'autant plus que les dépôts à la Poste ne seront pas nombreux (publication trimestrielle). Pour La Poste, *Les Others* nous ont conseillé de souscrire à un tarif appelé Publissimo (idéal pour les petites diffusions de moins de 2000 exemplaires). Pour un envoi à J+7, le prix est d'environ 1,8€/magazine (pour un poids d'environ 550g).

Au total, les frais de distribution s'élèvent en moyenne à 2,5€/magazine pour le circuit 2.

Enfin, il nous a fallu calculer ce que pouvaient représenter les frais liés aux commissions des revendeurs. Bien souvent, nous argumenterons pour que la commission soit nulle – c'est le rôle du discours original de Sphères, dédié à une communauté. Néanmoins, nous estimons que dans le cadre d'une négociation commerciale, nous pourrions aller jusqu'à 20% de commission. Restent les libraires, chez qui ce taux est bien plus élevé (jusqu'à 50 %) mais l'impact financier sera ici minime puisque nous prévoyons que ce canal de distribution représentera moins d'un cinquième des ventes.

c. Seuil de rentabilité

Suite au calcul des coûts, nous avons établi plusieurs estimations de marges sur coûts variables, en fonction des trois canaux de distribution envisagés.

Marge sur coûts variables_points de vente	
% du CA	80%
Impression	3,00 €
Distribution	2,50 €
Commission	1,89 €
Total coûts variables	7,39 €
Marge sur coûts variables	11,11 €
Marge sur coûts variables (%)	60,06%

Marge sur coûts variables_vente en librairies	
% du CA	5%
Impression	3,00 €
Distribution	2,50 €
Commission	9,45 €
Total coûts variables	14,95 €
Marge sur coûts variables	3,55 €
Marge sur coûts variables (%)	19,20%

Marge sur coûts variables_vente en ligne	
% du CA	15%
Impression	3,00 €
Distribution	2,50 €
Frais de livraison pour Sphères	2,00 €
Total coûts variables	7,50 €
Marge sur coûts variables	11,00 €
Marge sur coûts variables (%)	59,47%

Nous obtenons alors une marge sur coûts variables (moyenne pondérée) de 58,33%.

Marge sur coûts variables moyenne (%) 57,93%
Marge sur coûts variables moyenne (€) 10,72 €

Ce qui nous permet d'estimer un seuil de rentabilité d'environ 3 220 magazines vendus.

Coûts Fixes	
Salaires (fixes)	23 400 €
Salaires (pigistes)	3 200 €
Frais de service	3 000 €
Frais de fonctionnement	2 000 €
Frais de communication	1 500 €
Soirée de lancement du numéro	1 500 €
Total coûts fixes	34 600 €
Seuil de rentabilité	3 228

2. Estimation des ventes

Les estimations de vente vont varier en fonction de la communauté ciblée. Pour celle que nous connaissons le mieux, les fumeurs de pipe, nous savons qu'elle est composée d'environ 100 000 membres. D'après notre questionnaire, et avec toutes les précautions de rigueur sur les données utilisées, nous savons que 4,3% des membres de la communauté seraient prêts à payer plus de 20€ pour Sphères. Nous prenons volontairement la fourchette de prix la plus élevée afin de ne pas fausser le calcul des ventes par des estimations trop optimistes. Cela fait donc 4 300 personnes – au-dessus du point mort calculé.

Compte tenu de la structure de notre modèle de distribution, nous prévoyons une large domination des ventes ciblées en magasin (80%) par rapport aux ventes en ligne (15%) et en librairie (5%). S'il est vrai que le nombre de ventes en ligne pourra être amené à augmenter une fois que Sphères sera plus identifié comme média, nous ne comptons pas augmenter notre présence en librairie. Voici donc, selon trois scénarii, les hypothèses de vente pour le premier numéro de Sphères :

	Hypothèse basse	Hypothèse moyenne	Hypothèse haute
Ventes ciblées en point de vente	2 000	2 800	3 600
Ventes en librairies	125	175	225
Ventes en ligne	375	525	675
Total Ventes	2 500	3 500	4 500

Il est d'usage, pour la presse papier, de dire que l'on ne vend que 30% de ce que l'on imprime. Ce constat vaut peut-être pour la presse traditionnelle, mais on ne peut l'appliquer en amont pour Sphères compte tenu de l'originalité de son modèle économique et de sa distribution. Néanmoins, toujours suivant la même logique qui consiste à partir des hypothèses les moins optimistes, nous basons nos prévisions financières sur une impression de 6 000 magazines.

3. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel de Sphères ne porte pour l'instant que sur un trimestre, c'est-à-dire sur le premier numéro. En effet, les communautés sur lesquelles porteront les prochains numéros de Sphères n'ont pas encore été définitivement arrêtées ; nous n'avons donc pas réalisé d'études de marché, ni d'estimations de ventes. Toutefois, sachant que les communautés 2 et 3 seront bientôt fixées, et qu'elles seront d'une taille similaire à celle des

fumeurs de pipe, nous serons très prochainement en capacité de répliquer le modèle ci-dessous.

