



CRÉATION D'ENTREPRISE

ELIZABETH VINAY

RÉALISEZ VOTRE ÉTUDE DE MARCHÉ AVEC SUCCÈS

Réduire les risques et travailler
le lancement du projet



- **Qu'est-ce qu'une étude de marché ?**
- **Par où commencer ?**
- **Qui peut vous aider ?**
- **Combien ça coûte ?**

Pivot de votre projet, l'étude de marché est cruciale pour la réussite de votre futur business ! Elle vous permet d'évaluer votre chiffre d'affaires et de lancer ou non votre activité.

Ce guide pratique vous propose une méthodologie simple qui vous aidera dans la conduite de votre étude de marché : recueil des informations sur l'offre, la demande et l'environnement, étude sur le terrain, rencontres d'experts... Illustré par des exemples concrets, ce guide vous aide à faire les bons choix stratégiques et vous propose, en prime, une checklist pour ne rien oublier !

Il vous donne également des points de repère pratiques pour mettre en place vos premières actions de commercialisation et de communication afin d'optimiser le lancement de votre activité.

ELIZABETH VINAY, diplômée de l'IEP de Paris, est consultante depuis plus de vingt ans à l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE) ; dans le cadre de sa fonction, elle a suivi de nombreux chefs d'entreprise dans leur projet de création ou de reprise d'activité.



RÉALISEZ
VOTRE **ÉTUDE DE MARCHÉ**
AVEC SUCCÈS

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage est réalisé par ELIZABETH VINAY,
responsable de la collection des « fiches professionnelles » de l'APCE
(les modes d'emploi de la création d'entreprise par secteur).
Il s'inscrit dans la continuité des précédents ouvrages publiés
par l'APCE aux Éditions d'Organisation sous le titre
Réaliser votre étude de marché.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque sup-
port que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français
d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006
Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55554-7

Elizabeth Vinay

RÉALISEZ VOTRE ÉTUDE DE MARCHÉ AVEC SUCCÈS

Réduire les risques du projet – Travailler le lancement du projet

Sommaire

Introduction	9
---------------------------	---

Chapitre 1

Une étude de marché : pour quoi faire?	13
Un marché : de quoi s'agit-il ?	13
Les objectifs d'une étude de marché	15
Une étude de marché pour tous ?	18
<i>Pour les repreneurs</i>	18
<i>Pour les auto-entrepreneurs</i>	19

Chapitre 2

Étude de marché : mode d'emploi	21
Quand réaliser une étude de marché ?	21
Une étude de marché, concrètement, qu'est-ce que c'est ?	21
Qui peut réaliser cette étude ?	23
Qui peut vous conseiller ?	24
Les aides financières pour votre étude	25
Adoptez une méthode !	25
Quelques conseils avant de démarrer	27
<i>Soyez exhaustif</i>	27
<i>Méfiez-vous des généralités</i>	27
<i>Voyez loin</i>	27
<i>Ne misez pas tout sur Internet</i>	27
<i>Dépassez nos frontières</i>	28
<i>Recoupez l'information</i>	28
<i>Soyez objectif</i>	28
<i>Soyez patient</i>	28
<i>Soyez malin</i>	29
Combien de temps dure votre étude ?	29

Chapitre 3

L'étude macroéconomique de votre projet	31
Vos marchés	31

L'idée de départ	32
Informations sur l'offre	33
<i>Les entreprises du secteur</i>	33
<i>Les produits et services déjà sur le marché</i>	35
<i>Les produits ou services innovants</i>	36
<i>Les phases de développement du secteur</i>	37
<i>Le volume de consommation et le taux d'équipement</i>	39
Informations sur la demande	41
<i>Les particuliers</i>	41
<i>Les entreprises</i>	42
<i>Les comportements des clients</i>	43
<i>Les motivations d'achat</i>	44
L'environnement de votre profession.....	45
<i>Le contexte global</i>	45
<i>L'organisation de la profession</i>	46
<i>La réglementation de votre activité</i>	47
Une enquête sur Internet et les réseaux sociaux.....	49
<i>Quelques pistes</i>	49

Chapitre 4

Une étude sur le terrain	53
Une étude documentaire	53
Des interviews d'experts.....	54
Le repérage des clients.....	55
<i>Observations et interviews des clients potentiels</i>	57
<i>Déterminer les cibles de clientèle: le couple « produit/marché »</i> .	58
Le repérage des concurrents.....	60
Des études quantitatives et qualitatives	62
<i>Quand faire une étude?</i>	63
<i>Le questionnaire</i>	64
Test et prospection commerciale	67

Chapitre 5

Cinq exemples d'études de marché	71
Exemple 1. Clientèle identifiable en nombre limité.....	73
<i>Constituer un fichier de prospects</i>	74
<i>Choisir une technique de marketing direct</i>	75
<i>Obtenir un rendez-vous</i>	76
<i>Exemple: la vente de services multimédia à des maisons de retraite</i>	77
Exemple 2. Clientèle localisée.....	81

<i>La demande sur la zone de chalandise</i>	82
<i>La concurrence sur la zone de chalandise</i>	84
<i>L'environnement autour de la zone de la chalandise</i>	85
<i>Le choix du local</i>	86
<i>La zone de chalandise et le calcul du chiffre d'affaires</i>	87
<i>En conclusion: du bon sens... aux enquêtes de géomarketing</i>	89
<i>Exemple: l'ouverture d'un terminal de cuisson à l'Isle Jourdain (Gers)</i>	90
Exemple 3. Clientèle diffuse.....	93
<i>Exemple: l'activité d'artiste peintre décorateur en région parisienne</i>	94
Exemple 4. Clientèle de grande consommation.....	98
<i>La vente avec la grande distribution</i>	99
<i>Exemple: le lancement d'un nouveau produit: du chocolat au champagne</i>	100
Exemple 5. Clientèle sur Internet.....	103
<i>La vente sur Internet</i>	103

Chapitre 6

Les conclusions de votre étude de marché	105
Les choix stratégiques: quel produit ou quel service?	
À quel prix?	105
<i>Le choix des produits ou des services</i>	105
<i>Quel prix de vente?</i>	107
L'évaluation du chiffre d'affaires.....	110
<i>Premier objectif: une affaire rentable</i>	110
<i>Second objectif: ne pas manquer de trésorerie les premiers mois d'activité</i>	111
<i>Quelques méthodes pour évaluer le chiffre d'affaires</i>	115
La décision de lancer ou non l'activité	117
<i>L'organisation de votre entreprise</i>	117
Les contraintes de votre projet	118

Chapitre 7

Votre politique commerciale	121
Le marketing mix	121
<i>La politique de distribution</i>	122
<i>La politique de communication</i>	125
Bilan: le choix des actions commerciales	129
Récapitulatif des actions commerciales par type de clientèle ...	131
<i>Clientèle identifiable et en nombre limité</i>	131

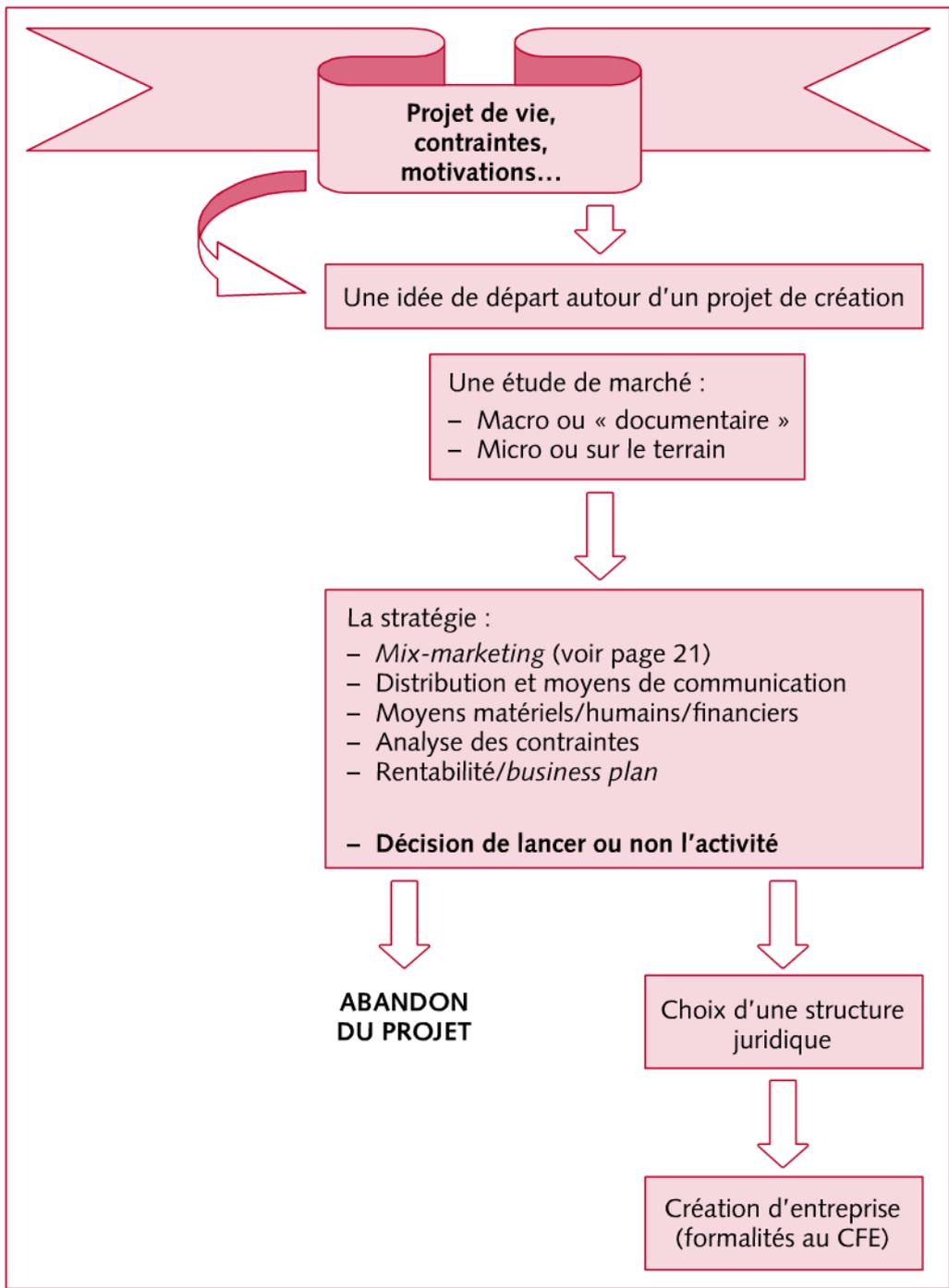
<i>Clientèle localisée</i>	133
<i>Clientèle diffuse</i>	134
<i>Clientèle de grande consommation</i>	135
<i>Clientèle sur Internet</i>	136
 Chapitre 8	
Les sources d'information pour votre étude de marché	139
Les informations diffusées par l'APCE.....	139
Les métiers et les formations par activité.....	140
La réglementation des activités	141
La presse professionnelle.....	142
Les organisations professionnelles.....	142
Les annuaires professionnels	143
Les manifestations professionnelles.....	144
Les revues, bases de données et ouvrages.....	145
Les organismes spécialisés: centres de documentation, centres techniques... ..	145
Les fichiers d'entreprises	146
Les statistiques officielles.....	147
Les cabinets proposant des études de marché	148
Les instituts de sondages et d'opinion.....	150
Une étude de marché à l'étranger	150
Une étude des marchés innovants.....	151
 Conclusion	 153
 Bibliographie	 155
Publications diverses sur l'économie et les marchés.....	155
Élaboration de l'étude de marché	155
Marketing, techniques de vente, communication.....	156
 Check-list	 157
L'étude macroéconomique	157
L'étude micro ou de terrain.....	158
Quoi vendre, précisément, à qui, où, combien, comment ?	158
 Index	 161

Introduction

L'étude de marché est une corvée pour beaucoup d'entre vous ! Vous ne savez pas très bien comment la réaliser, vous vous lancez dans l'aventure de la création d'entreprise avec un semblant d'étude... Les résultats ne se font pas attendre : manque de trésorerie et parfois dépôt de bilan dans les situations les plus tendues, qui découlent directement des problèmes commerciaux. À l'origine : une étude de marché souvent bâclée !

Pour confirmer la validité de votre idée initiale, vous devez vérifier qu'elle peut aboutir sur un projet sérieux. L'étude de marché est le point de départ de tout !

Du reste, et au risque de bousculer un peu les habitudes sur la méthodologie de création, nous affirmons que le *business plan* est facile à construire si l'étude de marché a été bien conçue, avec la prise en compte des investissements nécessaires et des charges d'exploitation. Le *business plan* n'a pas besoin d'être trop détaillé ou envisagé sur plusieurs années... Qui peut en effet prévoir l'évolution d'une activité dans un environnement sans cesse changeant ? Enfin, les dispositions juridiques ont des conséquences sociales et fiscales, certes, mais sont sans répercussions au niveau de l'activité et des marges. Or, dans la majorité des cas, le créateur privilégie l'aspect juridico-administratif de son projet (SARL ou auto-entrepreneur ? Gérant minoritaire ou majoritaire ? Droit à l'aide ou non à la création d'entreprise ?...), alors que son idée est encore mal définie et que son étude de marché est embryonnaire ou inexistante.



■ La place de l'étude de marché dans la méthodologie de création d'activité

Cet ouvrage vous donne des points de repère conceptuels, méthodologiques et pratiques pour la réalisation de l'étude commerciale préliminaire au lancement de votre activité, élément essentiel de la réussite de votre projet.

C'est un guide que nous avons voulu pragmatique, illustré par des exemples concrets, éloigné des discours souvent trop théoriques habituellement abordés en pareil cas. Place au bon sens !

Nous vous proposons de suivre le plan suivant :

- La **présentation** du contexte ou du marché. Les **objectifs** de l'étude de marché, préliminaires au lancement du projet. (Chapitre 1)
- Les **aspects concrets** de l'étude de marché à envisager dès le départ : quand la réaliser ? Qui fait quoi ? En pratique, comment faire ? (Chapitre 2)
- Les différentes **étapes** d'une étude de marché :
 - 1^{re} étape : l'étude **macroéconomique** de votre projet : offre, demande, environnement du secteur d'activité. (Chapitre 3)
 - 2^e étape : votre **étude sur le terrain**, ou l'enquête à mener auprès de votre cible ou sur un lieu d'implantation. (Chapitre 4)
- Des **exemples d'études de marché** en fonction des types de clientèles visées : clientèle identifiable en nombre limité, localisée, diffuse, de grande consommation, sur Internet. (Chapitre 5)
- Les **conclusions** de votre étude de marché. (Chapitre 6)
- Si le projet doit aboutir, l'**élaboration** de votre politique de **commercialisation** et de **communication**. (Chapitre 7)

Et enfin, toutes les sources d'information nécessaires à la réalisation de votre étude de marché sont répertoriées. (Chapitre 8)



UNE ÉTUDE DE MARCHÉ : POUR QUOI FAIRE ?

Voyons tout d'abord comment fonctionne une entreprise dans ses rapports avec son environnement commercial, c'est-à-dire son marché.

Un marché : de quoi s'agit-il ?

Un marché est un système d'échanges commerciaux ou financiers. Concrètement, ce sont des individus ou des organisations susceptibles d'acheter un type de produit ou de service. À cet effet, un certain nombre de conditions doivent être réunies.

Il faut des personnes, des entreprises ou des organismes qui manifestent des besoins ou des envies solvables : ce sont les **demandeurs**. Ils doivent avoir la capacité et la volonté de payer dans des proportions suffisantes (au moins équivalentes au coût réel) les produits ou services correspondant à leurs attentes.

Sur ce marché doivent être présents des produits ou des services adaptés aux besoins ou envies des personnes qui les manifestent : ce sont les **offreurs** qui répondent à de tels besoins, ou parfois les suscitent.

Exemple

Dans l'économie numérique, l'offre d'une nouvelle fonctionnalité sur un téléphone portable devient vite l'option qu'il faut avoir, à laquelle nul ne songeait auparavant.

Souvent, une réglementation est à l'origine d'une nouvelle offre de service; c'est le cas avec le Grenelle Environnement, la politique de développement durable et les changements en matière de construction, d'efficacité énergétique, d'éco-mobilité...

Il faut que les règles de lieu et de temps soient respectées: lieux de mise à disposition des produits ou des services (implantation d'un local commercial, place sur un marché, emplacement dans un grand magasin, boutique en ligne...) et lieux d'information, de communication, de promotion (emplacement publicitaire, exposition, salon), etc. Par ailleurs, il existe des temps propices aux échanges de produits, de services ou d'informations: jours et heures d'ouverture, périodes ou saisons dans l'année, moments où la clientèle est prête à accepter un produit nouveau, etc.

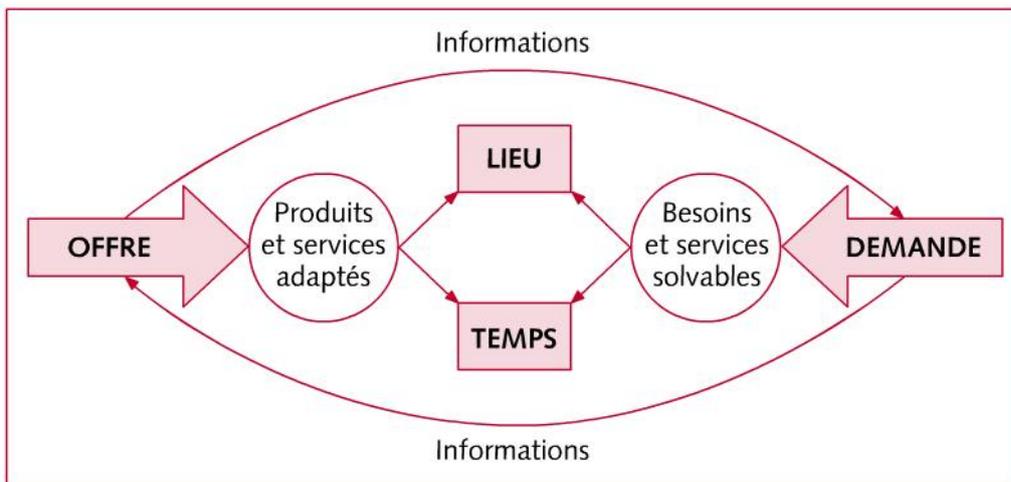
Il doit aussi exister les moyens d'une **information réciproque**: information des demandeurs sur les produits ou services et sur leurs conditions d'acquisition, information des offreurs sur les besoins ou envies des demandeurs et leurs possibilités de paiement.

Définition

L'autorité de la concurrence

C'est la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) qui veille au bon fonctionnement des règles du marché et de sa transparence pour le consommateur. Même sur Internet, il existe des règles à respecter! www.economie.gouv.fr/dgccrf.

Enfin, des éléments extérieurs influent sur le marché. Ainsi, un événement climatique, la hausse des prix d'une matière première, une mesure fiscale (changement du taux de TVA...), modifient le fonctionnement des marchés et ont des conséquences sur les prix du produit ou de la prestation.



■ Un marché est un système d'échanges

Les objectifs d'une étude de marché

Votre entreprise doit être **rentable**, c'est-à-dire vendre suffisamment de produits ou services pour gagner de l'argent. Vous devez donc avoir, au moyen d'une étude préalable, une bonne connaissance de la clientèle, de ses besoins, de la concurrence, et de leur évolution respective.

Vous avez peut-être déjà une bonne appréciation de cet environnement et de ses potentialités ou bien vous découvrirez tout un monde nouveau et inconnu, quel que soit votre niveau, vous avez intérêt à vérifier et à compléter vos informations.

Conseil

LA RENTABILITÉ DE VOTRE AFFAIRE N'EST PAS VOTRE PRIORITÉ ET VOUS AVEZ UN OBJECTIF D'ORDRE SOCIAL ?

Vous pouvez vous renseigner sur l'économie sociale et solidaire, créer une association, une société coopérative (Scop)... ce qui ne vous dispense pas de mener une enquête sur votre marché. Éthique et rentabilité doivent aller de pair !

Une étude de marché n'est pas une équation mathématique vérifiable à 100 % mais elle est un réducteur d'incertitudes et une pièce maîtresse de votre projet ; tout en découle. La connaissance du marché vous permettra ainsi de définir avec précision le ou les produits ou services à vendre, leurs caractéristiques (conditions d'emploi, finition, présentation), les avantages qu'ils doivent apporter, le catalogue ou l'achalandage qu'ils constituent, les services qui les complètent. Entre autres finalités, vous pourrez fixer les prix, niveaux, gammes et conditions de paiement. De là, vous serez en mesure de choisir le mode de vente, les conditions dans lesquelles les produits ou services seront mis à la disposition de la clientèle, le mode de distribution et la localisation qui permettront de satisfaire au mieux les règles de lieu et de temps.

La connaissance du marché aide à préparer les moyens de la négociation directe, vos techniques de vente, votre argumentaire, vos compétences de vendeur, le mode de prospection, et éventuellement la mise en place d'une force de vente.

Enfin, elle aide à déterminer les différents moyens de communication, les relations publiques, les relations avec la presse, le marketing à adopter sur Internet, la publicité, le nom, le slogan, l'image.

■ **Réaliser une étude de marché, c'est répondre aux questions suivantes :**

Quoi ?	Définition du produit ou service
Qui ?	Définition de la clientèle
Pourquoi ?	Besoins à satisfaire
Comment ?	Critères d'achat du produit
Où ?	Zone d'intervention de l'activité
Quand ?	Circonstances de l'achat
Combien ?	Volumes prévisionnels de ventes

L'importance de cette étude de marché n'est plus à démontrer et vous devez y consacrer toute votre énergie. Si vous en doutez encore, sachez que l'absence d'étude de marché conduit bien souvent les jeunes entreprises à leur perte. **Parmi les causes des défaillances d'entreprises, les problèmes commerciaux prédominent et expliquent 70 % des échecs :** marché trop étroit, clientèle trop restreinte, longs délais de décision de certains clients notamment dans le « B to B » (*business to business* ou vente à des entreprises), vente à perte, vente à des clients insolvable, gamme de produits insuffisante, mauvaise appréciation de la concurrence...

Le nerf de la guerre, ce sont vos clients ! Quelle est votre valeur ajoutée, comment vous distinguer ? À quels besoins répondez-vous ? Une fois votre affaire lancée, vous n'aurez plus beaucoup de temps pour établir votre stratégie commerciale de démarrage !

Dans tous les cas, il ne faut pas hésiter à remettre en cause votre projet de départ : l'objectif d'une étude n'est pas de confirmer à tout prix une vague idée mais de tester le marché. Vous allez mener une enquête, recueillir de précieux avis, et modifier le plus souvent votre projet initial.

Votre dernier objectif, en conclusion de votre étude, est de vérifier si votre projet tient la route.

Analysez le délai de montée en puissance du chiffre d'affaires : disposez-vous d'un besoin en fonds de roulement (BFR), afin de soutenir le démarrage de l'activité ?

Définition

Qu'est-ce que le BFR ?

Le BFR mesure la quantité d'argent dont vous devez disposer grâce à la trésorerie de votre entreprise pour couvrir les dépenses faites avant d'encaisser vos premières ventes de produits. C'est le volant de « charges courantes » qui sera engagé en permanence avant de pouvoir obtenir le règlement d'une prestation de service.

Enfin, comparez votre savoir-faire avec celui des professionnels qui réussissent : êtes-vous l'homme (la femme) de la situation ? Comment allez-vous vous organiser ? Faut-il vous associer ? Soyez réaliste, le chiffre d'affaires visé nécessite peut-être deux personnes à plein-temps au lieu d'une, un local plus grand, la participation régulière à des salons...

Une étude de marché pour tous ?

Pour les repreneurs

L'étude est utile pour celui qui veut acquérir un fonds de commerce ou une société existante. Elle permet de mieux cerner l'environnement de l'entreprise, ses faiblesses et ses atouts. Reprendre c'est souvent recréer, donner une nouvelle orientation stratégique, en saisissant le fonctionnement d'une filière et de ses enjeux.

Exemple

Si vous reprenez un salon de coiffure, il est utile de connaître son potentiel compte tenu des éléments sur la profession, le quartier et ses habitants. Des interviews seront utiles pour analyser les propositions des réseaux de franchisés, ou l'avis des clients sur de nouveaux services ou horaires.

Même si vous êtes déjà du sérail, l'étude permet de prendre du recul, de trouver des idées nouvelles et de préparer vos arguments en vue de la négociation.

Pour les auto-entrepreneurs

Ce n'est pas parce le régime fait courir des risques limités qu'une étude du marché doit être bâclée. Que ce soit pour déclarer une nouvelle activité ou tester vos compétences en tant qu'indépendant, une étude succincte permet de bâtir un projet dans ses grandes lignes : quoi vendre ? À qui ? Comment ?...

De nombreux auto-entrepreneurs ne déclarent pas de chiffre d'affaires au bout d'un an d'activité. Où sont passés les clients ? Une étude de marché aurait sans doute permis de constater que le projet n'était pas mûr ou réaliste !

Retrouvez le régime de l'auto-entrepreneur sur www.autoentrepreneur.biz

2

ÉTUDE DE MARCHÉ : MODE D'EMPLOI

Quand réaliser une étude de marché ?

Vous pouvez entreprendre votre étude quelques mois avant la date envisagée pour démarrer votre affaire. Ceci n'est qu'une moyenne. Selon la nature et la complexité de votre projet, cette période est plus ou moins longue. Si vous êtes salarié, pensez aux formules du **congé sabbatique** ou du **congé création d'entreprise** afin de libérer du temps pour votre projet.

Il existe aussi une disposition sur le travail à **temps partiel** pour création ou reprise d'entreprise. Cette disposition permet à un salarié de se consacrer à l'étude de son projet tout en conservant une activité professionnelle réduite au sein de l'entreprise qui l'emploie.

Une étude de marché, concrètement, qu'est-ce que c'est ?

Une étude de marché consiste à collecter le plus d'informations pertinentes possible. Tous les moyens sont bons :

- se déplacer dans les mairies ou les chambres consulaires ;
- assister à des conférences lors d'un salon professionnel ;
- mener des enquêtes sur le terrain ;

- arpenter un centre commercial ;
- utiliser la presse et Internet pour exploiter l'information sur un sujet ;
- interviewer des experts ;
- chronométrer le nombre de passants sur une avenue ;
- tester un produit ;
- lancer une enquête sur un réseau social ;
- ...

Cette recherche d'informations doit être menée tous azimuts ! Rien n'est négligé : prospectus, articles de journaux, questionnaires, interviews enregistrées, vidéos partagées, études recueillies sur Internet, échantillons... tout est à conserver et à classer dans un premier temps. Les informations sont consignées par écrit en évitant les feuilles volantes et en privilégiant l'usage de votre ordinateur.

La synthèse des informations collectées peut être finalisée dans un document : l'étude de marché formalisée. Cette étude de marché mise en forme pourra être présentée à différents interlocuteurs : conseils, banquiers, partenaires...

Définition

L'étude de marché

Formaliser son étude de marché, c'est consigner par écrit les grandes lignes du projet, ses points forts et préparer ainsi un argumentaire de vente. C'est aussi s'habituer à faire la présentation de son produit ou de son service de manière pertinente, en choisissant chaque mot, de façon intelligible et concise. C'est apprendre à communiquer !

Qui peut réaliser cette étude ?

Il est souhaitable que vous réalisiez vous-même la plus grande partie des démarches, en particulier la collecte des informations. Vous vous impliquez alors complètement. Qui d'autre que vous peut apprécier à son juste prix la valeur ou les nuances de chaque information recueillie ? Vous endossez déjà la casquette d'un futur chef d'entreprise face à d'éventuels clients et fournisseurs.

Dans tous les cas et même si vous vous adressez à des sous-traitants (cabinet d'études de marché, junior entreprise, stagiaire...), il est fondamental que vous **pilotiez** l'étude et que vous y participiez au moins en partie ; c'est ainsi un bon moyen de recueillir en direct des informations, des pistes qui ne seront pas forcément perçues par un tiers.

