

Réussir son étude de marché

Conseiller éditorial :
Catherine LÉGER-JARNIOU

Maître de conférences à l'université Paris-Dauphine
PSL Research University
Responsable du Master Entrepreneuriat et Projets innovants

———— Titres parus dans la collection ————

- H. BERNET-ROLLANDE, *TPE/PME, pilotez votre projet informatique*, 2011
BNI France, M.-W. ATTIE, *Réussir grâce au bouche à oreille*, 2012
T. BORDE, C. G. SEROUDE, *Franchisé gagnant*, 2013
S. CALLIES, F. LAURENT, *PME : gagnez en compétitivité grâce à votre marketing*, 2013
V. CHAMBAUD, *Guide juridique et fiscal de l'artiste*, 5^e édition, 2013 ; *Guide fiscal et social du créateur d'entreprise*, 8^e édition, 2015 ; *Réussir son activité en SARL*, 4^e édition, 2012 ; *Réussir son activité en solo*, 5^e édition, 2011
P. CHAUVIN, *Communiquer avec un petit budget*, 4^e édition, 2012 ; *Entreprendre dans les services à la personne*, 2008
L. CHOURAKI, *Guide de la jeune entreprise innovante*, 2015
G. DUCRET, *Développer sa PME grâce au contrôle de gestion*, 2015
D. FAYON, C. ALLOING, *Développer sa présence sur Internet*, 2012
FCA (dir.), M. CHOUKROUN, *Le Commerce associé*, 2013
P. FERRON, *Reprendre une entreprise : pourquoi pas moi ?*, 2014
V. FROGER, *La création d'entreprise de A à Z*, 2^e édition, 2009 ; *Auto-entrepreneur : toutes les réponses à vos questions*, 3^e édition, 2015
K. GUNDOLF, A. JAOUEN, *Diriger sa petite entreprise*, 2011
D. IMPÉRIAL, G. PETITEAU, *Seniors, devenez consultants*, 2010
G. KALOUSIS, *Bien gérer sa PME*, 2013
C. LÉGER-JARNIOU, G. KALOUSIS, *Construire son Business Plan*, 3^e édition, 2014
C. LÉGER-JARNIOU, *Réussir son étude de marché : les clés pour un Business Model efficace*, 5^e édition, 2016
T. LIBAERT, J.-M. PIERLOT, *Communication des associations*, 2^e édition, 2014
J. LUZI, S. LUZI, *Mobilisez vos ressources émotionnelles*, 2014
P. MADRY, *Créer son commerce*, 2^e édition, 2012
J.-C. PIC, C. VIALA, K. ZINAÏ, *Entreprendre dans le green business*, 2013
C. POMPEI, R. BRÉCHOT, *Consultants : trouvez vos premières missions et pérennisez votre business*, 4^e édition, 2015
C. ROMAIN, *Vendre du conseil... efficacement*, 2^e édition, 2013
A. TSAGLIOTIS, *S'inspirer des start-up à succès*, 2015
C. VALLON, V. CHAMBAUD, *Associations mode d'emploi – Créer, gérer, animer*, 6^e édition, 2006

Entrepreneurs

Réussir son étude de marché

Les clés pour un
Business Model efficace

Catherine Léger-Jarniou

5^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075394-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
---------------------	----------

Partie 1

Les grands principes

1 Place et rôle de l'étude de marché	7
Qu'est-ce qu'une étude de marché ?	7
Quelle place pour l'étude de marché dans le Business Plan ?	9
Le Business Plan, c'est quoi ?	10
Le Business Model ?	14
À quels objectifs répond une étude de marché ?	16
2 Méthodologie de l'étude de marché	21
Niveau 1 : principes généraux	23
Niveau 2 : spécificités en fonction du type de projet	40
Conseils supplémentaires pour réaliser une étude de marché efficace	47

Partie 2

La réalisation

3 Étape 1 : partir d'une idée	55
Qu'est-ce qu'une idée ?	55
D'où vient l'idée ?	57
De l'idée à la proposition de valeur	61
Comment enrichir sa proposition de valeur ?	64
Un détour par la créativité	68

