

L'étude de marché

Vous avez vérifié la cohérence de votre projet par rapport à vos propres contraintes et atouts personnels ?

Vous devez désormais vous assurer de sa faisabilité commerciale en réalisant une **l'étude de marché**.

Cette étape fondamentale est un passage obligé pour tout futur chef d'entreprise, dans la mesure où elle vous permet :

- de mieux connaître les grandes tendances et les acteurs de votre marché, et de vérifier l'opportunité de vous lancer,
- de réunir suffisamment d'informations qui vont vous permettre de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires,
- de faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre vos objectifs (déterminer sa stratégie),
- de fixer, de la manière la plus cohérente possible, votre politique "produit", "prix", "distribution" et "communication" (mix marketing),
- d'apporter des éléments concrets qui vous serviront à établir un budget prévisionnel.

Pourtant, lorsque l'on interroge les porteurs de projet, on obtient souvent ce type de témoignage :

"J'ai le projet de créer un commerce de prêt-à-porter... Je connais bien les produits vendus dans mon futur point de vente et le type de clientèle correspondant car je suis vendeur depuis près de dix ans dans ce secteur d'activité.

Grâce à cette expérience, je peux me passer d'une étude de marché qui me semble coûteuse en temps et en argent, et me consacrer à la faisabilité financière de mon projet."

L'étude de marché est donc encore négligée par beaucoup de créateurs qui n'ont pas conscience de son utilité. Si elle ne représente pas un gage de succès absolu, **sa vocation est de réduire au maximum les risques** en vous permettant de mieux connaître l'environnement de votre future entreprise, et ainsi de prendre des décisions adéquates et adaptées : *"Je connais mon marché, je suis donc capable de décider"*.

» Mieux connaître les grandes tendances du marché ainsi que ses acteurs et vérifier l'opportunité de se lancer

L'appellation "étude de marché" peut intimider ceux qui, ne se sentant pas suffisamment compétents, préféreront éviter ou négliger cette étape. Or, une étude de marché reste avant tout une affaire de méthode et de bon sens !

Il serait imprudent de se lancer dans un projet sans avoir répondu aux questions suivantes :

» Quelles sont les grandes tendances du marché ?

Il s'agit tout d'abord de clairement identifier votre marché :

- marché des entreprises, des particuliers, des loisirs, des biens de grande consommation ?
- marché en développement, en stagnation, en déclin ?
- que représente-t-il en volume de vente et en chiffre d'affaires ?

» Qui sont les acheteurs et les consommateurs ?

Quels sont leurs besoins ?

Comment achètent-ils ?

Où vivent-ils ?

Comment se comportent-ils ?...

› Qui sont les concurrents ?

Combien sont-ils ?
Où sont-ils ?
Que proposent-ils ?
A quels prix ?...

› Quel est l'environnement de mon marché ?

Il s'agit ici d'identifier :

- les processus d'innovation et les évolutions technologiques de votre marché,
- son cadre réglementaire et législatif (autorisations requises, taxes à payer, diplôme à posséder, identification des prescripteurs, ...)

› Quelles sont les contraintes de mon marché et les clefs de succès ?

Quelles sont les opportunités et les menaces éventuelles ?

› Y-a-t-il, oui ou non, une opportunité pour que mon projet réussisse ?

Votre projet a-t-il sa place sur le marché ?
Va-t-il apporter un "plus" par rapport à la concurrence ?
Va-t-il répondre à un besoin non encore couvert par la concurrence ?

» Fixer des hypothèses de chiffre d'affaires

Après avoir analysé méthodiquement le marché, vous devez être en mesure d'évaluer un chiffre d'affaires prévisionnel réaliste.

De ces objectifs dépendront non seulement la décision définitive de vous lancer, mais également l'ensemble de la politique de développement commercial de l'entreprise et des moyens financiers, matériels et humains à mettre en place.

Il est donc recommandé d'agir avec précaution, réflexion et mesure.

Il n'existe pas une, mais plusieurs méthodes de calcul pour aboutir à un chiffre d'affaires réaliste :

- l'une d'elles consiste à étudier des projets similaires sur votre zone ou sur d'autres zones géographiques.
- une autre à évaluer, dans le cadre d'une enquête de terrain, les intentions d'achat des clients potentiels,
- une autre à tester votre projet en grandeur nature.

L'idéal est d'utiliser plusieurs méthodes afin de faire ressortir une hypothèse basse et une hypothèse haute.

» Faire les meilleurs choix pour atteindre ses objectifs

Certains parleront de "choix à faire", d' "axes prioritaires" ou encore d' "angle d'attaque du marché"... d'autres parleront de "stratégie commerciale"...

Au-delà d'un vocabulaire technique, parfois mal adapté, il est nécessaire de faire un point sur [l'utilité et l'objectif de la stratégie](#).

La stratégie, c'est en fait le fil conducteur qui va permettre à votre entreprise d'atteindre le chiffre d'affaires que vous avez fixé au préalable.

Il s'agit d'opter pour le meilleur angle d'attaque en tenant compte des concurrents, des clients et du

projet.

C'est généralement l'étape la plus délicate car elle nécessite réflexion, logique, créativité et souvent talent.

En fixant votre stratégie, gardez à l'esprit la manière avec laquelle vous allez atteindre vos objectifs en vous insérant durablement sur votre marché, tout en tenant compte des spécificités de votre entreprise !

» Obtenir le mix-marketing le plus cohérent possible

On appelle [mix marketing](#) l'ensemble des décisions de marketing prises par l'entreprise, à un moment donné, sur un produit ou sur l'ensemble de sa gamme, pour influencer et satisfaire sa clientèle. Ces décisions concernent :

- ▶ le **produit** : quel(s) produit(s) ou service(s) allez-vous proposer à vos futurs clients ?
- ▶ le **prix** : à quels prix allez-vous le(s) vendre ?
- ▶ la **distribution** : comment allez-vous le(s) vendre ? Quels vont être vos réseaux de distribution (en direct, avec des intermédiaires, par internet) ?
- ▶ et la **communication** : comment allez-vous vous faire connaître ?

Exemple de manque de cohérence : accepteriez-vous d'acheter du pain 30 % plus cher qu'ailleurs, alors que celui-ci ne serait pas de meilleure qualité que celui des autres boulangers ?

» Apporter des éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel

Après avoir défini les différents éléments du mix-marketing, vous êtes en mesure de chiffrer le coût des actions que vous envisagez de mettre en oeuvre pour vous lancer.

- ▶ Quel sera le coût de fabrication ou de production du produit par exemple ?
- ▶ Quel seront les coûts de commercialisation ?
- ▶ Ou encore, quel sera le coût de la promotion ou de la communication ?

Tous ces éléments chiffrés seront par la suite réintégrés dans le [plan de financement](#) de votre entreprise.

» Comment réaliser votre étude de marché ?

- ▶ Tout d'abord en acquérant un [minimum de connaissances](#) sur la notion de "marché" et sur les moyens d'actions permettant d'agir sur un marché.
- ▶ Puis en suivant une [démarche ordonnée et structurée](#) : recherche d'informations, réalisation d'enquêtes, synthèse et analyse des informations recueillies, rédaction d'un rapport, estimation du CA prévisionnel, ...

Ce qu'il faut savoir

Avant d'aborder la méthodologie de réalisation d'une étude de marché, le porteur de projet doit assimiler un certain nombre d'informations de base, de mécanismes et d'automatismes :

- qui lui permettront de comprendre le déroulement de cette étude,
- et qui lui seront utiles ultérieurement pour faire fonctionner son entreprise.

► Au-delà d'une technique de travail et d'analyse, un chef d'entreprise doit garder à l'esprit que **seul l'avis de son client est important**. Quelles que soient les décisions qu'il prendra, il devra, tout au long de sa vie de décideur, se demander :

- Qui est son client ?
- Que veut-il ?
- Ou vit-il ?

Le client doit être au coeur de ses préoccupations.

► Toute la difficulté de réalisation de l'étude de marché et du processus décisionnel qu'elle engage réside dans l'équilibre instable entre l'analyse technique parfois scientifique et **le bon sens**. L'un ne peut fonctionner sans l'autre.

► Un chef d'entreprise peut naturellement réussir sans avoir réalisé d'étude de marché... Mais dans un tel cas, le facteur "chance" est important. Or, lorsque l'on investit son temps, sa famille, son argent' on ne peut se permettre de ne compter que sur le facteur "chance".

► Ainsi, nous avons jugé important de faire le point sur :

- la [définition du marché et de son étude](#),
- [l'état d'esprit](#) dans lequel doit se trouver le porteur de projet,
- [les moyens d'actions](#) dont il dispose pour agir sur son marché,
- et enfin [les aides](#) auxquelles peut prétendre tout chef d'entreprise dans la réalisation de son étude de marché.

Etude de marché : définition

» Qu'est-ce qu'un marché ?

C'est le lieu (l'environnement) dans lequel va évoluer l'entreprise et où se rencontrent l'offre et la demande d'un bien ou d'un service, c'est à dire principalement les clients potentiels et la concurrence.

Un marché peut-être national, régional, saisonnier, concentré, diffus, captif, fermé, ambulancier...

Chaque caractéristique du marché entraîne des contraintes et des clefs de succès spécifiques qu'il est important d'identifier à ce stade.

» L'étude de marché : son utilité

L'étude de marché a pour principal objectif de réduire les risques d'échec, en permettant au chef d'entreprise de prendre les mesures adéquates pour s'insérer durablement sur son marché et, à plus long terme, de mieux cerner les forces en présence.

Toutefois, à plus court terme, l'étude de marché a d'autres objectifs, tout aussi importants, tels que :

- vérifier l'opportunité commerciale de se lancer,
- évaluer son chiffre d'affaires prévisionnel,
- effectuer les bons choix pour faire aboutir le projet,
- crédibiliser sa démarche auprès des partenaires.

● Vérifier l'opportunité commerciale de se lancer

A l'issue de son étude de marché, le porteur de projet doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Les besoins identifiés sont-ils couverts par la concurrence ?
- Mon "plus" produit ou prestation va-t-il me permettre de prendre des parts de marché ?
- Le marché est-il suffisamment important pour accepter un nouvel entrant (une nouvelle entreprise) ?
- L'évolution du marché me permet-elle d'envisager mon projet à long terme ?
- Etc.

L'étude de marché doit donc **rassembler le maximum d'informations** susceptibles d'identifier les opportunités du marché et de prendre la décision d'aller plus loin dans son analyse.

La principale mission du futur chef d'entreprise est donc de combler son manque de visibilité, car cette carence peut rapidement conduire à l'échec de son projet.

Dans un second temps, il est nécessaire d'identifier **les contraintes** (les barrières) et les clefs de succès du marché.

Plus précisément, il s'agit d'identifier les critères qu'il est absolument nécessaire de respecter et/ou de connaître pour insérer durablement son projet d'entreprise sur le marché.

- Ex. de clefs de succès : nécessité de s'implanter en centre ville, de travailler en réseau, d'avoir une force de vente importante.
- Ex. de contrainte : payer un ticket d'entrée pour travailler avec la grande distribution.

Il peut également arriver que certaines clefs de succès apparaissent comme des contraintes. C'est le cas, par exemple, lorsqu'il est nécessaire pour un commerçant d'avoir une surface de vente importante, ce qui engendre des charges d'exploitation très lourdes. Dans ces conditions, le porteur de projet n'aura peut-être pas la capacité financière de s'insérer sur le marché.

● **Evaluer son chiffre d'affaires prévisionnel et valider financièrement le projet**

Trop peu de porteurs de projet savent que l'étude de marché permet d'estimer son chiffre d'affaires prévisionnel.

En étant capable de qualifier et de quantifier son marché, le chef d'entreprise dispose de toutes les informations nécessaires pour procéder à des interprétations et à des estimations.

Il n'existe pas une, mais plusieurs techniques de calcul de chiffre d'affaires. Il est d'ailleurs recommandé d'en utiliser au moins deux pour en faire une moyenne. Cela permet de confronter les données et les critères d'analyse, avec pour objectif de réduire au maximum le risque d'erreur.

Le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel permet à son tour de valider la faisabilité financière : le projet va-t-il générer suffisamment d'argent pour faire vivre le chef d'entreprise et lui permettre de développer son entreprise ?

● **Effectuer les bons choix pour faire aboutir le projet**

Une fois l'étude de marché achevée et le projet validé commercialement et financièrement, le porteur de projet connaît son environnement, les forces et les faiblesses de ses concurrents, les besoins de la demande.

Il connaît également les secteurs (ou segments de clients) de son marché qui sont porteurs, et qui lui assureront le meilleur développement à moyen terme.

Il va donc pouvoir se concentrer sur ces segments pour atteindre les objectifs de chiffre d'affaires qu'il s'est fixés, en leur proposant les meilleurs produits au meilleur prix.

● **Crédibiliser sa démarche auprès des différents partenaires**

L'étude de marché a enfin pour objectif de crédibiliser la démarche du porteur de projet dans sa recherche de partenaires, qu'ils soient financiers ou commerciaux.

Ainsi, une étude structurée justifiera non seulement le choix des orientations commerciales prises mais également les investissements à effectuer. Elle renforcera également le sérieux et la précision des projections financières établies particulièrement au regard du banquier. Le banquier est avant tout un partenaire, qui prend également un risque.

» L'étude de marché : quand la faire ?