Quelques bonnes idées pour sous-traiter une étude :

- La Confédération nationale des junior-entreprises (CNJE) regroupe des étudiants des grandes écoles qui peuvent réaliser une étude de marché. La CNJE : 6, rue des Immeubles industriels, 75011 Paris, tél. 01 43 70 26 56 et www.junior-entreprises.com. Comptez de 1 500 à 3 000 euros pour une étude relativement simple (soit 100 à 280 € HT par jour d'étude/homme).
- Les cabinets d'études de marché pilotent les études marketing, qualitatives et quantitatives à base de panels et de sondages. Contact : Syntec Études Marketing & Opinion, 3, rue Léon Bonnat, 75016 Paris, tél. 01 44 30 49 00 et www.syntec-etudes.com.
- L'Association nationale pour le développement des techniques de marketing (Adetem) est un groupe de réflexion et d'échange sur le marketing. Adetem : 12, rue de Milan, 75009 Paris, tél. 01 53 32 30 00 et www.adetem.org.
- Les stagiaires de niveau BTS commercial : contacter directement les écoles de commerce.

Définitions

- *Marketing*: ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation.
- *Marketing direct*: ensemble de moyens opérationnels permettant, le plus souvent à partir d'un fichier, d'établir un contact direct avec un destinataire identifié et sélectionné, dans un objectif de conquête ou de fidélisation.
- *Étude qualitative*: consiste à questionner de façon approfondie un nombre restreint de « consommateurs présents »
- *Étude quantitative*: permet de questionner brièvement un nombre important de cibles – 200 à 300 personnes par exemple – pour estimer, par extrapolation, « combien de clients » et « combien d'achats » on pourrait obtenir.
- *Panel*: échantillon représentatif d'une population considérée sur lequel sont pratiquées des enquêtes et des analyses régulières.
- *Sondage*: enquête ponctuelle réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population étudiée. Les résultats obtenus auprès de l'échantillon sont ensuite extrapolés à la population étudiée.

Qui peut vous conseiller ?

N'hésitez pas à présenter votre projet à des personnes rompus à l'accueil des créateurs qui vous feront bénéficier de leurs conseils.

Selon la nature de votre projet (service, commerce, artisanat...), choisissez l'un des nombreux réseaux d'accompagnement des créateurs d'entreprise: chambre de commerce et d'industrie, chambre de métiers et de l'artisanat, boutique de gestion, plate-forme d'initiative locale... Les réseaux de proximité ne manquent pas pour vous aider ! Et n'hésitez pas à suivre une formation ou à rejoindre un club de créateurs.

Les aides financières pour votre étude

Des dispositifs d'aide au conseil vous permettent de réduire le coût de votre étude, par exemple les frais engagés pour payer une junior-entreprise : ce sont principalement le Fonds régional d'aide au conseil (FRAC) et le dispositif Nouvel accompagnement pour la création et la reprise (Nacre).

Comme les dispositifs d'aide varient souvent, renseignez-vous sur Internet. Des sites répertorient et mettent à jour ces aides : le site de l'agence pour la création d'entreprises (APCE), le portail des aides aux entreprises sur www.economie.gouv.fr ou la bourse des aides de l'Institut supérieur des métiers (ISM).

Vous pouvez aussi obtenir des informations auprès de votre Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) sur le site www.direccte.gouv.fr.

Adoptez une méthode !

Vous pouvez adopter une **méthode logique** de recherche de l'information : du plus simple au plus compliqué, de l'étude macroéconomique à l'étude terrain, des informations gratuites à celles qui sont payantes, etc. Le tout est d'avoir un **fil directeur**, afin de mieux baliser votre recherche d'informations. Nous vous présentons ci-après la méthode la plus logique, celle qui part du général (étude macroéconomique) et vous permet ensuite d'affiner votre projet (étude sur le terrain).

Vous avez deux approches pour cerner votre marché :

- La première approche concerne le marché dans son ensemble, sa dimension et son évolution ainsi qu'un certain nombre de caractéristiques générales correspon-

dant à ce qui peut se passer à l'échelle d'un pays ou sur le plan international. C'est le **niveau macroéconomique du marché**.

- La seconde approche est beaucoup plus proche de l'entreprise et concerne toutes les informations sur le marché local:
 - Qui sont les personnes qui achètent ou utilisent le type de produit ou de service faisant l'objet de votre étude? Combien sont-elles? Quelles sont leurs attentes, leurs souhaits ou leurs blocages? Quelles sont leurs habitudes?
 - Quels sont leurs fournisseurs actuels? Où sont-ils? Quels sont leur nombre et leur importance? Quelle est leur politique commerciale? Quels sont leurs arguments? Quels sont leurs points faibles? etc.

Ce type d'information est plutôt du type microéconomique ou **étude de terrain**, adapté à une zone d'intervention, une zone de chalandise ou à une cible de personnes.

L'ordre de présentation de ces étapes n'est pas obligatoire mais logique. En effet, il est plus facile de faire une recherche documentaire un peu fouillée quand on a déjà une certaine vue générale du marché; il est plus facile de faire l'analyse de la concurrence quand on a commencé à faire une recherche documentaire; etc.

Au cours de cette démarche, cherchez toujours de nouvelles pistes d'informations au travers de celles que vous avez déjà trouvées: quand vous lisez un article, une étude, recherchez les sources citées, consultez les références bibliographiques ou rencontrez un journaliste. Quand vous êtes en présence d'un interlocuteur, expert ou documentaliste, demandez-lui de vous indiquer d'autres sources d'information.

Utilisez Internet pour recouper ces informations, faire une veille sectorielle. Là encore, un site en appelle souvent un autre.

Quelques conseils avant de démarrer

Soyez exhaustif

Les informations sur votre marché peuvent être plus ou moins directement liées à votre projet d'entreprise. Certaines ont des conséquences directes et immédiates sur l'évolution de votre projet (exemple : un client potentiel explique pourquoi il...), alors que d'autres ont des incidences plus lointaines et indirectes (comme l'évolution générale de l'économie).

Méfiez-vous des généralités

Les études purement macroéconomiques, les statistiques nationales, les grandes tendances, etc., sont nécessaires à votre « culture générale » du milieu de votre future entreprise mais ne donnent pas de réponses concrètes à court terme.

À l'inverse, ne limitez pas non plus vos préoccupations à vos seuls clients potentiels : affinez votre connaissance sur l'environnement de votre entreprise, des facteurs qui peuvent modifier à long terme les conditions de son développement.

Voyez loin

Si vous avez appris à maîtriser l'information, à savoir où et comment vous pouvez la trouver et ce que vous pouvez en faire, vous serez plus performant dans la gestion de votre affaire. Les bases de votre veille économique seront posées, vous avez alors des points de repère et construit votre réseau.

Ne misez pas tout sur Internet

Vous allez trouver des informations pertinentes sur la Toile, mais n'en abusez pas. Vous apprendrez davantage en privilégiant la rencontre (non virtuelle) avec des acteurs de la filière.

Dépassez nos frontières

Votre projet est sans doute déjà réalisé dans un autre pays, ou il aura tôt ou tard une dimension européenne, voire internationale !

Recoupez l'information

Pour confirmer la validité des informations que vous pouvez recueillir, essayez de trouver plusieurs sources sur le même sujet. Des croisements entre différentes sources vous permettront d'être plus sûr de leur validité. C'est le cas, par exemple, des fichiers d'entreprises concurrentes ou clientes, des prix du marché, des statistiques de population, des chiffres de consommation, etc. Vérifiez en outre toujours la date à laquelle l'information originelle a été recueillie.

Soyez objectif

Vous risquez de rencontrer des difficultés qui pourront vous contraindre à faire des extrapolations et des interprétations. Il sera nécessaire de manifester la plus grande prudence sur leur valeur réelle. L'avis de personnes compétentes, d'experts, pourra ainsi être utile pour en mesurer la validité.

Soyez patient

Même si vous avez l'impression à certains moments de perdre votre temps à essayer de faire des recherches auprès d'organismes, d'entreprises ou de personnes qui ne sont pas toujours très coopératifs, ce temps d'apprentissage, de découverte, est un investissement dont vous mesurerez progressivement la valeur.

Soyez malin

Certaines informations ne sont pas toujours accessibles pour un entrepreneur : études réalisées pour le compte de banques, de grandes entreprises publiques... ou réservées aux seuls adhérents d'un syndicat professionnel, par exemple. Soyez assez malin pour essayer de vous les procurer !

D'autres informations n'existent pas pour certains marchés trop novateurs ou marginaux. C'est aussi le cas des activités mal repérées dans la nomenclature des activités françaises (NAF), établie par l'Insee. Dans tous les cas, notez bien ce qui confirme vos intuitions... et ce qui les contredit !

Combien de temps dure votre étude ?

Tout dépend du projet : un projet d'installation de profession libérale, un projet de vente de produits du terroir sur les marchés ou d'e-commerce ne nécessitent pas le même temps de réflexion.

Voici, à titre d'exemple, le planning simplifié sur neuf mois, de l'idée à l'ouverture, d'un projet relatif à l'ouverture d'un bar à ongles à Bordeaux par une esthéticienne de formation.

■ Le planning de l'élaboration d'un projet de bar à ongles

Année 2012	Octobre	<ul style="list-style-type: none"> – Définition du concept – <i>Brainstorming</i> avec des amis – Constitution d'un dossier de presse
	Novembre	<ul style="list-style-type: none"> – Contact avec <i>Beauty success</i> à Paris – Recherche de documentation à la Bibliothèque nationale de France (BNF) – Interviews de concurrents à Paris
	Décembre	<ul style="list-style-type: none"> – Interviews de concurrents – Recherches sectorielles sur Internet – Recherches à la mairie (urbanisme)
Année 2013	Janvier	<ul style="list-style-type: none"> – Stage dans une onglerie – Interviews de clients, questionnaire
	Février	<ul style="list-style-type: none"> – Recherche du local – Définition du concept (choix des couleurs, de la décoration...)
	Mars	<ul style="list-style-type: none"> – Recherche du local dans une autre partie de la ville suite à l'ouverture d'une onglerie dans la zone choisie au départ – Salon de la franchise à Paris
	Avril	<ul style="list-style-type: none"> – Contacts avec un avocat et signature du bail – Présentation du projet à la chambre de métiers de Bordeaux – Salon de l'entreprise à Bordeaux – Début des travaux dans le local
	Mai	<ul style="list-style-type: none"> – Recherche de fournisseurs – Contacts avec deux réseaux – Début du <i>business plan</i> – Suite des travaux – Recrutement
	Juin	<ul style="list-style-type: none"> – Création d'une SARL – Communication – Ouverture

3

L'ÉTUDE MACROÉCONOMIQUE DE VOTRE PROJET

Vos marchés

Il est utile, avant toute chose, de faire le point sur ce que vous connaissez déjà, au moins dans les grandes lignes, en vous référant aux éléments de définition du marché : de quel marché s'agit-il ? Quel est le marché principal ? Quels sont les autres marchés liés à l'activité : marchés environnants, marchés supports, marchés de la concurrence directe et indirecte... ?

Par exemple, vous êtes dépendant de l'évolution démographique pour une activité de la petite enfance, vous êtes lié au développement du parc automobile pour une activité de garagiste, etc. Il vous faudra vous intéresser dans l'un ou l'autre cas au **marché environnant de votre activité**.

Pour d'autres marchés, on parle de **marchés supports** : par exemple, le taux d'équipement des ménages en piscine pour une offre d'abris de piscine, la possession de tablettes tactiles pour les fabricants de semi-conducteurs, etc.

Sur certains marchés, l'étude des secteurs **concurrents** s'impose d'emblée : par exemple, comment se partage le marché du solaire thermique entre le Cesi (enseignement supérieur et formation professionnelle), le chauffe-eau solaire individuel et le système solaire combiné (SSC) ?

Sur d'autres marchés, il faut étudier la **concurrence indirecte**, c'est-à-dire tous les autres produits ou services qui satisfont le même besoin. Par exemple, le vélo d'appartement ou le coach (sportif) à domicile sont des concurrents indirects des centres de remise en forme, le site de rencontres est un concurrent indirect de l'agence matrimoniale.

L'idée de départ

La démarche de l'étude commerciale part de vos *a priori*, vos idées : idée de produit ou de service, idée de prix, idée de localisation ou circuit de distribution, idée de publicité, etc. Efforcez-vous de noter votre projet de départ dans ses grandes lignes !

Les composantes de votre idée de départ :

- Quel bien, quel service ?
- Qui produit, fabrique, conçoit, commercialise ?
- Pour quoi et comment est utilisé ce service ou ce produit ?
- Quelle est la clientèle pressentie et quelles sont les cibles à privilégier ?
- Comment créer le contact ?
- À quel emplacement vendre le produit ou service ?
- Quels sont les moyens humains, matériels et financiers pour démarrer l'activité ?
- Quelles sont les contraintes liées au produit ou service, au marché, à son environnement ?
- Où en est-on du cycle de vie pour ce produit ou service (lancement, démarrage, croissance, maturité) ?
- Quels sont les points forts et les points faibles du produit ou service et qu'est-ce qui fait la différence ?

À partir de vos connaissances intuitives, vous passez à votre étude proprement dite.

Votre étude de marché commence, elle va confirmer vos intuitions... ou modifier vos projets de départ.

Informations sur l'offre

Les entreprises du secteur

L'évolution du secteur

Un premier bilan doit être fait sur les entreprises qui proposent le produit ou le service dans votre domaine et sur une échelle macroéconomique (en général, le territoire français) et non sur une zone d'intervention particulière. Dans certains cas, vous devez élargir votre recherche (par exemple aux associations, au travail au noir dans le secteur du soutien scolaire à domicile), dans d'autres, recouper des sources d'informations parfois contradictoires.

Voici les principales données à obtenir :

- le parc d'entreprises : nombre de sociétés et répartition par taille (effectif) ;
- l'activité et le chiffre d'affaires de chacune d'entre elles ;
- le nombre de défaillances, reprises et créations d'entreprises.

Attention, un indicateur en lui-même ne veut rien dire s'il n'est pas analysé en détail, sur plusieurs années, dans son contexte avec d'autres marchés environnants, dans une perspective européenne, voire mondiale, etc.

Il est rare qu'un secteur d'activité ne soit pas en pleine mutation ! Trouvez-en les raisons, analysez les forces et faiblesses, mais aussi les opportunités et les menaces. Ainsi vous réaliserez votre matrice « SWOT ».

■ Exemple de matrice SWOT pour la mécanique industrielle

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> – Première industrie de France en termes d'effectif – Croissance régulière de l'activité – Bonne réputation – Réseaux nationaux et européens, centres de compétences, laboratoires... – Pôles de compétitivité 	<ul style="list-style-type: none"> – Coût du travail – Pénurie de main-d'œuvre dans tous les métiers de la mécanique – Entreprises de taille critique encore trop peu nombreuses
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> – Innovation, recherche, investissement – Mécatronique et microtechnologies – Matériaux composites – Travail en réseau et alliances avec des partenaires – Diversification de la production et des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> – Concurrence des pays à bas salaires – Variations capricieuses du cours des matières premières (flambée récente du prix de l'acier)

Source : fiche professionnelle sur la mécanique industrielle, APCE.

Comment vous renseigner ?

Les sources de renseignements sont diverses :

- l'Insee et ses enquêtes fondées sur le code APE (activité principale exercée) de la NAF ;
- les fédérations professionnelles ;
- les études sectorielles des instituts spécialisés comme le Xerfi, l'Eurostaf, le Credoc...ou chez Ubifrance pour les pays étrangers ;
- les études disponibles à la chambre de commerce et d'industrie et à la chambre de métiers ;
- les revues professionnelles du secteur ;
- les données publiques en *open data* sur le site www.data-publica.com ;

- les informations glanées lors des salons professionnels, notamment lors des conférences.

Il est à noter que l'Insee et les cabinets qui publient des études sectorielles se fondent sur la NAF 800. Cependant, il n'est pas si simple de s'y retrouver...

Par exemple, le code NAF 71 11.Z désigne les activités d'une agence de voyages. En revanche, certaines activités n'ont pas de code NAF spécifique: le toilettage animalier est ainsi classé sous le code NAF 96 09Z, un code fourre-tout qui concerne les services personnels. D'autres activités sont classées dans plusieurs codes NAF: les salons de thé sont ainsi classés dans le code de la restauration rapide ou la pâtisserie ou les débits de boissons... Il est alors plus difficile de trouver une étude officielle à leur sujet! Il faut donc utiliser d'autres sources d'informations: *Pages jaunes*, organisations du secteur, conférences...

Retrouvez la liste des codes APE de la NAF: <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2008/naf2008.htm>.

Les produits et services déjà sur le marché

Il est indispensable de très bien connaître les produits ou services que peut acheter votre future clientèle avant de définir définitivement les vôtres: leurs caractéristiques techniques et commerciales, les avantages qu'ils apportent aux utilisateurs, leurs inconvénients, leur image et leur notoriété, leur ancienneté, les gammes proposées, les prix et conditions de paiement, les services offerts en plus de ce qui est facturé, l'existence d'offres gratuites, le niveau du rapport qualité/prix (produit haut de gamme, banalisé ou gadget). Toutes les informations que vous pourrez trouver et qui vous permettront de connaître parfaitement les offres disponibles sur le marché sont à rechercher ainsi que les perspectives de nouveaux produits à venir.

Vos observations sont faites à l'aide de repérages sur les lieux de vente. Vous vous procurez, des catalogues, des documentations techniques, des publicités, les devis et factures des concurrents. N'oubliez pas les offres sur Internet et déplacez-vous à l'étranger le cas échéant !

Vos interlocuteurs sont les fédérations professionnelles, clients, fournisseurs et distributeurs.

Les produits ou services innovants

Parfois votre idée est inédite dans l'Hexagone. Un produit réellement innovant est sans doute une belle réussite technique, mais répond-il à un besoin sur le marché ? Pour vous aider à passer de la phase produit à la conquête d'un marché, il existe des centres de ressources et leurs interlocuteurs : Oseo, pôles de compétitivité, laboratoires et centres de recherche. N'oubliez pas de protéger votre innovation, concept ou produit !

Vous pouvez également vous inspirer de projets similaires déjà conduits à l'étranger.

Pour un service, vous pouvez adopter une étude de marché en procédant par analogie avec un autre service d'une approche similaire : même type de clientèle, d'usage ou techniques de prospection voisines.

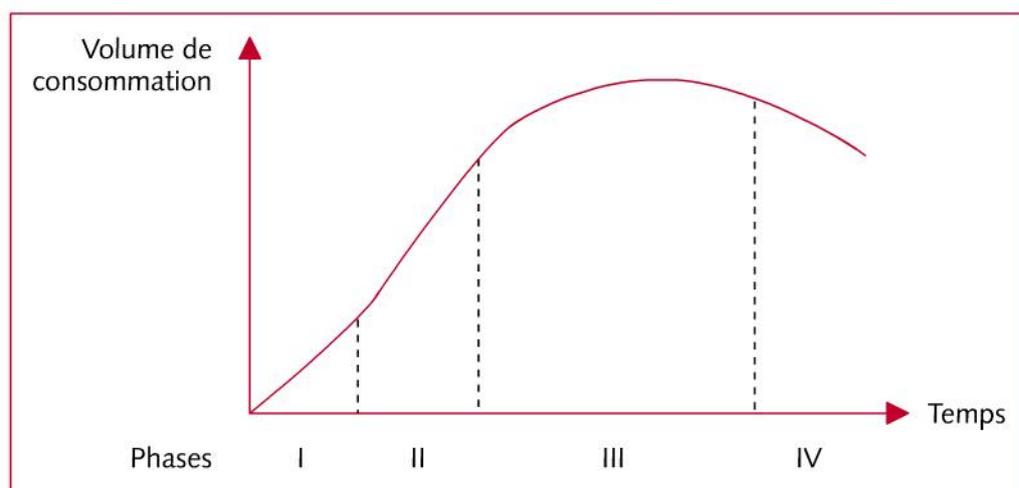
Dans tous les cas, rares sont les informations macroéconomiques disponibles. Alors l'étude microéconomique (test du produit ou du service) prend toute sa place.

Pour en savoir plus

Le dossier innovation de l'APCE constitué en 2012, avec tous les conseils et témoignages utiles.

Les phases de développement du secteur

Tout marché, toute activité, tout produit ou service connaît un développement dans le temps – symbolisé par une courbe de vie – qui passe par quatre phases : une phase de lancement ou de naissance (I), une phase de développement ou de croissance (II), une phase de saturation ou de maturité (III) et une phase de régression ou de déclin (IV).



■ La courbe de vie d'un produit

D'une manière très schématique, on peut dire que chacune de ces phases entraîne un certain nombre de conséquences pour le fonctionnement du marché de l'entreprise.

La phase de lancement du produit

En période de **lancement** vous aurez principalement à faire connaître et essayer votre produit ou service et à assurer le financement des investissements correspondants. Vous prenez un pari. Vous « essayez les plâtres » et êtes parfois perçu comme trop innovant. Des concurrents vont vite vous copier en tirant parti de vos erreurs... mais en cas de succès, vous prenez une avance décisive sur vos concurrents.

La phase de développement du produit

En phase de développement, il vous faudra élargir la clientèle potentielle et profiter d'une rentabilité importante pour récupérer les frais correspondants à la mise au point et au lancement du produit. Ce marché, dit « porteur », attire les créateurs individuels, les investisseurs et les entreprises existantes ; la concurrence peut y être très vive et les moyens commerciaux peuvent être conséquents pour y bâtir une réputation. L'offre est susceptible de croître beaucoup plus vite que la demande avec toutes les conséquences que cela implique sur le **chiffre d'affaires** de chacun et la rentabilité. Ce n'est pas parce que le marché est porteur que vous allez réussir !

Comment détecter un marché porteur ? Vous trouverez dans la fiche professionnelle de l'APCE sur les marchés porteurs, actualisée chaque année, la liste des indicateurs pour repérer les opportunités pour lancer votre activité. Ce dossier de 40 pages comporte des exemples de créations d'entreprise : <http://boutique.apce.com/150-activites-pour-se-lancer/66-secteurs-porteurs-2012-2013.html>.

Sur le site de l'APCE vous trouverez également une rubrique concernant les nouvelles idées et tendances : <http://www.apce.com/pid912/nouvelles-idees-et-tendances.html?espace=1&tp=1>.

Et pourquoi ne pas se lancer sur des marchés en déclin ? *A contrario*, des chefs d'entreprise ont su percer sur des marchés réputés en déclin comme la fabrication de produits textiles, la chaudronnerie ou encore la teinturerie. Quelles sont leurs recettes ? Un nouvel outil productif pour apporter une innovation ou une spécialité pointue qu'on ne trouve pas ailleurs, une meilleure organisation... Dans ces secteurs souvent industriels, il est possible de trouver des opportunités de développement ou de reprise intéressantes.

Conseil

CRÉATION OU REPRISE ?

N'oubliez jamais de comparer votre projet de création aux avantages procurés par la reprise d'une affaire dans le même secteur...

La phase de maturité du produit

Au moment de la **maturité**, la promotion par les prix, par des modifications du produit et par tout moyen permettant d'attirer et de fidéliser le client, sera nécessaire. Pour caricaturer, à ce stade, deux stratégies sont le plus souvent adoptées pour se différencier des concurrents : soit une politique fondée sur les prix bas, soit le pari de la qualité et du haut de gamme.

La phase de déclin du produit

La surveillance de la rentabilité orientera les choix de la phase de déclin puis d'abandon du produit ou service.

Un marché est saturé quand le taux d'équipement s'approche des 100 %. Les seules consommations ne peuvent plus être alors que le fait de renouvellements ou de seconds équipements. C'est le cas de nombreux produits blancs et des matériels électroniques. Là encore l'innovation et le design peuvent susciter l'achat, par exemple pour un aspirateur dernier cri...

Le volume de consommation et le taux d'équipement

L'offre des entreprises sur le marché correspond à une production de biens ou de services. Au point où l'offre rejoint la demande, il y a **consommation** sur votre secteur. C'est ce volume de consommation qui donne l'importance chiffrée du marché, c'est-à-dire le « gâteau » que vous allez partager avec vos concurrents.

Analysez les chiffres obtenus sur plusieurs années et sachez anticiper : quelles sont les perspectives sur ce secteur ? Les chiffres de consommation vous permettront de situer l'état actuel de votre marché par rapport à sa courbe de vie.

Attention cependant à ne pas confondre offre des entreprises et consommation des ménages : il faut tenir compte des incidences du commerce extérieur :

Consommation = Production + Importation – Exportation

Exemple

Le marché du jouet en France peut s'apprécier de façon bien différente si on compare la production des entreprises françaises et la consommation de jouets deux fois supérieure du fait du poids des importations... et des intermédiaires qui ont majoré le prix initial !

Un autre piège à éviter est de ne pas confondre consommation par ménage et par habitant, et consommation par ceux qui achètent ou non un produit donné...

Exemple

La dépense annuelle par ménage atteint 1250 € TTC pour les foyers acheteurs de meubles, c'est-à-dire plus de 7 millions de Français (source : Institut de promotion et d'études de l'ameublement). Cela représente en moyenne un peu plus de 350 € par ménage (acheteur ou non-acheteur de meubles).

Vos sources d'information sur la consommation ?

- L'Insee et ses études en ligne sur www.insee.fr, « Thèmes/ Conditions de vie-société/Consommation des ménages ». La rubrique « Vous créez votre entreprise » permet :
 - d'utiliser Odil, l'outil d'aide au diagnostic d'implantation locale : <http://creation-entreprise.insee.fr> ;

- de consulter le système d'information sur les nouvelles entreprises (Sine) : données sur le profil des entrepreneurs et la pérennité des structures ;
- de consulter Alisse, l'accès en ligne des statistiques structurelles d'entreprise par code APE.
- Le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc) qui analyse les modes de vie des Français : www.credoc.fr.
- Les indices de disparités des dépenses de consommation (IDC) qui mesurent les dépenses des ménages en un point quelconque du territoire national : www.cci.fr puis mot-clé « IDC ».
- Les cabinets spécialisés dans les études sectorielles (voir le dernier chapitre de cet ouvrage sur les sources d'informations).

Le taux d'équipement fournit des informations précieuses. Il correspond au pourcentage de consommateurs, d'individus, de ménages ou d'entreprises qui possèdent un certain type de biens durables ou qui consomment un service. On veillera surtout à esquisser les perspectives d'évolution de ces chiffres avec prudence car tout n'évolue pas indéfiniment !

Informations sur la demande

Les particuliers

Qui consomme votre produit ou service ? À quelle fréquence ? Pour quel montant ? À quelle occasion ? Qui achète ? Qui prescrit ? Autant d'informations à recueillir au niveau national (ou international le cas échéant). Ces informations sont, en effet, capitales : il faut observer les besoins et les comportements des clients pour déceler des sources de différenciation originales par rapport à vos concurrents.

Exemple

PREMIÈRES DONNÉES RECUEILLIES SUR LA CONSOMMATION DE FLEURS EN FRANCE

La clientèle potentielle des fleuristes en boutique est estimée à 37 % de la population des plus de 15 ans, soit 29 % de la population totale. Et la somme annuelle moyenne dépensée par client chez un fleuriste varie entre 63 et 78 euros. (Source : fiche professionnelle APCE d'après www.franceagrimer.fr)

Les entreprises

L'évaluation de cette clientèle doit se faire suivant trois principales caractéristiques : la localisation de l'entreprise, la taille en nombre de salariés et la nature de l'activité principale. Il peut être important également de repérer les activités secondaires.

Exemple

Une entreprise de charpente peut faire de la menuiserie, un cabinet de conseil, de la formation, et un libraire, vendre des loisirs créatifs.

D'autres critères peuvent conduire votre recherche en fonction de vos besoins : le nombre d'établissements par entreprise, l'ancienneté, la forme juridique, le volume d'investissement, etc.

Ces informations vous aideront à cibler votre clientèle d'entreprises ou d'organismes dans le cadre de votre analyse de couples « produit/marché ».

Vos sources d'information ?

L'Insee (fichier SIRENE), les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métier, les syndicats professionnels, les annuaires (*Pages jaunes*, annuaires professionnels,

Kompass, etc. qui peuvent être consultés dans les services de documentation des chambres de commerce et d'industrie), ainsi que toutes les entreprises privées susceptibles de vendre des fichiers d'entreprises.