4	Étape 2 : élaborer une proposition de valeur	81
	La proposition de valeur	81
	Concrétisation de l'offre	82
	Présentation de la proposition de valeur	83
	Premiers tests de la proposition de valeur	84
	Retour d'avis des premiers clients et experts	86
	Quels sont les avantages de cette étape ?	89
5	Étape 3 : évaluer la faisabilité	93
	Premier temps : l'étude documentaire marché	94
	Principes pour trouver l'information pertinente	95
	Deuxième temps : l'étude documentaire concurrence	107
6	Étape 4 : choisir un premier positionnement	117
	La segmentation du marché	118
	Le choix de la cible	124
	Le positionnement de lancement	126
7	Étape 5 : valider ce positionnement	127
	Objectif : vérifier l'acceptation de son offre	127
	Validation auprès des experts	129
	Validation auprès des clients BtoC	133
	Validation auprès des clients BtoB ou BtoG	142
	Réaliser des entretiens	144
	L'analyse des données recueillies	156
	Le recours à un sondage	158
8	Étape 6 : organiser le Business Model de lancement	161
	Préparer le Business Model de lancement	161
	Définir le Business Model	166
	Présenter le Business Model	172
9	Étape 7 : estimer le potentiel des ventes	175
	L'estimation par la demande	176
	L'estimation par l'offre	180
	L'estimation par analogie	181
	Le calcul par le seuil de rentabilité	182
	L'expérimentation	183

Vérification et estimation du CA prévisionnel	183
Le calcul des scénarios	185
10 Étape 8 : faire vivre le BM de lancement	189
Action commerciale et planification des moyens	189
Les 4P du marketing-mix	191
Extension des 4P aux 7P	207
La surenchère des 10P	209
Le marketing-mix dans le temps	210
11 Étape 9 : assurer la pérennité	213
Changer de posture	213
Être visionnaire	214
Envisager une stratégie de développement	217
Le plan de développement	220
Amplifier la communication	222
Contrôler les résultats	225
Conclusion	230
Lexique	232
Bibliographie	238
Index	245

Ressources numériques

En complément de ce livre, retrouvez en ligne :

1. La réponse au test de créativité de la page 69
2. La méthode pour réaliser un sondage
3. Les recommandations pour « penser un système d'information »
4. Le détail des professions et catégories socioprofessionnelles

Ces outils sont accessibles en flashant ce QR code ou via ce lien :



www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100753949

Introduction

La création d'entreprise est un **processus** complexe, qui associe un porteur de projet et une idée de création dans un environnement donné, et face à des concurrents établis.

La création d'une entreprise ou d'une nouvelle activité, ie. le passage de l'idée à un projet comprend plusieurs aspects : commerciaux, humains et organisationnels, techniques, juridiques et financiers pour les principaux.

Pour valider le projet et notamment son aspect commercial, tout porteur de projet doit réaliser une étude de marché qui a pour objectif majeur de permettre **d'estimer les chances de succès du projet**.

En fait, une étude de marché est nécessaire pour qualifier une idée de création, mais *a contrario*, il ne s'agit pas non plus d'un brevet de certitude.

Elle reste une aide à la décision de lancement d'une entreprise. En fait, cet ouvrage aurait pu s'intituler *De l'étude de marché aux choix stratégiques de lancement* pour mettre en valeur cet enchaînement. Elle constitue la **liaison entre l'idée, le marché et la génération de revenus attendus**.

L'étude de marché doit aider le porteur de projet à répondre aux questions habituelles qu'il se pose :

- Mon projet dispose-t-il d'atouts suffisants pour attirer des clients ? et les convaincre de manière pérenne ?
- Se différencie-t-il nettement des offres déjà présentées par les concurrents ? et cette valeur peut-elle être suffisamment durable ?
- Sera-t-il économiquement viable dans la durée ? et pourra-t-il se développer ?

Réaliser une étude de marché permet donc de valoriser son offre ou plus globalement son **Business Model**, qui sera explicité et chiffré au sein d'un document qui retrace également les conditions de développement de la future entreprise : le **Business Plan**.

Cet ouvrage tente d'y répondre et à cet effet, comporte deux parties.

La **partie 1** expose les grands principes qui régissent la bonne réalisation d'une étude de marché efficace.

Le chapitre 1 rappelle quelques définitions et positionne les rôles respectifs de l'étude de marché, du Business model et du Business Plan ; ainsi que leurs interrelations.

Le chapitre 2 concerne les principes et **méthodologie de l'étude de marché** selon les caractéristiques du projet concerné « *push* » ou « *pull* », son cadrage et la définition des conditions de réalisation. Il présente l'ensemble des conseils qu'il est possible de donner à un porteur de projet avant de se lancer dans l'aventure de la création et dans la réalisation de son étude de marché.

La **partie 2** est construite par étapes (9), ce qui permet de suivre de bout en bout la réalisation de l'étude de marché ; c'est-à-dire de l'idée jusqu'à l'estimation du chiffre d'affaires et l'organisation marketing du lancement du nouveau business.