● En amont du projet

Avant de commencer son étude de marché, le porteur de projet doit tout d'abord faire un premier point sur sa situation personnelle, en analysant ses atouts et faiblesses vis-à-vis du projet envisagé.

En effet, si un projet nécessite par exemple l'adhésion de la famille ou de partenaires (associés, investisseurs), et que ces derniers rejettent l'idée en partie ou en totalité, l'étude de marché n'aura pas lieu d'être.

Il peut également arriver que le porteur de projet souhaite "sauter" cette étape, estimant qu'il connaît parfaitement son marché. Il envisage dans un premier temps de lancer son projet, puis, après avoir signé les premiers contrats, de réaliser une étude pour faire un point.

Cette démarche est fortement déconseillée dans la mesure où le chef d'entreprise passe peut-être à côté d'une information essentielle. Il doit par ailleurs être conscient qu'il n'aura plus de temps après la création de l'entreprise !

● Après avoir clairement identifié le marché sur lequel va évoluer le projet

Il est également nécessaire de clairement identifier le marché sur lequel on va évoluer. On peut se tromper de marché... C'est le cas lorsqu'un projet correspond à deux, voire à plusieurs marchés.

Il sera par conséquent nécessaire d'identifier le marché principal, et le ou les marchés secondaires, qui à leur tour devront faire l'objet d'une étude, moins approfondie mais tout aussi sérieuse.

Si le marché étudié n'est pas le bon, l'étude de marché sera incorrecte. Le chef d'entreprise prendra donc les mauvaises décisions car les informations recueillies seront en inadéquation avec la réalité du terrain.

Comment l'aborder ?

C'est bien connu : "Un homme averti en vaut deux".

Pourtant nombreux sont ceux qui se passent d'une étude de marché en invoquant : "je connais déjà le marché", "un cabinet d'études me demande 5 000 euros, je n'en ai pas les moyens", "de toute façon, je n'ai plus le temps et il faut que je m'installe tout de suite", ...

Créer une entreprise sans réaliser d'étude de marché augmente inévitablement les risques d'échec !

Pour le démontrer, prenons un exemple malheureusement fréquent :

Pierre V. est passionné d'informatique. Il a remarqué que quelques prestataires en dépannage informatique prospéraient dans sa région. Il pense donc que le marché est dynamique et décide de s'installer sans avoir pris réellement le temps d'étudier le marché.

Au bout de quelques semaines et malgré de nombreuses publicités distribuées dans les boîtes aux lettres des habitants de son agglomération, l'entreprise peine à démarrer.

Pierre V. décide alors de consulter un conseiller qui diagnostique rapidement un marché totalement saturé. Par ailleurs, les offres de services de l'entreprise sont identiques à celles de ses concurrents et les tarifs d'interventions similaires.

Avec un peu de recul, quelques recherches et une enquête sur le terrain, Pierre V. aurait pourtant accumulé les informations nécessaires pour démarrer du bon pied !

» Les conseils de l'APCE

● Rester proche du terrain et des clients

Une simple recherche d'informations sur Internet ou dans un centre de documentation ne permet pas de "s'imprégner" réellement du marché. Il est donc indispensable :

- de se rendre sur le terrain,
- de visiter les points de vente des concurrents (prix, accueil, positionnement, etc.),
- de discuter avec les vendeurs,
- de rencontrer des fournisseurs (par exemple dans des salons professionnels)
- et surtout d'interroger soi-même ses futurs clients.

Participer activement à l'administration d'un questionnaire auprès de sa cible de clientèle par exemple, permet de récupérer un maximum d'informations sur les usages d'achats (lieux, régularités d'achat, besoins, etc.) et de relever les "non-dits".

Un enquêteur, étranger au projet, ne notera pas forcément toutes ces informations.

● Surveiller vos concurrents

Aujourd'hui, il faut "se battre" pour récupérer des parts de marché, car la concurrence est omniprésente ! Il est donc important non seulement d'identifier les concurrents directs ou indirects, mais aussi d'analyser scrupuleusement leur méthode de fonctionnement et leur développement : c'est ce que l'on appelle faire de la "veille concurrentielle".

Cette veille doit être réalisée avant la création de l'entreprise, mais également tout au long de sa vie : la disparition d'un concurrent annoncée dans le journal local, l'annonce de la création d'un complexe commercial, la publication d'un nouveau produit révolutionnaire dans son activité, ... sont autant d'informations qui risquent de modifier la stratégie de l'entreprise et d'entraîner des changements dans son mode de fonctionnement.

● Prendre des risques... mais mesurés

Lorsque l'on crée une entreprise, on prend naturellement des risques. Mais il faut s'abstenir de "miser" uniquement sur la chance et donc prendre des risques "mesurés".

Au niveau de l'étude de marché, limiter les risques signifie trier et retravailler l'information pour correspondre à la réalité du marché étudié et surtout ne pas la prendre "au pied de la lettre".

Par exemple, les résultats d'une étude nationale seront toujours croisés avec les informations recueillies lors de l'enquête de terrain, auprès de la cible réelle du porteur de projet.

De même, lorsque l'on se procure des études régionales ou locales, il faut garder en tête que le client interrogé n'aura pas forcément les mêmes exigences de consommation à Paris, à Brest ou dans toute autre commune (urbaine ou rurale).

Enfin, un concept commercial qui aura pourtant fait ses preuves à l'étranger ou dans certaines villes françaises, ne sera pas accueilli systématiquement avec le même succès, à un autre endroit.

Le mix marketing

Le mix marketing correspond aux moyens d'actions que peut utiliser le chef d'entreprise pour mieux vendre sur son marché.

Ces moyens d'actions sont au nombre de quatre :

- le produit,
- le prix,
- la distribution (la vente)
- la communication.

Les deux premiers (produit et prix) ont vocation à **répondre aux besoins de la demande**. Plus simplement, il s'agit de l'offre faite par l'entreprise à ses clients.

Les deux autres (distribution et communication) ont pour objectifs **d'accroître les ventes et de faire connaître** les produits ou services.

» Définir son offre de produit ou de service

Le produit peut se définir de deux manières :

- dans son approche traditionnelle : ce que l'on vend aux clients,
- dans son approche commerciale : un moyen permettant de répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs.

Le produit joue un rôle fondamental dans la création et surtout le succès d'une entreprise. S'il ne correspond à aucun besoin (attente ou désir) du consommateur il ne se vendra pas. Il n'a donc aucune raison d'exister.

Ainsi, pour un chef d'entreprise, un mauvais produit est tout simplement un produit qui ne correspond à aucune demande.

La politique produit s'appuie sur deux notions fondamentales :

- la première notion est celle de "cycle de vie",
- la seconde est celle de "gamme".

Pour en savoir plus : [Définir son offre](#)

» Fixer son prix de vente

Pour le client, le prix est perçu comme un moyen de différenciation entre plusieurs entreprises proposant un produit similaire ou de même marque.

Pour l'entreprise, le prix permet de positionner le produit dans une gamme sur le marché. Il est également l'un des premiers éléments qui permettra à l'entreprise de mesurer l'adéquation (ou l'inadéquation) de sa politique commerciale auprès de la clientèle.

Le prix est un élément central du mix marketing. Il est donc nécessaire de s'y attarder avec méthode. C'est en effet un **acte stratégique très important** qui influera inévitablement sur la décision d'achat des clients potentiels.

Les créateurs d'entreprise ont généralement tendance à fixer leur prix en ne tenant compte que du seul coût de revient (production, distribution, ...). Ceci s'explique par la facilité d'utilisation de cette méthode.

Toutefois, il est important de rappeler que l'entreprise évolue sur un marché. Le chef d'entreprise doit par conséquent tenir compte :

- des prix de la concurrence,
- et de l'étude des attentes tarifaires de la clientèle.

Pour fixer le "juste prix", il est donc nécessaire de bien connaître sa clientèle, ses concurrents et ses coûts.

Pour en savoir plus : [Fixer ses prix](#)

» Choisir les modes de distribution les mieux adaptés

La politique de distribution choisie par l'entreprise devra lui permettre de mettre en place les meilleurs moyens d'acheminer ses produits et/ou services à la clientèle, tout en facilitant et en optimisant les ventes.

Pour prendre une telle décision, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance :

- des réseaux de distribution existants (et concurrents),
- des moyens (financiers et humains) dont dispose l'entreprise,
- de la typologie et des attentes de la clientèle.

Pour en savoir plus : [Les modes de distribution](#)

» Se faire connaître le plus rapidement possible

La communication est le quatrième moyen d'action du chef d'entreprise. Toutefois, il est important de rappeler que la communication doit s'inscrire dans un ensemble homogène et cohérent. Ne pas agir de manière isolée et épisodique sans se fixer d'objectifs précis à atteindre !

Que faut-il entendre par "communiquer" ? L'objectif premier de la communication est de faire connaître ses produits et son entreprise. La communication matérialise le positionnement de l'entreprise, à savoir l'image que veut donner l'entreprise d'elle-même et de son offre à ses concurrents, à ses clients et à ses partenaires.

Les actions de communication pour un chef d'entreprise représentent généralement une part conséquente de son budget. La marge d'erreur doit donc être limitée et le retour sur investissement rapide.

Ainsi, pour bien communiquer il est nécessaire :

- de bâtir un message simple et clair, et de faire en sorte qu'il soit "répété",
- de se fixer des objectifs précis et mesurables,
- de ne jamais donner d'informations erronées ou mensongères,
- et surtout, de choisir les bons supports de communication pour atteindre ses clients. Par exemple si les clients lisent le journal "le parisien", l'entreprise n'aura aucun retour si elle communique dans "l'express" ou "le monde".

En matière de support, il est important de faire la distinction entre : la communication "média" et la communication "hors média".

Comment la faire ?

Après avoir assimilé les informations clefs pour mieux comprendre, il est temps d'aborder la **méthodologie de l'étude de marché**.

Pour qu'une étude de marché soit efficace, il faut respecter une **démarche ordonnée et structurée**.

Celle proposée dans cette rubrique n'est pas fixe et rigide ; il faudra sans doute l'adapter aux réalités du terrain. Mais elle constitue les bases d'une méthode de travail, de recherche et d'analyse pour un porteur de projet non averti.

» Vue d'ensemble de la démarche

- | | |
|---|---|
| 1 - Rechercher des informations | <ul style="list-style-type: none">‣ <i>Rechercher les informations existantes</i>‣ <i>Réaliser un questionnaire</i>‣ <i>Réaliser des entretiens</i> |
|  | |
| 2 - Faire la synthèse et analyser les informations recueillies | <ul style="list-style-type: none">‣ <i>Vérifier la véracité des informations</i>‣ <i>Dépouiller le questionnaire</i>‣ <i>Analyser les réponses des entretiens</i> |
|  | |
| 3 - Rédiger le rapport | <ul style="list-style-type: none">‣ <i>Identifier les opportunités et les risques du marché</i>‣ <i>Définir les clefs de succès et les contraintes du marché</i> |
|  | |
| 4 - Estimer le chiffre d'affaires prévisionnel | <ul style="list-style-type: none">‣ <i>Prendre plusieurs hypothèses</i>‣ <i>Etablir ses comptes prévisionnels</i> |

» Le plan à respecter

L'étude doit porter sur quatre dimensions :

- 1) Le marché : quelles sont ses grandes tendances et son potentiel ?
- 2) La demande : quelle typologie de clientèle ? Quels sont ses besoins, ses attentes ?
- 3) L'offre : quels concurrents ? Représentent-ils une menace ?
- 4) L'environnement du projet : quelles sont ses évolutions éventuelles ? Par exemple, une évolution juridique sur les conditions d'accès au métier peut avoir une incidence grave sur la faisabilité du projet.

● Définition du marché

L'objectif est de réaliser une photographie générale du marché.

‣ Son identification et ses évolutions

Sur quel(s) marché(s) l'entreprise va-t-elle évoluer ? *Le marché des entreprises, le marché des particuliers, la grande consommation.*

Quelles sont les évolutions du marché en valeur et en volume ? *Croissance, ralentissement, stagnation, baisse.*

‣ Les produits ou services directement ou indirectement concurrents

Quels sont les produits ou services directement concurrents ?

Quels sont les produits ou services indirectement concurrents, c'est à dire qui peuvent se substituer ? *L'avion peut se substituer au train, la chicorée peut remplacer le café.*

‣ Les acteurs

Qui sont les principaux acteurs sur le marché ? *Les concurrents, les consommateurs, les acheteurs, les prescripteurs, les producteurs, les distributeurs.*

● Analyse de la demande

La première étape (définition du marché) a donné les grandes lignes de la demande, mais on ne peut s'en contenter. Il est nécessaire d'obtenir davantage d'informations pour pouvoir, par la suite, prendre des décisions.

› Evolution globale de la demande

Quelle est la taille du marché et quelles sont les quantités vendues ? (en valeur et en volume)

Quel est le nombre de consommateurs sur le marché ? Comment ce chiffre évolue-t-il ? (en hausse, en baisse)

› Comportement du consommateur

Consomment-ils souvent ? Quand ? Comment ? Où ? Pourquoi ? Sont-ils satisfaits ? Quelles sont leurs motivations ?...