Les comportements des clients

Ce domaine d'information, très vaste, concerne les comportements et attitudes des différents acteurs qui interviennent dans la relation commerciale mais aussi dans l'utilisation du produit ou du service :

- celui qui influence : par exemple, une vedette du show-business pour des produits de mode, les enfants pour des produits alimentaires ;
- celui qui prescrit, c'est-à-dire la personne qui indique à un acheteur de s'adresser à un ou plusieurs fournisseurs en particulier : par exemple, l'architecte pour une entreprise du bâtiment, un guide gastronomique pour un restaurant ou le moniteur pour un équipement sportif ;
- celui qui décide ;
- celui qui effectue l'achat ;
- celui qui paie ;
- celui qui utilise (le « destructeur » du produit ou service).

Tous ces acteurs peuvent se retrouver dans une seule et même personne. Souvent, plusieurs personnes différentes interviennent comme pour les achats importants dans une famille ou dans une entreprise. Il est très important de bien les repérer.

Vos sources d'information ?

Les syndicats professionnels, la presse professionnelle, l'observation directe des clients, de leurs fournisseurs ou de

toutes autres personnes avec lesquelles ils peuvent être en contact, les études réalisées sur le marché, les enquêtes.

La recherche des informations sur ce domaine implique d'analyser le processus d'achat du produit ou service : achat d'impulsion, achat réfléchi, rôle des prescripteurs, des relais d'information, des conseillers ou des leaders d'opinion (les personnes dont la notoriété sert de référence aux consommateurs) et d'une manière plus générale, tout ce qui se passe entre le moment où une envie ou un besoin apparaît et celui où le produit ou service est consommé. L'analyse de ce processus est un élément très important qu'il vous faut connaître pour pouvoir ensuite adapter votre argumentaire de vente.

Les motivations d'achat

L'étude des motivations doit vous permettre de répondre aux attentes de vos futurs clients et de trouver les arguments que vous allez utiliser pour les convaincre, les services que vous allez proposer pour les fidéliser, enfin, tout ce que vous allez mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs commerciaux.

Les principales motivations d'achat que l'on repère habituellement sont :

- la sécurité, l'utilité, la stabilité ;
- l'orgueil, l'estime, la considération, la notoriété ;
- la nouveauté, le changement, l'attrait du futur ;
- le confort, la commodité, l'agrément, le plaisir ;
- l'intérêt, la rentabilité, l'impression de faire une bonne affaire ;
- la sympathie, l'affection, l'appartenance.

Les organismes qui décryptent la consommation :

- le Cetelem : <http://observateurcetelem.com> ;

- les instituts de sondages et d'opinion: www.ifop.fr et www.tns-sofres.com ;
- l'Institut national de la consommation (INC): www.conso.net ;
- l'Union fédérale des consommateurs (UFC Que choisir): www.quechoisir.org ;

Sans oublier, *Influencia*, le site sur les tendances de notre époque : www.influencia.net.

L'environnement de votre profession

Le contexte global

L'environnement économique et politique peut avoir des répercussions sur votre activité. Quelques exemples :

- un événement ponctuel important aux niveaux local (fête, manifestation sportive), national (élection politique, plan Vigipirate) ou international (Jeux olympiques, tsunami japonais...);
- l'évolution démographique, le changement des mœurs et des mentalités ;
- les développements scientifiques ou technologiques ;
- l'influence du climat ou de la configuration géographique des pays où l'entreprise est implantée ;
- la réalisation de grands travaux, les plans de relance de tel ou tel secteur ;
- les mesures en faveur du développement durable ;
- l'harmonisation européenne.

La curiosité et l'intérêt pour tout ce qui se passe sont pour vous le meilleur moyen de saisir des informations afin d'en tirer des enseignements.

Principaux sujets d'attention sur l'environnement de votre marché :

- démographie, natalité, mortalité, déplacements de population ;
- économie, crise, aspects financiers ;
- modes de vie, systèmes de valeur, évolution de la société ;
- sciences et techniques, innovations technologiques de votre secteur ;
- politique, législation, réglementation (dont les conditions pour s'installer sont traitées ci après) ;
- activités sportives et culturelles ;
- situation sociale, chômage, syndicats ;
- environnement physique, climat, relief et conditions météo ;
- vie des personnalités publiques, artistiques, politiques ;
- votre marché et l'Union européenne.

L'organisation de la profession

Il vous faut bien connaître l'organisation, les caractéristiques particulières de fonctionnement, les réglementations (voir ci-après), la culture, l'ambiance de toute une filière. Imprégnez-vous de tout ce qui constitue le « milieu » de votre future entreprise.

Vos sources d'information ?

La visite des foires et des salons, la lecture de la presse professionnelle, les rencontres de membres élus des syndicats, l'interrogation des différents acteurs.

Vous apprécierez également le rôle que peuvent jouer, sur le fonctionnement du marché, les différents fournisseurs de la profession : fabricants de matières premières, de

composants, prestataires de services. N'oubliez pas les intermédiaires : donneurs d'ordre, grossistes, détaillants, centrales d'achats, grande distribution.

Enfin, les **prescripteurs** devront être repérés, s'ils existent dans votre activité, car ils pourront être une source importante d'informations et d'interventions auprès de la clientèle, en particulier si celle-ci est diffuse.

La réglementation de votre activité

Pour exercer votre activité, vous avez une double exigence à remplir :

- répondre aux conditions d'installation dans la profession (barrières à l'entrée...);
- respecter, une fois installé, les réglementations.

Conditions d'installation

Désormais, dans de nombreuses professions, pour être à son compte, il faut un niveau minimum de **qualification** ou trois ans d'expérience. À défaut, vous devrez embaucher une personne qui possède la qualification nécessaire. C'est le cas de nombreux métiers dans l'artisanat, dans le domaine de la santé, des sports...

De plus, des conditions de moralité ou des garanties financières sont parfois requises (métiers de l'immobilier, agence de voyages, transports...) afin d'obtenir la **carte professionnelle** ou le **certificat** autorisant l'exercice de l'activité.

Règles et usages de votre activité

Vous êtes soumis aux nombreuses réglementations relatives au droit du commerce ou de la consommation en général et à celles spécifiques à votre activité qu'il vous faut connaître et respecter : mesures de sécurité, d'hygiène, droit de la

propriété littéraire, règles du commerce électronique ou à distance, etc.

Il vous faut également connaître les nombreuses normes, techniques ou qualifications adoptées notamment avec la transposition en droit français des directives européennes. Certaines de ces dispositions rendent votre investissement de départ coûteux : par exemple, les nouvelles normes frigorifiques européennes pour vendre sur les marchés.

Vos sources d'information sur la législation ?

- La préfecture de votre département ou votre sous-préfecture restent les lieux incontournables pour effectuer les démarches liées au lancement de votre affaire, avec les conditions d'autorisation pour exercer : www.prefecture-depolice.interieur.gouv.fr.
- La Direccte : www.direccte.gouv.fr.
- Les chambres de commerce et d'industrie. Certaines ont mis en ligne des informations sur les activités réglementées ; c'est le cas de la chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) avec son service juridique Inforeg : www.ccip.fr.
- Les chambres de métiers et de l'artisanat : www.apcm.fr.
- Les fédérations professionnelles et leur service juridique possèdent toute l'information nécessaire sur la réglementation, la législation du travail, ainsi que celle sur les éventuels projets de loi à venir !
- La DGCCRF renseigne sur la protection du consommateur, sur l'hygiène alimentaire, sur la politique des prix : <http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/>.
- Les services des impôts connaissent la fiscalité appliquée à votre activité : TVA, taxe professionnelle et imposition des bénéficiaires.
- Les douanes, les ministères. Le site www.legifrance.gouv.fr répertorie tous les textes des lois, décrets, circulaires, arrêtés et conventions collectives publiés au *Journal officiel*.

- L'APCE et ses fiches professionnelles sur le site <http://boutique.apce.com/17-150-activites-pour-se-lancer>, et sa rubrique sur les activités réglementées sur le site <http://www.apce.com/pid316/informations-sectorielles.html?espace=1>.

Conseil

LA BNF, UN LIEU À PART...

Si vous êtes parisien, allez à la mezzanine de la BNF, Bibliothèque nationale de France, dénommée « Prisme », lieu réservé aux informations sectorielles. Vous y trouverez des ouvrages, revues, publications et toute la presse professionnelle. Vous pourrez également consulter sur place des études en ligne et demander conseil aux documentalistes.

Ces informations vous permettront de nourrir votre étude macroéconomique et vous trouverez aussi des informations pour alimenter une étude de terrain : annuaires, bases légales comme Infogreffe, données financières... www.bnf.fr.

Une enquête sur Internet et les réseaux sociaux

N'hésitez pas à vous servir d'Internet pour effectuer une veille sectorielle et obtenir des informations lors de cette phase macroéconomique.

Quelques pistes

Commencez par les services du principal moteur de recherche, Google, en affinant les résultats grâce aux astuces d'une recherche :

- *Google search* donne par mot-clef des informations sur les moments de l'année où le mot-clef est le plus recherché, la localisation de la demande, l'association de mots-clefs

la plus fréquente sur un sujet (fleuriste, fleurs, fleuriste Interflora, fleuriste Paris, etc.)

- *Google alertes*, permet d'obtenir des alertes sur une recherche sur un mot, un secteur, à telle ou telle fréquence.
- *Google +*, *Google reader* et *Google analytics* sont aussi utilisés.

Il existe des services pour mieux cerner le Web, comme les flux *Rich Site Summary* (RSS), fichier dont le contenu provient de la mise à jour d'un site Web.

Signalons aussi *Pearltrees*, pour partager ce que vous aimez sur le Web.

Pour aller plus loin :

- *Google Academie* et ses formations : www.google-academie.fr.
- Les outils de veille gratuits du Net grâce au document de l'Ordre des experts-comptables : <http://www.netpublic.fr/2011/09/carte-heuristique-des-outils-de-veille-gratuits-sur-internet>.
- Le Groupement français de l'industrie de l'information (GFII) décrypte les nouveaux usages de veille : www.gfii.fr.
- Netpublic vous accompagne sur Internet : www.netpublic.fr.
- Le club échangeur Pmi de la CCI de Paris propose des formations et ateliers sur ces thèmes : www.echangeur-pmi-cci.fr.
- L'Association des professionnels de la documentation et de l'information (ADBS) : www.adbs.fr.
- Les principaux médias sociaux : Twitter, Facebook, Youtube...

À ce stade, vous devez être en mesure de bien cerner votre étude macroéconomique ; posez-vous les questions ci-après et faites le point sur vos connaissances.

Synthèse

Votre étude macroéconomique

En bref

- Quel est le marché principal, ses dérivés...
- Sur quel territoire ?
- Quelle est l'évolution générale du marché ?
- À quelle phase de développement se situe ce marché ?
- Quel est l'environnement du produit ou du service ?
- Y a-t-il une place pour de nouveaux venus sur ce marché ?

Taille de votre marché

- Par région ?
- Par catégorie de consommateurs ?
- Par types de produit ou de service ?
- Par canaux de distribution ?

Organisation du marché

- Comment est organisée la filière ?
- Quels sont vos principaux fournisseurs ?
- Des variations saisonnières affectent-elles votre marché ?

Nature du marché

- Local (point de vente de proximité, service de proximité) ?
- Régional ?
- National ou international (sur Internet) ?
- Diffus (la clientèle vient de partout) ?
- Permanent ou saisonnier ?

Tendances et prévisions

- Quelle a été l'évolution dans les dernières années ?
- La demande a-t-elle changé et comment ?
- Êtes-vous dépendant de la conjoncture ?
- Quelles perspectives sur ce secteur ?

Synthèse

Votre étude macroéconomique (suite)

Demande

- Quelle est la demande sur ce marché (chiffres et tendances du marché régional, national ou européen) ?
- Qui sont les clients ou les prescripteurs, leurs besoins, leurs profils (CSP, motivations, comportements d'achat...)?

Offre

- Quelle est l'offre globale (concurrence directe ou indirecte) ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de la concurrence (facteurs de succès ou de risque dans la profession) ?
- Quelle est l'évolution des parts de marché des différents acteurs de la distribution ?

Environnement

- Quels sont les moments et les lieux où se fait l'échange ?
- Quels sont les moyens d'information utilisés ?
- Quelles peuvent être les influences extérieures ?
- Y a-t-il des lobbyings ?

4

UNE ÉTUDE SUR LE TERRAIN

L'étude macroéconomique débouche sur l'étude de terrain : le repérage sur les lieux de la ville ou de la région afin d'ouvrir une boutique, de prospecter une clientèle d'entreprises, de proposer des services à des particuliers. Il s'agit d'effectuer une étude ciblée, de procéder à des interviews, de repérer clients et concurrents, de mener enfin des enquêtes quantitatives et qualitatives.

Une étude documentaire

Partant des sources d'informations macro déjà utilisées, il s'agit d'affiner l'analyse au niveau d'un département, d'une région, d'une ville au moyen des données disponibles (listes d'entreprises répertoriées ou immatriculées sur des registres) en mairies, auprès des conseils régionaux, des fédérations, dans les ministères, les consulats...

Le repérage des concurrents s'effectue aussi à partir d'annuaires, de bases de données géolocalisées *via* Internet... et bien sûr de visites de salons, d'expositions et de diverses manifestations professionnelles.

Vous complétez ces informations par les données recueillies directement sur le terrain grâce aux prospectus, revues, catalogues distribués, aux brochures diffusées par les municipalités et par l'observation sur les lieux de vente.

Conseil

ASTUCES DE DISTRIBUTION

Vous envisagez la distribution de produits sur la France entière et vous avez du mal à effectuer une étude sur une échelle plus fine ? Dans ce cas, pourquoi ne pas choisir une zone test, la plus réceptive possible, afin de bâtir cette étude ?

De même, en cas de clientèle diffuse (par exemple, la vente de formations standards du type « Communiquer en temps de crise » à des entreprises non ciblées), menez votre enquête en vous focalisant sur une ou deux régions : la vôtre et celle où votre réseau peut servir de relais.

Des interviews d'experts

L'un des objectifs d'une étude de marché c'est d'avoir des avis, remarques, suggestions, conseils. Cela permet de vérifier la validité des informations recueillies par ailleurs... ou oblige à revoir ses *a priori* ! Rien ne remplace les contacts directs... même à l'heure d'Internet !

Privilégiez les rencontres avec toutes les personnes susceptibles de connaître le marché du fait de leur situation professionnelle ou sociale. Voici une liste non exhaustive de ces personnes : fournisseurs, assureurs, organismes de caution et de solidarité, élus professionnels ou locaux, voisins, fabricants, jeunes créateurs, organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) de votre secteur qui collectent les fonds de la formation, formateurs et organismes de formation, syndicats et fédérations professionnelles, franchisés et franchiseurs, conseils en création d'entreprise, concurrents, autres prestataires de services complémentaires, revendeurs et grossistes, donneurs d'ordre, gestionnaires de centrales d'achats, agents commerciaux, spécialistes du recrutement de votre secteur...

Autant d'informations précieuses sur le marché, par ses acteurs ou par des personnes qui connaissent bien le secteur ! Il est aussi important que vous parliez de votre projet à des professionnels de la création d'entreprise (liste sur le site APCE rubrique « Qui peut vous aider ? »). Ceux-ci sont tenus au secret professionnel et vous apporteront un regard extérieur, avisé et neutre, indispensable pour avancer dans vos recherches et éviter des erreurs.

Les interviews constituent une occasion de se roder, de préparer son argumentation, d'apprendre à parler de soi et de son entreprise... Si l'on n'arrive pas à obtenir un rendez-vous, à communiquer à ce stade, il faut sans doute se poser des questions !

C'est également le moment, si votre idée est innovante dans son produit, service ou concept, de prendre des précautions d'usage, qui vous permettront, le cas échéant, de prouver que vous étiez bien à l'origine de cette idée. Cela peut consister à déposer auprès de l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI) une enveloppe Soleau, ou effectuer un dépôt en ligne auprès d'un site spécialisé, par exemple celui de la Société des gens de lettres (SGDL) ou celui de Cyberprotec : <http://www.cleo-sgdl.org> et <http://www.cyberprotec.com>.

Le repérage des clients

Il s'agit d'évaluer la nature et le nombre de personnes ou de ménages rapportés à une zone géographique parmi lesquels pourra se trouver votre clientèle potentielle.

Les dénombrements doivent être faits par critères : âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle (CSP), type d'habitat (neuf, ancien), statut (propriétaire, locataire), niveau de revenu, etc. Ils peuvent porter sur les résidents d'une zone mais aussi sur leurs déplacements. Cette information permet d'apprécier la potentialité quantitative de

consommation sur une zone géographique, en particulier si vous connaissez la quantité moyenne consommée par personne ou par ménage.

Ce type d'information vous permettra de définir les catégories de clients à partir desquelles vous pourrez faire l'analyse des couples « produit/marché » et orienter le choix des cibles de clientèle.

Vos sources d'information ?

Les mairies, les entreprises privées qui vendent des fichiers, la Poste, les annuaires spécialisés, les organismes de géomarketing...

L'outil Odil de l'Insee fournit les éléments pour produire une étude de marché ou d'implantation : <http://creation-entreprise.insee.fr>.

Il permet de :

- sélectionner une ou plusieurs activités du secteur de l'artisanat, du commerce de proximité ou des services aux particuliers et les produits correspondants : 132 activités de la NAF auxquelles sont associés 180 produits, sont ainsi proposées ;
- définir sur une carte la zone géographique d'implantation choisie par le créateur pour sa future entreprise ;
- visualiser sur la carte les concurrents potentiels du créateur ainsi que l'implantation des grandes surfaces ;
- constituer et imprimer un dossier de données relatives à la zone choisie et à la clientèle potentielle.

Le site du ministère de l'Économie et des Finances permet d'accéder aux seuils d'imposition par commune : www.impots.gouv.fr.

Il existe de nombreuses bases de données permettant une analyse fine des populations sur une zone, du pouvoir d'achat des ménages, du niveau des revenus.

Il existe également quelques sites : www.sitadel.gouv.fr, www.statistiques-locales.insee.fr, www.salairemoyen.com, <http://bdsl.social.gouv.fr>.

Pour une étude de marché sur les commerces et les services aux particuliers, n'hésitez pas à contacter les chambres de commerce et d'industrie. À titre d'exemple, citons la formule *Pack marché* du Maine-et-Loire qui a pour objectif de mieux appréhender son marché potentiel par l'analyse du marché et des tendances de la consommation :

- définition de la zone de chalandise ;
- caractéristiques de la clientèle potentielle ;
- inventaire de la concurrence ;
- calcul du marché théorique ;
- synthèse : menaces et opportunités ;
- préconisations.

Contacts Allo CCI 02 41 20 49 00 et www.maineetloire.cci.fr

À Paris, adressez-vous à la CCIP, cette dernière met à disposition des futurs entrepreneurs l'outil payant Territem. Contacts : www.ccip.fr

Les chambres de métiers utilisent l'outil pour la localisation et l'implantation de l'artisanat, Olia. Rendez-vous sur le site www.apcm.com

Observations et interviews des clients potentiels

Il s'agit ici de repérer les attentes, attitudes ou comportements et d'avoir des réactions par rapport à des produits ou services.

Exemple

Compter le nombre de passants sur tel trottoir, observer l'attitude des consommateurs dans un grand magasin ou un lieu public, questionner un responsable d'achat d'une entreprise sur les montants et fréquences d'approvisionnement d'une matière première, interroger un chef d'entreprise sur les perspectives d'avenir, mener une enquête de satisfaction à la sortie d'un institut de beauté...

L'important est de poser des questions et d'accepter toutes les réponses, qu'elles soient positives ou négatives, sans chercher à influencer vos interlocuteurs. Mais parfois, face à un décideur économique, la prospection peut prendre des allures de négociation commerciale car il s'agit, de manière convaincante avec des arguments, de cerner le potentiel d'un service ou d'un produit.

Vous pouvez également mener ce type d'enquêtes en ligne, au moyen d'un questionnaire. Des sociétés comme Creatests peuvent vous y aider : www.creatests.com.

Déterminer les cibles de clientèle : le couple « produit/marché »

Il s'agit de choisir un ou plusieurs couples « produit/marché » à la lumière des informations recueillies sur le marché et en fonction de vos ressources, de vos moyens et de vos compétences. Commencez par analyser les différentes catégories de clientèle, les segments des populations de personnes, d'entreprises ou d'organismes repérés suivant certaines de leurs caractéristiques.

■ Critères de segmentation pour une clientèle

Une clientèle d'entreprises ou de collectivités B to B	Une clientèle de particuliers B to C
Secteur d'activité	Âge
Taille de l'entreprise	Sexe
Localisation géographique	Activité
Spécialité technologique	Situation de famille
Indépendance des capitaux	Nombre d'enfants
Degré d'innovation	CSP
Ancienneté sur le marché	Tranche de revenus
...	Type d'habitat
	Localisation
	...

Cette **segmentation de la clientèle** va être ensuite rapprochée de l'analyse des différentes catégories de produits ou services que vous pouvez réaliser et proposer à partir de votre métier. **À chaque croisement entre un produit et une catégorie de clients correspond un couple « produit/marché ».**

Exemple

Un artisan plombier peut s'adresser à différents types de clients : des particuliers propriétaires de leur maison individuelle, des administrateurs d'immeubles, des locataires, des entreprises... Son métier lui permet d'envisager de proposer plusieurs « produits » : l'installation de chauffage, des services type « SOS dépannage », de l'entretien d'immeubles ou d'usines, des petites installations sanitaires, etc. À partir de cette analyse il réfléchira aux croisements, aux couples possibles. Il choisira, à la lumière des informations que lui aura données son étude de marché, celui ou ceux qui lui apparaîtront les plus intéressants et les plus accessibles pour réaliser ses objectifs, à court et moyen terme, de développement, de rentabilité et de sécurité, en tenant compte, bien sûr, de ses ressources, de ses capacités mais aussi de ses envies.

Vous choisirez les croisements les plus favorables à votre entreprise pour assurer son développement, sa rentabilité et sa pérennité.

Comme pour l'étape précédente, cette analyse et ces choix de créneaux doivent vous conduire à revoir la définition de vos produits ou services.

Pour repérer les segments, répondez aux questions suivantes :

- Le volume de clients sur ce segment est-il suffisamment important pour faire tourner l'affaire (CA potentiel) ? Sinon, faut-il d'autres couples « produits/marchés » dès le départ ? Lesquels ?
- Le marché peut-il encore se développer ? Quels sont les nouveaux besoins à satisfaire ?
- Peut-on se doter de moyens suffisants (matériels, ressources humaines, technologiques) pour répondre à cette demande et quels sont les impacts financiers ?

Le repérage des concurrents

Il s'agit d'établir la carte de géographie quantitative et qualitative de votre concurrence directe et indirecte. Les concurrents directs de l'artisan maçon sont les autres artisans maçons ; un concurrent indirect sera la grosse entreprise du bâtiment qui propose des maisons clés en main ou le bricoleur qui construit lui-même sa maison.

Vous devez tenir compte aussi des **produits de substitution**. Il existe souvent une alternative à la consommation de votre produit ou service : le détenteur d'une machine à laver personnelle ne se rendra pas à la laverie libre-service, celui d'un « home cinéma » aura moins tendance à fréquenter les salles obscures et celui d'une carte d'eau filtrante économisera ses achats en eaux de source...

Plus difficile à cerner est l'arbitrage que fait un acheteur potentiel entre deux produits ou services de nature dissemblables. Ainsi, les boutiques de prêt-à-porter pour ados

souffrent... de la concurrence du téléphone portable, le budget des jeunes ayant fait l'objet d'arbitrages en faveur des nouvelles technologies de communication.

La carte de géographie quantitative sera constituée par l'observation de la population de vos concurrents: localisation, nombre. L'utilisation d'un plan, d'une carte pourra vous aider à matérialiser cette information.



Mappy.com

■ Exemple de carte

La carte de géographie qualitative comportera toutes les informations officielles ou non sur vos concurrents, au moins pour les plus importants pour vous: la structure et l'organisation, les différentes activités et le poids de chacune d'entre elles, les traits caractéristiques des dirigeants, la stratégie et la politique commerciale, les innovations, le chiffre d'affaires et les résultats, les points forts et les points faibles, etc.

Si les informations que vous avez pu trouver ne suffisent pas à couvrir totalement vos besoins d'informations, passez aux études quantitatives et qualitatives et à l'enquête par questionnaire.

Des études quantitatives et qualitatives

L'objectif d'effectuer de telles études est d'affiner, de compléter les informations macro et terrain obtenues par ailleurs. Il s'agit d'interroger de façon plus systématique, rationnelle, un nombre plus important d'individus (étude quantitative) ou une cible d'individus (étude qualitative).

L'étude quantitative ou sondage mesure, au moyen de statistiques le comportement et les opinions des consommateurs. Elle permet de questionner brièvement un nombre important de cibles (200 à 300 personnes par exemple) pour estimer, par extrapolation, « combien de clients » et « combien d'achats » on pourrait obtenir. L'établissement d'un questionnaire pour une enquête quantitative, où chaque entretien ne dépasse guère deux à trois minutes, et l'utilisation de celui-ci peuvent être réalisés par le créateur si la population est bien ciblée et homogène.

L'étude qualitative consiste à questionner de façon approfondie un nombre restreint de « consommateurs pressentis », une vingtaine par exemple. Son but est de connaître non seulement leurs besoins mais aussi, et surtout, leurs comportements, leurs attitudes, leurs motivations, leurs freins. En d'autres termes, il s'agit de comprendre « le pourquoi du comment » de leur achat éventuel.

Pour mettre au point puis utiliser avec efficacité le guide d'entretien d'une enquête qualitative, le recours à un spécialiste du marketing est conseillé mais pas nécessairement requis. En effet, il faut savoir qu'élaboré à partir de nombreuses questions ouvertes, chaque entretien peut durer une demi-heure, voire plus.

	QUANTITATIF	QUALITATIF
Forme	Sondage	Entretien
Objectifs	Vérifier une hypothèse et mesurer son impact auprès de la population Exemple : le pourcentage de Français qui se disent prêts à acheter une voiture hybride	Mieux comprendre les attentes et les motivations pour définir des hypothèses de vente Recueillir des impressions Exemple : comment la voiture hybride est-elle perçue du grand public?
Cible	Échantillon représentatif ou grand groupe d'individus	Petit groupe d'individus
Contact	Face-à-face ou téléphone, courrier, Internet	Entretien individuel ou par petit groupe
Support	Questionnaire	Trame d'entretien, prise de notes ou questionnaire
Questions	Fermées et à choix multiples	Ouvertes
Traitement des résultats	Statistique	Qualitatif
Coût	À partir de 50000 € en sous-traitant à des sociétés spécialisées dans les sondages	10000 à 20000 € avec un cabinet spécialisé Deux à trois fois moins cher grâce à une junior-entreprise

Quand faire une étude ?

Les études quantitatives sont généralement réservées aux produits de consommation courante. Ce sont les instituts de sondages et d'opinion Ifop, TNS Sofres, Opinion Way qui les prennent en charge. Vous n'avez pas toujours besoin d'en réaliser une, car la presse s'en fait largement écho. Tout dépend de votre type de projet... et de vos moyens. Vous

pouvez en effet sous-traiter ce travail à des cabinets spécialisés, ou faire appel à des étudiants d'une junior-entreprise.

En revanche, vous pouvez faire vous-même une enquête qualitative, questionnaire à l'appui (voir ci-dessous), en étant très prudent sur la méthode utilisée. Vous pouvez, par exemple, réaliser des mini-tests, au téléphone, auprès d'un échantillon restreint, en mailing auprès d'un échantillon plus développé. Vos objectifs sont de valider une information précise, mesurer l'écho d'une proposition particulière.

Le questionnaire

Le questionnaire est une technique d'étude de marché délicate à maîtriser : faites appel à des prestataires extérieurs. Bien réalisé, il vous donnera des informations précieuses. Conduit avec incompetence et manque de rigueur, il peut vous mener à des résultats trompeurs.