Cette quatrième édition est **entièrement refondue, actualisée et enrichie** par les commentaires des utilisateurs (créateurs, étudiants, lecteurs) et par l'expérience de l'auteur. En effet, la pratique des études de marché pour les projets de création a permis d'affiner l'approche pour la rendre encore plus opérationnelle en prenant en compte les nouvelles contraintes environnementales et pratiques et usages des clients.

- Le premier apport concerne l'organisation du livre, pour faciliter sa lecture.
- L'ensemble des méthodes et outils permettant de valider le démarrage du projet sont présentées et utilisées pour rendre sa réalisation plus agile et donc plus efficace. Ils sont complétés par des conseils de réalisation.
- Tous les chapitres ont été actualisés et enrichis et présentés par étape.

Ces apports rendront la lecture et l'utilisation de cet ouvrage plus pertinentes pour les créateurs et les acteurs de la création d'entreprise.

En conclusion, cette nouvelle édition est complètement restructurée et actualisée pour coller aux situations concrètes que rencontre tout créateur d'entreprise ou créateur d'activité en phase de réflexion et de démarrage.

Cet ouvrage apporte par ailleurs des éclairages plus précis et des compléments sur les points suivants :

- le type d'étude à envisager en fonction du périmètre du projet ;
- l'étude documentaire marché et concurrence ;
- la détermination des couples produit-marché pour démarrer l'activité ;
- les modes de calcul du chiffre d'affaires prévisionnel.

Sa lecture peut se faire de manière linéaire pour balayer dans l'ordre toutes les étapes de la réalisation d'une étude de marché mais aussi de manière centrée sur l'une de ces étapes.

Tout au long de l'ouvrage, vous trouverez différentes rubriques repérables par les icônes suivantes :



Une définition



Un exemple, une illustration



Un conseil



Une mise en garde



Une astuce



L'expérience d'un(e)
entrepreneur(e) ou d'un(e)
professionnel(le)



Un focus



Un exercice

Partie 1

Les grands principes

Selon L'Agence France Entrepreneur (ex-APCE), pour la création d'entreprises, 70 % des faillites des jeunes sociétés sont dues à une étude de marché inexistante ou insuffisante.

Ce chiffre alarmant signifie qu'un créateur est bien souvent trop certain du bien-fondé de son idée, de son produit ou de son service, et cette certitude le conduit à faire des impasses. Dans ce cas, il peut chercher directement des clients plutôt que prendre le temps de valider sa première idée auprès des tout premiers clients. Il peut aussi réaliser une étude de marché tronquée ou pas d'étude de marché du tout pour aller plus vite ! Or cette façon de procéder se révèle le plus souvent désastreuse au moment de la création de l'entreprise.

« Il ne suffit pas d'avoir une bonne idée pour faire un bon projet : il faut trouver des clients prêts à acheter », dit l'adage bien connu.



Exemple

Nous sommes tous ravis d'avoir un système de télécommande pour ouvrir et fermer les portes de notre voiture quand nous avons les bras chargés. Son inventeur en a eu l'idée en sortant d'un hypermarché les bras chargés d'achats. Il a alors réalisé une étude de marché pour s'assurer que ce système répondait à un réel besoin pour un nombre suffisant de personnes qui connaissait le même souci que lui. La réponse positive des premiers clients l'a conforté dans son idée qui est depuis devenue une réalité.

Il est indispensable de bien cerner la place de l'étude de marché et ses objectifs dans la démarche de création (chapitre 1), mais également de passer en revue quelques règles méthodologiques simples mais efficaces pour conclure sur quelques principes supplémentaires qui permettront une réalisation gagnante de l'étude de marché (chapitre 2).

En un mot, il convient de préparer et de faciliter la réalisation future de l'étude de marché.

Chapitre 1 **Place et rôle de l'étude de marché**

Chapitre 2 **Méthodologie de l'étude de marché**

Chapitre 1

Place et rôle de l'étude de marché

Comprendre et identifier la place de l'étude de marché dans la construction totale d'un projet de création permet d'en visualiser les objectifs en lien avec les aspects techniques, commerciaux, humains, juridiques, et bien évidemment, financiers du projet.

Ce chapitre introductif permettra de caler les idées en rappelant les basiques.

Qu'est-ce qu'une étude de marché ?

L'étude de marché est une **aide à la décision**. Une nouvelle activité ou une nouvelle entreprise doit apporter de la valeur à des clients. Pour bien identifier et calibrer cette valeur attendue par cette cible de clients, l'étude de marché est un outil précieux.