› Mécanisme de choix et critères d'achat

Quels sont leurs critères de choix ? *Le prix, la taille, la praticité, le mode de distribution, etc.*

› Segmentation de la demande

L'idée étant de définir les typologies de la demande (des clients) en utilisant des critères distinctifs tels que : le sexe, les critères socio-démographiques, les modes et styles de consommation, '

● Analyse de l'offre

› Evolution globale de l'offre

Quels sont les produits, entreprises et marques présents sur le marché ?

Quels sont les leaders ?

› Caractéristique de l'offre et des entreprises concurrentes

Analyser de manière détaillée les concurrents directs et indirects :

Qui sont-ils ? Où sont-ils ? Que proposent-ils ? A quels prix ? Comment vendent-ils ? Comment communiquent-ils ? Quels sont leurs résultats financiers ? A qui vendent-ils ? Les consommateurs sont-ils satisfaits ?...

● Analyse de l'environnement

Il s'agit d'identifier les facteurs qui peuvent avoir une influence sur le marché et sur l'entreprise.

› L'innovation

Quelles sont les évolutions technologiques ?

Sont-elles fréquentes ?

Quel est leur impact sur le marché ?...

› La réglementation et la législation

Quelle est la législation nationale et internationale ?

Quel est le rôle des pouvoirs publics ?

Quel est le rôle des groupes et organismes professionnels ?...

› Les groupes d'influence

Qui sont les groupes ou les personnes qui peuvent influencer le marché ? *Les organisations, les syndicats, les prescripteurs (ex : le médecin qui prescrit des médicaments à son patient), les pouvoirs publics, ...).*

Trouver des informations

La réalisation d'une étude de marché consiste, dans un premier temps, à rassembler un maximum d'informations pour cerner le "milieu" dans lequel on va entrer.

Beaucoup d'informations sur les secteurs d'activité sont aujourd'hui disponibles sur internet. Encore faut-il savoir les identifier !

L'objet de ce document, réalisé par le Centre de documentation de l'APCE, est de faciliter les recherches des créateurs en leur indiquant les principales sources d'information. En croisant ces différentes sources et en vérifiant l'origine et la date des informations recueillies, il est possible d'obtenir des données fiables.

★ Trouver des informations générales sur une activité ou un secteur d'activité :

- › [Les informations diffusées par l'APCE](#)
- › [Les informations structurées sous forme de fiches, de dossiers](#)
- › [La presse professionnelle](#)
- › [Les organisations professionnelles](#)
- › [Les centres de gestion agréés et associations agréées](#)
- › [Les annuaires](#)
- › [Les manifestations professionnelles](#)
- › [Les ouvrages, études ou articles de fond](#)
- › [Les organismes spécialisés](#)
- › [Les organismes spécialisés sur les marchés étrangers](#)
- › [Les centres de documentation et bibliothèques](#)
- › [Les organismes de formation](#)
- › [Les bases de données/Web invisible](#)
- › [Les fichiers d'entreprises](#)
- › [Les statistiques officielles](#)
- › [Les sites internet](#)
- › [Les cabinets d'études proposant des études de marché](#)

★ Trouver des informations spécifiques sur :

- › [La réglementation](#)
- › [Les revenus des ménages, les CA des entreprises](#)
- › [La consommation](#)

Réaliser un questionnaire

Réaliser une enquête de terrain consiste à interroger la clientèle ciblée au moyen d'un questionnaire. Ce travail consiste à :

- 1) [Choisir un échantillon](#) de personnes à questionner.
- 2) [Définir le type de questions](#) à poser : questions fermées, ouvertes, etc.
- 3) [Structurer le questionnaire](#).
- 4) Déterminer [l'endroit où doit se dérouler l'enquête](#) (dans la rue, par courrier, sur internet, etc.).

- 5) [Réaliser l'enquête](#) : choix de la date, des interviewers, etc.
 6) [Organiser la saisie et traiter les résultats](#) : tris à plat, tris croisés, moyennes.

» Les méthodes d'échantillonnage

Pour des raisons de temps et de coûts, il est quasiment impossible d'interroger tous les clients potentiels présents sur une zone d'enquête (recensement). Le porteur de projet doit donc calculer et déterminer un échantillon représentatif de la population à étudier.

● Combien faut-il interroger de personnes ?

On pourrait penser que plus un échantillon est important plus il donnera des résultats satisfaisants. En fait, la taille de l'échantillon repose surtout sur un compromis entre :

- le degré de précision que l'on souhaite atteindre,
- le budget affecté à l'enquête,
- le temps dont on dispose pour réaliser le sondage et analyser les résultats.

Un porteur de projet qui interroge 800 personnes n'obtiendra pas des résultats deux fois plus fiables que s'il en interviewe 400. Par contre, les coûts de l'étude doubleront inévitablement.

Ainsi pour déterminer la taille de l'échantillon, il est fortement recommandé de se rapprocher d'un conseiller spécialisé dans les enquêtes, d'une junior-entreprise ou d'un cabinet-conseil.

● Quelle méthode d'échantillonnage utiliser ?

Après avoir déterminé le nombre de personnes à interroger, il faut choisir la méthode qui déterminera les personnes à interroger.

Ce choix dépendra de la possession ou non d'une liste complète et de sa fiabilité.

Par exemple, l'annuaire "France Telecom" ne référence pas l'ensemble des abonnés téléphoniques. En effet, les abonnés sur liste rouge et ceux bénéficiant de la téléphonie auprès de leur fournisseur d'accès internet n'y figurent pas. Ainsi, utiliser un annuaire ne garantit pas d'obtenir une liste complète et à jour.

► Lorsque l'on ne dispose pas d'une liste complète et fiable, on choisit généralement la **méthode des quotas**, très utilisée du fait de sa simplicité. Il suffit en effet :

- de prendre en compte des statistiques définissant la répartition d'une population globale : âge, sexe, catégories socioprofessionnelles, etc. (Cf. [Trouver des informations](#)),
- et de la reproduire à l'image d'une maquette en "modèle réduit" pour constituer l'échantillon.

Exemple d'échantillon par la méthode des quotas : un porteur de projet souhaite installer une entreprise dans la région bordelaise. Il désire interroger 400 consommateurs situés dans sa future zone d'implantation et prend comme modèle la répartition de la population en Aquitaine d'après les chiffres INSEE.

	Répartition population	Echantillon
Hommes	48 %	192
Femmes	52 %	208
20 à 39 ans	33 %	132
40 à 59 ans	36 %	144
60 à 74 ans	19 %	75
75 ans et plus	12 %	49
Agriculteurs exploitants	2 %	0
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	4 %	8

Cadres	5 %	16
Professions intermédiaires	11 %	21
Employés	16 %	44
Ouvriers	14 %	65
Retraités	25 %	54
Autres personnes sans activité	23 %	101

Dans cet exemple, l'enquêteur (qui est généralement le porteur de projet) devra interroger 192 hommes et 208 femmes, et suivre, en fonction des objectifs qu'il s'est fixés, les autres clés de répartition, afin de "coller" à la population ciblée.

Un conseil : ne pas multiplier les critères de segmentation, ce qui pourrait rendre l'enquête ingérable sur le terrain.

► Les autres méthodes

Il existe évidemment d'autres méthodes mais celles-ci seront à utiliser en fonction :

- de l'importance de la taille de l'échantillon,
- de la qualité et de l'existence de listes,
- du temps nécessaire pour administrer l'enquête,
- et bien sûr du budget dont on dispose.

Ces différentes méthodes ne seront pas développées dans la mesure où elles sont peu utilisées par les novices.

La méthode des itinéraires	Cette méthode pourrait s'apparenter à un tirage au sort. En effet, des instructions précises sont données et doivent être appliquées scrupuleusement. Par exemple : "Interroger toutes les personnes d'une rue habitant aux numéros pairs. S'il s'agit d'un immeuble, interroger les appartements situés à droite sur le palier..." Contrairement à la méthode des quotas, l'intervieweur ne peut pas influencer sur le choix des personnes à interroger.
L'échantillonnage en grappes	Cette méthode est utilisée lorsqu'il est difficile de se procurer une liste exhaustive de la population étudiée. Il est tout d'abord nécessaire de découper la population en grappes notamment géographique (par exemple les quartiers ou les arrondissements d'une ville) puis de tirer au hasard certaines de ces grappes. Enfin, il faut recenser tous les individus des grappes choisies. Si l'établissement d'une liste exhaustive n'est pas possible dans l'une des grappes, un nouveau tirage au hasard devra être réalisé.
L'échantillonnage par strates	Il s'agit d'une méthode qui requiert : <ul style="list-style-type: none"> • l'utilisation d'une liste exhaustive, • une très bonne connaissance de la répartition de la population étudiée par des strates en lien avec l'objet de l'enquête. Il faut déterminer le nombre d'individus à interroger par strate (sexe, âge, etc.). La taille de l'échantillon sera fixée proportionnellement à la population globale et un tirage au hasard sera effectué dans chaque strate.

» le contenu du questionnaire

● Les règles de base à respecter

► Ne jamais oublier les objectifs à atteindre : quelles sont les informations à accumuler ? A quoi vont-elles servir ?

Ce sont les objectifs qui guident la rédaction du questionnaire.

► Toujours proposer des questions courtes, facilement compréhensibles de tous.

► Relire et faire relire le questionnaire : les questions doivent se suivre et s'enchaîner sans problème. Un questionnaire structuré permettra aux sondés de répondre plus spontanément.

► Inutile de rédiger un long questionnaire : l'interviewé se lassera très vite et y mettra fin prématurément ou répondra sans forcément réfléchir pour se débarrasser d'un exercice devenu ennuyeux.

Au sein d'un questionnaire, le choix du type de questions aura également une incidence sur les résultats de l'enquête. Voici les types les plus courants :

Type d'interrogation	Avantages	Inconvénients
<p>La question fermée à choix unique</p> <p><i>Exemple :</i> - <i>Quel âge avez-vous ?</i> - <i>Possédez-vous un ordinateur ? oui non</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité d'administration. - Simplicité de traitement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne se prête pas à l'étude du comportement des sondés.
<p>La question fermée à choix multiples</p> <p><i>Exemple :</i> <i>Comment avez-vous connu le site de l'APCE ?</i> - <i>par un moteur de recherche</i> - <i>par un organisme de conseil & d'accompagnement</i> - <i>par la presse</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicité de traitement et de dépouillement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influence les personnes interrogées par des réponses proposées. - Difficile pour le sondé de mémoriser une longue liste d'éléments. Les propositions citées en début ou en fin de liste sont souvent choisies par dépit, ou bien la question n'obtient pas de réponse.
<p>La question ouverte</p> <p>Elle laisse la libre parole à l'interviewé.</p> <p><i>Exemple : Que pensez-vous de l'installation d'une supérette dans le quartier ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Spontanéité des réponses recueillies. - Richesse des contenus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile à dépouiller et à analyser les résultats. - Risque d'un grand nombre de non-réponses.
<p>Les échelles</p> <p>Elles mesurent, à l'aide d'un rapport de grandeur, l'avis ou l'attente du sondé sur certains points précis de la satisfaction d'un service ou produit.</p> <p><i>Exemple : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des services de votre garagiste ?</i></p> <p> 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nuance quantitativement les réponses aux questions qualitatives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelquefois difficile à mettre en place. - Risque de retrouver des mesures médianes pour les indécis sur une échelle composée d'un nombre impair de graduation.

- Très satisfait (8 à 10)		
- Plutôt satisfait (4 à 7)		
- Plutôt insatisfait (1 à 3)		

● La structuration du questionnaire

Quelques règles à garder à l'esprit :

- ▶ Plus le questionnaire sera long, plus il sera difficile de trouver un nombre important de personnes qui accepteront d'y répondre.
- ▶ L'ordre des questions agit sur le résultat de l'enquête. Il est donc nécessaire de structurer le questionnaire en utilisant notamment "la méthode de l'entonnoir", qui consiste :
 - dans un premier temps à poser des questions d'ordre général,
 - puis, peu à peu, à aboutir à des questions précises, voire très personnelles.
- ▶ Toujours remercier l'interviewé pour sa participation à l'enquête.
- ▶ Insérer si possible une "question de contrôle" permettant de vérifier le sérieux ou la cohérence des réponses du sondé, en l'interrogeant sur un sujet déjà abordé plus tôt dans le questionnaire.
- ▶ Enfin, pour gagner en rapidité de saisie des réponses lors du traitement du questionnaire, numéroter chaque question (Q1, Q2, etc.) et codifier les réponses.

Exemple :

On n'indiquera pas :

Question 6 « Consommez-vous du pain ? » :

- si la réponse est oui, question suivante,
- si la réponse est non, passer à la question n° 20

Mais :

Q6 « Consommez-vous du pain ? »

a : Oui ==> Q7

b : Non ==> Q20

L'intervieweur entourera la réponse a ou b.

Pour les questions ouvertes, leurs réponses seront à codifier après l'administration du questionnaire.

Attention ! Tout questionnaire doit être préalablement **testé** auprès d'une petite partie de l'échantillon. Ce test en grandeur nature permet de repérer des incohérences dans le contenu et dans le "déroulé" du questionnaire.

Les premières analyses des réponses peuvent également mettre l'accent sur des problèmes bien plus profonds : un mauvais ciblage de l'échantillon, l'utilisation d'une liste obsolète, un lieu inadapté pour administrer le questionnaire, ...

Il vaut mieux se rendre compte d'une erreur au moment du test qu'au dépouillement final de l'enquête.