Compte de résultat prévisionnel	Trimestre 1		
	Hypothèse basse	Hypothèse moyenne	Hypothèse haute
Ventes	46 257,75 €	64 760,85 €	83 263,95 €
Coûts des ventes	36 071,25 €	37 299,75 €	38 528,25 €
<i>Impression</i>	18 000,00 €	18 000,00 €	18 000,00 €
<i>Distribution</i>	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €
<i>Commission revendeur</i>	1 890,00 €	2 646,00 €	3 402,00 €
<i>Commission Libraire</i>	1 181,25 €	1 653,75 €	2 126,25 €
Marge brute	10 186,50 €	27 461,10 €	44 735,70 €
	22%	42%	54%
Contenu, création, photos			
Charges salariales	26 600,00 €	26 600,00 €	26 600,00 €
<i>Salariés permanents</i>	23 400,00 €	23 400,00 €	23 400,00 €
<i>Pigistes</i>	3 200,00 €	3 200,00 €	3 200,00 €
Divers (frais de service)	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €
Sous-total :	29 600,00 €	29 600,00 €	29 600,00 €
Marketing & Ventes			
Charges salariales	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Publicité, promotion et autres dépenses marketing	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €
Frais de lancement	2 660,00 €	2 660,00 €	2 660,00 €
Soirée de lancement par numéro	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €
Sous-total :	5 660,00 €	5 660,00 €	5 660,00 €
Administration et Direction Générale			
Charges salariales et primes diverses	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Loyers, assurances et charges liées (frais de fonctionnement)	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €
Locations d'équipements et maintenance	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Conseils et honoraires	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dotations aux amortissements	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sous-total :	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €
Total des dépenses d'exploitation	37 260,00 €	37 260,00 €	37 260,00 €
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	(27 073,50 €)	(9 798,90 €)	7 475,70 €
	.	.	.
Frais financiers	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Subventions (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Impôts et taxes	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Résultat Net	(27 073,50 €)	(9 798,90 €)	7 475,70 €

On le voit, le seuil de rentabilité établi précédemment n'est qu'un indicateur théorique : quand bien même les ventes le dépasseraient (hypothèse moyenne à 3 500 magazines vendus), le stock des invendus fait que le résultat net est négatif. Restent plusieurs commentaires à faire sur cette ligne du compte de résultat.

Comme il s'agit uniquement du premier numéro, le résultat net est sensiblement réduit par les frais de lancement de 2 660 €. Pour les prochains trimestres, cette ligne sera absente ou considérablement réduite si nous lisons le montant sur la première année d'existence de Sphères.

Enfin, plusieurs sources de revenu ont volontairement été exclues du compte de résultat puisque nous ne sommes pas encore en mesure de les chiffrer avec précision :

- Les aides publiques : la bourse pour les entreprises de presse émergentes, à laquelle Sphère est éligible
- Les dons via des plateformes de financement participatif (dons dépassant le montant d'une prévente, voir partie suivante)
- Deux pages de publicité en 2^{ème} et 3^{ème} de couverture du magazine

4. Plan de financement

Il nous faut revenir ici sur la spécificité du modèle de distribution de Sphères. Comme nous l'avons vu, son originalité par rapport à la presse papier traditionnelle est que les marchands de journaux n'interviennent pas : chaque numéro de Sphères s'ajoute au suivant jusqu'à épuisement des stocks, les magazines sont présents sur plusieurs marchés (et donc plusieurs points de vente) différents. Cela permet aux revenus issus d'un même magazine de s'étaler sur un temps plus long que la seule périodicité du magazine. Néanmoins, c'est un défi en termes de trésorerie : il y aura des dépenses considérables à avancer, de même qu'un crédit de TVA à financer. C'est un point important à prendre en compte, beaucoup de jeunes entreprises peuvent ne pas survivre à cause d'erreurs de trésorerie, quand bien même le modèle économique serait en soi rentable.

Sachant cela, nous avons envisagé plusieurs pistes permettant d'anticiper les flux de trésorerie de Sphères :

- Un financement participatif pour chaque numéro. C'est un modèle classique dans la presse : les dons des contributeurs servent de préventes – le magazine, une fois terminé, leur sera livré – et permettent de financer une grande partie de l'impression. Par ailleurs, nous comptons proposer aux contributeurs des seuils de don au-delà de la seule prévente du magazine, chaque seuil étant accompagné de nouvelles contreparties.
- La négociation d'un découvert bancaire
- Un prêt bancaire

Nous sommes actuellement en train d'identifier les délais de paiement de nos distributeurs. Une fois connus, nous pourrions calculer précisément le besoin en fond de roulement et présenter un tableau de trésorerie détaillé.

5. Équipe et Organisation

L'équipe de Sphères est composée des deux fondateurs, Lucas Bidault et César Marchal, formés au Centre de formation des journalistes (CFJ), et d'un troisième membre, Simon Rossi, diplômé de l'EM Lyon. Lucas Bidault et César Marchal sont responsables de la partie éditoriale de l'entreprise. Simon Rossi est lui responsable de la partie commerciale. À terme, seuls ces trois membres seraient salariés. Pour le reste, nous nous appuyons sur des pigistes, principalement pour la photo mais également pour quelques courts formats textes. Concernant le pôle photo, nous travaillons, sur le premier numéro, avec le photographe Mathias Benguigui. Il réalise pour nous plusieurs photographies et coordonne la répartition du budget photos. Nous sommes également entourés de deux graphistes, Noa Bianchi et Théophile Berthemet, qui maquettent le magazine.