Définition

Il s'agit d'une démarche systématique et scientifique de collecte, traitement et interprétation des informations, qui a pour objectif principal de réduire les incertitudes et de **minimiser les risques** liés au lancement d'une nouvelle activité. Elle permet de vérifier qu'il existe un **marché** et une **demande potentielle**. Elle contribue, de ce fait, à diminuer les risques de démarrage en apportant la preuve de la faisabilité du projet.

L'étude de marché se nourrit de nombreuses **informations** aux origines diverses.

Ces informations portent sur :

- l'étude des données socio-économiques de l'environnement (tendances passées, présentes et futures) ;
- l'étude de la concurrence (identification des forces et faiblesses des concurrents directs et indirects actuels et futurs) ;
- l'étude des modes de consommation et d'utilisation ainsi que des besoins des clients potentiels du produit ou service ;
- l'avis d'experts reconnus dans leur domaine.

La synthèse de l'ensemble de ces informations sera une aide à la décision pour concevoir la stratégie de commercialisation des produits et services

De ce fait, l'étude de marché permet :

- de vérifier l'existence d'un marché solvable et si possible durable ;
- de s'assurer qu'il existe des espaces disponibles à côté de la concurrence déjà établie ;
- de concevoir une stratégie de commercialisation pour démarrer ;
- d'estimer le chiffre d'affaires prévisionnel, qui lui-même permettra de valider la faisabilité du projet, en répondant à la question suivante : « *Ce projet va-t-il générer suffisamment de revenus pour faire vivre le créateur et lui permettre de développer son entreprise ?* ».

L'étude de marché est à la fois un **atout pour démarrer** et un **passage obligé** pour augmenter ses chances de succès, mais également convaincre ses futurs partenaires.

Elle se situe en amont de la création.

Créer une nouvelle activité demande à la fois du temps pour réfléchir à la nouvelle offre et s'assurer de sa bonne réception par les clients mais en même temps de la rapidité et de l'agilité pour démarrer vite et s'adapter à la demande. L'étude de marché se subdivise en plusieurs étapes et intervient à différents moments de tout le processus de création, comme on le précise ci-dessous.

Quelle place pour l'étude de marché dans le Business Plan ?

La création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle entreprise est une **construction**, une sorte de puzzle où chaque pièce trouve sa place à côté d'une ou plusieurs autres.

C'est la phase-clé dans le processus de création d'entreprise, c'est-à-dire le cœur de la construction du projet qui permet la définition claire d'un Business Model et ses implications financières qui formeront le Business Plan, comme le montre la figure 1.1.

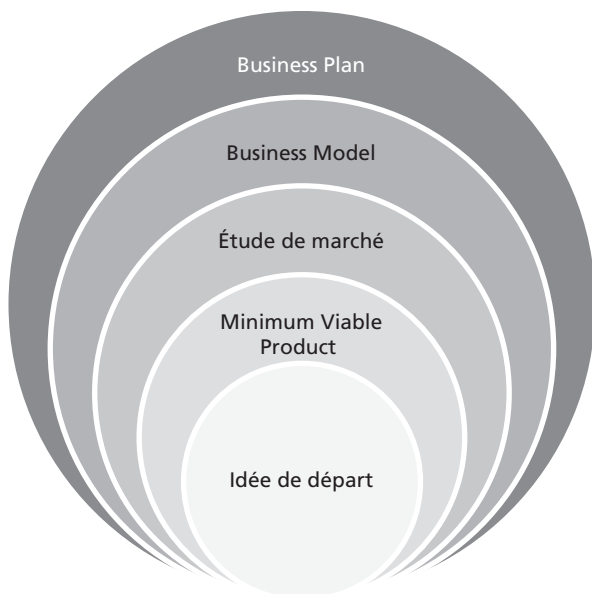


Figure 1.1 – Place de l'étude de marché dans le processus de création d'entreprise



Illustration

La création est comme un départ en voyage. Il entraîne de nombreuses questions : partir seul ou avec des amis ? Vers quelle destination ? Quelle proposition répond le mieux aux attentes du/des participant(s) (hébergement, activités, découverte ou repos, dates, etc., et budget) ? Quelles sont les formalités obligatoires (visa, vaccins, achat des billets, change, etc.) ? Que doit-on savoir avant de partir ? Peut-être sera-t-il nécessaire de revisiter sa garde-robe et de faire un peu de sport avant de partir afin d'être fin prêt le jour J !

Tout comme pour un voyage, le **processus** de création renvoie à différentes questions qui se traduisent en actions au fil de plusieurs étapes. Certaines actions peuvent être menées de front alors que d'autres doivent attendre la conclusion de la phase précédente : la création d'entreprise implique le respect d'une certaine chronologie. La préparation et le rythme (le timing) de cette préparation sont importants, voire déterminants. D'ailleurs, une cause fréquente d'échec des jeunes entreprises réside dans la mauvaise préparation (insuffisante ou désordonnée) du projet.