● L'administration du questionnaire

Le type d'administration du questionnaire dépend de plusieurs facteurs : du type d'enquête, de la qualité et du nombre de personnes interrogées, des informations relevées, mais aussi et surtout du coût (on y

revient toujours).

Il est donc conseillé de chiffrer le plus finement possible ces besoins techniques et humains.

Le face à face	<p>C'est le type d'enquête le plus utilisé. Réalisé dans la rue, au domicile des sondés, etc., il permet de toucher directement le cœur de la population ciblée. Il présente également l'avantage de recueillir les réactions et commentaires effectués par les interviewés.</p> <p>Par contre, il nécessite de réunir et de former une équipe plus importante qui doit être disponible pendant un laps de temps plus ou moins long (une journée, une semaine,...). Les coûts de formation et d'immobilisation de ces enquêteurs peuvent considérablement alourdir le budget de l'étude.</p> <p>On peut naturellement être tenté d'administrer seul son questionnaire sur un lieu de passage important situé à proximité de son futur emplacement. Dans ce cas, il faut absolument vérifier que les sondés interrogés correspondent véritablement à la cible recherchée et s'obliger à ne pas influencer sur les réponses...</p>
Les enquêtes par téléphone	<p>C'est une méthode d'administration rapide et économique. Toutefois plusieurs écueils peuvent rendre difficile la collecte des informations :</p> <ul style="list-style-type: none">- la liste des numéros de téléphone des interviewés est rarement à jour,- en moyenne, plusieurs appels au même numéro seront nécessaires pour contacter l'interlocuteur,- le nombre de "non réponses" : pour un sondé, Il est plus facile de mettre fin au questionnaire au téléphone qu'en face à face : <i>"Je n'ai pas le temps de vous répondre"</i>. Il sera donc important de réaliser un questionnaire bref composé de questions courtes.
Les enquêtes par voie postale	<p>Tout comme l'enquête téléphonique, l'enquête par courrier réunit un coût attrayant et une simplicité de mise en place. Néanmoins, les taux de retour sont en général très faibles (pas plus de 5 % dans certains cas).</p> <p>Il faut donc :</p> <ul style="list-style-type: none">• prévoir une enveloppe T ou une enveloppe pré-timbrée afin de faciliter le retour des questionnaires remplis,• rédiger un questionnaire composé de questions courtes et simples. <p>Il est également courant de motiver les interviewés en leur proposant de participer à un jeu par tirage au sort. Celui-ci est réservé aux seuls individus acceptant de répondre au questionnaire.</p>
Les enquêtes par internet	<p>Ces dernières années, les enquêtes en ligne ont pris une place de plus en plus importante sur le réseau. Il est vrai que cette formule rassemble de nombreux avantages :</p> <ul style="list-style-type: none">- le questionnaire est disponible auprès d'un nombre important de sondés simultanément partout dans le monde et à tout moment du jour et de la nuit,- le traitement des résultats (tris à plat) peut être réalisé quasiment en temps réel,- le coût d'une telle enquête est très attractif. <p>Cependant, ces atouts ne doivent pas occulter que tout le monde n'est pas équipé d'une connexion à internet et que l'étude d'un marché ne revêt pas simplement une portée nationale ou internationale. Bien souvent l'objectif d'un porteur de projet consistera à acquérir des connaissances sur les attitudes de consommateurs évoluant sur un marché dont la zone géographique est locale voire régionale.</p> <p>A visiter, deux sites (liste non exhaustive) spécialisés dans les études par internet :</p> <ul style="list-style-type: none">www.creatests.comwww.opremys.net

● Le traitement du questionnaire

Une fois les questionnaires remplis, un autre processus doit être entamé : le **dépouillement des résultats**. Avant de se lancer dans ce long travail de saisie et d'analyse, il est fortement conseillé de :

► Choisir le bon outil de traitement d'enquête.

Pour faciliter la saisie des réponses et leur analyse, le traitement s'effectue exclusivement sur

informatique en utilisant des logiciels spécialisés ou des applications "maisons". Plusieurs logiciels existent sur le marché mais la plupart s'adressent aux professionnels du marketing ou aux cabinets d'études. Leur utilisation requiert une formation et une utilisation régulière. Leur coût est également en rapport avec leur puissance d'analyse et de fonctionnalité.

S'adresser à une junior-entreprise ou à un cabinet est une solution pour ne pas avoir à acquérir de tels logiciels.

Par contre, si l'on souhaite gérer seul cette phase de l'enquête, il faut développer au préalable une application sur un tableur ou un gestionnaire de base de données. Il est évident que ce travail de développement s'adresse à des utilisateurs avertis de ces logiciels informatiques.

► Codifier les réponses des questions ouvertes.

Comme cela a été précisé précédemment, les questions ouvertes permettent de laisser la libre parole aux sondés. Toutefois pour faciliter leur saisie, ces riches informations vont devoir être analysées et regroupées.

L'exercice consiste à relever toutes les réponses de ce type de question et ensuite à les rassembler sous des groupes d'idées similaires.

Par exemple à la question "Comment jugez vous la qualité du pain vendu dans la boulangerie située rue de la République ?", les interviewés ont répondu "franchement pas terrible" - "moyen" - "bon" - "passable" - "pas assez cuit" - "immangeable", etc.

Si les qualificatifs sont très nombreux et différents, il est impossible de faire ressortir des idées phares. "Immangeable" et "pas terrible" pourrait donc être regroupés sous l'idée de "mauvaise qualité".

Il est préférable d'effectuer cet exercice à plusieurs afin d'éviter les interprétations "partisanes".

► Organiser sérieusement la saisie.

Afin d'éviter de saisir deux fois le même questionnaire, il est nécessaire de travailler dans le calme, en utilisant un plan de travail dégagé. Une fois le questionnaire saisi, il faut le classer et le marquer d'un trait de couleur visible.

La saisie terminée, les résultats tant attendus peuvent alors s'exprimer en chiffres. Pour faciliter l'analyse, les résultats sont couramment traités sous la forme de **tris à plat**, **tris croisés** et de **moyennes**.

- Les tris à plat : ils sont les plus utilisés car très simples à mettre en place. Il s'agit d'une simple répartition des réponses.

Exemple :

Q.1 Achetez vous du pain ?

	Nombre de réponses	%
a. Oui	154	93,3 %
b. Non	11	6,7 %
Totaux	165	100 %

- Les tris croisés : il s'agit de réunir sous un même tableau le croisement des résultats de deux variables ou plus. Le choix de croiser les résultats d'une question à une autre est motivé par l'analyse et la connaissance plus fine des réponses des personnes interrogées.

Attention la multiplication des tris croisés allonge le temps d'analyse des résultats.

Exemple :

Les résultats des questions Q.1 et Q.20 sont croisés :

Q.1 "Achetez vous du pain ?"

a. Oui

b. Non

Q.20 "Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?"

a. Agriculteurs exploitants

b. Artisans, commerçants, Chefs d'entreprise

c. Cadres

d. Professions intermédiaires

e. Employés

f. Ouvriers

g. Retraités

h. Autres personnes sans activité

	a. Oui	b. Non	Totaux
a. Agriculteurs exploitants	1	0	1
b. Artisans, commerçants, Chefs d'Entreprise	5	1	6
c. Cadres	26	4	30
d. Professions intermédiaires	38	2	40
e. Employés	40	1	41
f. Ouvriers	28	1	29
g. Retraités	13	1	14
h. Autres personnes sans activité	3	1	4
Totaux	154	11	165

• Les moyennes

Sur certaines questions ouvertes répertoriant des informations chiffrées, il est souvent nécessaire de faire ressortir les résultats sous la forme de moyennes. C'est particulièrement le cas lors de l'analyse de données portant sur l'âge de la population interrogée, l'estimation du prix d'un produit ou d'un service, ...

Une fois les résultats de l'enquête connus et réunis sous la forme de tableaux, le porteur de projet va devoir extraire les éléments phares en rédigeant un rapport d'étude.

Mener des entretiens

Après la recherche documentaire et l'étude quantitative (par questionnaire), l'étude qualitative constitue la troisième source d'information exploitable par un porteur de projet.

Ce type d'étude est complémentaire des études quantitatives :

- ▶ L'approche quantitative analyse les comportements des consommateurs potentiels via une analyse statistique,
- ▶ L'étude qualitative analyse leurs attentes et leurs motivations.

Elle repose davantage sur la volonté de **mieux comprendre** ; il s'agit d'expliquer pourquoi les consommateurs consomment le produit ou la prestation.

Exemple : une étude quantitative, grâce à un questionnaire, aura fait ressortir que 35% des personnes interrogées achètent la marque X et 20% la marque Y.

L'objectif de l'étude qualitative, dans ce cadre, sera de comprendre "pourquoi" les consommateurs préfèrent la marque X plutôt que la marque Y. Quelles sont leurs motivations profondes ? Qu'est-ce qui les pousse à préférer la marque X ?

» Pourquoi réaliser une étude qualitative ?

Pour répondre à deux questions essentielles :

- ▶ Quelles sont les explications psychologiques qui motivent l'acte d'achat des consommateurs ? Par exemple, un adolescent préférera acheter un vêtement de marque pour mieux s'intégrer dans un groupe et pour attirer le regard.
- ▶ Quelles sont les motivations profondes sur lesquelles il est possible d'exercer une influence, et ainsi amener le consommateur à préférer son produit plutôt que celui de la concurrence ?

● La nécessité de prendre en compte la dimension psychologique des consommateurs

L'approche quantitative nécessite :

- un échantillonnage représentatif plus ou moins important,
- un questionnaire structuré, standardisé, et limitatif.

L'approche qualitative privilégie quant à elle :

- l'étude sur un petit nombre de sujet assez varié,
 - une trame d'entretien (ou guide d'animation), similaire à celle d'un journaliste réalisant une interview.
- Reposant sur une analyse psychologique du consommateur, elle ne peut pas faire l'objet d'un traitement statistique.

● L'intérêt pour un porteur de projet de réaliser une étude qualitative

L'utilisation de cette méthode de recherche permet au porteur de projet :

- de mieux comprendre sa clientèle : quelles sont les attentes et les motivations qui amènent à consommer le bien ou services,
- de mieux adapter son offre par rapport à la concurrence et de communiquer plus efficacement.

Exemple : grâce à l'étude qualitative il apparaît que la motivation profonde d'achat du produit X n'est pas l'avance technologique, comme on pouvait le penser, mais tout simplement un prix peu élevé. Cette information "clef" permettra au chef d'entreprise de pratiquer des prix bas, de mieux communiquer, de bâtir un argumentaire commercial, de choisir ses fournisseurs'

» Comment réaliser une étude qualitative ?

Il existe plusieurs méthodes, toutefois, pour des raisons de facilité de lecture, de simplicité d'utilisation et d'efficacité, seules les techniques d'entretien individuel et les techniques de groupe sont ici d'abordées.

● Les entretiens

Les deux techniques les plus utilisées sont :

- ▶ L'entretien directif : l'interviewé est invité à développer un ou plusieurs thèmes qui lui sont proposés. Les questions sont ouvertes (sans réponse pré-formulées) et posées dans un ordre précis. L'intervieweur

s'appuie sur un guide et conduit lui-même l'entretien. Les réponses doivent respecter l'ordre établi. Il est conseillé d'interroger entre 20 et 30 personnes. Chaque entretien doit durer environ 30 minutes.

► L'entretien semi-directif : l'interviewé est invité à développer un thème qui lui est proposé. Le porteur de projet s'appuie sur un guide d'entretien. L'interviewé doit parler des thèmes librement. La mission de l'enquêteur est de laisser parler la personne et de le lancer sur des thèmes qu'il n'a pas abordés de lui-même.

Il est conseillé d'interroger entre 20 et 30 personnes. Chaque entretien doit durer environ 30 minutes. Cette méthode est la plus facile à utiliser et les informations obtenues sont généralement riches et variées.

Les autres techniques d'entretien

► L'entretien non directif : l'interviewé est invité à développer un thème qui lui est proposé. La personne interrogée répond librement. Aucun ordre de réponses n'est imposé. Le rôle de l'enquêteur est très important dans la mesure où il ne doit pas intervenir ou trop orienter l'interviewé. Sa mission est d'encourager les propos tenus et d'insister parfois sur certains points qui ne sont pas forcément très clairs. Cette méthode est peu utilisée par les non initiés car elle nécessite une pratique régulière. Il est conseillé d'interroger entre 20 et 30 personnes. Chaque entretien doit durer entre 45 minutes et 1 heure.

► L'entretien mixte : cette méthode combine la technique de l'interview et l'accompagnement du consommateur dans l'acte d'achat.

Dans un premier temps l'interviewer va interroger une personne (soit sous forme d'entretien directif, semi directif ou non directif), puis il confrontera les informations obtenues au terrain. Il s'agira donc d'accompagner l'interviewé dans un commerce par exemple, et de lui demander d'expliquer pourquoi il se dirige vers ce produit, pourquoi le manipule-t-il, pourquoi l'achète-t-il ? ...

Plus longue à réaliser que les précédentes, cette technique donne généralement d'excellents résultats.

L'interviewé doit toutefois jouer le jeu et être sincère dans sa démarche.

Il est conseillé d'interroger entre 20 et 30 personnes.

● Les techniques de groupe

Elles sont généralement moins utilisées que les entretiens, car plus difficile à mettre en place.

Elles sont toutefois plus stimulantes et créatives que les entretiens individuels.