Conseil

Pour beaucoup de créateurs d'entreprise, l'étude de marché se résume à un questionnaire. Établi sans connaître les règles de l'art, conçu le plus souvent pour recueillir des avis plutôt favorables au projet, c'est l'alibi pour se lancer... et aller droit dans le mur !

Dans certains cas simples, vous pourrez mener vous-même votre enquête par questionnaire en recherchant, si possible, des conseils autorisés ou l'appui d'étudiants en marketing.

Voici la méthode à employer :

1 Définissez les objectifs

Quel est exactement le problème à résoudre ? Que voulez-vous précisément savoir ? Une personne étrangère peut-elle vous aider à mieux définir votre objectif ?

Exemples : connaître une fréquence d'achat, mesurer le prix d'acceptabilité, vérifier le type de presse lue par la clientèle.

Ne retenez que deux ou trois objectifs à la fois pour simplifier la rédaction et l'exploitation du questionnaire.

- 2** Ne faites vous-même l'enquête que si la **population** est bien **ciblée, homogène et de petite taille** (quelques centaines de personnes).

Exemples : les garagistes d'un département, les gérants de restauration rapide d'une ville, les grossistes d'une profession, les propriétaires de résidence secondaire sur tel canton, les clients des trois boutiques de commerce équitable de tel arrondissement de Paris.

La méthode d'échantillonnage retenue doit permettre ensuite de déterminer le nombre de personnes à interroger ; la méthode des quotas, souvent utilisée, a le mérite d'abaisser le nombre d'interviews à moins d'un millier. En général, 200 interviews suffisent.

- 3** Posez des **questions sur les faits** (*Combien ? Quand ? Où ?...*) **récents vérifiables** ou sur des évaluations de coût (*Au-dessus de quel prix ce produit est-il trop cher ? Au-dessous de quel prix est-il de mauvaise qualité ?*).

Évitez les questions sur les opinions ou les intentions qui demandent des techniques particulières. *A contrario*, évitez également les questionnaires avec des réponses trop tranchées de style « oui » ou « non ».

- 4** Posez des **questions fermées** ou des **questions à choix multiple** (QCM) conduisant à des **réponses précises** plutôt que des questions ouvertes, beaucoup plus difficiles à formuler et à interpréter.

Exemple de question fermée : *Avez-vous l'attention d'acheter un e-book ? – oui – non.*

Exemple de question à choix multiple : *Vous utilisez votre e-book... – tous les jours ? – deux fois par semaine ? – une*

fois par semaine ? – deux fois par mois ? – moins d'une fois par mois ?

Exemple de question ouverte: Le commerce équitable, c'est quoi pour vous ?

- 5** Rédigez des **questions simples**, sans équivoque, dans un style clair et précis, compréhensible par tout le monde.
- 6** Programmez un **ensemble court** (2 à 3 pages maximum) de **questions logiques** en allant du plus simple au plus compliqué. Si elles sont jugées nécessaires, les questions impliquant les personnes interrogées (âge, profession, revenu, etc.) devront être posées plutôt à la fin et rester discrètes. La méthode de l'entonnoir permet de commencer l'interview par des questions générales pour finir par les plus précises, qui relèvent parfois de la vie intime. Comptez en moyenne deux minutes pour la durée générale de l'interview, pas plus.
- 7** Choisissez un **mode d'administration direct et ciblé**: visite sur le lieu de vente, téléphone plutôt que courrier ou interrogations dans la rue, et de préférence par une personne autre que vous.
- 8** Rendez votre **enquête fiable**. Plus votre population sera ciblée, plus l'échantillon sera représentatif.
- 9** Demandez l'avis d'une personne étrangère au projet et compétente, et **testez le questionnaire** sur quelques personnes avant de le diffuser largement.
- 10** Sachez **dépouiller et analyser les résultats**, ce qui nécessite un long travail de saisie et d'analyse. Il existe à cet effet des logiciels spécialisés... ou des applications maison ! On peut cependant faire appel au service d'une junior-entreprise ou à des spécialistes rodés dans le traitement des résultats selon différentes méthodes (tris à plat, tris croisés, moyennes). Vous trouverez des exemples sur le site APCE, rubrique « Réaliser un questionnaire ». Des graphiques mettront en valeur les résultats qui alimenteront le rapport d'enquête sur l'étude de marché.

Le tableau ci-après propose les principales formes d'enquêtes par questionnaire, les avantages et les contraintes ou difficultés qu'elles engendrent.

■ Méthodes d'administration du questionnaire

Nature	Avantages	Inconvénients
Face-à-face	Adapté pour une enquête qualitative avec un nombre restreint de personnes représentatives de la cible visée Idéal pour tout entendre et obtenir le maximum d'idées	Prend du temps et nécessite un bon contact relationnel
Courrier	Gain de temps	Frais postaux importants Taux de retour assez faible (5 % en moyenne)
Internet Exemple de site d'études en ligne: www.crea-tests.com	Rapidité Économie: de 1 000 à 12 000 € par opération avec des solutions en <i>Application Service Providing (ASP)</i> ou logiciel spécialisé	Réservé plutôt à des études quantitatives, plus faciles à manipuler à distance Nécessite un questionnaire ultra-simple, court, clair
Téléphone	Fort taux de réponse avec un courrier préalable et des enquêteurs formés à des techniques idoines	Nécessite de faire appel à des prestataires spécialisés (centre d'appels...) Conversation de durée limitée

Test et prospection commerciale

Dernière étape de votre étude sur le terrain: la mise en situation réelle, avant le lancement de l'activité, c'est-à-dire la présentation à votre clientèle, à vos prospects, de votre produit (sous la forme d'une maquette, d'un prototype, d'un échantillon...) ou service (descriptif précis).

Cette matérialisation vous permettra de comparer votre idée aux produits ou services existants, d'avoir des avis et opinions sur sa validité et de tester son intérêt commercial. Elle vous permettra également de procéder à sa mise au point progressive pour en obtenir les caractéristiques définitives.

Cette validation des couples « produit/marché » et du positionnement devrait consister à mettre sur le marché, de manière limitée, vos produits ou services pour vérifier si vos clients les achètent et comment ils les apprécient. Malheureusement, cette validation se heurte à une difficulté : l'entreprise n'existe pas encore réellement !

Suivant le type d'activité et la forme des rapports commerciaux entre votre future entreprise et ses clients, cette vérification peut se faire malgré tout dans certains cas.

Par exemple, si vous avez à démarcher directement votre clientèle pour faire des offres de services et prendre des commandes, vous pouvez commencer votre **prospection** ; en même temps vous contactez vos clients pour votre étude de marché. De même, vous pouvez réaliser un **document de présentation commerciale** de vos produits ou services et le diffuser auprès de la clientèle que vous avez ciblée pour avoir en retour des demandes de renseignements ou même des intentions d'achat.

En revanche, si vous voulez ouvrir un commerce, il ne vous sera pas possible de proposer vos services avant d'avoir ouvert votre boutique et donc d'avoir créé votre entreprise.

Conseil

L'essentiel est d'anticiper le plus rapidement possible l'action commerciale avant de prendre la décision définitive de lancement de l'activité pour avoir les plus grandes assurances que cette décision s'appuie sur des perspectives d'activité concrètes et non pas sur de vagues intuitions souvent trompeuses.

Rien ne vous empêche d'engager votre action commerciale, de réaliser et de diffuser des documents promotionnels et de prendre des commandes avant de vous lancer dans la mesure où vous avez bien su négocier avec vos clients.

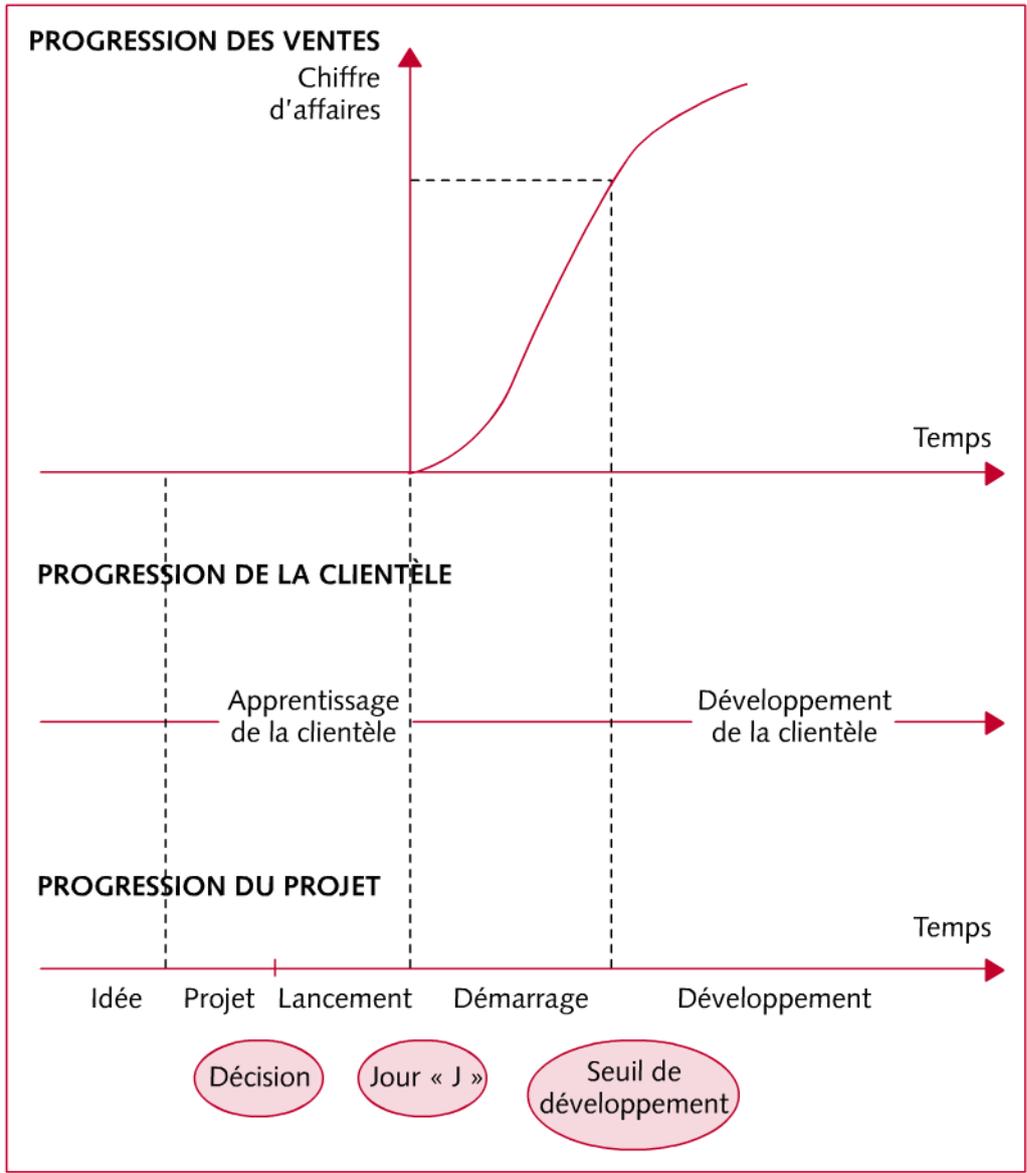
À ce stade, la seule chose que vous ne puissiez pas effectuer, c'est établir une facture avant d'avoir le statut juridique (et donc un numéro Siret) vous donnant la capacité de le faire.

De plus, cette anticipation permettra sans doute de raccourcir la durée de la période d'**apprentissage de la clientèle**, c'est-à-dire le temps nécessaire pour que celle-ci apprenne à travailler avec le nouveau fournisseur... en l'occurrence, vous ! Vous n'existez pas encore sur le marché et vos futurs clients s'adressent à d'autres entreprises, il va donc falloir qu'ils apprennent à vous connaître.

Cette étape du démarrage de l'activité est un des moments les plus délicats de la vie d'une entreprise, en particulier du fait du retard que peut prendre le développement des commandes par rapport aux charges parfois déjà engagées (et donc du BFR à financer).

La « préparation » de la clientèle, l'engagement des relations commerciales le plus tôt possible avant le démarrage, l'anticipation des commandes quand cela est possible, sont les meilleures garanties de réussite d'un projet.

Cette validation préalable des couples « marché/produit » choisis, dans la mesure bien entendu où elle est possible, devra se faire très tôt, avant d'avoir pris la décision définitive de vous lancer et, de toute façon, avant d'avoir engagé vos investissements et les charges correspondantes (cf. schéma d'anticipation commerciale ci-après).



■ Schéma d'anticipation commerciale



CINQ EXEMPLES D'ÉTUDES DE MARCHÉ

Au-delà de la méthodologie commune (étude macro, étude terrain...), votre étude de marché doit s'adapter à votre clientèle. Vous distinguerez :

- la clientèle identifiable en nombre limité ;
- la clientèle localisée ;
- la clientèle diffuse ;
- la clientèle de grande consommation (tout public) ;
- la clientèle sur Internet (internautes).

Nous allons étudier chaque type de clientèle et l'illustrer par un ou plusieurs cas pratiques.

Types de clientèle	Caractéristiques principales	Exemples
Clientèle identifiable	La clientèle est facile à repérer et à prospecter, vous négociez directement avec elle	Vente de services multimédia à des maisons de retraite
Clientèle localisée	L'approche de votre clientèle est liée au choix d'une implantation judicieuse, mais c'est le client qui doit faire le premier pas	Ouverture d'un terminal de cuisson de boulangerie Implantation d'une crèche privée en ville

.../...

Types de clientèle	Caractéristiques principales	Exemples
Clientèle diffuse	La nécessité de passer par des relais d'informations (prescripteurs, presse, leaders d'opinion, réseaux sociaux), peut retarder les réactions de vos clients auprès desquels vous ne pourrez pas intervenir directement	Installation d'un artiste peintre décorateur
Clientèle de grande consommation	La mise en place de circuits de distribution et de moyens de communication entraîne des délais longs entre vos décisions prises et leurs répercussions sur votre clientèle	Vente de chocolat au champagne
Clientèle sur Internet	La clientèle sur Internet, smartphone et réseaux sociaux concerne tout autant des acheteurs regroupés localement qu'une clientèle diffuse et même internationale. Internet nécessite une approche spécifique, avec une double étude de marché : l'une concerne le produit ou service vendu, l'autre leur place sur la Toile	Vente de chaussettes

Exemple 1. Clientèle identifiable en nombre limité

Vous allez proposer des produits ou des services à une clientèle que vous pourrez identifier au moyen de listes comportant des noms et des adresses en nombre relativement limité, jusqu'à quelques centaines.

Exemples

Vente de produits (matières premières, composants, équipements, etc.) ou services (conseils, formations, etc.) destinés aux entreprises ou aux organismes d'une branche ou d'un secteur bien déterminé ou localisés dans une zone spécifique.

Exemple: les agences de communication événementielle en région Lorraine.

Vente aux grossistes, détaillants, centrales d'achats, grands magasins, de produits ou services destinés aux particuliers.

Exemple: la vente de produits pharmaceutiques aux différentes centrales d'achats du secteur.

Vente de produits ou services spécialisés destinés à une clientèle très limitée de personnes qui peuvent être repérées du fait de leur statut social ou professionnel (artistes, sportifs, médecins, restaurateurs, etc.).

Exemples: ostéopathe, directeur d'hôtel avec spa, responsable d'un club nautique.

Si vous êtes dans l'une ou l'autre de ces situations, votre étude de marché va surtout consister à **contacter vos futurs clients** pour obtenir directement les informations sur leurs besoins et sur toutes les caractéristiques du marché qu'ils représentent. Cette recherche d'information directe sera en même temps le début de votre **prospection commerciale** et devra vous conduire tout naturellement à engager les négociations qui amèneront vos premières commandes.

Vous allez recourir aux techniques de **marketing direct** pour communiquer avec vos clients et la première de vos démarches sera de constituer un **fichier de prospects**.

Constituer un fichier de prospects

Comment se constituer un fichier de clients (particuliers, entreprises, administrations, collectivités) ou de prescripteurs ? La solution est d'établir un premier fichier à partir de ses relations personnelles.

Il ne faut pas hésiter à faire preuve de curiosité et de bons sens. Selon Patrick Visier, « les journaux de petites annonces représentent des mines d'or pour se constituer un fichier. Vous y trouverez une foule d'informations sur la cible que vous souhaitez atteindre. » (Site de l'APCE, rubrique « Témoignage ».)

Une liste de prospects peut être établie grâce à des fichiers achetés ou loués à des sociétés spécialisées : droit d'usage unique pour une location, ou réutilisation du fichier lors d'un achat. Les prix sont fonction de la rareté du fichier et des volumes consommés. Par exemple, pour un fichier loué de 1 000 entreprises, comptez de 80 à 300 €.

Le marketing sur Internet donne aussi de bons résultats. Il a ses propres règles et les salons d'e-commerce (comme www.ecommerceparis.com) sont une mine d'informations à son sujet, avec des conférences techniques. Pour s'y retrouver :

- www.gfm.fr, le site du *Guide des fichiers et du marketing* ;
- www.marketingpourpme.org, le site de la boîte à outils marketing pour développer vos ventes ;
- www.sncd.org, le site du syndicat national de la communication directe ;
- www.laposte.fr, le site de la Poste ;
- www.semaine-client.com ou www.md-expo.com, les sites des manifestations autour du marketing direct.

Vous devrez obligatoirement déclarer votre fichier à la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) qui a pour mission de veiller au respect de la loi du 6 janvier 1978 dite « Informatique et Liberté » et de protéger ainsi

la vie privée et les libertés individuelles ou publiques de chacun : www.cnil.fr.

Un problème peut se poser si ces fichiers comportent un nombre important de noms. En effet, il vous sera difficile de contacter tous vos clients potentiels s'il y en a plusieurs centaines. Vous serez obligé de faire une **sélection**.

Plusieurs méthodes sont possibles dans ce cas-là. Vous pouvez faire une première coupe par téléphone en repérant les clients intéressés *a priori*, qui sont les prospects « actifs ». Vous pouvez aussi effectuer une sélection géographique, par spécialisation d'activité, etc. En revanche, il n'est pas conseillé d'effectuer cette sélection par courrier postal, les conclusions que vous pourriez en tirer étant laissées au bon vouloir de ceux qui répondent.

Cette sélection de contacts sera complétée par une étude approfondie des éléments de l'offre et de l'environnement comme nous l'avons décrite précédemment. Enfin, l'étude documentaire et la rencontre d'experts afin de vérifier les principales tendances du marché parachèveront ce tri sélectif de prospects.

Choisir une technique de marketing direct

Le fichier constitué, quelles sont les méthodes utilisées pour contacter ces clients potentiels ? De nombreuses possibilités s'offrent à vous :

- le courrier électronique ou *e-mailing* ;
- la bannière et les techniques d'affiliation (marketing sur Internet) ;
- l'imprimé sans adresse ;
- le téléphone (marketing téléphonique) ;
- le SMS ;
- le courrier postal (média courrier) ;
- la visite sur place par un commercial ;
- ...

Le mailing peut être privilégié quand le produit ou service proposé est très pointu, la cible bien définie (exemple: la vente de produits bio aux consommateurs d'une Amap, circuit court en agriculture). En cas de conseil plus banalisé, c'est l'approche relationnelle qui doit être utilisée en priorité afin d'obtenir un rendez-vous pour présenter son savoir-faire (exemple: le service de recyclage des gobelets en entreprise grâce à une société spécialisée dans leur collecte).

Le démarchage d'une clientèle d'entreprises est souvent délicat, mais riche d'enseignements.

Définition

Les règles de prospection pour le B to B



Source : www.dcmg.fr

Obtenir un rendez-vous

L'idéal est bien sûr le contact de visu avec un prospect, lors d'un entretien.

Conseil

L'entretien permet la relation directe et franche entre les deux interlocuteurs, en misant sur un rapport des forces équilibré où chaque partie prenante est gagnante. Après tout, si vous créez une entreprise, c'est bien pour apporter à votre prospect une valeur ajoutée, répondre à un besoin... !

Mais comment passer le barrage du standard ou de l'assistante, et obtenir un rendez-vous ?

Une phrase introductive au téléphone telle que *j'appelle sur les conseils de...* est efficace. La connaissance du milieu, les contacts noués dans les salons professionnels, clubs, fédérations doivent pouvoir jouer ce rôle d'introduction à ce stade.

Vous pouvez également essayer de mettre de votre côté la personne qui fait barrage, afin qu'elle vous donne un conseil et se trouve ainsi impliquée à vous obtenir ce rendez-vous tant convoité.

Vous pouvez enfin vous rendre sur place – et ne franchir les portes de l'entreprise qu'après 18 heures selon la tactique de certains –, pour négocier un rendez-vous directement.

Dans tous les cas, il y a des maladroites de langage à éviter, et *a contrario* certaines expressions à adopter pour réussir à rencontrer des décideurs :

À faire...	À éviter...
Évoquer un partenariat	Proposer une offre de service
Affirmer mener une enquête sur les besoins du marché, avant de créer ou non son entreprise, et avoir besoin de conseils d'experts avisés (vos interviewés !)	Avoir à résoudre un problème
Utiliser les termes de votre interlocuteur	Parler de prix (pas encore !)

Exemple: la vente de services multimédia à des maisons de retraite

Depuis toujours, Lucien F. est mordu d'informatique; il se passionne à ses heures perdues pour Internet. Cela fait dix-sept ans qu'il est infirmier. Il a travaillé de nombreuses années dans une maison de retraite de Moulins. En 2008,

il donne sa démission et décide désormais de vivre de sa passion. Il suit plusieurs formations multimédias, assiste bénévolement un ami qui conçoit des sites Internet, met en place le site d'une association de parents d'élèves. Une idée germe dans son esprit : permettre à des maisons de retraite, milieu qu'il connaît bien, de mieux valoriser leur image et leur communication (qu'il juge très médiocre, voire inexistante) en les aidant à concevoir des sites Internet.

1 Étude macroéconomique

Lucien prend soin de faire une étude macro et documentaire sur le secteur des maisons de retraite, leurs prestations, leur clientèle, leur situation économique.

La cible est facilement identifiable et le fichier est constitué sans peine : il existe des listes de maisons de retraite auprès des services sociaux des mairies, de *Pages jaunes*, des fédérations professionnelles.

Lucien repère les concurrents : les sociétés spécialisées dans la conception de sites Web, identifiées dans le département puis dans deux régions, l'Auvergne et la Bourgogne (SSII, agences de communication et de marketing, *Web agencies*, agences multimédias, consultants indépendants, informaticiens...). Il étudie leurs réalisations sur Internet (leurs références).

2 Étude de terrain

Lucien cherche à obtenir des rendez-vous auprès des directeurs de maisons de retraite. Par téléphone et à l'aide d'un rapide questionnaire, il sonde leurs besoins. Son objectif : obtenir un rendez-vous et proposer ses services. Il recueille ainsi des demandes... et se heurte à des réticences auxquelles il n'avait pas pensé. Il prend connaissance de ses concurrents (des sociétés de communication) et de leur potentiel (satisfaction ou non du client). Il teste aussi sa capacité à savoir se vendre... et réalise qu'il n'est pas très crédible seul, en sa qualité

d'ex-infirmier (et non d'informaticien ou de graphiste par exemple). Sa reconversion n'est pas toujours bien perçue !

Il étudie la concurrence au moyen d'une astuce : son ancien employeur le laisse rechercher des prestataires en vue de concevoir une politique de communication (site et dépliants publicitaires). Il reçoit ainsi des devis de plusieurs sociétés.

Il rencontre le maximum de personnes (dans la région) susceptibles de l'aider, soit par la connaissance du milieu du quatrième âge, soit grâce à leurs compétences en multimédia (une formation sur Montpellier lui a permis de nouer des contacts intéressants, notamment avec des personnes qui, comme lui, veulent créer leur entreprise).

3 Conclusions de l'étude

Lucien précise peu à peu son offre de service, en fonction des besoins exprimés. Dans certains cas, il envisage de formuler une proposition d'intervention. Mais il doit rechercher une autre cible : la plupart des maisons de retraite, face à une clientèle captive, n'éprouvent pas l'envie de mieux communiquer sur leurs prestations. Il doit également prévoir d'autres interventions. En effet, les besoins de base de la plupart des directeurs d'établissement portent sur la réalisation et la création de supports de communication classiques (rédaction et graphisme), voire du livret d'accueil remis aux futurs résidents. En revanche, la cible des résidences services (secteur privé) est plus réactive et certains directeurs d'établissement le sollicitent pour produire d'autres outils multimédias !

Il définit ses couples « produit/marché » : tel type de prestation pour telle cible et à tel prix.

Il prévoit enfin de s'associer avec Gérard V. ex- « dir com » au chômage rencontré chez des amis communs.

Ce dernier connaît la communication d'entreprise et a des relations chez les imprimeurs.

Ensemble ils fixent leur première stratégie commerciale: essentiellement une prospection en direct. Une plaquette est envoyée seulement si le premier contact passe au téléphone. Deux étudiants en BTS vont faire du *phoning*, voire du porte-à-porte, à partir de fichiers (fichiers des maisons de retraite et des clients de Gérard V.), et du réseau familial. Au total la prospection porte sur plus de 150 contacts.

Ils décident d'obtenir deux ou trois commandes fermes avant d'immatriculer leur entreprise et ils prennent soin de s'entourer d'un réseau d'experts: un juriste pour bâtir les cahiers des charges avec les clients, deux ou trois sous-traitants pour des travaux trop techniques.

Ils s'organisent peu à peu: recherche d'un bureau, d'un nom pour l'entreprise, répartition des tâches, élaboration du plan prévisionnel. Au total, entre l'idée et le lancement, Lucien a consacré dix-huit mois à son projet.

Exemple 2. Clientèle localisée

L'activité s'adresse à une clientèle qui se repère par sa localisation dans une zone géographique bien délimitée (**zone de chalandise**): commerce, artisanat, services aux particuliers ou aux petites entreprises. Cette localisation peut être soit le fait d'une résidence dans la zone, soit issue du passage dans cette zone (pour des raisons professionnelles ou touristiques).

La zone de chalandise correspond au territoire où l'on peut attirer la population dans le lieu de vente : elle sera située à 200 ou 300 mètres autour d'une boulangerie, à trois minutes à pied ou en voiture pour se rendre dans un commerce de proximité (un fleuriste par exemple), à plusieurs dizaines de kilomètres pour d'autres activités à cause de leur rareté ou originalité (centre auto, jardinerie, bowling...).

On évoque la **zone primaire** de chalandise lorsqu'il ne faut pas plus de trois minutes à pied ou en voiture pour venir au magasin.

La **zone secondaire** englobe les consommateurs potentiels ayant jusqu'à dix minutes de trajet pour venir jusqu'à l'emplacement envisagé.

Attention : il ne s'agit là que de moyennes, seule une bonne connaissance des lieux permettra d'adapter ces durées au contexte pour faire un découpage pertinent du secteur de manière à évaluer ensuite combien il y a d'acheteurs potentiels à l'intérieur de ces zones de chalandise.

On pourra aussi repérer plusieurs zones de chalandise potentielles, afin de les analyser et de fixer son choix sur l'une d'entre elles.

INFRASTRUCTURE FIXE OU NON ?

L'ouverture d'un commerce nécessite de soigner tout particulièrement l'étude commerciale. En effet, 70 % des échecs des entreprises nouvelles sont dus à des ventes insuffisantes et 2 commerces sur 3 cessent leur activité au cours de leurs cinq premières années d'existence. Avant de rechercher un local pour votre activité, face à une demande géographiquement concentrée, avez-vous envisagé d'exercer votre métier sans infrastructure fixe (commerce ambulancier, service à domicile, vente sur Internet...)?

Le marché d'un point de vente dépend de plusieurs facteurs :

- la demande : population du quartier et potentiel par rapport à l'activité envisagée ;
- le niveau de la concurrence ;
- l'environnement du quartier.

La demande sur la zone de chalandise

Les informations à recueillir portent sur la population et le passage sur la zone de chalandise.