Plus qu'à une idée originale, le succès d'une nouvelle entreprise tient à la construction du parcours qui mène de **l'idée... au projet** et à la construction d'un Business Model et la rédaction d'un Business Plan ou BP (aussi appelé plan d'affaires). Un petit éclairage sur le Business Plan s'impose avant de revenir au Business Model et à l'étude de marché.

Le Business Plan, c'est quoi ?

Le Business Plan ou plan d'affaires un document complet, écrit, synthétique et prospectif qui présente votre projet¹. Il doit être simple, précis et clair, c'est-à-dire permettre à n'importe quel lecteur de cerner l'idée et la viabilité du projet en équilibrant l'aspect technique, l'aspect stratégique et l'aspect financier. Il présente en une vingtaine ou trentaine de pages l'idée, le

¹ Ces éléments sont plus largement développés dans *Construire son Business Plan, Les clés du BP professionnel*, C. Léger-Jarniou et G. Kalousis, Dunod, 2014.

projet, l'équipe, le marché, le Business Model et les conditions concrètes de mise en œuvre ainsi que les conséquences financières du projet et ses risques.

Polémique sur le BP : utile ou pas utile ?

Certains pensent que le BP n'est pas essentiel et que seul compte le Business Model. Le BM est certes essentiel !

Mais il doit aussi être chiffré (coûts et revenus), la structure juridique doit être décrite et quelques résultats financiers analysés ainsi que les risques potentiels. Et cette analyse complète prend forme dans le document complet BP. D'autant que tous les interlocuteurs vous demanderont un BP. Alors fin de la polémique ! Rappelons encore que le processus de construction est au moins aussi important pour le créateur et sa petite équipe que le document qui en résulte. Et le processus se doit d'être agile.

La réponse : construire un BP agile

La polémique vient plutôt du côté prétendument figé du BP. Mais le BP de départ concerne le lancement seulement. Il devra être adapté en fonction de tous les événements internes (recrutement, gain d'un nouveau client, etc.) ou externes (modification de la réglementation, riposte d'un concurrent, etc.). C'est ainsi qu'on parle de **BP agile** : en aucun cas, il ne faut s'en tenir à une seule version ! et dès qu'une nouvelle activité est envisagée pour développer l'entreprise, un nouveau BP sera nécessaire (extension de gamme, nouvelle clientèle, marché étranger).

Un BP est un document multiple en ce sens qu'il a, à partir de la même base d'information, plusieurs destinataires possibles : le premier est le créateur et son équipe, on parle de **document de travail** ; mais il est également écrit pour les interlocuteurs externes (financiers, fournisseurs, partenaires) et il devient alors un **outil de communication**.

De nouveaux outils ou concepts sont venus enrichir l'espace du créateur ces dernières années. Or, plutôt que de les considérer comme « les nouveaux outils », il est préférable de les articuler avec les basiques et notamment l'étude de marché.

On peut distinguer trois grandes approches de construction qui ont chacune leur intérêt et sont complémentaires à différents moments du projet.

L'approche classique de construction d'un BP

Le créateur suit une démarche causale et tente de prévoir le marché pour en déduire un objectif de démarrage et une stratégie pour l'atteindre. Cette volonté de formalisme pour arriver à un BP est tout à fait louable, même si c'est parfois difficile. Cette approche sera parfaite pour des marchés connus, matures et connaissant peu de fluctuations. En revanche, dans des contextes d'innovation forte voire de rupture, cette approche sera limitée et des allers-retours entre le marché et le créateur seront tout à fait nécessaires.

L'approche effectuale¹

Basée sur le pragmatisme et le bon sens, cette approche a voulu détrôner l'approche traditionnelle. Dans ce cas, le créateur construit son offre en partant des moyens à sa disposition. Cette construction est beaucoup plus rapide, plus pragmatique mais aussi parfois plus limitée. Elle est idéale dans les situations d'innovation forte mais très centrée (trop ?) sur les moyens.



Exemple

Pour illustrer les différences entre les deux premières approches, prenons la métaphore de la préparation d'une recette.

Dans l'approche classique, je me renseigne dans un livre de cuisine ou sur Internet pour trouver une recette « idéale » pour une occasion et/ou selon la saison. Je vérifie que je possède tous les ingrédients et les ustensiles nécessaires, sinon je dois aller les acheter. Je dois également être en mesure de savoir faire cette recette. À l'issue de ces différentes étapes, je

1 Approche mise en avant par Saras Sarasvathy.