Elles permettent d'obtenir des informations riches et variées assez rapidement : lorsqu'il est nécessaire d'interviewer 30 personnes en face à face dans le cadre d'entretiens individuels, seules deux réunions de groupe (réunissant une dizaine de personnes chacune) sont suffisantes.

Le porteur de projet doit jouer le rôle d'animateur en :

- s'assurant de la participation de tous,
- évitant l'apparition de leaders,
- favorisant l'échange entre les membres du groupe.

Il est conseillé de faire appel à des professionnels pour la mise en place de ces entretiens.

Cette technique de recherche d'information s'avère être assez coûteuse. Elle est donc généralement utilisée pour des projets de grande envergure.

Rédiger le rapport

» Ses objectifs

- Synthétiser les résultats pour se concentrer sur l'essentiel**

Au-delà de la simple collecte d'informations, n'oublions pas que le rapport est avant tout un **outil d'aide à la décision**.

Ainsi, le porteur de projet va, lors de sa rédaction, identifier, analyser et différencier l'information prioritaire de l'information secondaire. Seule l'information jugée utile à la prise de décision doit apparaître dans ce rapport.

A cela vient s'ajouter la nécessaire prise en compte de l'identité, de la qualité et des attentes des destinataires de ce rapport. Le premier destinataire du rapport est bien évidemment le porteur de projet lui-même, mais il arrive fréquemment que d'autres personnes soient amenées à en prendre connaissance, tels que des partenaires commerciaux ou financiers, des associés'

● **Simplifier la lecture des résultats**

La collecte de l'information peut parfois être longue et fastidieuse et l'information elle-même peut être complexe. Malgré tout, il est indispensable de toujours présenter clairement et simplement les résultats de l'étude.

Le porteur de projet ne doit pas "noyer" le lecteur du rapport dans les chiffres et les analyses. N'oublions pas : *"Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement"...*

Le lecteur doit rapidement comprendre et analyser les mécanismes et les tendances du marché. Plus le document est clair, plus la lecture est simple et plus la prise de décision en est facilitée.

● **Mieux décider, plus rapidement**

La pertinence de l'information, sa précision et la simplicité de sa présentation sont les clefs de succès d'un rapport efficace.

Il permettra au porteur de projet de décider plus efficacement, c'est-à-dire de prendre les bonnes décisions, et plus rapidement. Lorsque l'on a une carte routière, il est en effet toujours plus facile de choisir le meilleur itinéraire.

● **Présenter les résultats de l'étude aux différents partenaires du projet**

Le rapport pouvant être lu par d'autres personnes, telles que le banquier, un associé, ou encore un partenaire commercial, il doit être de nature à les mettre en confiance. Ces derniers doivent donc, à la lecture du document, être capables d'avoir une vision claire et précise du marché sur lequel le projet va évoluer ainsi que les perspectives d'évolution.

» Sa présentation

Un rapport classique comprend 7 parties.

1	La page de titre	Elle indique le marché étudié, le nom provisoire ou définitif de l'entreprise et la date de réalisation.
2	La table des matières	Elle reprend les différentes parties du rapport. Il est conseillé d'inclure les schémas de synthèse, s'il y en a.
3	La synthèse	Partie très importante : la simple lecture de cette synthèse doit donner une idée précise de la faisabilité commerciale du projet et des possibles orientations à prendre. Il ne s'agit pas de faire un rapide résumé de l'étude, mais bien d'exposer les points clefs du marché. Il est généralement recommandé de dégager en conclusion des orientations à prendre.
4	Les modalités de réalisation de l'étude	Présentation des conditions de réalisation de l'étude, de la méthode de recherche de l'information utilisée ainsi que des sources d'informations

		retenues. Cela permet au porteur de projet de crédibiliser sa démarche et surtout les résultats présentés dans le rapport.
5	Les principaux résultats	Partie la plus volumineuse : il s'agit de présenter les principales informations de l'enquête. Elle comporte une description détaillée des résultats.
6	Les clefs de succès et les contraintes du projet / Les opportunités et les menaces du marché	Ce sont, avec les éventuelles orientations du projet, les éléments incontournables de la conclusion du rapport d'étude. Ces informations donnent le ton au projet, pour, par la suite, faciliter la prise de décision quant aux orientations prioritaires à prendre.
7	Les annexes	On y retrouve généralement des informations ou documents secondaires mais complémentaires. Cela peut être le questionnaire utilisé ou bien encore la trame d'interview, l'ensemble des résultats de l'étude' Cette partie est laissée à la libre appréciation du porteur de projet.

» Les conseils de l'APCE

● Clairement identifier les "clefs de succès" et les "contraintes" du marché

Les clefs de succès et les contraintes du marché correspondent aux critères, aux comportements, aux conditions qu'il est absolument nécessaire de respecter pour garantir la pérennité du projet.

Exemple 1 : L'étude de marché a révélé que l'une des "clefs de succès" du commerce de prêt-à-porter est son implantation :

- dans un centre-ville d'une commune de plus de 50 000 habitants,
- ou dans la galerie marchande d'une enseigne de la grande distribution.

Le porteur de projet prendrait donc un risque important s'il souhaitait s'installer dans le centre ville d'une commune de moins de 10 000 habitants.

Exemple 2 : L'étude de marché a révélé que l'une des clefs de succès du dépannage informatique à domicile est de cibler les cadres supérieurs dans des communes de plus de 200 000 habitants.

Il serait risqué pour un porteur de projet de dépannage informatique de cibler une clientèle rurale et moins équipée en informatique.

Exemple 3 : L'étude de marché a révélé que l'une des contraintes du marché de la vente de biens d'occasion est de bénéficier d'une surface de vente d'au moins 250 m² pour être capable de proposer, de présenter et de vendre un nombre de produits suffisamment important pour garantir la viabilité financière du projet.

Il serait risqué de créer ce type de commerce avec une surface de vente de 30 m².

● Clairement identifier les "menaces" et les "opportunités" du marché

Il s'agit de tous les facteurs du marché extérieurs au projet, susceptible d'avoir une influence positive ou négative à moyen ou long terme sur l'entreprise envisagée.

Exemple 1 : La hausse des prix du pétrole crée une opportunité pour les biocarburants, qui deviennent de plus en plus compétitifs.

Exemple 2 : Un commerçant qui souhaite ouvrir un commerce alimentaire de détail, devra prendre en compte les projets d'installation d'un futur hard discount sur sa zone géographique. L'arrivée de ce concurrent risque de mettre en péril son projet de commerce alimentaire à moyen terme.

● Savoir adapter le projet au marché

Lorsqu'un créateur réalise son étude de marché, il doit se détacher au maximum de son projet et de ses goûts personnels afin d'être le plus objectif possible. Il doit être capable de réagir et d'adapter son offre aux exigences et aux tendances de son marché. Ce n'est pas un exercice facile, surtout lorsque le projet envisagé correspond à une passion !

L'étude de marché doit **valider commercialement** le projet d'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter à l'issue de la démarche :

- ▶ L'étude révèle que le projet initial est en parfaite adéquation avec le marché : dans cette situation, le créateur a validé commercialement son projet et peut continuer à le développer.
- ▶ L'étude révèle une inadéquation partielle du projet aux tendances du marché : il devra procéder aux modifications nécessaires (évolution du produit ou du service, modification du prix, développement de la gamme) afin de s'adapter durablement à son marché. Il reprendra la suite de l'élaboration de son projet, après avoir procédé à ces modifications.
- ▶ L'étude révèle une inadéquation totale avec la réalité du marché : c'est le cas lorsque par exemple elle révèle une activité peu rentable ou une concurrence fortement développée, ou bien encore des investissements financiers trop lourds par rapport à la capacité de financement du porteur de projet' Dans ce cas, l'abandon du projet est malheureusement inévitable.

Estimer son CA prévisionnel

Le calcul du CA prévisionnel est le point de convergence entre l'étude de marché et l'établissement des comptes prévisionnels.

Les porteurs de projet sont souvent tentés de simplifier cette étape en croisant un objectif de chiffre d'affaires à atteindre et l'estimation des charges de l'entreprise. Parfois même, le bénéfice souhaité s'avère être le point de départ d'un calcul débouchant sur l'estimation du chiffre d'affaires à réaliser pour l'atteindre.

Il est risqué de se limiter à une seule méthode de calcul : l'idéal est d'en combiner plusieurs...

» La méthode des "référentiels"

Il est rare aujourd'hui de prendre pied sur un marché sans être confronté à la concurrence. Une première méthode consiste donc à :

- ▶ consulter des [informations chiffrées sur ses concurrents](#) : pour les sociétés, de nombreux bilans sont disponibles sur internet
- ▶ rechercher des [statistiques sectorielles comptables](#) visant l'activité recherchée (et notamment la moyenne de chiffre d'affaires réalisé par personne travaillant dans l'entreprise)
- ▶ effectuer une première estimation de CA prévisionnel en rapprocher ces éléments :
 - de l'environnement économique qui accueillera l'entreprise,
 - de la gamme de produits vendus,
 - et de la clientèle visée.

Prenons l'exemple de la création d'un commerce de chaussures. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- Se procurer auprès du service "fichiers" de la Chambre de commerce et d'industrie la liste des concurrents présents sur sa zone d'action.
- Rechercher les [bilans publiés par les concurrents](#) (établis en sociétés) auprès du greffe du tribunal de commerce
- Etudier les [chiffres de la profession](#), publiés chaque année par les centres de gestion agréés, de la Fédération nationale de l'industrie de la chaussure de France et de la [presse spécialisée](#) : voir le document [Trouver des informations](#)
- Faire ressortir le CA moyen par personne (les autres éléments relevés serviront également à l'établissement de l'étude prévisionnelle et financière) et le multiplier par le nombre de collaborateur(s) participant au projet.
- Déterminer, pour les douze premiers mois, les ventes mensuelles en prenant en compte la saisonnalité (pour cet exemple : les soldes, l'arrivée des nouvelles collections, les conditions atmosphériques, etc.) Attention : les CA extraits des bilans et des statistiques professionnelles s'entendent hors taxes (HT).

Lorsqu'il s'agit d'une **nouvelle activité**, il est naturellement difficile de trouver des chiffres de référence. Il est alors tentant de calquer une expérience similaire menée dans une autre région et en espérant les mêmes résultats.

Mais attention, une bonne expérience dans une région (voire dans un autre quartier de la même ville) peut s'avérer être une erreur commerciale et financière sur un autre emplacement.

Il sera donc nécessaire de tenir compte des spécificités propres à chaque projet, chaque zone de chalandise.

» La méthode des "intentions d'achat"

A l'occasion de l'étude par questionnaire, le consommateur potentiel est souvent interrogé sur ses intentions ou habitudes d'achats : quantités achetées habituellement, fréquences d'achat, prix psychologique, panier moyen, etc.

Il est ainsi possible d'utiliser ces éléments de réponse pour calculer un chiffre d'affaires potentiel.

Il faut naturellement prendre garde à la notion d'intention ; il n'est pas ici question de certitudes d'achat. Ainsi, une personne interrogée pourra sous-estimer, sur-estimer ou bien encore mentir délibérément sur sa consommation. Il est donc important de rester vigilant, d'interpréter et de relativiser ces informations.

Contrairement à la méthode précédente, les intentions d'achats sont exprimées toutes taxes comprises (TTC), par les clients potentiels. Le chiffre d'affaires résultant de ce calcul l'est donc également.

Exemple de projection :

Mois	Panier moyen TTC	Nombre de clients	CA moyen TTC
Janvier	70 €	100	7 000 €
Février	65 €	130	8 450 €
...
...
Décembre	75 €	200	15 000 €
Total 1ère année	67 € (En moyenne)	1 500	100 500 €

» La méthode des "objectifs et des parts de marché"

Cette méthode nécessite au préalable :

- de définir la zone géographique précise sur laquelle se trouvent les clients potentiels (zone de chalandise) afin de chiffrer le potentiel du marché,
- de repérer la concurrence distinctement.

L'étude documentaire réalisée en amont de l'étude terrain fournira de nombreux éléments sur ce sujet.

A noter :

► De nombreuses [Chambres de commerce et d'industrie](#) (CCI) mettent à la disposition des porteurs de projet des études locales sur les flux commerciaux : se rapprocher de leur service études et/ou documentation.

► Les [Chambres de métiers et de l'artisanat](#), ont construit un outil d'implantation locale intitulé Olia (Outil pour la localisation et l'implantation de l'artisanat).

► L'Insee a également développé un outil d'aide au diagnostic d'implantation locale consultable en ligne : [Odil](#). Un guide [téléchargeable](#) décrit le fonctionnement de cet outil.

Une fois le marché évalué, le porteur de projet devra déterminer la part de marché qu'il peut prendre à ses concurrents directs et indirects en tenant compte non seulement de la clientèle potentielle non conquise ("non consommateurs relatifs"), mais également de l'évasion des consommateurs (clients achetant sur d'autres lieux par manque de choix ou par la non disponibilité de produits/services sur le lieu d'habitation).

Exemple : la vente d'articles de sport représente 2 millions d'euros sur la zone d'action du porteur de projet. Les différents concurrents prennent 80 % de ce marché (20 % d'évasion vers d'autres pôles commerciaux).

Le futur chef d'entreprise estime prendre la première année 5 % du marché soit 100 000 euros avec une surface de vente de 150 m².