La population résidente sur la zone de chalandise

Quelle est sa densité ? Quelles sont ses habitudes d'achats ? Quelles sont ses mutations ? Il convient par ailleurs de déterminer si la population résidente correspond à votre cœur de cible.

Le passage sur la zone de chalandise

Le premier travail consiste à observer, repérer et analyser. Il est primordial de circuler dans le quartier et de **rester en observation avec un calepin ou sa tablette** pour noter, pour compter durant plusieurs heures de la journée, et ce pendant plusieurs jours, afin de bien comprendre de visu le flux naturel des passants, qui achète et ce qui s'y achète.

Les questions à vous poser :

- Quelles sont les habitudes de déplacements (à pied, en voiture, en vélo) ?
- Existe-t-il des circuits de déplacements ? Quel est le sens de la circulation pour piétons et voitures ?
- Combien de personnes passent devant le local en moyenne par jour ? Dans quel sens ? Pourquoi ? Quelle est la durée des trajets ?
- Quels facteurs rendent compte des fluctuations de passage (historique, saisonnalité) ?
- Quelle est la variance des fréquences de passage selon le jour ? Selon le moment de la journée ?
- Quelles sont les habitudes d'achat de la population de passage ?
- Combien de personnes semblent correspondre à l'acheteur type ?

Le quartier et son attractivité

Les questions à vous poser :

- Le quartier est-il en développement ? En pleine mutation ? En crise ?
- Quels sont les commerces particulièrement attractifs ? Quels sont ceux qui ont périclité ? Pourquoi ?
- Quelles sont les activités manquantes ou sous-représentées ?
- Quelle est l'accessibilité de la zone : métro, bus, train, tramway, stationnement, circulation en double sens... ?
- Quel est le dynamisme : animation commerciale, braderie... ?
- Quelle est l'évolution : densité des commerces, commerces à vendre et taux d'occupation des locaux... ?
- Quels sont les projets et aménagements qui peuvent faire évoluer la zone ?

Vos sources d'information ?

Sur la population : la mairie, la chambre de commerce et d'industrie, et l'Insee pour le recensement de la population, le zonage d'études, les données infracommunales et Odil.

Sur la consommation des ménages au niveau d'une commune : l'Insee, les enquêtes menées par les syndicats professionnels ou par certains ministères, les IDC (source : Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie – ACFCI).

La concurrence sur la zone de chalandise

L'étude de la zone envisagée doit se concentrer sur la concurrence.

Les questions à vous poser :

- Combien de concurrents directs ou de concurrents partiels aurez-vous (commerçants vendant en partie les mêmes produits ou d'autres articles pouvant satisfaire les mêmes besoins) ? Qui capte déjà la même clientèle ? Qui offre les mêmes produits ou services ?
- Quels sont la notoriété, l'image et le dynamisme des concurrents ?
- Y a-t-il une possibilité de reprise de fonds de commerce d'un concurrent âgé ?
- Existe-t-il des franchisés installés à proximité ? Comment fonctionnent-ils ?

Notez sur le plan les concurrents repérés, en sachant que la base Odil déjà citée peut effectuer ce travail, si les activités sont faciles à identifier !

Que penser face à une concurrence déjà sévère sur le quartier convoité ? Certains reculent devant la présence d'entreprises produisant les mêmes produits : qu'offrir de plus, afin de faire la différence ou d'apporter un service en plus ? D'autres y voient une raison d'intervenir là où existe déjà une forte demande...

Par exemple, dans une rue où se trouvent déjà de nombreuses boutiques de décoration, il n'est pas interdit de convoiter à votre tour un emplacement... En revanche, s'il n'existe aucun concurrent dans une zone, demandez-vous pourquoi, ce n'est pas toujours bon signe !

L'environnement autour de la zone de la chalandise

Il s'agit de repérer l'environnement économique, professionnel, réglementaire, soit tous les facteurs qui, de près ou de loin, peuvent avoir une incidence prévisible sur la future activité. L'interdiction de stationner dans une rue, par exemple, peut changer complètement la valeur d'un emplacement commercial. Il faut donc aller à la mairie pour s'enquérir des projets d'urbanisation : plan de circulation, aménagement de zones, construction d'édifices publics, création ou déplacement de lignes de transport en commun, etc.

Vos sources d'informations sur le quartier et son environnement ?

La mairie pour les données sur le recensement et notamment son service économique pour les zones d'emploi, son service d'urbanisme pour les projets (consultation du plan local d'urbanisme – PLU), son service de la voirie pour les stationnements.

La Direction départementale des territoires (DDT) pour la circulation et les travaux routiers.

La préfecture du département pour les réglementations par activité.

La CCI et la chambre de métiers pour les annuaires, documentations, formations.

Le centre des impôts et le site gouvernemental www.impots.gouv.fr pour l'impôt sur le revenu des habitants.

Les centres commerciaux pour les informations diverses.

Les associations de commerçants pour la vie du quartier et ses projets.

La RATP pour la fréquentation des lignes de métro parisien.

Facteurs de succès pour un commerce de détail	
Population importante dans la zone de chalandise	
Passage important et régulier de personnes devant la boutique	
Présence d'éléments attirant un flux de chalands :	<ul style="list-style-type: none"> - enseignes phares (à condition que ce ne soit pas un concurrent direct) - bureau de poste - distributeur de billets - ...
Présence de commodités :	<ul style="list-style-type: none"> - parking, - stations de transports en commun - ...
Ne pas être isolé :	Présence proportionnée de concurrents (ni trop, ni trop peu)
Ne pas être en rupture par rapport aux types d'offres commerciales environnantes	Exemple à éviter : créer un magasin de vêtements ou de souvenirs dans une rue très marquée par les métiers de bouche
Longueur de façade de la boutique d'au moins 5 m	
Situation, si possible, en angle de rue avec une vitrine dans chaque rue	

Le choix du local

Vous avez étudié une ou plusieurs zones de chalandise et retenu une (ou deux) zones possibles d'implantation. Il vous reste à trouver un local auprès des intermédiaires habituels et d'observer ses caractéristiques.

L'enquête à mener porte sur les points suivants :

- la vitrine et la visibilité de l'emplacement ;
- la surface de vente ;
- la surface de stockage ;
- l'agencement et les matériels disponibles ;
- l'état des lieux par rapport aux normes (techniques, d'hygiène, de sécurité...) de l'activité ;

- le coût d'acquisition (loyer, droit au bail, dépôt de garantie, frais d'acquisition) ;
- les travaux à réaliser ;
- la possibilité d'évolution de la nature de l'activité ;
- l'historique de l'emplacement ;
- les avis recueillis auprès du voisinage.

Conseil

CRÉATION OU REPRISE ?

N'oubliez pas de comparer les avantages et les inconvénients d'une création d'entreprise par rapport à la reprise d'un fonds de commerce.

Bail commercial, pas-de-porte, bail américain : n'hésitez pas à faire lire le bail par un juriste pour comprendre les caractéristiques et les clauses du bail. Certains signent un bail avant même d'avoir bâti un projet, ayant flairé une opportunité immobilière, c'est « mettre la charrue avant les bœufs » : le local doit s'adapter à l'activité et non l'inverse !

La zone de chalandise et le calcul du chiffre d'affaires

L'estimation du marché d'un point de vente nécessite d'appréhender le montant des dépenses commercialisables des ménages à deux niveaux :

- National, à partir des statistiques de consommation établies annuellement par l'Insee, pour l'ensemble des ménages français.

Ces statistiques ne permettent cependant pas toujours d'estimer le niveau des dépenses à un niveau très détaillé (pour un article donné par exemple) ; il faudra donc utiliser d'autres sources (fabricants, importateurs, fournisseurs, etc.).

- Local, en corrigeant les données nationales de consommation pour tenir compte des disparités régionales (les IDC) ou locales liées aux niveaux de revenus, aux habitudes et aux types d'habitations.

L'estimation du marché d'un point de vente nécessite également d'apprécier avec la plus grande exactitude possible le niveau de la concurrence. Or, dans ce domaine, l'estimation est souvent aléatoire.

Attention, la méthode fondée sur le calcul d'un chiffre d'affaires potentiel, estimé par différence entre le potentiel économique d'une zone et la place déjà prise par la concurrence, est séduisante quand on l'étudie à l'université... mais aléatoire : l'activité n'est que très rarement égale au marché disponible. Le calcul reste un indicateur parmi d'autres. Cette méthode est dite méthode des parts de marché.

Exemple

CALCUL SELON LA MÉTHODE DES PARTS DE MARCHÉ

Sur la zone de chalandise choisie, il y a 7530 ménages (ou foyers).

La dépense nationale est de 100 € TTC par ménage pour le produit Y soit 753 000 € TTC.

On applique le coefficient IDC du département pour le produit Y (par exemple indice 110, soit une consommation légèrement supérieure à la moyenne nationale). Le CA potentiel de la zone est donc de $753\,000 \text{ €} \times 1,10 = 828\,300 \text{ €}$.

Sur cette zone, il existe déjà des concurrents qui offrent le produit Y et réalisent un CA total de 700 000 €.

Le CA potentiel d'un nouveau point de vente du produit Y est donc de $128\,300 \text{ €} (828\,300 \text{ €} - 700\,000 \text{ €})$.

Retrouvez sur le site de l'APCE le prédiagnostic rapide d'un marché rural local. Dossier « Entreprendre à la campagne ».

À Paris, toute estimation est encore plus difficile. Cela s'explique par :

- l'importance des déplacements liés aux trajets domicile-travail ;
- la concurrence diffuse exercée par l'ensemble des commerces parisiens.

En conclusion : du bon sens... aux enquêtes de géomarketing

Il n'est pas besoin d'être prophète pour constater...

- qu'il y a déjà trois épiceries fines dans votre zone (et que la gérante de l'une d'entre elles déclare se payer à peine au Smic) ;
- que la vente de cidre marche mal sur tel marché de plein-vent ;
- que les bistrotts qui ont un trottoir au soleil sont les plus fréquentés ;
- qu'une sandwicherie a plus de succès à côté d'un lycée ;
- ...

Bref, le bon sens prévaut pour votre étude !

Les commerçants évoquent volontiers leur situation... Faites-les parler et associez-y vos proches, le cas échéant, pour qu'ils interrogent leurs commerçants habituels.

Sachez enfin qu'il existe des cabinets spécialisés dans le **géomarketing** : une technique au carrefour du marketing, de l'économie et de la géographie.

Le géomarketing rassemble les données qui constituent des aides à la décision sous forme de représentations spatiales liées à la cartographie. Il permet ainsi de déterminer des zones d'implantation optimale, de calculer les ventes potentielles à partir d'un lieu choisi. C'est un bon moyen

de vérifier l'existence d'une clientèle, d'évaluer le potentiel d'un magasin de franchise par exemple.

Le principal inconvénient du géomarketing réside dans le coût relativement élevé des études (plusieurs milliers d'euros) : elles intéressent alors principalement les projets de grande ampleur financés par les groupes et PME, plus rarement les créateurs lambda.

Exemple : l'ouverture d'un terminal de cuisson à l'Isle Jourdain (Gers)

Dans le nouveau quartier à la périphérie de la ville, Xavier R. et son épouse constatent qu'on ne peut pas trouver de pain à proximité, sans être obligé de prendre sa voiture et d'aller en ville. Xavier aime les contacts humains, a le souhait d'être indépendant et son propre patron (il a mal vécu une dernière expérience professionnelle de salarié), et est doté d'une bonne expérience de la vente (il a déjà travaillé dans l'hôtellerie). Le déclic s'effectue lorsqu'il dépanne un ami à Toulouse en travaillant pour lui pendant trois mois dans le précuit surgelé d'un terminal de cuisson.

1 Étude macroéconomique

« Je consulte des études sur le grignotage, le marché du pain, les terminaux de cuisson. Pour cela, je me rends à la chambre de commerce et d'industrie de Toulouse. Et je me déplace au salon national de la boulangerie-pâtisserie glacerie et traiteur à Paris. »

2 Étude de terrain

« Ma zone de chalandise : au bas de chez moi, là où il y a un besoin et un petit centre avec des magasins, un arrêt de bus, une école maternelle et un collège. Dans un rayon de 200 mètres autour : environ 1 500 personnes. Mon étude doit confirmer que c'est la zone où je dois m'implanter et me permettre de trouver un local en son centre.

La concurrence : une épicerie à plus d'un kilomètre avec un choix de pains limité et un terminal de cuisson dans le centre-ville (3 km). Le boulanger le plus proche est à 2,5 km.

- J'étudie leurs produits, la qualité, les prix...
- Je prends contact avec des fournisseurs locaux.
- Je réalise l'interview de plusieurs gérants de terminaux de cuisson à Toulouse et aussi à Auch.

Autre tâche : l'élaboration d'un questionnaire (avec l'aide d'un organisme d'accompagnement pour les créateurs, à Toulouse) pour le distribuer aux résidents de mon quartier. La cible : 100 personnes. Les objectifs : connaître les attentes de ma clientèle, ses sources actuelles d'approvisionnement en pains, viennoiseries, sandwiches...

Je me rends au service d'urbanisme pour connaître les projets sur ma zone ; je cherche à vérifier une rumeur d'implantation d'un centre commercial (Attac) à proximité. »

3 Conclusions de l'étude

« Le besoin est réel.

Le potentiel des jeunes consommateurs de viennoiseries est très important ; ils restent souvent sur place après les cours dans ce quartier, pour jouer au foot.

Même les personnes âgées se montrent intéressées.

Les catégories socioprofessionnelles sont équilibrées, mais avec 18 % de chômeurs dans cette zone, je dois baisser les prix (ma baguette ne doit pas dépasser 80 centimes d'euros).

Je dois élargir ma gamme de produits proposés à l'heure du déjeuner, en plus des sandwiches. Je vais aussi compléter mon offre par des distributeurs de cafés et de

boissons froides. En revanche, j'écarte, dès le départ, l'idée d'une restauration sur place, faute de moyens.

Mes principales contraintes : pas d'apport personnel, pas de partenaires ou de soutien financier. Je monte mon compte d'exploitation prévisionnel et je dois trouver des personnes de mon entourage pour me prêter de l'argent en complément d'un emprunt auprès de ma banque. Je vais faire aussi une prospection auprès d'organismes de soutien à la création comme l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) dont on m'a parlé (<http://www.adie.org>).

Je dois aussi me renseigner auprès des réseaux de franchise qui existent sur ce secteur bien que, *a priori*, je ne veux pas entendre parler de réseaux (je veux rester indépendant).

Une autre contrainte : l'agencement du local de 45 mètres carrés que j'ai trouvé est plus coûteux que je ne pensais à cause des normes en vigueur (j'ai pris contact avec la direction des services vétérinaires).

En conclusion : cette enquête m'a permis de confirmer l'intérêt du terminal de cuisson, de jouer la carte qualité, de déterminer un CA prévisionnel. Je suis plus déterminé que jamais et pars à la recherche de financements, ou d'un associé pour mon projet. Je réalise que 2 personnes au moins sont nécessaires pour faire tourner le terminal 6 jours sur 7, gérer les approvisionnements, servir la clientèle, faire le pain, la comptabilité... »

Exemple 3. Clientèle diffuse

Votre clientèle, du fait de la nature de votre projet, sera constituée par un nombre limité de personnes ou d'organismes. Mais vous ne pouvez pas la repérer de façon précise par une identification de noms et d'adresses ou par l'observation de sa localisation. De plus, les produits ou services vendus ne s'adressent tout de même pas au grand public des grandes surfaces. Ils sont trop spécialisés pour cela et destinés, de toute façon, à une partie de la population ; par exemple, les amateurs de la pêche au gros, les personnes atteintes d'eczéma.

Cette situation peut se trouver dans les domaines d'activité suivants :

- activités culturelles, artistiques, de mode, de création en général ;
- activités artisanales non localisées, du bâtiment ;
- activités touristiques, d'hôtellerie, de restauration, d'animation ;
- activités de services divers non localisées.

La difficulté de repérer la clientèle rend impossible son observation directe. Si vous êtes dans ce cas, vous pourrez trouver des informations par une étude approfondie de l'offre : les produits ou services proposés par les entreprises concurrentes, les tendances d'évolution du secteur, les styles de vie et les courants de mode.

Il vous sera très difficile de faire une étude quantitative précise : nombre de clients potentiels, volume de consommation, etc. Vous vous appuyerez donc sur les relais d'information que représentent les **prescripteurs** et les experts qui peuvent exister pour votre type d'activité. Vous aurez, de plus, à les convaincre de promouvoir vos produits ou vos services. Votre meilleur argument sera de dire que vous avez conçu des produits ou services qui répondent aux attentes

de vos clients et le plus souvent à des besoins non satisfaits. Les revues et magazines constituent de bons prescripteurs, ainsi une publicité pour des séjours linguistiques figure dans la revue de l'Association de parents d'élèves (APEL). Les organisateurs de ce type de séjours sont par ailleurs présents lors des salons de l'étudiant, et même dans les collèges et lycées, lors de journées dédiées.

Les difficultés d'étude de votre marché pourront peut-être vous conduire à choisir un mode de relation à votre clientèle correspondant à l'un des deux types précédents, comme restreindre votre étude de clientèle diffuse à une zone géographique déterminée ou à une clientèle plus ciblée.

Exemples

Vous êtes restaurateur de cloches anciennes: vous ciblez tels types d'église ou telle région de France.

Vous faites des massages en entreprise: vous ciblez tels types de PME, dans telles localités (pour faire jouer le bouche-à-oreille qui va vite fonctionner en province!).

Vous pouvez aussi utiliser Internet, qui permet de fédérer une clientèle de passionnés sur un sujet. Soit vous valorisez vos produits sur un site spécifique, soit vous envoyez des bannières publicitaires sur des sites dont l'audience peut être similaire à la vôtre.

Dans tous les cas, cette clientèle diffuse est la plus difficile à cerner et il faudra tester plusieurs moyens pour établir le contact.

Exemple: l'activité d'artiste peintre décorateur en région parisienne

Antoine, 32 ans, est demandeur d'emploi suite à un licenciement économique. Il a une formation de CAP de peintre en lettres et a travaillé onze ans dans le milieu de la déco-

ration. C'est un passionné par l'art en général, et il est doté de compétences plurielles. Outre, la peinture en lettres, il a été décorateur dans un grand magasin, commercial chez un fournisseur de peintures et même enseignant dans un centre d'art graphique. Il considère qu'une activité libérale est la seule envisageable à son stade, tel un artiste qui doit créer son propre emploi.

1 Étude macroéconomique

Antoine passe beaucoup de temps à peaufiner son idée de départ de s'installer à son compte. Il a plusieurs cordes à son arc : quelle activité privilégier ? Comment en vivre ? Il est également tenté de monter une association afin de promouvoir « la peinture d'antan » et les techniques traditionnelles, mais il abandonne vite cette idée peu réaliste et non économiquement viable.

Il prend de nombreux contacts auprès de décorateurs professionnels afin de mieux appréhender le marché de la décoration intérieure. Il se rend au salon Maison & Objet.

2 Étude de terrain

Il s'agit de repérer une clientèle, de segmenter ses services en fonction de celle-ci.

Le créateur a mené une enquête auprès de son réseau de contacts professionnels (50 décorateurs et entreprises de décoration en région parisienne). Il a cherché à comprendre :

- qui commande des travaux de décoration ;
- quels sont les travaux demandés ;
- comment accéder au marché.

Résultat : les travaux peuvent être commandés par des magasins, des centres commerciaux, des plateaux de cinéma ou des particuliers.

Services proposés : les compétences du créateur lui permettent de travailler à tous types de travaux : décors peints, maquettes, peinture de toiles...

Sa valeur ajoutée : des techniques traditionnelles de peinture en bâtiment et la préparation des toiles à l'ancienne. De plus, il propose un audit décoration : en plus de l'aspect technique (plans, représentation en 3D, maquettes...) le créateur donne un conseil esthétique lié à sa sensibilité d'artiste (couleurs, matières, styles).

Concurrence : elle est négligeable, chaque acteur est spécifique, et il faut raisonner en termes de complémentarité, de sous-traitance potentielle et d'ouverture sur d'autres chantiers.

3 Conclusions de l'étude

Le créateur peut établir avec plus de précision ses couples « produit/marché » : quoi proposer ? et à qui ? Il existe en effet 2 types très différents de clientèle :

- les entreprises de décoration ou les décorateurs déjà en vue, pour le compte desquels il peut réaliser faux bois, faux marbre, trompe-l'œil, décors peints...
- les particuliers pour lesquels il peut effectuer de la décoration intérieure, l'aménagement d'espaces, peindre des toiles...

Moyens de prospection : avec un *press-book* sous le bras, les contacts pris lors de l'enquête terrain débouchent vite sur de premiers travaux. Il est présent sur les salons et foires régionales où il distribue plaquettes et cartes de visite et montre ses réalisations. Il envisage de valoriser celles-ci sur Internet. Il a fait un mailing de 500 envois auprès des entreprises de décoration du Val-de-Marne, mais sans relance téléphonique derrière il a eu un retour quasi nul (un seul contact).

En conclusion, il sent que le potentiel existe, qu'il peut démarrer en sous-traitance pour se faire reconnaître dans un premier temps par la profession.



Contraintes : entre deux chantiers, il peut s'écouler du temps, et l'été, l'activité marche au ralenti.

Il ne faut pas négliger la prospection directe auprès des prescripteurs (boutiques de décoration) ou des particuliers car c'est davantage dans ce milieu qu'Antoine veut exercer son art et mettre à profit toutes ses compétences. Tous les moyens d'information comme les revues de décoration, *Pages jaunes*... sont à utiliser et exploiter. Antoine doit aussi travailler sur sa communication, comme le lui conseille un réseau d'aide à la création d'entreprise.

Exemple 4. Clientèle de grande consommation

Vous avez mis au point un produit ou un service destiné au grand public et vous avez opté pour une politique de grande distribution.

La grande consommation impliquera une diffusion de vos produits ou services à l'échelle d'un marché très étendu (régional, national ou international) par l'intermédiaire des réseaux de distribution des produits de consommation courante. Vous aurez à mettre en place une véritable force de vente et des moyens publicitaires importants.

Votre étude de marché devra obligatoirement être très approfondie et détaillée. L'importance des investissements commerciaux nécessaires et le décalage entre l'engagement de ceux-ci et leurs effets sur le marché, du fait de l'éloignement entre vous et votre clientèle, ne permet pas de se contenter d'approximations, aussi sérieuses soient-elles.

Dans ce type de cas les études marketing prennent toute leur place : enquêtes qualitatives, quantitatives, etc.

Contrairement à l'artisan, au commerçant et d'une façon générale à la petite entreprise qui peut aménager, modifier ses choix commerciaux de manière quasi spontanée, il se passera un temps important entre le moment où vous aurez fait vos choix commerciaux et celui où ils seront perçus par la clientèle (sans oublier le fait qu'ils pourront être modifiés, influencés par les intermédiaires entre le consommateur final et vous... Parfois vous ne pesez pas lourd face aux intermédiaires!).

Par ailleurs, il se passera aussi un temps important entre le moment où la clientèle aura constaté vos choix et celui où vous aurez pu mesurer leurs effets positifs ou négatifs.

Vous aurez à affiner, à optimiser le plus possible la recherche des informations sur le marché et pour cela vous devrez, sans doute, faire appel à un **cabinet d'études de marché**

pour réaliser des études qualitatives et quantitatives et prévoir le budget correspondant (chiffrage à l'échelle de plusieurs milliers d'euros).

En effet, outre tous les éléments que nous avons évoqués pour les trois premiers types de clientèle (observation générale du marché, étude de la concurrence et étude macroéconomique), il vous faudra réaliser une étude de la distribution et commander une étude de comportement de la clientèle et de ses motivations vis-à-vis de votre produit ou service.

Si vous ne pouvez ou ne voulez pas engager les frais correspondants, vous pourrez peut-être, au moins au début à titre de test de pénétration sur le marché, vous situer dans l'un des premiers cas, celui où la clientèle est identifiable et en nombre limité ou celui du marché local.

Conseil

Avant de proposer à la grande distribution un produit de confort lié au marché du bien-être, vous le présenterez à quelques pharmacies et parapharmacies de la région, dans un salon des médecines douces, vous le testerez grâce à Internet ou à un réseau de vente à domicile...

La vente avec la grande distribution

La vente en hypermarchés est souvent ressentie comme un parcours du combattant.

Le produit doit apporter une nouveauté pour intéresser l'acheteur d'un magasin; il obéit à des critères d'exigence en matière de qualité, de traçabilité et de logistique.

Objectif: obtenir de la centrale d'achats le référencement du produit, pour qu'il figure au catalogue! Les négociations sont longues: de nombreux mois durant lesquels toutes les garanties sont prises par la centrale (visite de l'usine de fabrication afin de juger notamment la capacité à être

très réactif pour répondre à la demande). Pendant ce temps (qui nécessite un BFR conséquent), les négociations vont bon train. Elles portent sur les tarifs, les frais de référencement, les « marges arrière » (participation à une animation commerciale, présence en tête de gondoles, promotion des ventes). Dans ce cas, faire appel au service d'un agent commercial qui connaît bien les chefs de rayon est un impératif.

Exemple: le lancement d'un nouveau produit: du chocolat au champagne

Monsieur D. a eu l'idée d'un nouveau produit: une tablette de chocolat au champagne. Conscient de la difficulté de pénétrer le marché, il se demande quelle serait sa cible de distribution. Cherchant à minimiser ses risques, il décide de consulter une junior-entreprise qui fournit des prestations de qualité pour un coût défiant toute concurrence. Monsieur D. se tourne alors vers Conception Ouest. Gérée à part entière par les étudiants spécialisés de l'université Paris X, Conception Ouest a pour objectif de mettre en application les théories mercatiques et financières acquises lors de leurs deuxième et troisième cycles (<http://conceptionouest.free.fr>).

Après un rendez-vous d'une heure durant lequel il explique son projet, l'équipe de Conception Ouest lui propose de réaliser une étude. Celle-ci comporte une phase qualitative et une phase quantitative. La phase qualitative permettra d'effectuer des recherches sur l'environnement du produit et, ainsi, de dégager des hypothèses de travail. La phase quantitative doit servir à vérifier statistiquement par une enquête de terrain la validité des hypothèses. L'étude finalisée, l'analyse, les recommandations ainsi qu'une synthèse sont présentées oralement et remises sous forme informatique ou papier à son commanditaire.

1 Étude qualitative

L'étude commence par une phase de recherche documentaire sur Internet, auprès des organismes publics et dans des revues spécialisées. Elle permet de déterminer la législation du marché du chocolat, mais aussi d'identifier les concurrents.

En parallèle, Conception Ouest conduit des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont pour objectif de faire ressortir des habitudes de consommation. Ils sont conduits par des spécialistes en psychologie. Les entretiens, enregistrés, sont ensuite traités. L'analyse du contenu des discours se divise en trois parties : une analyse lexicale, une analyse syntaxique et une analyse thématique. L'analyse des entretiens permet à Conception Ouest de dégager les attitudes et motivations des consommateurs. Au terme de cette étude, un questionnaire a été créé et sa validité vérifiée lors d'un prétest auprès d'un échantillon restreint (de l'ordre de 30 personnes).

2 Étude quantitative

Le questionnaire est soumis à une population représentative d'environ 300 personnes.

Les réponses sont vérifiées une à une, codifiées puis saisies à l'aide du logiciel Sphinx 2000. Une analyse statistique des variables pertinentes peut désormais être menée en se fondant sur des éléments statistiques fiables et objectifs.

3 Analyse des résultats, synthèse et recommandations

Après les phases d'enquête et de constitution du fichier de données, Conception Ouest procède à l'analyse des données. Plusieurs types d'analyses sont possibles : analyse univariée (avec une seule variable) ou analyse plurivariée (à deux ou plusieurs variables). Conception Ouest bénéficie d'une expertise dans le domaine de

l'analyse de données puisque ses analystes suivent des cours spécialisés dans ces disciplines (Master).