» La méthode du test (méthode opérationnelle)

Pour tester son projet avant de créer son entreprise, il est possible d'avoir recours :

► au [portage salarial](#)

► au dispositif CAPE, Contrat d'appui au projet d'entreprise.

Ces deux formules permettent d'exercer une activité indépendante en étant "porté juridiquement" par une autre structure et ainsi de tester le marché pendant cette période.

Un CA annuel peut alors être estimé sur les bases d'informations réelles : bons de commandes/contrats signés sur la période de test, clients périodiques, projets de partenariat et sous-traitance.

» Les autres indicateurs

Les différentes méthodes présentées ci-dessus ont pour objectif de fixer un CA prévisionnel.

Toutefois, cette estimation doit être validée par des professionnels locaux du conseil et/ou du métier visé par le projet : experts comptables, conseillers d'organismes d'accompagnement à la création d'entreprise, organisations professionnelles, ...

Leur expérience permet de pondérer les prévisions : un chiffre d'affaires prévisionnel se doit de n'être ni trop pessimiste ni trop optimiste, mais tout simplement réaliste.

» Le conseil de l'APCE

Reprendre au minimum deux ou trois des méthodes présentées afin de faire ressortir une estimation basse et haute du chiffre d'affaires à réaliser.

Exemple de grille à remplir :

Méthodes d'évaluation du CA	CA estimé
	Calcul : €
	Calcul : €
	Calcul : €
CA moyen estimé (Moyenne des trois méthodes choisies ci-dessus) € Hypothèse haute : € Hypothèse basse : €

Une fois le CA déterminé, le porteur de projet doit calculer les charges dont devra s'acquitter l'entreprise, en mettant en place [l'étude prévisionnelle financière](#).

Déterminer sa stratégie

Après avoir réalisé l'étude de marché et fixé des hypothèses de chiffre d'affaires, voici venue l'heure de "décider", c'est-à-dire de choisir un angle d'attaque pour s'insérer durablement sur son marché.

Faut-il s'attaquer à la même clientèle que ses concurrents ?

Faut-il anticiper le déclin des segments de clients actuels et se positionner sur des segments émergents ?...

Telles sont les interrogations auxquelles devra répondre le porteur de projet.

Ce travail consiste donc à :

- identifier les différentes orientations possibles pour réaliser les objectifs fixés (ex. : un montant de chiffre d'affaires, une part de marché à conquérir, ...),
- puis à effectuer des choix.

C'est dans le cadre de l'élaboration de la stratégie que l'étude de marché revêt toute son importance :

- › Une étude de marché bien faite fera très vite apparaître des éléments de réponse concrets et irréfutables du bien-fondé de la stratégie.
- › A contrario, une étude de marché incomplète et bâclée rendra toute prise de décision difficile et incertaine. Le porteur de projet fonctionnera par conséquent davantage à l'instinct. Sa prise de décision se fera sans réelle connaissance du marché.

Une fois les choix prioritaires arrêtés et la stratégie élaborés, cette dernière pourra se décliner et se

concrétiser en politique produit, prix, distribution et communication. Le mix-marketing est en effet la continuité opérationnelle de la stratégie.

» Qu'appelle-t-on "stratégie commerciale" ?

Littéralement, il s'agit de l'ensemble de moyens que va mobiliser une entreprise pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

● Choisir le meilleur chemin pour atteindre les objectifs fixés...

Une stratégie ne se définit pas dans l'absolu. Le porteur de projet doit tenir compte de différentes variables endogènes et exogènes telles que :

- l'environnement du projet
- les objectifs fixés,
- les moyens mobilisables.

La stratégie ne sera viable économiquement que si elle prend en considération l'ensemble de ces paramètres.

Elle représente l'élément central du projet car c'est elle qui orientera les choix d'actions et d'investissements du chef d'entreprise. Rappelons toutefois que cette stratégie fera l'objet d'actions correctives par la suite. Elle ne fige donc pas l'entreprise dans son environnement.

Quoiqu'il arrive, le chef d'entreprise constatera obligatoirement un décalage entre sa stratégie théorique et la réalité du terrain.

● ... sans être perçu comme un agresseur par ses concurrents ...

L'objectif de tout chef d'entreprise est de réaliser du chiffre d'affaires et de conquérir des parts de marché à sa concurrence. Toutefois, il est important de rappeler que la concurrence connaît le marché et possède des moyens d'actions et de réaction plus importants que la nouvelle entreprise.

Ainsi, il est rarement conseillé aux nouveaux entrants d'attaquer leurs concurrents de front. Une nouvelle entreprise est généralement fragile. L'agressivité commerciale n'est pas recommandée aux entreprises ne disposant pas d'une assise financière suffisamment importante pour faire face aux réactions de la concurrence.

Ce sera le cas par exemple si une nouvelle entreprise souhaite conquérir rapidement des parts de marché en cassant les prix sans tenir compte :

- ni de la capacité de réaction de ses concurrents,
- ni de sa propre capacité financière.

● ... en garantissant un développement pérenne de l'entreprise.

Tout porteur de projet doit s'interroger sur ce qu'il souhaite faire de son projet dans l'avenir.

Nombreux sont ceux qui imaginent leur entreprise telle qu'elle sera demain sans réaliser la route qu'il sera nécessaire de parcourir pour y arriver, et sans estimer les obstacles à franchir.

Le projet doit par conséquent **être pensé à long terme** et c'est en cela que la stratégie est essentielle.

» Quand et comment doit-on définir sa stratégie ?

● Quand ?

Après avoir :

- clairement identifié l'intérêt du projet et l'opportunité du marché,
 - élaboré ses hypothèses de CA.
- C'est à ce stade que l'on entre dans la phase active de l'élaboration de la stratégie.

● Comment ?

A travers deux axes fondamentaux :

- le choix des cibles (à qui va-t-on s'adresser ?),
- et le choix d'un positionnement (comment souhaite-t-on être perçu par sa cible et par ses concurrents ?).

» Les conseils de l'APCE

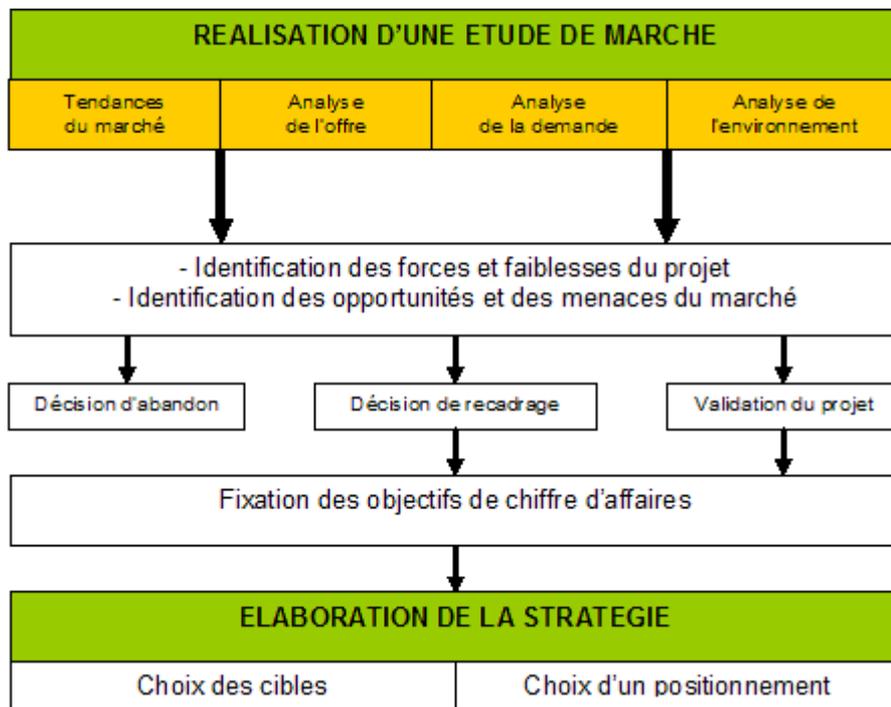
- ▶ **Désacraliser cette étape** : de nombreux porteurs de projet ne s'estiment pas suffisamment compétents ou complexifient à tort l'élaboration d'une stratégie. Comme nous l'avons signalé précédemment, la stratégie n'est que l'axe général donné à l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Ainsi, plus l'étude de marché sera sérieuse et précise, et plus la stratégie qui en découle sera logique.
- ▶ **Utiliser son bon sens** : la connaissance du marché est essentielle au succès du projet, mais le talent du porteur de projet l'est tout autant. L'étude de marché n'est qu'un outil d'aide à la décision, l'élaboration d'une stratégie dépend pour beaucoup de la vision et de la personnalité du porteur de projet.
- ▶ **Aller à l'essentiel et simplifier au maximum la prise de décision** : éviter au maximum d'intellectualiser la stratégie. Il est nécessaire d'être le plus opérationnel possible, de coller au terrain.
- ▶ **Penser son entreprise et sa stratégie à long terme** : éviter au maximum d'avoir une approche à court terme. Il est important de fixer un fil conducteur et de projeter l'entreprise dans l'avenir.
- ▶ **Ne pas hésiter à se faire assister dans cette étape** : se rapprocher de professionnels de l'entreprise pour avoir un avis extérieur. Les conseils de personnes avisées peuvent parfois débloquer des réflexions ou des situations.

La démarche à suivre

Elaborer une stratégie, c'est faire un double choix, à savoir :

- cibler précisément la clientèle potentielle de son projet ou de son produit/service,
- choisir un positionnement.

Démarche stratégique



- [Cibler sa clientèle potentielle](#)
- [Choisir un positionnement](#)
- [Les conséquences de ces choix](#)

» Cibler sa clientèle potentielle

● Que signifie "cibler" ?

Lorsque l'on évoque l'identification des cibles ou bien encore le choix des cibles, on évoque tout simplement l'action **d'identifier et de sélectionner (grâce à des critères qualitatifs et quantitatifs) des segments de clients** (groupe homogène de prospects présentant des caractéristiques et des comportements identiques) auxquels on souhaite proposer ses produits ou services.

Ainsi, le fabricant de jouets va s'adresser prioritairement aux enfants. Il va par conséquent "cibler" une clientèle infantine.

Si un producteur ou un distributeur cible de manière quasi-exclusive un segment spécifique, on peut alors parler de "c'ur de cible". Il s'agit dans ce cadre de sa clientèle prioritaire.

Le ciblage est au cœur de la stratégie : une erreur de cible peut à terme, si elle n'est pas rapidement corrigée, mettre en péril l'avenir de l'entreprise. Il est par conséquent recommandé d'agir avec prudence, rigueur et professionnalisme.

Attention, il est important, lors de ce processus de bien faire la distinction entre :

- › Le consommateur (ou l'utilisateur) : dans l'exemple ci-dessus, l'enfant est le consommateur,
 - › L'acheteur : dans l'exemple ci-dessus, l'acheteur est l'adulte,
 - › Le prescripteur : comparable au médecin qui prescrira un médicament à son patient.
- Cela permet ensuite d'agir sur ces différentes cibles.

● Comment cibler ?

En identifiant précisément, tant sur le plan quantitatif (Quel est le nombre de clients potentiels ?) que qualitatif (Que veulent ils ? Comment se comportent ils ?) les différents segments de clientèle. La première difficulté est par conséquent de correctement segmenter son marché. Il existe de nombreuses méthodes de segmentation, que l'on peut regrouper en 3 blocs distincts :

	Critères de segmentation	Utilisation
1ère méthode	Age, sexe, profession, localisation	Pour une clientèle "grand public"
2ème méthode	Activité, chiffres d'affaires, localisation, taille	Pour une clientèle d'entreprises.
3ème méthode	Comportement : achat impulsif ou réfléchi, achat en fonction des saisons, etc.	Pour une clientèle à la fois de

Rappel : la segmentation doit se réaliser dans la phase d'étude de marché.

● Comment faire le ou les meilleurs choix ?

Pour pouvoir sélectionner un ou plusieurs segments, le porteur de projet doit pouvoir répondre à quatre questions :

- 1) Le volume de clients dans le ou les segments identifiés est-il suffisamment important pour faire vivre l'entreprise ? Que représente-t-il en terme de CA potentiel ?
- 2) Ces clients ont-ils un réel besoin à satisfaire ? Si oui, lequel ou lesquels ?
- 3) Le marché est-il assez mûr ? Y a-t-il un réel potentiel de développement ? Quel pourrait être mon chiffre d'affaires demain ?
- 4) Ai-je les capacités financières, humaines, techniques et technologiques pour répondre à leur(s) besoin(s) ?

» Choisir un positionnement

Après avoir identifié et ciblé un ou plusieurs segments de clientèle, le créateur doit clarifier sa position sur le marché.

Le positionnement est la deuxième étape dans l'élaboration de la stratégie.

● Que signifie "se positionner" ?

En matière de création d'entreprise, le positionnement est relativement simple dans la mesure où la gamme de produits ou de services est réduite. Par conséquent le coeur de cible est généralement réduit. La situation sera plus délicate par la suite, lorsque le chef d'entreprise ciblera plusieurs segments de clients avec chacun leurs spécificités, les besoins, leurs attentes, leurs exigences'

Ce terme traduit en fait **l'image qu'une entreprise veut donner d'elle-même** à ses clients et à ses concurrents.

L'objectif de tout porteur de projet est :

- de réussir le lancement de son projet,
- de réussir à pénétrer son marché,
- d'être rapidement identifié par sa (ou ses) cible(s),
- et surtout de faire en sorte que l'on ne confonde pas l'entreprise avec un concurrent direct ou indirect, donc de se différencier.

● L'utilité de "se positionner" ?

Toute entreprise est porteuse de messages et de valeurs qui vont la différencier des autres.

Par exemple, quelle est la différence entre Lancôme et Yves Rocher ?

- "Lancôme" se positionne comme une marque "haut de gamme",
- "Yves Rocher" se positionne comme une marque "milieu de gamme".

Le positionnement revêt une double dimension :

- › il permet à l'entreprise de se distinguer durablement de ses concurrents directs et indirects,
- › il permet au consommateur d'identifier plus facilement l'entreprise.

● Les trois points à respecter pour bien se positionner

Rappelons qu'en cas de mauvais positionnement ou d'absence de positionnement, le marché se chargera de le faire à la place du créateur, qui n'aura plus la maîtrise de l'image de son entreprise.

Pour se positionner, il faut tenir compte :

- › du positionnement des concurrents,
- › des attentes et les besoins des clients,
- › du "plus" produit (ou de son avantage concurrentiel), qui doit représenter un élément fondamental de l'acte d'achat.

● Un bon positionnement, finalement, qu'est-ce que c'est ?

Il doit être à la fois :

- › facilement compréhensible et perceptible par le consommateur, l'acheteur et le prescripteur,
- › pertinent quant au positionnement des concurrents et aux besoins des segments visés,
- › original et réellement différenciant.

» Les conséquences de ces choix

Le ciblage et le positionnement permettent :

- › de pénétrer durablement le marché : un bon positionnement ne garantit pas le succès d'une entreprise ou d'un produit, mais augmente les chances de succès et optimise également le retour sur investissement des actions mises en oeuvre,

- › de concrétiser ses choix en agissant sur le mix-marketing : l'entrepreneur va pouvoir proposer un produit ou un service adapté aux besoins de sa clientèle, à un prix acceptable, choisir le réseau de distribution le plus pertinent pour toucher sa cible, et enfin communiquer plus efficacement.

- › de budgétiser les investissements et les actions envisagées : toute action sur le marché nécessite non seulement de fixer des objectifs, mais également et surtout d'évaluer, le plus précisément possible, l'investissement nécessaire pour la réaliser.

Cela permettra par la suite non seulement de réaliser des projections financières fines, réalistes en lien avec sa capacité de financement, mais également d'évaluer le retour sur investissement attendu.

Planifier ses actions

La stratégie élaborée et les priorités identifiées (les cibles prioritaires), le porteur de projet peut à présent planifier ses actions dans un "plan de mise en oeuvre".

Ce plan a pour objectifs à la fois :

- de concrétiser la stratégie définie en projets d'actions,
- de prévoir dans le temps les actions qui seront mises en place.

» Agir sur les outils de base

En fonction des cibles visées, le créateur pourra agir : sur le produit, sur le prix, sur les réseaux de vente ou de distribution et sur la communication.

● Rappel des outils de base

► Le **produit** : il peut se définir de deux manières :

- dans son approche traditionnelle : c'est ce que l'on vend aux clients,
- dans son approche commerciale : il ne s'agit plus seulement d'un bien ou d'un service, mais du moyen permettant de répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs.

Le produit joue un rôle fondamental dans la création et dans le succès d'une entreprise. S'il ne correspond à aucun besoin (attente ou désir) du consommateur il ne se vendra pas. Il n'aura donc aucune raison d'exister.

Ainsi, pour un chef d'entreprise, un mauvais produit est tout simplement un produit qui ne correspond à aucune demande.

[Pour en savoir plus](#)

► Le **prix** : pour le client, le prix est perçu comme un moyen de différenciation entre plusieurs entreprises proposant un produit similaire ou de même marque.

Pour l'entreprise, le prix permet de positionner le produit dans une gamme sur le marché. Il est également l'un des premiers éléments qui permettra à l'entreprise de mesurer l'adéquation (ou l'inadéquation) de sa politique commerciale auprès de la clientèle.

Généralement, les porteurs de projet et les nouveaux chefs d'entreprise ont tendance à fixer leurs prix en ne tenant compte que de leur seul coût de revient (production, distribution, ...). Ceci s'explique par la facilité d'utilisation de cette méthode.

Toutefois, il est important de rappeler que l'entreprise évolue sur un marché. Le chef d'entreprise doit par conséquent tenir compte des prix de la concurrence et des attentes tarifaires de la clientèle.

[Pour en savoir plus](#)

► La **distribution** : la politique de distribution doit permettre à l'entreprise de mettre en place les meilleurs moyens d'acheminer ses produits et/ou services à la clientèle, tout en facilitant et en optimisant leur vente.

Une telle décision n'est possible qu'en pleine connaissance des réseaux de distribution existants (et concurrents), des moyens (financiers et humains) dont dispose l'entreprise, de la typologie et des attentes de la clientèle.

[Pour en savoir plus](#)

► La **communication** : elle doit s'inscrire dans un ensemble homogène et cohérent. Ainsi, il ne s'agit pas d'agir de manière isolée et épisodique sans se fixer d'objectifs précis à atteindre.

[Pour en savoir plus](#)

● Assurer la cohérence du mix-marketing

En fonction de la stratégie choisie et de la réalité du marché, le créateur peut s'appuyer davantage sur un ou plusieurs éléments du mix-marketing. Ainsi, si l'une des clefs de succès est la pratique de prix bas, la variable "prix" aura une importance capitale par rapport aux autres variables du mix-marketing.

Dans leur ouvrage de référence "Mercator", les auteurs Lendrevie, Lévy et Lindon, identifient quatre grandes familles de mix marketing :

- ▶ Le mix-marketing axé sur la **politique produit** : il s'agit ici de faire du produit l'élément central de ses actions. Cela n'est cependant valable que si le porteur de projet possède :
 - soit une supériorité technologique,
 - soit une supériorité qualitative (ex. : un produit plus robuste),
 - soit une spécialisation (ex. : le produit ne s'adresse qu'à un petit nombre de consommateurs).

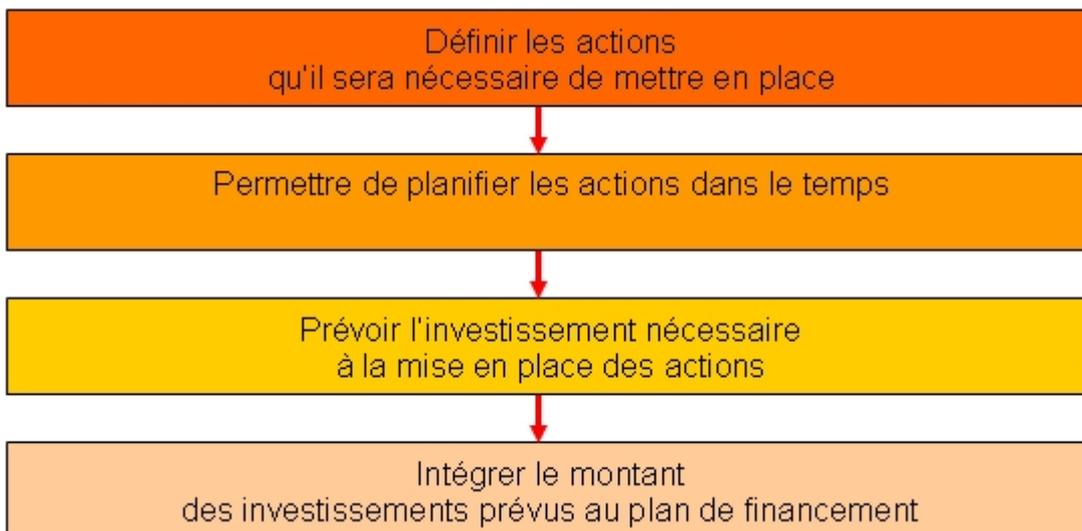
- ▶ Le mix-marketing axé sur la **politique prix** : il s'agit ici de faire du prix l'élément central de ses actions. Le prix est un élément central du mix-marketing car il est immédiatement perceptible par la clientèle. Toutefois, n'oublions pas qu'un prix trop bas peut non seulement réduire la marge générée mais aussi et surtout déclencher des hostilités vis-à-vis de la concurrence.

- ▶ Le mix-marketing axé sur la **politique distribution** : il s'agit ici de faire de la distribution l'élément central de ses actions. L'objectif est d'assurer une supériorité quant à la vente du produit :
 - soit par l'intermédiaire d'une force de vente plus importante que celle des concurrents,
 - soit par une présence plus importante et plus efficace dans les points de vente.

- ▶ Le mix-marketing axé sur la **politique communication** : il s'agit ici de faire de la communication l'élément central de ses actions. Il s'agit de rendre l'entreprise, la marque ou le produit plus visible et attrayant.

» Rédiger le plan d'actions

● Ses objectifs



● La rédaction du plan d'actions

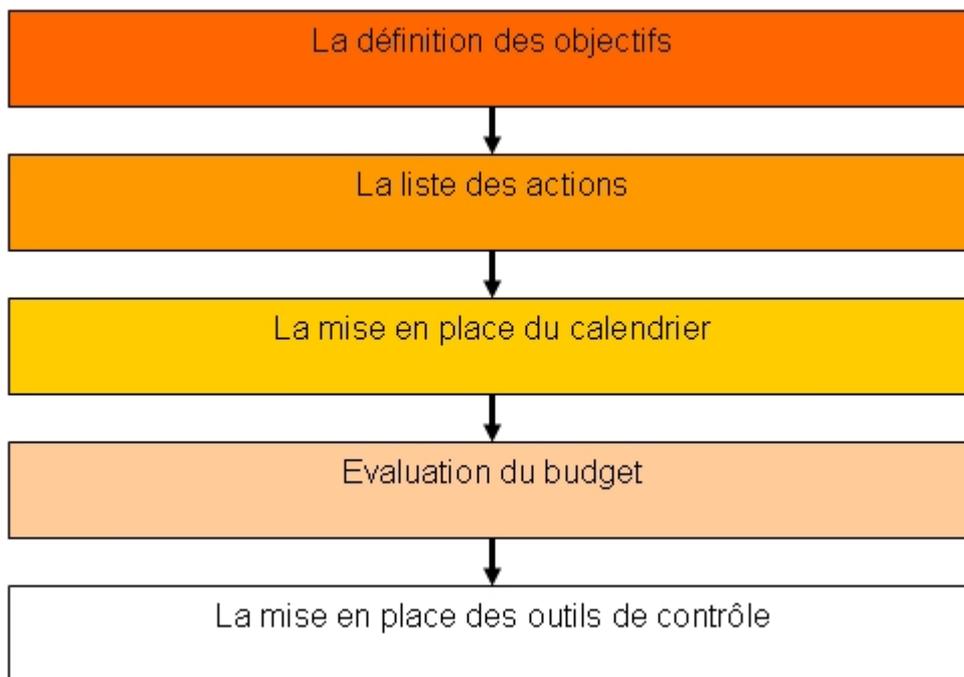
Les actions doivent être classées en trois catégories :

- le court terme,
- le moyen terme,
- le long terme.

Bien que la réalité temporelle puisse être différente d'un projet à l'autre et d'un marché à l'autre, il est communément admis que :

- le court terme s'étale sur une période de 0 à 6 mois,
- le moyen terme s'étale sur une période de 6 à 24 mois,
- le long terme s'étale de 24 mois à +

Le plan d'actions quant à lui se décompose à 5 étapes :



Présentation d'un plan d'actions type (exemple) :

Objectifs	Actions	Calendrier			Budget	
		A court terme	A moyen terme	A long terme	Dépenses	Recettes
Générer 200 000 € de chiffre d'affaires	- Recruter 2 commerciaux	X X			35 000 € 5 000 €	135 000 € 15 000 €

...	- Mettre en place une action "mailing"					
	- Signer des partenariats commerciaux	X			5 000 €	50 000 €

» Les conseils de l'APCE

- ▶ Toujours se fixer des objectifs à atteindre : Il est en effet indispensable de :
 - s'interroger sur l'objectif que l'on souhaite atteindre avant de mettre en place une action,
 - raisonner en "investissement" et par conséquent de pouvoir en **mesurer le retour**.
- ▶ Faire des choix d'actions en tenant compte de ses objectifs mais également et surtout de sa capacité financière : en effet, de nombreux porteurs de projet envisagent des actions plus ou moins coûteuses sans forcément tenir compte de leur capacité financière.

Les outils de contrôle

Le marketing et, plus largement, le développement d'une entreprise ne sont pas des sciences exactes. Il est donc nécessaire de vérifier en permanence la corrélation entre le prévisionnel et la réalité du terrain. Le suivi quotidien de l'évolution commerciale de son entreprise est vital pour tout chef d'entreprise !

» Contrôler : pourquoi ?

▶ Pour vérifier si les objectifs sont atteints

Les objectifs commerciaux ne se fixent qu'après la réalisation de l'étude de marché. Lors du lancement des opérations, le chef d'entreprise doit donc vérifier si les résultats générés sont en phase avec les prévisions.

▶ Pour vérifier si les actions sont efficaces et procéder à des réajustements si nécessaire

Le chef d'entreprise doit raisonner en permanence en "retour sur investissement". Tout euro investi doit rapporter ! En fonction des écarts, il devra donc procéder à des réajustements d'actions (les développer ou les supprimer). De plus, en fonction de la dynamique du marché, il sera parfois nécessaire de revoir les objectifs à la baisse. Le porteur de projet a en effet généralement tendance à surestimer son marché.