À l'issue de cette analyse, Conception Ouest synthétise ces données et les exprime avec des mots intelligibles. Cette phase de synthèse est réalisée par les analystes et les chargés d'étude. Elle a pour but d'assurer la cohérence des conclusions de l'analyse avec les attentes des consommateurs ainsi qu'avec l'objet de l'étude. Elle permet de dégager des recommandations adaptées et opérationnelles, constituant ainsi un outil efficace et rigoureux d'aide à la décision pour Monsieur D. Celui-ci disposera alors d'un outil sérieux et professionnel qui l'aidera à déterminer si son produit est viable ou non, et quels pourront en être les marchés, les cibles et les circuits de distribution les mieux adaptés.

Exemple 5. Clientèle sur Internet

La vente sur Internet

Vendre des produits ou services sur Internet, réaliser un site de contenu, nécessite aussi de mener une enquête. En fait, il faut effectuer une double étude de marché : l'une sur les produits vendus, l'autre sur leur place sur la Toile.

Il s'agit soit d'apporter une information réellement nouvelle qui répond à un besoin ou un sujet encore mal traité (l'orientation scolaire pour les parents, tous les avis sur les maisons de retraite, le choix du lycée, la peur de la mort...), soit de vendre des produits originaux ou présentés sous un jour innovant ; en d'autres termes, se comparer avec la concurrence et apporter un plus.

En 2012, avec plus de 110 000 sites marchands en fonctionnement, et la création d'un site toutes les vingt minutes, il faut vraiment se lancer en espérant créer la différence ! Certains misent encore sur une niche (tel ce nouveau site sur les lacets et cet autre sur les pièges à taupes) ou sur la qualité.

Exemple

Pour les chaussettes d'Archiduchesse, la valeur ajoutée c'est la qualité des chaussettes, *made in France*, à des prix compétitifs, résistantes même après de nombreux lavages, proposées sur un site plutôt convivial qui a su admirablement jouer avec la couleur (www.archiduchesse.com).

L'étude de marché a ceci de particulier qu'elle peut être effectuée à l'aide de questionnaires en ligne : www.creatests.com ou www.freeonlinesurveys.com.

La vente de produits peut s'effectuer sur des places de marchés ou sur des sites d'enchères, un bon moyen de tester l'activité avant de passer à l'étape de la création d'un site.

La faisabilité du projet passe aussi par une étude des solutions e-commerce, par les choix technologiques adaptés, par celui des prestataires informatiques, logistiques... autant d'éléments à affiner qui dépassent largement le cadre de ce guide. De plus, il existe de nombreux ouvrages sur Internet ; nous conseillons celui publié par l'APCE qui constitue une base solide pour démarrer son projet en ligne : *Créer une entreprise sur Internet*, <http://www.apce.com/pid186/espace-createur.html?espace=1>. Vous y trouverez des exemples de créations d'entreprise et leurs études de marché.

6

LES CONCLUSIONS DE VOTRE ÉTUDE DE MARCHÉ

Vous avez collecté une somme d'informations et même si vous avez le souci d'observer en permanence ce qui se passe sur le marché, il vous faut conclure !

Examinons :

- les choix de votre stratégie ;
- l'évaluation des hypothèses de votre chiffre d'affaires prévisionnel et donc de vos objectifs de vente ;

C'est sur ces éléments que vous pourrez terminer la construction de votre projet, en particulier le montage de vos comptes prévisionnels pour prendre la décision définitive de lancer votre activité et obtenir les concours financiers nécessaires.

Les choix stratégiques : quel produit ou quel service ? À quel prix ?

Le choix des produits ou des services

Vous allez choisir précisément les produits ou services que vous vendrez, ainsi que les cibles de clientèles à atteindre. Vous ferez ces choix de couples « produit/marché » à partir des données du marché, en fonction des critères suivants :

- La réponse aux besoins repérés.
- La connaissance personnelle que vous avez de certaines catégories de clients par la valorisation de vos acquis, de votre expérience antérieure.

- Le poids des concurrents sur le secteur : leur nombre et surtout leur dimension et leur agressivité.
- Vos envies et capacités personnelles (cohérence entre vous et votre projet) dans la mesure, bien entendu, où elles sont réalistes vis-à-vis des données du marché.
- L'importance des investissements (commerciaux et autres) nécessaires.
- Le délai entre la mise en place de ces investissements et les retombées en chiffre d'affaires. Certains produits vont se vendre très rapidement (achats d'impulsion) alors que d'autres demanderont plusieurs mois, et même plusieurs années, depuis le premier contact jusqu'à la prise de décision.
- La répartition des risques sur des clientèles suffisamment diversifiées pour pouvoir se rémunérer sur une ou deux clientèles sûres si la troisième ne donne rien (mais attention à ne pas trop vous disperser !).
- La cohérence entre le style de vos produits ou services et de votre entreprise et le style de vos clients.

Conseil

L'IMPORTANCE DU « PLUS » PRODUIT

Posez-vous les questions suivantes : quoi offrir de plus ? Pourquoi les clients vont-ils préférer votre produit et/ou service ? Quel est votre petit « plus » ? Il s'agit de créer de la valeur !

En somme, il s'agit de définir avec précision les éléments de différenciation (parfois de ressemblance) de l'offre de votre entreprise par rapport aux offres des concurrents, **en vous interrogeant sur les besoins de vos clients.**

Ce **positionnement** peut se faire par l'innovation, la technologie, le design, l'image symbolique transmise (économie, sécurité, fiabilité...)... mais aussi, bien sûr, par le prix.

Quel prix de vente ?

Toute erreur en matière de choix du niveau du prix de vente peut être lourde de conséquences :

- si vos prix sont trop élevés vous ne vendrez pas ;
- s'ils sont trop bas, vous ne vendrez peut-être pas suffisamment (le consommateur fait toujours un lien entre le niveau de prix et la qualité du produit ou du service) ou bien vous vendrez trop bien avec tous les risques que cela peut entraîner : une guerre des prix de la part des concurrents.

En effet, il vaut mieux, le plus souvent, rester dans une fourchette moyenne de prix de vente du produit ou service. Une entreprise n'a généralement pas les reins financiers assez solides pour déclarer une guerre des prix dès sa création !

Comment fixer votre prix de vente ? Vous avez à prendre en compte plusieurs données pour fixer son juste niveau pour votre entreprise.

Les indicateurs pour la fixation du prix d'un produit

Le prix de revient

Attention à votre rentabilité ! Rien ne sert de casser les prix pour s'imposer sur un marché : tôt ou tard vous rencontrerez des problèmes de trésorerie et en l'absence de marge vous déposerez le bilan... en ayant pris le marché à d'autres.

Comment déterminer votre taux de marge ?

Les taux de marque et de marge sont les taux qui permettent de déterminer les marges, soit à partir du prix de vente (taux de marque), soit à partir du prix d'achat (taux de marge).

Exemple

Prix de vente (PV) = 200 euros TTC

TVA = 19,60 %

Prix d'achat (PA) = 120 euros HT

PV HT = $200/1,196 = 177,20$ euros HT

Coefficient multiplicateur = $PV/PA = 1,66$

Marge brute = $PVHT - PAHT = 177,20 - 120 = 57,20$ euros

Taux de marge brute = $1 - (PAHT/PVHT) = 1 - (120/177,20) = 33$ %

Taux de marque = $Marge\ brute/PV\ HT = 57,20/177,20 = 32$ %

Le prix psychologique

C'est le prix à ne pas dépasser pour certains biens ou services... Certains services aux particuliers (ménage, garde d'enfants, dépannage informatique) sont « plombés » par des prix psychologiques particulièrement bas ; le consommateur n'a pas l'habitude de payer un service qu'il fait lui-même ou qu'il fait faire par un membre de sa famille... ou au noir.

Le prix révélateur d'image

Quand le prix est surréaliste, le snobisme joue un rôle non négligeable : phénomène de mode, marque, cote de certains restaurants, de tel artiste...

Le prix saisonnier

Pour les produits ou services directement liés au tourisme (activités sportives, location de vélos) ou ceux d'une activité exercée dans une localité touristique (marchand de poissons), il faut distinguer les prix « hors saison » des prix pratiqués lorsque la saison touristique bat son plein. D'autres produits sont marqués par une saisonnalité forte, et la politique de prix va consister à attirer la clientèle en dehors des périodes de pointe d'activité.

L'élasticité de la demande par rapport au prix

Quand une entreprise veut décider du prix de vente de son produit ou service, elle doit étudier soigneusement les réac-

tions des consommateurs, éclairée par le concept de l'élasticité de la demande par rapport au prix.

Il y a plusieurs manières d'étudier cette élasticité et son interprétation peut poser certains problèmes, mais c'est là un apport capital pour déterminer le « meilleur prix ».

La demande peut être inélastique (lorsque l'élasticité tend vers zéro) : c'est le cas des timbres postaux, de certains produits alimentaires (le pain...), ou de transport qui sont des produits non substituables et/ou jugés absolument nécessaires. Les prix ont beau grimper, la demande reste peu ou prou la même.

A contrario, la demande peut être très élastique. Ainsi, pour certains biens, une baisse de prix très modérée entraîne une forte hausse de la demande (par exemple pour l'essence).

Et en cas de gamme de produits ?

La fixation du prix apparaît encore plus complexe lorsqu'il existe des interférences entre les différents produits d'une gamme en matière de demande et/ou de coûts. L'objectif est alors d'établir un ensemble de prix pour chacun des produits, qui maximiserait les profits pour la gamme entière.

Les indicateurs pour la fixation du prix d'un service

Il est *a priori* plus difficile de fixer le prix d'une prestation de service, par définition intangible. Le prix de revient va dépendre essentiellement du coût du facteur travail ; le prix des services est généralement calculé sur la base d'un taux horaire ajouté au coût des matières premières éventuelles.

Le taux horaire tient compte des revenus annuels souhaités, des frais généraux, des heures de travail non productives (documentation et veille, prospection, formation, comptabilité, rendez-vous avec des fournisseurs, déplacements divers, vacances, etc.), de la TVA si elle est applicable, et d'une marge. En effet, il convient, comme pour le produit,

d'insérer une marge au prix calculé afin de financer l'expansion de votre entreprise ou de vous constituer une réserve pour de futurs aléas. Mais rappelons-le, le résultat doit être réaliste, c'est-à-dire voisin de la concurrence !

Il faudra aussi choisir entre plusieurs types de formules afin de présenter sa facture : tarif horaire ou à la journée, formule d'abonnement, forfait pour la prestation...

Exemple

Rémunération souhaitée : 30 000 €
 Frais généraux : 15 000 €
 Total : 45 000 €
 Marge de 10 % : 4 500 €
 Total à facturer : 49 500 € arrondis à 50 000 €
 Temps de travail productif : 30 heures par semaine sur
 45 semaines : soit 1 350 heures facturées
 Taux horaire : 50 000 / 1 350 : soit 37 € hors TVA

L'évaluation du chiffre d'affaires

Évaluer le chiffre d'affaires prévisionnel permet de mesurer la viabilité financière du projet, de vérifier que ce dernier tient la route à long terme sans pour autant vous mettre en difficulté la première année.

Premier objectif : une affaire rentable

L'étude de marché permet de construire un premier compte de résultat prévisionnel, généralement établi pour la première année d'activité et les deux suivantes. Les résultats de l'étude doivent permettre d'estimer un CA prévisionnel, donc des moyens à mettre en œuvre pour le réaliser, avec des charges correspondantes. C'est un des objectifs principaux d'une étude de marché : mesurer ou non la **rentabilité** du projet.

Ce résultat doit vous permettre de vérifier que votre entreprise est rentable à long terme : les comptes de résultat sont établis pour couvrir les trois premières années de votre activité et il n'est pas rare qu'ils fassent apparaître une perte la première année d'activité, avant de dégager un bénéfice en année $n + 1$ ou $n + 2$.

■ Compte de résultat prévisionnel simplifié de la première année

	Montants
Le produit de vos ventes : votre chiffre d'affaires
– moins vos achats de marchandises
– moins vos autres charges diverses
– moins vos frais de personnel
– moins vos frais financiers
– moins les impôts de votre entreprise
est égal à votre bénéfice*

* *bénéfice qui doit vous permettre de vous verser une rémunération (si vous êtes en entreprise individuelle) et de rembourser le capital d'un emprunt éventuel (seuls les intérêts de l'emprunt figurent dans le compte de résultat).*

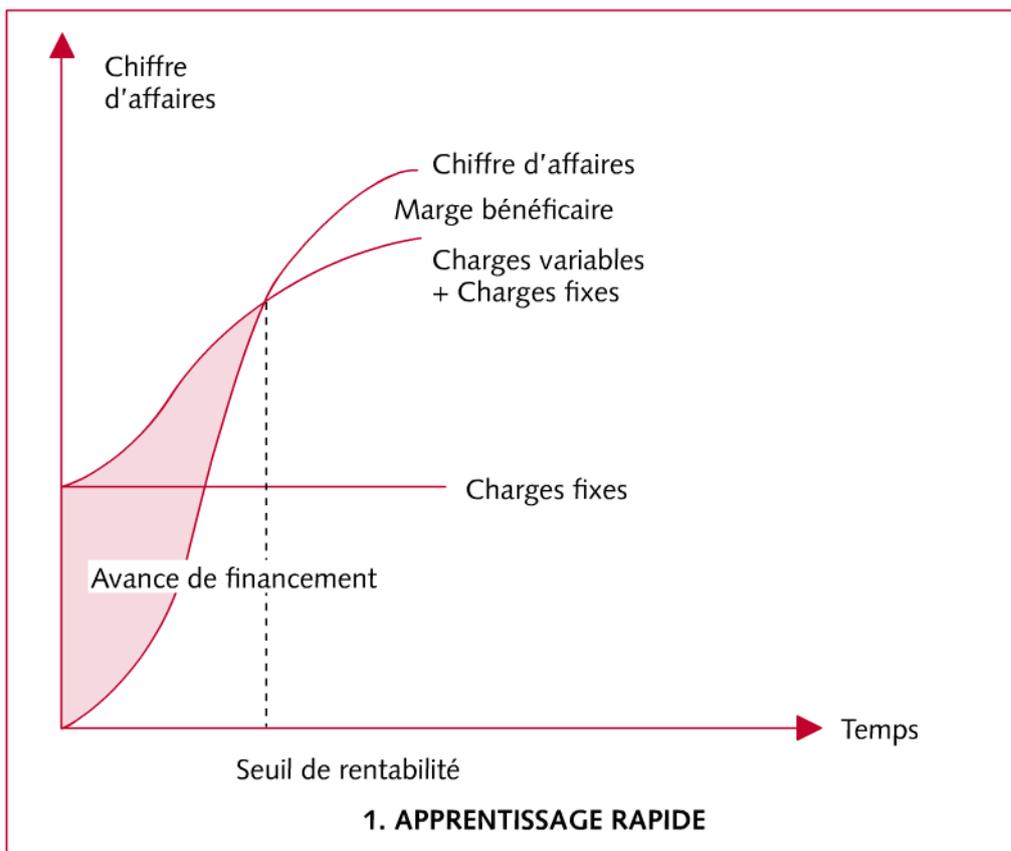
Mais cette estimation n'est pas suffisante car elle ne permet pas de mettre en valeur les éventuels problèmes de trésorerie à court terme, par exemple les premiers mois de l'activité.

Second objectif: ne pas manquer de trésorerie les premiers mois d'activité

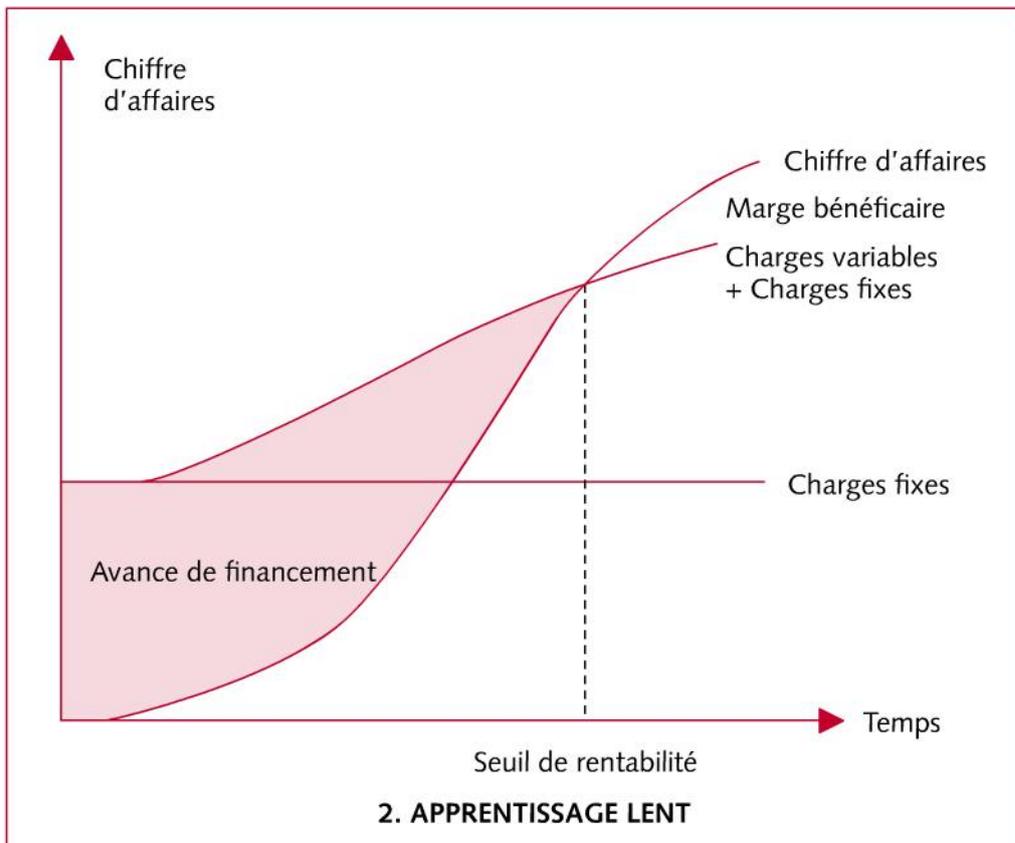
Cet objectif est souvent oublié ! Le démarrage d'une activité est lent, la progression du chiffre d'affaires est faible au début. Il vous faut donc disposer d'une avance de trésorerie, c'est-à-dire de disponibilités pour faire face aux charges fixes que vous allez engager (qui seront à payer même si

vous ne réalisez aucun chiffre d'affaires pendant un certain temps). Cette progression sera la base sur laquelle vous construirez votre plan mensuel de trésorerie.

Au démarrage, bien souvent, le CA ne couvre même pas les charges fixes et il faut donc disposer de capitaux suffisants pour continuer d'exercer l'activité pendant cette période dite **d'apprentissage de la clientèle**. Dans les deux cas de figure ci-dessous, le seuil de rentabilité n'est pas atteint au même moment à cause de ce temps d'apprentissage de la clientèle plus ou moins long. Or, jusqu'à ce que vous atteigniez le **seuil de rentabilité** ou **point mort**, vous devez disposer de fonds suffisants (le BFR, besoin en fonds de roulement).



■ Apprentissage de la clientèle : incidence financière



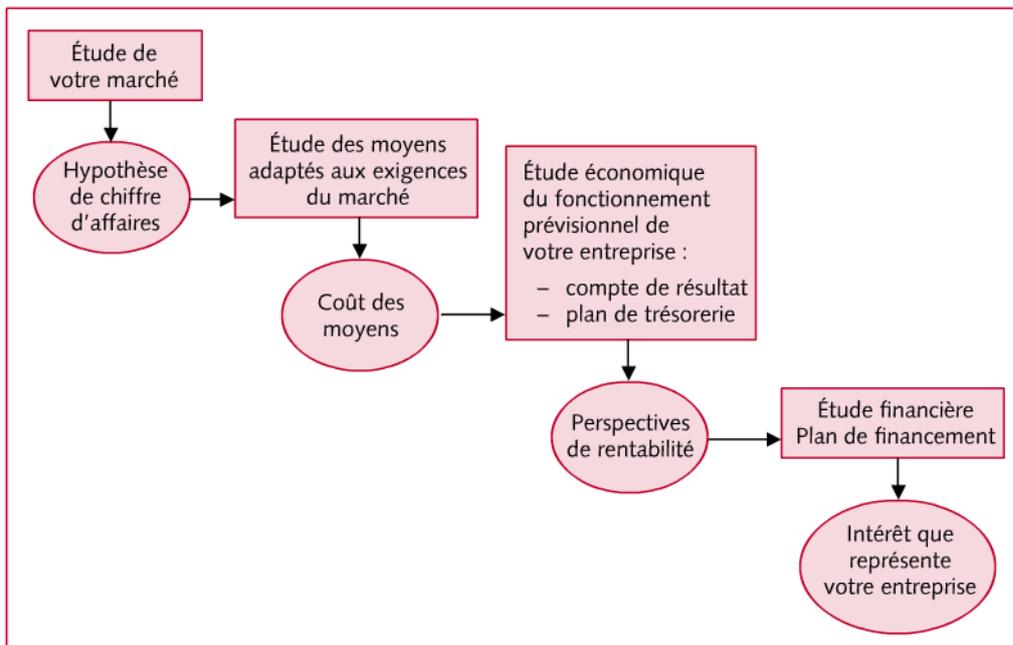
■ Apprentissage de la clientèle: incidence financière (suite)

Lorsque le seuil de chiffre d'affaires couvre à la fois les charges fixes et variables, l'entreprise dégagera une marge, plus ou moins rapidement selon l'apprentissage.

Ce second objectif est fondamental puisqu'il permet de calculer l'avance d'argent que vous devez effectuer (le BFR) pour couvrir les charges tant que le chiffre d'affaires n'a pas atteint un niveau suffisant. Souvent négligé, le BFR est à l'origine des principales difficultés et échecs des jeunes entreprises.

Ces hypothèses du CA à terme et de la progression au démarrage (aboutissement de l'étude de marché) seront les points de départ de l'étude économique prévisionnelle de votre projet.

Le schéma suivant illustre les étapes successives de l'étude de faisabilité d'un projet à partir des conclusions de l'étude de marché.



■ Schéma d'étude de faisabilité d'un projet

Pour évaluer la progression des ventes, il n'existe pas de méthode infaillible et absolue; comme toute démarche prospective, il est impossible d'éliminer toute incertitude et d'avoir une garantie sur vos prévisions de chiffre d'affaires.

Ce n'est sans doute pas un chiffre précis (à l'euro près) qu'il vous faut déterminer mais plus une « fourchette » entre un maximum et un minimum probables. Vous déterminez deux seuils de chiffre d'affaires (hypothèses optimiste et pessimiste) avec les charges correspondantes.

Pour analyser la progression initiale de votre chiffre d'affaires (apprentissage de la clientèle), il peut être intéressant de le détailler par périodes courtes et par couples « produit/marché ».

■ Exemple de progression de CA pour un institut de beauté

	Mars 2013	Avril 2013	Mai 2013
Épilation jambes complètes	15 soins soit...	30 soins soit...	...
Nettoyage de peau	25 soins soit...	30 soins soit...	...
Vente de produits	120 €	300 €	...

Quelques méthodes pour évaluer le chiffre d'affaires

La méthode la plus sûre et la plus concrète pour évaluer son chiffre d'affaires reste d'avoir des commandes fermes de la part de ses clients et de connaître l'étalement des entrées d'argent correspondantes.

Cependant, il existe quelques autres méthodes utiles à connaître :

- Se fonder sur toutes les estimations de votre étude de marché, vos moyens matériels, votre organisation.
- Avoir des négociations en cours, devis en discussion et des estimations sur leur chance d'aboutir.
- Transposer (avec prudence) vos anciens résultats de vente (avec vos anciens clients) à l'échelle de votre propre entreprise. Attention, vos anciens clients ne sont peut-être pas aussi prêts à abandonner leur fournisseur actuel qu'ils le disent !
- Utiliser les ratios de vente qui peuvent exister dans certaines professions. Par exemple, le ratio du nombre de commandes par client visité ou le ratio de chiffre d'affaires par nombre de clients, par mètre carré de surface, par effectif, etc.
- Faire des comparaisons avec le chiffre d'affaires des entreprises similaires, en tenant compte bien sûr des différences : nature de l'activité, ancienneté de l'entreprise, environnement, moyens commerciaux, etc.
- Faire une estimation empirique en fonction des catégories de produits, de clients et de moments dans la semaine, le mois, l'année. Par exemple, pour un restaurant, le nombre de menus, la répartition par menu, par jour de la semaine (midi, soir), par période de l'année (vacances, été, hiver) etc.

■ Exemple d'évaluation de CA pour une société de gardiennage de bateaux

Mois	Panier moyen HT	Nombre de clients	CA moyen
Mars	– mise à l'eau: 100 €	3	300 €
	– réparation et entretien: 200 €	15	3 000 €
	– gardiennage: 40 €	150	6 000 €
Avril	– mise à l'eau: 100 €	2	200 €
	– réparation et entretien: 200 €	8	1 600 €
	– gardiennage: 40 €	120	4 800 €
Mai	– mise à l'eau: 100 €	12	1 200 €
	– réparation et entretien: 200 €	10	2 000 €
	– gardiennage: 40 €	160	6 400 €
...

- Connaître le volume d'activité des entreprises lors de leur première année d'installation (en interrogeant des créateurs).
- Se fonder sur l'avis d'experts connaissant bien à la fois votre secteur d'activité et la situation particulière des entreprises en création.
- Utiliser la méthode des parts de marché déjà évoquée.
- Tirer des conclusions : le chiffre d'affaires prévu permet-il de dégager une marge après le paiement des charges ? De rembourser un emprunt ? De vous rémunérer ? De payer des cotisations sociales facultatives comme une retraite complémentaire ?

Dans tous les cas, engagez au départ le **moins de charges fixes possible** : faites en sorte que votre premier démarrage soit adaptable tant du point de vue des investissements que des frais et de la structure. Votre entreprise sera alors en période de test du couple « produit/marché », au risque de vérifier l'inexistence du marché ou l'impossibilité d'y accéder.

La décision de lancer ou non l'activité

À ce stade, fort d'une première estimation du chiffre d'affaires, donc des charges qui permettent de réaliser celui-ci, et par voie de conséquence de la rentabilité ou non de votre affaire, vous devez, en toute lucidité, tirer les leçons de l'étude de marché.

N'oubliez pas de passer en revue, outre les facteurs purement financiers, les conditions d'organisation pratique de votre projet.

L'organisation de votre entreprise

Récapitulez les éléments à mettre en œuvre pour réussir dans votre activité :

- Quelles sont les capacités à déployer pour exercer le métier ? Ai-je besoin de faire un bilan de compétences pour vérifier ces capacités requises ?
- Qui fait quoi : acheter ? négocier avec les fournisseurs ? vendre ? faire la comptabilité ? organiser la production du service ? animer l'équipe ?... Une première répartition des tâches s'impose.
- Qui détient l'expérience ?
- Faut-il envisager une formation complémentaire ou un recrutement non prévu au départ ?

Concernant le planning, rien ne doit être laissé au hasard... Vous faites vous-même votre comptabilité ? Prévoyez alors du temps... et un bon outil informatique. Si la comptabilité n'est pas de votre ressort, prévoyez de la sous-traiter à un expert-comptable (300 € mensuels).

Dans tous les cas, il est fortement conseillé d'estimer le volume d'heures nécessaire pour chaque action... en sachant que les journées n'ont que 24 heures. Il faut donc savoir partager les charges de travail.

Pour bien déterminer **qui fait quoi**, vous pouvez vous inspirer d'un planning comme celui ci-après, en l'adaptant à votre activité.

■ Journée type dans les six premiers mois de lancement

	Besoins de l'entreprise	Temps prévu par jour	Qui fait quoi? Moyens humains
Conception Fabrication Design			
Achats			
Relations avec la clientèle déjà existante			
Prospection d'une nouvelle clientèle			
Administration Comptabilité Gestion			
Transport et logistique			
... (à compléter selon les projets)			

Les contraintes de votre projet

Faites le bilan de toutes les contraintes de votre projet. Passez-les en revue. Qu'elle soit propre à la nature du produit ou du service, liée au marché, à la réglementation, à vos moyens financiers... aucune contrainte ne doit être occultée.

N'oubliez pas les contraintes liées à votre projet personnel : votre personnalité, votre potentiel, vos motivations, vos objectifs, vos compétences et savoir-faire.

Il ne faut pas oublier également votre santé et l'adhésion de votre famille à votre projet : un projet peut être réaliste dans l'absolu mais mal adapté à celui qui le porte !

■ Exemple de contraintes pour un projet

Contraintes liées au produit ou au service	Contraintes liées au marché	Contraintes liées aux moyens à mettre en œuvre
FABRICATION	RÉGLEMENTATION	MOYENS HUMAINS
<ul style="list-style-type: none"> – Aléas de la production ? – Aléas de l'importation ? – Quelle organisation ? – Quelles compétences ? – Besoin de sous-traitance ? – Comment recruter ? – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Barrières à l'entrée de la profession : qualification, caution financière, introductions dans le milieu... ? – Conditions pesantes d'exercice de l'activité : réglementation pléthorique, évolution constante des normes... ? 	
DISTRIBUTION	CYCLE DU MARCHÉ	MOYENS TECHNIQUES
<ul style="list-style-type: none"> – Lente ? – Délicate ? – Précautions liées à la protection de l'idée (propriété intellectuelle) ? – Produit périssable, fragile, copiable, coûteux... ? – Service à faible valeur ajoutée ? 	<ul style="list-style-type: none"> – Lancement du produit ? – Marché en développement ? – Marché mature ? 	<ul style="list-style-type: none"> – Quel local ? – Quelles normes ? – Quels investissements ? – Nécessité de partenariat ? – Quels risques ? – ...
	NATURE DE LA CLIENTÈLE	MOYENS FINANCIERS
	<ul style="list-style-type: none"> – Peu solvable ? – Dispersée ? – Infidèle ? – À la prise de décision longue ? – Au paiement tardif ? – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Quel chiffreage grossier du projet : <ul style="list-style-type: none"> – en investissements ? – en BFR ?

À l'issue de ce premier bilan (étude de marché, rentabilité du projet, organisation pratique, contraintes, cohérence « homme/projet »), vous tirez vos conclusions. Plusieurs cas peuvent se présenter.

Vous décidez :

- de poursuivre votre projet, en définissant dès à présent les moyens de réaliser ce chiffre d'affaires (comment vendre et avec quelle politique commerciale).
- de poursuivre votre projet mais en modifiant certaines données : changement de cible, adaptation du concept de base aux besoins des consommateurs, élargissement de la gamme de produits, démarrage avec un seul segment de clientèle, modifications des actions commerciales, etc.
- d'abandonner le projet ou de le retarder, le temps de vérifier certains points, de poursuivre votre étude dans une autre direction, sur une autre localité ou sur d'autres circuits de distribution comme Internet.

À retenir

Motifs d'abandon les plus fréquents

L'incapacité à trouver une clientèle, la faible rentabilité du projet, son coût élevé, la concurrence, l'insuffisance du savoir-faire sur le créneau d'activité choisi.

La décision n'est pas toujours facile à prendre ; une étude n'est jamais fiable à 100 % mais elle est un réducteur d'incertitudes. Elle vous permet de ne pas sacrifier aux idées reçues, d'être proche du terrain et vous amène, au besoin, à revoir certaines hypothèses.

À ce stade, n'hésitez pas à présenter les conclusions de votre étude aux experts et conseillers rompus à l'accueil des porteurs de projet. Ces conclusions dessinent peu à peu le contour de votre *business model*.

VOTRE POLITIQUE COMMERCIALE

Le marketing mix

Vous devez maintenant prévoir les moyens commerciaux permettant d'atteindre le chiffre d'affaires envisagé, c'est-à-dire bâtir la **politique commerciale** de votre entreprise. Ces moyens doivent être adaptés aux conditions de fonctionnement de votre marché et aux choix que vous aurez faits concernant le positionnement de votre produit. Ces éléments de positionnement doivent être parfaitement cohérents entre eux.

Comme pour une recette de cuisine, ce n'est pas la simple addition d'un certain nombre d'ingrédients, mais leur association qui forme un tout différent des composants initiaux. Ce mélange s'appelle le « *marketing mix* ».

Les principales composantes du *marketing mix* sont :

- la politique de produit ;
- la politique de prix ;
- la politique de distribution ;
- la politique de communication.

Produit	Prix	Distribution	Communication
Qualité Certification Caractéristiques Options Style/Design Marque Sens éthique <i>Made in France</i> Conditionnement Taille Garantie et SAV	Tarif Rabais Remises Soldes Conditions de paiement Conditions de crédit	Choix des canaux de distribution Force de vente Zone de chalandise Stock et entrepôt Logistique et moyens de transport	Promotion des ventes Relations publiques Fidélisation de la clientèle Publicité Informations du consommateur Internet

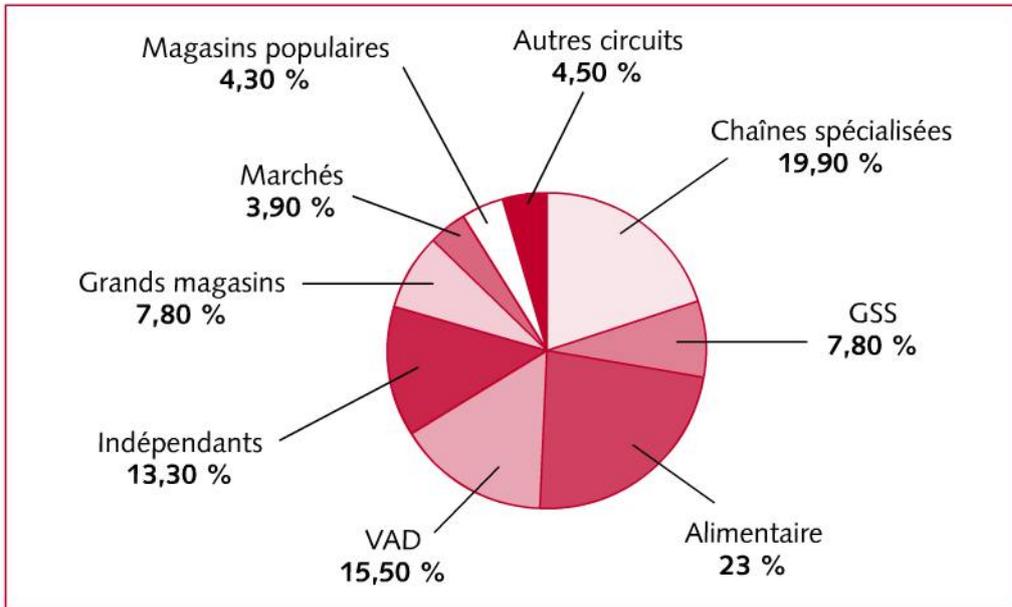
Sur chacune de ces composantes, vous devrez vous fixer une ligne de conduite.

Votre étude de marché vous a déjà permis de définir votre positionnement sur le marché grâce à une stratégie de produit (ou de service) et par une politique de prix adaptée (chapitre précédent).

Reste à vous faire connaître, en choisissant des circuits de distribution (produits), des actions de communication (produits et services...) afin d'acquérir une notoriété et de bâtir l'image de votre entreprise.

La politique de distribution

Votre étude de marché vous permet de discerner les modes de distribution adéquats. Il s'agit de déterminer le ou les réseaux qui permet(tent) d'avoir la meilleure emprise sur le marché. Les possibilités d'innovation sont nombreuses grâce aux nouvelles technologies de communication (e-business, m-commerce...).



Source : Fédération de la lingerie www.lingeriefrancaise.com.

■ Exemple de modes de distribution : parts de marché des circuits de distribution de la lingerie féminine, en valeur

Même quand la question du choix du circuit (ou des circuits combinés) ne se pose pas, chaque détail compte !

Dans le cas d'un commerce de détail, selon que les produits sont distribués en libre-service ou non, que les marchandises disponibles sont stockées en réserve ou à disposition dans la boutique, etc. la structure du magasin, son aménagement, sa décoration, le choix du personnel (embauche, formation, tenue vestimentaire...), la localisation, le plan de trésorerie (charges fixes, vitesse de rotation des stocks), la politique de prix, de communication, etc. varieront.

La force de vente est un autre élément majeur des actions relatives à la distribution surtout lorsque l'entreprise souhaite personnaliser ses actions commerciales et atteindre une cible de clientèle bien identifiée. Selon une définition classique, élaborée pour les grandes entreprises, « la force de vente est composée d'hommes spécialement formés aux produits et aux clientèles. Elle est chargée de faire en sorte que les objectifs de vente fixés par l'entreprise soient

atteints. » Toutefois, même dans l'hypothèse où vous êtes le seul vendeur des produits ou services de votre entreprise, votre but n'est pas différent et les moyens de l'atteindre non plus.

De nombreux ouvrages et revues traitent des techniques de vente et il est impossible de reprendre de manière exhaustive tout ce qui se fait en la matière. Malgré tout, il est possible d'insister sur quelques points fondamentaux qui font appel au bon sens :

À retenir

Le vade-mecum du bon vendeur

- Vendre le bon produit à son exacte clientèle et connaître parfaitement l'un et l'autre.
- Savoir conclure ses ventes.
- Une fois la vente conclue, conforter le client dans son achat afin de créer une relation de confiance qui permettra de conclure de nouvelles ventes à l'avenir.

Beaucoup de ces compétences s'acquièrent et se développent avec l'activité professionnelle : à vous de vous perfectionner et de vous entourer de bons commerciaux ! Vous pouvez faire appel à des agents commerciaux ou à des VRP ; il existe des cabinets de recrutement spécialisés pour vous aider à les choisir.

Plus vous faites du commercial, plus vous rencontrez de prospects, de clients, plus vous augmentez votre chiffre d'affaires ; bloquez dans votre emploi du temps des périodes pour les actions commerciales.

La politique de communication

Lors de la première année, le budget consacré à la communication au sens large atteint facilement 20 % de votre chiffre d'affaires. On peut distinguer trois grands types d'action :

Les actions qui visent à « attirer le consommateur vers le produit »

Ces actions relèvent de l'action publicitaire. La publicité permet de diffuser de l'information visant à faire connaître un produit, une marque, une entreprise. L'objectif est d'attirer l'attention du public visé, de fixer son désir et de le pousser à concrétiser l'achat. Les moyens employés sont les documents publicitaires, la location d'espaces visuels, de plages sonores et de matériels divers. Une agence de publicité peut être contactée pour orchestrer une campagne.

En fonction du budget, de l'étendue du rayon d'action et du type de support le plus efficace, pourront être choisis :

- l'insertion dans *Pages jaunes* ;
- la signalétique et/ou publicité sur le lieu de vente ;
- la distribution de prospectus, de cartes de visite ;
- la publication d'encarts publicitaires dans la presse locale ou spécialisée ainsi que dans les annuaires professionnels ;
- la diffusion d'annonces sur les radios locales ou dans les cinémas de quartier ;
- la publicité et le marketing direct sur Internet.

Les actions qui visent à « pousser le produit vers le consommateur »

Ces actions relèvent de l'action promotionnelle. Celle-ci permet d'inciter ponctuellement à l'achat en accordant un avantage exceptionnel lors de journées « portes ouvertes »,

d'inauguration, de petits événements, de dégustations, de démonstrations, de participations à des foires et salons professionnels, de cartes de fidélité...

Définitions

Quelques moyens promotionnels

- *Les coupons*: documents qui certifient qu'une valeur en espèces ou en marchandises sera remise au consommateur en échange de ceux-ci.
- *Les bons de réduction*: achat du produit à un prix réduit.
- *Les cadeaux*: objets généralement de faible valeur pouvant être des objets uniques ou des éléments d'une collection.
- *Les échantillons*: formes réduites d'un produit.
- *Les concours*: jeux dont les gagnants se voient proposer des cadeaux ou des avantages.
- *Les offres à prix réduits*: pendant une période limitée, le produit est proposé à un prix inférieur au prix habituel.
- *Les opérations spéciales*: vente par lots alors que le produit est vendu habituellement à l'unité, ou vente par groupage de plusieurs produits à prix réduits.
- *Les cartes de fidélité* réelles et bientôt virtuelles, sur les smartphones.

Les actions qui visent à « établir un contact direct avec le consommateur » : le marketing direct

Elles relèvent des actions de prospection (conquête) ou de relance (fidélisation de la clientèle) : porte-à-porte, prospection téléphonique, par courrier, fax avec coupon-réponse, e-mailing, SMS mailing ou texto.

Prenez des idées sur le site www.marketingpourpme.org, la boîte à outils pour développer vos ventes !

Quels coûts et rentabilité des outils de communication ?

Les actions de communication reposent en grande partie sur des outils élémentaires (cartes de visite, papier à en-tête, plaquette commerciale, petites annonces, site Internet...) dont il est utile de connaître les coûts afin de déterminer le budget consacré à la communication.

■ Coûts approximatifs des outils élémentaires de communication

Désignation	Création (prix approximatif)	Frais techniques (prix approximatif)
Logo	entre 1 220 et 2 287 €	310 €
Cartes de visite (500 ex.)		entre 230 et 310 €
Cartes commerciales (1 000 ex.)		1 à 2 couleurs: 310 à 390 € noir et blanc: 310 €
Papier à en-tête (2 000 ex.)	230 €	2 couleurs: 310 € quadrichromie: 3 000 €
Suite de lettre (2 000 ex.)	150 €	310 €
Cartes de vœux 2 volets (1 000 ex.)	390 €	entre 600 et 800 €
Cartons d'invitation 2 volets (1 000 ex.)	460 €	600 à 800 €
Mailing d'information 2 volets (2 000 ex.)	de 700 à 1 380 €	entre 900 et 1 250 €
Plaquette commerciale 2 volets (1 000 ex.)	de 690 à 1 380 €	entre 1 200 et 1 600 €
Plaquette prestige 8 pages quadrichromie (1 000 ex.)	2 300 €	entre 3 800 et 4 600 €
Petite annonce recrutement	prix global entre 230 et 310 € (hors achat d'espaces)	

Désignation	Création (prix approximatif)	Frais techniques (prix approximatif)
Dossiers de presse	rédaction du dossier (entre 10 et 20 pages): 1 600 – 2 300 €	
Site vitrine Internet	à partir de 2 000 €	

Source: APCE.

Mesurez l'efficacité de vos actions commerciales. Il n'est pas besoin d'être un grand annonceur pour entreprendre cette analyse.

Exemple

Un photographe spécialisé dans les mariages compare le nombre et l'origine de ses contacts avec la clientèle (*Pages jaunes*, site Internet, bouche-à-oreille, cartes de visite laissées à la mairie ou chez un commerçant, publicité dans un journal...) avec le coût du moyen de communication utilisé.

■ La rentabilité de quelques actions de marketing

Actions	Nombre moyen de contacts par opération	Taux de succès
Coupons	100 000	0,1 à 10 %
Marketing téléphonique	2 000	15 à 30 %
Mailing	100 000	1 %
E-mailing	100 000	1 à 2 %
Brochure	1 000	2 à 5 %
Contact direct	50 à 100	30 à 50 %
Lettre personnalisée	50	1,2 à 1,5 %
Boîte aux lettres (lettre impersonnelle)	10 000	0,005 %

Source: APCE

Conseil

L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

Il est important de veiller à l'homogénéité des outils de communication, tant sur le plan du fond que de la forme, couleurs et graphisme, afin que ceux-ci soient associés à l'entreprise, la rappellent sans cesse et lui permettent de se construire une identité propre. Le recours à un conseil en communication peut être utile pour définir une image, un logo.

Bilan : le choix des actions commerciales

En pratique, il est impossible de trouver un ensemble type d'actions commerciales qui correspondent à l'entreprise en création car chaque projet est différent. Vous devez donc faire preuve d'adaptabilité :

- dans certains secteurs d'activité, ce sont les techniques marketing qui vont prédominer ;
- dans d'autres, c'est la force de vente ou le circuit de distributeurs qui fera la différence.
- dans de nombreuses activités de services, ce sont les relations publiques informelles qui prédominent.

Les **relations publiques** sont toutes les activités qui visent à établir avec tous les publics de l'environnement d'entreprise un climat susceptible de lui obtenir une attitude favorable. La distribution de brochures mais surtout l'organisation de manifestations comme une soirée d'inauguration, les relations avec la presse, les rédactionnels, l'accord d'interviews, la présence à des congrès, salons, les visites à des professionnels, etc. sont autant d'actions qui œuvrent en ce sens.

Il s'agit de cultiver son réseau, ce qui est un travail de longue haleine, avec ses règles et ses astuces. Un site récapitule les bonnes pratiques en la matière : www.placedesreseaux.com.

Les plus chanceux bénéficieront d'opérations de sponsoring ou de mécénat.

Exemple

L'ARTISANAT DU BTP

Pratiques commerciales :

- publicité (*Pages jaunes*, annuaires professionnels, presse quotidienne ou spécialisée) ;
- consultation des appels d'offres ;
- participation à des expositions ;
- contacts réguliers avec des chefs d'entreprise et des responsables administratifs locaux ;
- appartenance à un groupement ;
- appartenance à des réseaux mis en place par des fabricants ;
- recommandations par un tiers (bouche-à-oreille).

Supports commerciaux :

- utilisation des fichiers clients permettant de faire des mailings, d'envoyer des vœux ;
- établissement de devis et relance après un devis ;
- information des clients au sujet des avantages fiscaux ;
- *press-book* sur les réalisations menées ;
- site Internet.

Source : CAPEB – www.capeb.fr.

Les actions retenues vont dépendre des caractéristiques de la clientèle cible. Vous devez comprendre les comportements des acheteurs potentiels (profil type, attentes, principales motivations d'achat, volumes d'achat, modes de règlement...) pour leur proposer des offres pertinentes. Il faut prendre le temps de réfléchir aux objectifs poursuivis (prospector, informer, fidéliser...) pour élaborer une stratégie commerciale efficace qui permet de les atteindre. Les techniques de communication (mailing, fax-mailing, encart presse...) choisies seront alors celles les plus adaptées à la fois au produit, au budget et à la cible.

Il ne faut pas oublier de sensibiliser et de mobiliser les commerciaux à ces actions de communication. Même les meilleures d'entre elles resteront sans effet si les contacts qu'elles génèrent ne sont pas traités d'une manière systématique et pertinente par leur suivi et mise à jour : traitement des plaintes et réponses aux objections, personnalisation de l'accueil, de la communication, création de visuels...

Il faut reconnaître qu'en matière de communication, il est difficile de tout maîtriser et d'être à la fois un bon stratège, un rédacteur de talent, un concepteur créatif, un spécialiste des fichiers, un as du traitement informatique... C'est pourquoi, il est souvent nécessaire de recourir aux compétences de plusieurs professionnels de la communication et du graphisme.

Conseil

DONNER LE BON EXEMPLE

La meilleure communication c'est d'abord... l'écoute, le sourire et l'accueil réservé à vos clients. Combien de commerces ou d'entreprises de services gagneraient-ils à employer un personnel motivé, aimable, disponible et réellement professionnel ! Et le chef d'entreprise se doit d'abord de donner l'exemple.

Récapitulatif des actions commerciales par type de clientèle

Clientèle identifiable et en nombre limité

Moyens à privilégier

- Tous les vecteurs de l'identité de l'entreprise : site Internet, papier à lettres, cartes de visite, véhicule de société...
- Les outils d'aide à la vente : argumentaire, documentation, catalogue, petits objets qui peuvent être remis lors

d'un rendez-vous et qui feront penser à l'entreprise (gadgets, stylos...).

- Le marketing direct: mailing, téléphone, sur la base de fichiers.
- Les relations publiques: invitation à déjeuner, inauguration, journées « portes ouvertes », participation à des événements du milieu (compétition, jeu, prix...).
- Presse, magazines spécialisés et professionnels. À utiliser avant le programme de visite ou le marketing direct, pour faire connaître l'entreprise et ses produits ou prestations; cela peut faciliter les prises de rendez-vous. Faire partie des entreprises sélectionnées par la presse permet de développer une image forte.
- Les annuaires professionnels et de clubs.

Conseils à suivre

- Déterminer le « plus produit », innover en fonction de la demande et de la concurrence, bien fixer le prix et savoir l'adapter.
- S'imprégner du style de la clientèle. Il existe un langage propre, des codes, des habitudes dont il faut absolument tenir compte à la fois pour la sélection des moyens mais aussi pour le message à émettre. Il ne faut pas employer la même approche avec le sportif, le créatif et le paramédical, par exemple.
- Être pertinent dès le départ, s'en assurer en faisant des tests avant de se lancer.
- Essayer de favoriser au maximum les contacts directs et personnalisés, vendre par visite, communiquer sur le « plus produit » par mailing. Relancer par téléphone ou sur Internet.

Clientèle localisée

Moyens à privilégier

- Choisir un emplacement avec le plus grand soin, se démarquer de la concurrence par des actions commerciales originales et en commençant par présenter une vitrine ou une façade attrayante (importance de la décoration, de la présentation, de l'éclairage). Il faut utiliser les techniques de *merchandising* et éveiller les cinq sens du consommateur.
- Faire venir les prospects par une publicité très locale, une promotion très personnalisée.
 - Si la clientèle est « indifférenciée » et si l'entreprise est située dans une petite zone de type quartier, la diffusion de dépliants et de tracts est un moyen non coûteux de couvrir la cible.
 - Si la clientèle est limitée à une population bien ciblée, par exemple les automobilistes, il est possible d'utiliser la technique des tracts au feu rouge ou sur le pare-brise. Dans le cas d'une population de hauts revenus, il est préférable de lui adresser un mailing comprenant une lettre personnalisée et une offre spéciale. Le téléphone (fixe ou smartphone) sera aussi approprié dans le cas d'une clientèle très sélective à laquelle il faudra proposer, par exemple, des offres concrètes et promotionnelles.
 - Si la localisation de la clientèle est plus vaste (agglomération, département) des moyens plus classiques peuvent être employés : presse quotidienne régionale, radios locales (surtout si la cible est jeune), journaux gratuits et site Internet.
- Faire revenir les prospects, dès la première vente, penser à la prochaine en rassurant l'acheteur (en lui proposant une garantie de satisfaction...) afin d'établir une relation de confiance pérenne.

- Faire une place importante au service, et créer un fichier de la clientèle nécessaire à la réalisation de nouvelles actions commerciales ciblées: quels clients ou produits génèrent le plus de CA? Comment valoriser les meilleurs clients?
- Créer des événements dans la rue ou ailleurs. Même sur une base géographique limitée, les relations publiques sont efficaces et génèrent de la notoriété.

Conseils à suivre

- Identifier parfaitement les clients potentiels. Le couple « offre/client » détermine non seulement le moyen mais aussi le message.
- S'assurer que son offre est au point avant de lancer la campagne de communication.
- Optimiser les atouts propres à l'activité de l'entreprise tels que la localisation, la vitrine, l'enseigne, le décor.

Clientèle diffuse

Moyens à privilégier

- Les annonces presse avec bons à découper qui permettent de se créer un fichier de clients. Il s'agit de l'approche marketing direct la plus appropriée à la clientèle diffuse. Choisir dans ce cas, des titres adaptés à la cible et un texte cohérent avec le produit ou l'entreprise. Il faut aussi prévoir un matériel documentaire en quantité suffisante dans l'hypothèse où cette campagne de communication aurait suscité la demande.
- Les foires et les salons qui permettent d'entrer en contact direct avec les clients et de se créer un fichier d'acheteurs potentiels. Par exemple, l'éleveur de chiens a intérêt à être présent dans certains concours.

- Les relations publiques autour d'un événement qui attire l'intérêt des leaders d'opinion ou des journaux.

Conseils à suivre

- Cerner vite et bien la cible prioritaire car la grande difficulté de ce type de clientèle est liée au repérage. Il est bon de tester deux cibles différentes avant de se lancer pour établir une comparaison.
- Faire le choix de se limiter géographiquement.
- Chercher d'abord à exploiter les relais d'informations que sont les prescripteurs et les experts ou bien les médias. Ce sont ces prescripteurs et centres d'influence qu'il faut convaincre. Par exemple, pour un hôtel dans une station balnéaire ce seront les offices du tourisme, les pages tourisme des journaux, et pour un restaurateur de tableaux, les commissaires-priseurs, les propriétaires de galeries d'art, les antiquaires.
- Mettre en place un système de parrainage lorsque le premier noyau de client existe. Dans les relations avec les fournisseurs, établir un courant de relations privilégiées en sous-traitant avec ceux qui sont en amont de l'activité de l'entreprise.

Clientèle de grande consommation

Moyens à privilégier

- Les grands médias (en général).
- Le conditionnement du produit.
- La création de matériels (PLV, affichettes...).
- Un discours argumenté sérieux et séduisant.
- Les relations presse.
- Les foires et salons.

- La promotion dès le début du cycle de vie du produit. L'objectif pour tout nouveau produit est qu'il soit essayé. S'il donne satisfaction, il sera racheté.

Conseils à suivre

- Faire un prétest. Vérifier les goûts des clients.
- Ne pas croire que quelques campagnes de publicité soient suffisantes. Il faut, en outre, être sûr de son produit, de ses performances et de son intérêt. Il doit être communicatif par son nom et par son design.
- Avant de se lancer dans la publicité, s'assurer que le produit est bien distribué.
- Si le budget disponible ne permet pas d'atteindre une pression minimale dans le média qui correspond au profil des consommateurs ciblés, ne pas se lancer. Le « saupoudrage » est inutile !

Clientèle sur Internet

Moyens à privilégier

- Faire le choix d'un nom de domaine qui indique clairement la nature du site, un nom facile à retenir, pas trop long, sans jeu de mots... et encore disponible !
- Faire venir l'internaute sur votre site passe par un bon référencement naturel et par le référencement payant, notamment sur Google AdWords. Des prestataires spécialisés peuvent donner toutes les astuces en vue de renforcer le référencement naturel, car il devient de plus en plus difficile de figurer sur la première page de résultats de Google... Un travail de rédaction, la mise en avant de mots-clés dans les rubriques, une actualisation et une animation du site seront nécessaires. Chaque mot compte et rien ne doit être laissé au hasard, et ce, dès la conception du site. Le référencement naturel a tout à y gagner mais

il prendra au moins six mois avant de faire ses preuves. Attention, l'achat de mots-clés sur Google AdWords permet de gagner du temps mais il a un coût !

- Le blog, les techniques d'affiliation, les réseaux sociaux...
- Et aussi toutes les formes de communication classique !

Conseils à suivre

- Se tenir au courant des évolutions constantes sur les techniques de e-marketing. Suivre des formations, par exemple sur www.google-academie.fr.
- Faire appel aux conseils spécialisés que vous rencontrez sur les salons d'e-commerce comme à Paris: www.ecommerceparis.fr.

À vous de jouer !

■ Le choix de vos actions commerciales

Actions	Moyens	Coût	Temps	Résultats et commentaires

8

LES SOURCES D'INFORMATION POUR VOTRE ÉTUDE DE MARCHÉ

En croisant différentes sources et en vérifiant l'origine et la date des informations recueillies, il est possible d'obtenir des données fiables sur une activité. Voici les principales sources d'informations (source: centre de documentation de l'APCE). Bien entendu, certaines d'entre elles se retrouvent dans plusieurs rubriques.

Les informations diffusées par l'APCE

L'APCE a édité 150 fiches professionnelles qui décrivent et analysent la création ou la reprise d'entreprise par métier. Au sommaire de chaque fiche qui comprend 25 à 50 pages :

- la définition de la profession ;
- des éléments pour une étude de marché ;
- les moyens nécessaires pour démarrer l'activité ;
- les éléments financiers ;
- les règles de la profession ;
- les contacts et sources d'information ;
- une bibliographie.

Pour les retrouver : <http://boutique.apce.com>.

La rubrique « Informations sectorielles » du site de l'APCE donne pour l'ensemble des secteurs d'activité, les principales

sources utiles: liens, ouvrages et revues professionnelles, actualités, réglementations, organismes, manifestations...
<http://www.apce.com/pid316/informations-sectorielles.html?espace=1>.

Les métiers et les formations par activité

Les sources ci-dessous présentent des documents structurés (en général des fiches) sur différents métiers et les formations qui y préparent. Peu d'entre eux abordent cependant la création d'entreprise : il s'agit des formations pour obtenir une qualification.

- L'Union professionnelle artisanale (UPA) propose sur son site environ 70 fiches professionnelles. L'UPA réunit 50 fédérations professionnelles nationales et 4 500 syndicats départementaux, regroupés au sein des 3 confédérations professionnelles de l'artisanat :
 - la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB) ;
 - la Confédération nationale de l'artisanat, des métiers et des services (CNAMS) ;
 - la Confédération générale de l'alimentation en détail (CGAD) – Section artisanale.
www.upa.fr.
- Le Centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ) publie des fiches métiers accessibles à partir de la rubrique « actuel CIDJ » : www.cidj.com.
- L'Office national d'information sur les enseignements et les professions (Onisep) met en ligne des centaines de fiches métiers : www.onisep.fr.
- France 5 Emploi et les Métiers du Net présentent sur leur site 500 fiches métiers et autant de vidéos : www.france5.fr et www.lesmetiers.net.

- L'Institut national des métiers d'art (INMA) présente en ligne des fiches synthétiques sur le secteur et ses métiers à partir de la rubrique « Les métiers d'art » : www.institut-metiersdart.org.
- Le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (Rome) de Pôle emploi donne des informations sur les emplois dans un secteur d'activité : www.pole.emploi.fr.
- *L'Étudiant* propose sur son site Internet un guide présentant 600 métiers classés par secteur : www.letudiant.fr.
- Le Canal des Métiers présente des vidéos sur des séquences de vie professionnelle... comme si vous y étiez : www.lecanaldesmetiers.tv.
- L'Association pour l'emploi des cadres (Apec) diffuse sur son site, dans la rubrique « Marché », des informations sur les métiers et les secteurs : www.apec.fr.
- Le Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente, Centre Inffo, propose sur son site une base de données des titres et diplômes homologués : <http://www.centre-inffo.fr>.

La réglementation des activités

L'ouverture de certains commerces et l'exercice de certaines activités sont soumis à une réglementation spécifique : expérience professionnelle, obtention d'un diplôme, autorisation, déclaration préalable, garantie.

Un site pour connaître toutes les conditions d'installation dans un métier : www.guichet-entreprises.fr. On peut aussi se renseigner dans les chambres de commerce ou de métiers. Par exemple, la CCIP, « Service Inforeg » : www.entreprises.cci.fr.

La presse professionnelle

La presse spécialisée est une source d'information très importante. L'entrepreneur y trouvera des données sur le marché, la consommation, les produits, les entreprises du secteur, l'évolution de la réglementation, les manifestations professionnelles et autres actualités : un bon moyen de mieux connaître l'ambiance, la culture du secteur d'activité !

Quelques contacts pour identifier les revues spécialisées :

- La Fédération nationale de la presse d'information spécialisée (FNPS) regroupe près de 1 500 publications classées par secteurs : www.fnps.fr.
- L'Institut supérieur des métiers (ISM), « Espace de veille » puis « dossiers filières- marchés » : www.ism.asso.fr.

Les organisations professionnelles

Il est bien difficile d'obtenir une liste exhaustive des fédérations professionnelles. Toutes n'adhèrent pas au Medef et les activités nouvelles ne sont pas toujours pourvues d'instances représentatives. Certaines sont plus représentatives que d'autres et élaborent les fameuses conventions collectives. Attention, il ne faut pas confondre fédérations professionnelles patronales (les chefs d'entreprise) et fédérations syndicales (les salariés).

- Le Mouvement des entreprises de France (Medef) : son annuaire permet d'obtenir les coordonnées des groupements professionnels et adhérents à partir notamment des secteurs d'activité ou des sigles. Il est disponible en version papier et sur le site : www.medef.fr.
- La Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) regroupe les PME et organise le salon « Planète PME » : www.cgpme.fr.

- L'Assemblée permanente des chambres de métiers (APCM) édite un annuaire des organisations professionnelles accessibles par secteur d'activité. www.apcm.com. Pour les organismes dans l'artisanat, voir le site de l'ISM : www.ism.asso.fr.
- L'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), rubrique « Services » puis « La France des services ». En annexe, vous trouvez les organismes professionnels : www.insee.fr.

On peut également adopter une recherche plus pointue sur certains métiers :

- L'Agence nationale des services à la personne (ANSP) pour les activités de services à la personne : www.servicesalapersonne.gouv.fr.
- La Fédération française du bâtiment (FFB) et la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (Capeb) pour les activités du bâtiment : www.ffbatiment.fr et www.capeb.fr.
- La Fédération Syntec pour les métiers du conseil : www.syntec.fr
- ...

Les annuaires professionnels

De nombreux annuaires professionnels sont consultables dans les grandes bibliothèques, les chambres consulaires, les agences Pôle emploi, les antennes de l'Apec... Ils permettent d'identifier les fournisseurs, distributeurs, grossistes et concurrents.

- Le Syndicat national des annuaires (SNA), regroupe 30 éditeurs d'annuaires. Une base de données est disponible sur le site pour connaître les annuaires par secteurs d'activité : www.sna.asso.fr.

- La CCIP a mis en ligne son *Répertoire des annuaires professionnels français* : www.infomediatheque.ccip.fr.
- L'Adetem édite un annuaire des organisations qui réalisent des études de marché : www.adetem.org.
- L'*Annuaire statistique de la France* de l'Insee : www.insee.fr.
- Les bases de données sur les entreprises : www.societe.com, www.infogreffe.fr, etc.
- Kompass France, le portail des entreprises : www.kompass.fr.

Les manifestations professionnelles

En se rendant dans un salon professionnel, vous êtes déjà sur le « terrain » ; quoi de mieux pour sentir l'ambiance, les tendances du marché ! Pour connaître les dates et les lieux des manifestations professionnelles :

- L'APCE, rubrique « Foires et salons » de l'annuaire de liens : www.apce.com.
- La CCIP pour le calendrier des foires et salons en Europe et à Paris. Accès par secteur d'activité : www.ccip.fr.
- La Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS) répertorie la plupart des salons : www.foiresetsalons.pme.gouv.fr.
- L'agence française pour le développement international des entreprises, Ubifrance, pour connaître les dates des salons à l'étranger : www.ubifrance.fr.

Les salons sur la création d'entreprise comportent généralement une conférence sur l'étude de marché : www.salon-desentrepreneurs.fr et www.salonmicroentreprises.com.

Les revues, bases de données et ouvrages

Les ouvrages ou articles de fond permettent une meilleure connaissance du secteur ou du métier. Par ailleurs, ils relatent parfois des cas de création d'entreprise.

Ces ouvrages ou articles pourront être repérés en interrogeant des **bases de données** en ligne réalisées par différents organismes spécialisés. Les bibliothèques consacrent quelquefois une partie de leur fonds à l'information économique et sectorielle. C'est le cas de la BNF avec « Prisme » (pôle de ressources et d'information sur le monde de l'entreprise), la médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie de la Villette... Certaines d'entre elles proposent également leurs catalogues sur Internet.

À l'ISM, à partir de la rubrique « Recherche documentaire », il est possible d'obtenir des références bibliographiques sur un mot-clé : www.ism.asso.fr.

Par ailleurs, différents éditeurs publient des **ouvrages sectoriels** destinés aux créateurs d'entreprises. Citons :

- Eyrolles et sa filiale « Les Éditions d'Organisation » : www.eyrolles.fr et www.editions-organisation.com.
- Puits fleuri : www.puitsfleuri.com
- MCMG éditions, collection « mémo métier » : www.memometier.com.
- Dunod, collection « entrepreneurs » : www.dunod.com.

Les organismes spécialisés : centres de documentation, centres techniques...

Ces organismes permettent d'approfondir des points particuliers et de rencontrer des spécialistes du domaine.

- La BNF a deux étages réunis en une mezzanine sous le nom de « Prisme » qui comporte toutes les informations sur les secteurs d'activité. Incontournable ! www.bnf.fr.

- Le catalogue collectif de France (CCFR), permet de consulter le répertoire national des bibliothèques et des centres de documentation (RNBCD) et de localiser plus de 14 millions de documents, conservés dans les principales bibliothèques municipales, universitaires et de recherche françaises : www.ccf.fr.bnf.fr
- OSEO réalise des bilans sectoriels sur les secteurs innovants : www.oseo.fr.
- L'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) répertorie des sites thématiques : www.adbs.fr.
- La Bibliothèque publique d'information (BPI) du Centre Pompidou réalise un répertoire d'adresses de bibliothèques et de centres de documentation, situés à Paris ou dans la région parisienne, accessible en ligne et interrogeable par domaine, « Oriente Express », rubrique « Catalogue et bases de données » sur www.bpi.fr.
- La Documentation française diffuse de nombreux ouvrages sur l'actualité administrative et publie un *Répertoire permanent de l'Administration française* permettant de savoir à qui s'adresser lorsque l'on téléphone à un service administratif : www.ladocfrancaise.gouv.fr et <http://annuaire-service-public.fr>.

Les fichiers d'entreprises

Les fichiers d'entreprises permettent d'identifier les entreprises d'un secteur : concurrents, fournisseurs, clientèle entreprise... Leurs informations sont utilisées notamment pour lancer des opérations de marketing comme le mailing.

- Pour vérifier s'il existe un fichier commercialisé qui correspond à votre besoin, le plus simple est d'effectuer une

recherche sur le site Internet du *Guide des fichiers marketing* : www.gfm.fr.

- L'Adetem publie avec l'aide de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) la boîte à outils du marketing : www.adetem.org et www.marketingpourpme.org.
- Le Syndicat national de la communication directe (SNCD) commercialise sur son site les coordonnées des professionnels qui se sont engagés à respecter les codes déontologiques : www.sncd.org.
- La Poste commercialise également des fichiers et peut distribuer des petites quantités d'adresses. Elle a notamment une offre particulière en direction des entreprises. N'hésitez pas à vous rapprocher d'un conseiller de votre bureau de Poste : www.laposte.fr.

Les statistiques officielles

Les statistiques officielles comportent des chiffres et des analyses sur les secteurs d'activité. Il se peut toutefois qu'une nouvelle activité soit mal cernée par la classification officielle.

- L'Insee dispose notamment de données infra-communales adaptées à la création localisée d'entreprises ainsi que des informations sur la concurrence dans une zone choisie, le secteur d'activité, la clientèle, l'environnement économique local... : www.insee.fr puis « Accès par public », « Entreprise » et « Vous créez votre entreprise ».
- Le Conseil national de l'information statistique (CNIS) : www.cnis.fr.
- L'Institut national de la propriété industrielle (INPI) : www.inpi.fr.

- De nombreux ministères ont développé des sites riches en informations sectorielles, rapports, études... Retrouvez la liste des ministères sur : www.premier-ministre.gouv.fr ;

Les cabinets proposant des études de marché

Il existe des cabinets d'études spécialisés qui proposent des études de marché ou analyses sectorielles. Ces documents sont en général assez onéreux et ne correspondent pas souvent au projet du créateur. S'ils sont destinés, la plupart du temps, à être utilisés par des entreprises de taille importante, ils représentent néanmoins une source fournissant des informations générales sur un marché : tendances, consommation, principaux acteurs. Par ailleurs, certaines études sont disponibles dans les grandes bibliothèques comme la BNF.

- Xerfi et sa filiale Precepta, portail d'études sectorielles de cet institut d'études économiques spécialisé dans les prévisions sectorielles : www.xerfi.fr.
- Oseo dont le site présente quelques secteurs d'activité innovants que l'organisme soutient particulièrement : www.oseo.fr.
- Le Credoc présente ses études socio-économiques : www.credoc.fr.
- L'Eurostaf réalise et publie des études économiques et financières : www.eurostaf.fr.
- Le Bureau d'informations et de prévisions économiques (BIPE) et institut de conjoncture : www.bipe.fr.
- Creatests fournit des résultats d'enquêtes établies *via* des questionnaires disponibles sur le site : www.creatests.fr.

Voici quelques cabinets spécialisés dans les études sectorielles :

Secteur	Cabinet	Site internet
Hôtellerie	MKG Group Coach Omnium	www.mkg-group.com www.coachomnium.com
Restauration	Gira Sic Conseil Coach Omnium	www.gira-sic-conseil.fr www.coachomnium.com
Restauration hors domicile	CHD expert	www.chd-expert.fr
Jouets	NPD Group	www.npd.com
Mode	Département panel d'IFM	www.ifm-paris.com
Bijoux	Société 5 – GfK	www.gfk.fr
Industries culturelles	GfK	www.gfk.fr
Automobile	Gipa	www.gipa-auto.com
Bâtiment	Mon baromètre	www.mon-barometre.com
E-commerce	Benchmark Médiametrie TNS Sofres Fevad	www.benchmark.fr www.mediametrie.fr www.tns-sofres.com www.fevad.fr
Commerce bio	AgenceBio/CSA	www.csa-fr.com
E-tourisme	Raffour interactif	www.raffour-interactif.fr
Informatique	Pierre Audouin Consultants	www.pac-online.com
Médias audiovisuels	Médiamétrie/ Netratings	www.mediametrie.fr

Cette liste n'est pas exhaustive, reportez-vous aux fiches professionnelles APCE.

Les instituts de sondages et d'opinion

Ces organismes connus pour sonder l'opinion politique des Français réalisent notamment des études sur la consommation des ménages ; elles sont onéreuses, mais bien relayées par la presse. Les principaux organismes de sondages et d'opinion : TNS Sofres, Ipsos, Ifop, CSA-TMO, Louis Harris, BVA, l'Observatoire Cetelem, Demoscopie, Nielsen...

- Tous les organismes sur le site du syndicat professionnel Syntec Études : www.syntec-etudes.com.
- Les enquêtes de consommation du Credoc : www.credoc.fr.
- La CNJE regroupe des étudiants des grandes écoles qui peuvent réaliser une étude de marché : www.cnje.org.

Une étude de marché à l'étranger

- La Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE) est le pivot central du dispositif public. Elle met en place la politique gouvernementale en matière de développement international des entreprises. Elle coiffe également les missions économiques à l'étranger et les 24 Directions régionales du commerce extérieur (DRCE) : www.exporter.gouv.fr.
- L'Agence Ubifrance fournit aux candidats à l'exportation les renseignements juridiques et administratifs, commerciaux, fiscaux et douaniers sur les marchés étrangers. Elle informe également sur les aides à l'exportation et met à la disposition des entreprises de tous secteurs d'activité les informations nécessaires : www.ubifrance.fr.
- La Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) est le centre de renseignements douaniers et statistiques de Paris : www.douane.gouv.fr.

Une étude des marchés innovants

Il n'est pas toujours facile de mener une étude de marché lorsque le produit ou le service est réellement innovant. Il peut s'agir d'innovation à des niveaux divers : procédé de fabrication innovant, produit nouveau, organisation nouvelle... S'agit-il réellement de nouveauté ? On trouvera peut-être des exemples à l'étranger pour appuyer sa réflexion. L'innovation est souvent fondée sur une découverte technologique, mais celle-ci répond-elle à de réels besoins ? Sera-t-elle simple à utiliser, pratique pour le consommateur ? Les ingénieurs et chercheurs sont souvent à l'origine de nouvelles solutions, qu'il faut adapter au marché pour qu'elles s'insèrent dans l'environnement et soient adoptées. Parfois, il faut susciter le besoin, car le produit est totalement nouveau.

Il existe une méthodologie propre aux projets innovants, pour faire émerger un projet et l'imposer sur son marché, avec des réseaux d'accompagnement et des financements spécifiques. Retrouvez toutes les clés dans le dossier spécial innovation de l'APCE daté de 2012 : <http://www.apce.com/cid130329/creer-une-entreprise-innovante.html?pid=335>.

Conclusion

Vous venez de découvrir à quel point l'étude de votre marché était capitale... et sans doute plus complète que celle imaginée au départ !

Vous voilà en mesure à présent de réduire un grand nombre d'incertitudes inhérentes à toute création d'entreprise. Pas toutes cependant, mais là ce sont les hasards, les opportunités, votre entourage et votre capacité de réaction qui feront la différence.

De plus, votre étude de marché n'est pas tout à fait finie... elle se construit tout au long de la vie de votre entreprise, pas seulement en phase de création ! Les réflexes que vous avez acquis pour observer votre environnement serviront à l'avenir.

Restez donc vigilant, pratiquez une veille sur votre secteur d'activité, prenez du recul pour tirer les conséquences des changements qui se produisent autour de vous : ajustement de votre produit, introduction d'un nouveau service, test d'un nouveau support commercial...

Synthèse

Le mot de la fin

- Tout part de l'étude de marché : objectifs de chiffre d'affaires, de montée en puissance de l'activité, moyens à mettre en place, comptes prévisionnels, organisation pratique, politique commerciale... L'étude de marché devient vite centrale, indispensable, c'est le **pivot de votre projet!**
- Consacrez-y le temps nécessaire. Le *business plan* découle de l'étude de marché et le choix de la structure juridique n'est qu'un habillage car le nerf de la guerre ce sont les clients!
- Optez pour deux approches : la recherche documentaire (commencez par vous rendre à la BNF!) et les contacts directs sur le terrain.
- Interrogez le plus possible d'experts de votre secteur d'activité avant de vous lancer.
- Rencontrez des créateurs ou faites partie d'un club de créateurs.
- Présentez votre projet aux réseaux (CCI, boutiques de gestion...).
- N'hésitez pas à suivre des formations ou à faire appel à une junior-entreprise.
- Modifiez ou retardez votre projet si besoin, pour l'adapter aux résultats de l'étude.

Si vous avez décidé de continuer l'aventure, il faudra :

- établir vos comptes prévisionnels : compte de résultat et plan de financement initial ;
- confronter votre projet en rencontrant les opérateurs des nombreuses structures qui accueillent les créateurs d'entreprise ;
- choisir une structure juridique ;
- partager votre projet avec vos amis, associés, partenaires, investisseurs...

Bibliographie

Publications diverses sur l'économie et les marchés

Fiches professionnelles, 150 fiches professionnelles ou modes d'emploi de la création d'activité par secteur, disponibles par lots thématiques ou à l'unité : www.apce.com.

Indices de disparité des dépenses de consommation (IDC), ACFCI : www.acfci.cci.fr.

Fédération des centres de gestion agréés (FCGA) *Statistiques : données et évolution sectorielle* : www.fcga.fr.

Banque de France : www.banque-france.fr.

Nombreuses publications dont les ratios des grandes entreprises par secteur.

Centre de renseignements statistiques des douanes : www.douanes.gouv.fr.

Francoscopie 2013 – Tout sur les Français, Gérard Mermet, Larousse, 2012.

Élaboration de l'étude de marché

Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise, Catherine Léger-Jarniou, Dunod, collection « Entrepreneurs », 4^e édition, 2011.

Études de marché, Éric Vernet et Jean-Luc Giannelloni, Vuibert, 3^e édition, 2012.

Les Études de marché, Daniel Caumont, Dunod, 4^e édition, 2010.

L'Étude des marchés qui n'existent pas encore, Paul Millier, Éditions d'Organisation, 2002.

Réaliser une étude de marché avec succès, Didier Roche, Eyrolles, 2009.

Réussir ma première étude de marché, Fabrice Carlier, Studyrama, 2011.

Réussir son étude de marché en 5 jours, dont CD-Rom offert avec modèles et exercices, Diana Derval, Eyrolles, 2011.

Connaître son marché grâce à Internet, Cécile Fonrouge et Stéphanie Petzold, Afnor, 2011.

Guide de l'étude de marché en ligne, par Creatests: <http://www.creatests.com/guide-etude-de-marche-pour-creation-d-entreprise>.

Réussir son marché à l'export – Avec des études de marché efficaces! Afnor, 2012.

Marketing, techniques de vente, communication

Mercator: Théorie et pratique du marketing, Jacques Lendrevie, Julien Levy et Denis Lindon, Dunod, 2009.

Trouver ses clients, Francine Carton, Eyrolles, collection « Les guides du free lance », 2007.

Conquérir de nouveaux clients, Pascal Py, Eyrolles, 2008.

Marketing des nouveaux produits, de la création au lancement, Delphine Manceau et Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Dunod, 2011.

Le Marketing, Armand Dayan, PUF, collection « Que sais-je », 2010.

Check-list

L'étude macroéconomique

- Quelles sont les grandes lignes du projet initial ?
- Quel est mon marché principal, secondaire ?
- Quelle est la demande sur ce marché ?
- Qui sont les clients ou les prescripteurs, leurs motivations ?
- Quelle est l'offre globale (concurrence directe ou indirecte, produits de substitution) ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de la concurrence (facteurs de succès dans la profession) ?
- Comment est organisée la filière (fabricants, fournisseurs, intermédiaires, prescripteurs, circuits de distribution et leur évolution) ?
- Quelle est l'évolution générale du marché (la demande croît-elle) ?
- À quelle phase de développement se situe ce marché ?
- Quel est l'environnement (réglementations, qualification, normes européennes, nouvelles technologies, facteurs sociaux et culturels, fiscalité...) ?
- Y a-t-il une place pour de nouveaux venus sur ce marché (nombre annuel de création d'entreprises, de défaillances, ticket d'entrée en termes d'investissement ou de qualification...) ?
- Quelles sont les principales sources d'information, où aller en repérage professionnel ?

L'étude micro ou de terrain

- Étude très poussée de mes futurs concurrents.
- Repérage des clients potentiels et de leurs besoins (mise en position de vendre, enquête en direct auprès des clients ou des prescripteurs).
- Segmentation de la clientèle (tel produit ou tel type de service pour tel public).
- Repérage de la zone de chalandise ou du marché de proximité, enquête sur le terrain.
- À la rencontre des experts (voisins, élus, fournisseurs, concurrents, jeunes créateurs, syndicats, conseils en création d'entreprise...).
- Étude à l'aide d'un questionnaire.
- Réalisation d'une étude quantitative et/ou qualitative.
- Test, quand c'est possible, du produit ou service.

Quoi vendre, précisément, à qui, où, combien, comment ?

- Présentation du projet en quelques mots.
- Positionnement de mon produit ou service.
- Comment se différencier des concurrents, quelle est la valeur ajoutée ?
- Estimation du CA prévisionnel.
- Analyse de toutes les contraintes.
- Mon projet est-il cohérent (savoir-faire, disponibilités financières, organisation, répartition des tâches) ?
- Modification du projet initial, voire abandon.

- En cas de création, définition de la politique commerciale pour présenter le produit ou service (prix, délais, distribution...).
- Mise en place d'une stratégie de communication pour faire connaître l'entreprise (*Pages jaunes*, radios, médias, mailing, bouche-à-oreille...).

Index

A

accès en ligne des statistiques
structurelles d'entreprise
par code APE (Alisse) 41
action promotionnelle 125
activités réglementées 49
agence pour la création
d'entreprises (APCE) 25,
36, 38, 49, 66, 88, 104, 139,
144, 149, 151
aides aux entreprises 25
annuaires professionnels 143
apprentissage de la clientèle
69, 112
argumentaire de vente 16,
22, 131
Association nationale pour
le développement des
techniques de marketing
(Adetem) 23, 144, 147
auto-entrepreneurs 19

B

bail commercial 87
bases de données 56, 145
besoin en fonds de roulement
(BFR) 18, 113
Bibliothèque nationale de
France (BNF) 49, 145, 148
B to B 76
business model 120
business plan 9

C

cabinets d'études de marché 23
Centre de recherche pour
l'étude et l'observation des
conditions de vie (Credoc)
34, 41, 148, 150
charges 113
– de travail 117
– d'exploitation 9
– fixes 111, 116
chiffre d'affaires 19, 38, 88,
110, 115, 121
clients
– comportements 43
– potentiels 57
– repérage 55
commerce 68, 82, 86-87, 123,
137, 141
commercialisation 24, 121
Commission nationale
de l'informatique et des
libertés (CNIL) 74
communication 16, 122, 125,
130
compte de résultat 111
Conception Ouest 101
concurrence 14, 84
– directe 60
– indirecte 32, 60
conditions d'installation 47
Confédération nationale des
junior-entreprises (CNJE)
23, 150

congé
 – création d'entreprise 21
 – sabbatique 21
 consommation 39, 135
 contraintes 118
 couple « produit/marché »
 42, 56, 58, 68, 105, 114, 116
 courbe de vie du produit 37

D

défaillances 17
 demande 41, 52, 82, 108
 développement du secteur 37
 Direction générale
 de la concurrence,
 de la consommation
 et de la répression des
 fraudes (DGCCRF) 14, 48
 Direction régionale
 des entreprises,
 de la concurrence,
 de la consommation,
 du travail et de l'emploi
 (Direccte) 25
 dispositif Nacre 25
 distribution 54, 99, 122
 – grande 99

E

éditeurs 145
 élasticité de la demande
 par rapport au prix 108
 emplacement 81, 85
 enquêtes 58, 67, 89, 148
 environnement 15, 45, 52, 85
 étude
 – macroéconomique 26,
 31, 51-52, 157
 – microéconomique ou
 de terrain 26, 49, 53, 158

– qualitative 24, 62
 – quantitative 24, 62, 93
 – sectorielle 149

F

fédérations professionnelles
 48, 140, 142
 fiches professionnelles 49,
 139-140, 149
 fichier
 – d'entreprises 146
 – de prospects 74
 financement 37, 151
 Fonds régional d'aide
 au conseil (FRAC) 25
 force de vente 16, 98, 123
 formations 137, 140
 fournisseurs 26, 46, 117, 135,
 143

G

gamme de produits 109
 géomarketing 56, 89
 Google 49, 136
 graphisme 131

I

implantation 40, 56-57, 86,
 89
 indices de disparités des
 dépenses de consommation
 (IDC) 41, 84
 innovation 36, 38-39, 106,
 122, 151
 Insee 29, 34, 40, 42, 56, 84,
 87, 143-144, 147
 Institut national
 de la propriété intellectuelle
 (INPI) 55

instituts de sondages
 et d'opinion 63, 150
 Institut supérieur des métiers
 (ISM) 25
 Internet 14, 16, 25-27, 36, 49,
 54, 94, 103, 132, 136, 145
 – site 127, 131, 133
 interviews 54, 57
 investissements 9, 37, 69, 98,
 106, 116

L

lancement 37, 48, 68, 117-118

M

magasin 81, 90, 123
 mailing 76, 126, 133, 146
 manifestations
 professionnelles 142, 144
 marchés 15, 29, 31, 48, 51, 103
 – de la concurrence directe
 31
 – de la concurrence
 indirecte 31
 – en déclin 38
 – environnants 31
 – étrangers 150
 – innovants 151
 – porteurs 38
 – supports 31
 marketing 16, 24
 – direct 24, 73, 75, 126,
 132, 134
 – études 98
 – sur Internet 74
 marketing mix 121
 matrice « SWOT » 33
 maturité du produit 39
 méthode 25
 motivations d'achat 44, 62, 99

N

nomenclature des activités
 françaises (NAF) 29, 35, 56

O

offre 52
 organisation 38, 46, 51, 115,
 117
 organisations professionnelles
 142
 outil d'aide au diagnostic
 d'implantation locale (Odil)
 40, 56, 84

P

panel 24
 planning 29, 117
 point mort 112
 positionnement 68, 106, 121
 prescripteurs 44, 47, 74, 93,
 135
 presse 16, 63, 125, 132-135,
 150
 – professionnelle 142
 prix
 – de revient 107
 – de vente 107
 – psychologique 108
 produits de substitution 60
 prospection 73, 76
 prospects 74, 133
 publicité 16, 125, 133, 136

Q

questionnaire 58, 64, 103
 questions 58, 65

R

réglementation 14, 47, 118, 141-142
relations publiques 16, 129, 132, 134-135
rentabilité 16, 38, 39, 59, 107, 110, 127-128
repreneurs 18
réseaux 122, 129
– d'accompagnement 24, 151
– sociaux 49

S

salons 35, 74, 126, 134, 137, 144
segmentation de la clientèle 59
sondage 24, 62
statistiques 27, 41, 62, 87, 147
stratégie commerciale 17, 130

T

taux
– de marge 107
– d'équipement 39, 41
– horaire 109
temps partiel 21
Territem 57
trésorerie 9, 18, 107, 111, 123

V

valeur ajoutée 17, 76
veille sectorielle 26, 49

Z

zone de chalandise 81-82, 84, 87