» Contrôler : quoi ?

▶ Les postes à surveiller sont différents d'un projet à l'autre

Certains postes peuvent s'avérer plus important que d'autres en fonction du marché et du projet. Ainsi pour un produit à faible marge, le chef d'entreprise sera particulièrement vigilant sur les volumes de vente. Il lui faudra en effet vendre des volumes importants pour avoir un résultat d'exploitation positif.

► Les postes à surveiller de manière permanente

- le montant du chiffre d'affaires,
- les volumes de ventes,
- la marge pratiquée,
- le résultat d'exploitation.

Chacun de ces postes doit bien tenir compte du mode de distribution et de la performance de l'équipe commerciale.

► Les contrôles spécifiques

Le chef d'entreprise devra également vérifier :

- l'adéquation produit / marché
- l'efficacité et le retour sur investissement des actions de communication / publicité
- le succès des actions spéciales menées, telles que des actions de promotion tarifaire

» Contrôler : comment ?

En mettant en place un tableau de bord commercial. Le contrôle se fait généralement quotidiennement, puis de façon hebdomadaire.

[Exemple de tableau de bord](#) (Excel)

Important : le contrôle des actions et des résultats commerciaux doit être intégré dans un suivi de gestion plus large.

Voir rubrique [Les premiers mois d'activité / la montée en régime](#).

Focus "commerce de détail"

L'ouverture d'une boutique nécessite de soigner tout particulièrement son étude commerciale. En effet :

- 70 % des échecs des entreprises nouvelles sont dus à des ventes insuffisantes.
- 2 commerces sur 3 cessent leur activité au cours de leurs cinq premières années d'existence.

Il convient donc d'être très prudent et de prendre le temps de vérifier que toutes les conditions seront réunies pour réaliser le chiffre d'affaires escompté. Ces conditions peuvent, pour la création d'un commerce de détail (boutique, échoppe), se résumer de la façon suivante :

- le local doit être bien à la vue des personnes qui pourraient acheter (emplacement),
- l'endroit doit être facile et commode d'accès (emplacement),
- Il doit y avoir, dans l'environnement immédiat de ce local, suffisamment de personnes qui y vivent, y passent ou y viennent obligatoirement chaque jour et qui sont susceptibles de vouloir et de pouvoir acheter : il faut pour cela vérifier que ce qui sera vendu correspond bien à leur besoin (offre adaptée) et qu'elles auront les moyens d'acheter (demande solvable).

Les spécialistes disent qu'il y a 5 conditions pour réussir dans le commerce de détail :

- 1 - L'emplacement
- 2 - L'emplacement
- 3 - L'emplacement
- 4 - L'offre
- 5 - Le savoir-faire du commerçant

Bien évaluer la situation de son local commercial est donc d'une importance capitale.

Ce focus a pour objectifs :

- d'attirer l'attention des créateurs sur les [spécificités de l'étude de marché pour la création d'un commerce](#),
- de leur donner des conseils pour [sélectionner un emplacement commercial](#),
- de les aider à [déterminer leur zone de chalandise](#).

Contexte général

» Objectifs de l'approche commerciale

- › Vérifier le mieux possible que les clients espérés existent réellement.
- › Obtenir de fortes présomptions (faute de pouvoir vérifier) que ces acheteurs potentiels ont bien les besoins supposés et s'assurer que ces besoins sont actuellement peu ou mal satisfaits.
- › Définir le plus précisément possible l'offre : style du magasin et gamme de produits adaptés à cette demande locale en se démarquant de l'offre des concurrents.
(Nous nous trouvons dans une économie de surabondance de l'offre. Pourquoi le client viendrait-il plutôt chez moi que chez mes concurrents, si je vends la même chose, de la même façon et au même prix que ceux-ci ?)
- › Déterminer le niveau de prix de la gamme d'articles/produits, en tenant compte :
 - du style de consommateurs présents dans le secteur,
 - de leur pouvoir d'achat,
 - des coûts de revient de l'activité et de la concurrence.
- › Sélectionner les moyens les plus efficaces pour se faire connaître lors du démarrage et pour engranger le plus vite possible du chiffre d'affaires.
- › Choisir, selon le commerce envisagé et le contexte local, le meilleur moment pour l'ouverture.

» Principes à respecter pour cette approche commerciale

- › Opérer avec objectivité, prudence, bon sens et pessimisme.
- › Ne pas se laisser abuser par des informations trop générales ou périmées.
- › Essayer de recouper plusieurs sources d'informations.
- › Rencontrer le plus grand nombre possible de personnes ayant des connaissances précieuses par rapport au projet, en ayant naturellement préparé les questions au préalable :

- responsable dans le [syndicat professionnel](#) de l'activité visée,
- conseillers au sein de la Chambre de commerce et d'industrie ou la Chambre de métiers et de l'artisanat, cf. [A qui s'adresser ?](#)
- conseiller auprès du service de développement économique de la commune/communauté de communes d'installation
- autres experts,
- futurs [fournisseurs](#) ou leurs commerciaux,
- concurrents,
- autres commerçants jouxtant l'emplacement envisagé, pour savoir, par exemple, si ce local a souvent changé de mains et d'activité,
- etc.

» Composition de l'étude

Le premier volet correspond à l'**approche macro-économique**. Il traite rapidement de la situation générale du secteur envisagé : statistiques nationales ou plus fines des volumes de consommation, des taux d'équipement, etc. Ces informations sont disponibles à l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques), dans les syndicats professionnels, à la Direction chargée du secteur au ministère concerné, à l'Inpi (Institut national de la propriété industrielle, au Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), dans les revues professionnelles, le magazine LSA, etc.

Cf. [Trouver des informations](#)

Le deuxième volet correspond à l'**approche micro-économique**. Il concerne l'étude très complète de l'emplacement repéré. Il s'agit essentiellement d'un travail de terrain pour comprendre la "logique commerciale du quartier" :

- Est-il : en développement, en pleine mutation, en crise, ... ?
- Quelles sont les caractéristiques de sa population ? Quelle évolution probable ?
- Combien de personnes passent devant le local en moyenne par jour ?
- Dans quel sens ? Pourquoi ? Quelle variance selon le moment de la journée, selon le jour, ... ?
- Combien de ces personnes semblent correspondre à l'acheteur-type ?
- Combien de concurrents directs ou de concurrents partiels ? (commerçants vendant en partie les mêmes produits ou d'autres articles pouvant satisfaire les mêmes besoins)
- Qu'est-ce qui se passe chez les autres commerçants ? (chez ceux qui peuvent être concernés par les mêmes problèmes que le type de boutique envisagé)

Là encore, on peut obtenir des éléments statistiques auprès des centres de documentation déjà cités et également auprès de la mairie, mais ces informations ne viendront que compléter les renseignements obtenus, par soi-même, grâce à une enquête.

Il ne faut pas oublier, en effet, qu'il peut y avoir de grosses différences entre l'évolution du marché d'un produit ou d'un service au niveau national et sa tenue au niveau local, notamment pour les produits très nouveaux.

En résumé la recherche devra traiter de :

- » L'offre : le repérage et l'évaluation de la concurrence : ancienneté, agressivité commerciale, chiffres d'affaires réalisés, santé financière, etc.
- » La demande : le potentiel d'acheteurs par rapport à l'emplacement : population s'y trouvant : ses catégories socioprofessionnelles, son pouvoir d'achat, ses habitudes de consommation, etc. Utiliser les données Insee " Recensement général " et " Consommation des ménages ", les données démographiques de la mairie, les données de la chambre de commerce et/ou de la chambre de métiers et

de l'artisanat, des statistiques du syndicat professionnel.

Cf. [Trouver des informations](#)

› L'environnement économique, professionnel, législatif... : c'est à dire tous les facteurs qui, de loin ou de près, peuvent avoir une incidence prévisible sur la future activité.

Attention : par exemple l'instauration de l'interdiction de stationner dans une rue 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 transports en commun, etc.

» L'emplacement et la "demande localisée"

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

Pour évaluer la potentialité d'un emplacement commercial, il faut étudier ce que l'on appelle sa **zone de chalandise**, c'est à dire un certain périmètre autour de cet emplacement dans lequel les consommateurs potentiels s'y trouvant devraient assez naturellement venir acheter (en fait, on parle de zone primaire et de zone secondaire de chalandise).

Cette zone est à déterminer avec un plan et après avoir longuement circulé à pied dans le secteur en observant bien :

- l'urbanisation,
- la configuration du lieu,
- les pôles d'attraction déjà existants (présence d'une enseigne-locomotive),
- les sens de circulation (dans une rue les gens circulent dans un sens plutôt que dans un autre ou bien passent plutôt sur tel côté que de l'autre de la rue, etc.), en fonction de l'heure, d'obstacles ou a contrario de commodités (passage pour piétons, parking et orientation de son entrée/sortie, etc').

Tout cela doit être pris en compte car, à quelques mètres près, cela peut changer radicalement la venue possible d'acheteurs potentiels.

› **Zone primaire de chalandise** : on considère généralement qu'il y a une première zone où les acheteurs potentiels ne doivent pas mettre plus de 3 minutes à pied ou en voiture pour venir à la boutique.

› **Zone secondaire de chalandise** : elle peut englober les consommateurs potentiels ayant jusqu'à 10 minutes de trajet à faire pour venir jusqu'au local envisagé.

Attention : il s'agit là 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.

» Les types de commerce de détail dans une approche commerciale

Il faut distinguer les commerces de première nécessité, les boutiques hyper-spécialisées (exemple : philatélie), les commerces en secteur très marchand (centre ville, rue piétonne, marché couvert, centre commercial...) et les autres commerces (qu'ils soient excentrés, en zone péri-urbaine ou rurale.)

● Commerce de première nécessité

L'habitant du quartier est généralement prêt à marcher 5 minutes en contournant plusieurs pâtés de maisons pour aller acheter, par exemple, le journal, un paquet de cigarettes ou le pain (s'il n'y a pas de point de vente plus près).

Par conséquent, si l'on est seul et pas trop bien situé dans le secteur pour ce type d'activité, avec suffisamment de publicité, les clients feront le détour et viendront à la boutique. Mais pour cela il faudra quand même :

- s'assurer qu'il y a suffisamment d'acheteurs potentiels dans la zone de chalandise,
- communiquer suffisamment (publicité/signalisation),
- avoir une capacité financière suffisante pour attendre que les clients prennent l'habitude de venir.

Par contre, s'il ne s'agit pas d'un commerce de première nécessité, il faut être conscient qu'il est excessivement difficile (et souvent impossible) de détourner le flux naturel des passants ou de modifier le "comportement instinctif" des consommateurs de la zone.

● Commerce en secteur très marchand

Dans un lieu assez bien délimité, s'il y a une forte concentration de commerces, c'est que cet endroit a par lui-même une forte attraction commerciale.

En fonction de la configuration du site, les emplacements dans une galerie marchande ou dans une rue piétonne peuvent être qualifiés de N° 1 (mais c'est alors très cher), de 1 bis, de n° 2 ou au contraire de très mauvais et cela à quelques mètres de distance les uns des autres.

Il faudra, avec montre, carnet et patience, calculer le taux de fréquentation de l'emplacement, analyser les types de commerce aux alentours pour voir si le projet est en cohérence avec l'environnement.

Exemple : créer un magasin de chaussures dans une rue où il n'y aurait que des antiquaires ne serait guère judicieux, car pour acheter des chaussures, indépendamment des achats impulsifs, les gens aiment plutôt avoir un large choix et comparer.

C'est pourquoi, l'arrivée d'un concurrent dans une rue n'est pas forcément une mauvaise chose pour les boutiques déjà installées : cela peut renforcer dans l'esprit des consommateurs l'idée de venir justement dans cette rue parce qu'il y a plusieurs magasins vendant tel type d'articles.

Là encore, c'est en étant présent pendant de longs et nombreux moments, en espionnant la vie des autres boutiques que l'on peut se faire réellement une idée de la valeur de l'emplacement envisagé.

Si, en définitive, il s'avère bon, il faudra alors se démarquer par rapport aux concurrents en mettant en pratique son savoir-faire.

● Commerce hyper-spécialisé

Ce type de commerce, comme par exemple le modélisme, ne relève pas, pour l'essentiel, d'une clientèle localisée dans une zone de chalandise, mais d'une clientèle diffuse.

Il satisfait le besoin de clients potentiels, disséminés et plus ou moins lointains, qui sont prêts à faire des efforts pour venir jusque-là.

L'emplacement a beaucoup moins d'importance (il faut quand même une densité de population environnante suffisante) : ce qui compte c'est la communication/publicité, les prescripteurs, le choix présenté, le service offert, les prix proposés, et les moyens financiers nécessaires pour pouvoir atteindre

la notoriété et pour que les habitudes de la clientèle soient prises.

La création d'un site internet pourra, quelquefois, représenter un vecteur de communication très utile.

● Commerce excentré ou en zone rurale (moins de 2 000 habitants)

Il ne faut pas se laisser illusionner par un emplacement virtuellement bon sur le plan cadastral (ex. : angle à un carrefour) mais situé dans un mauvais secteur (Faubourg ? Cité dortoir ?, ...).

Pour ce type d'emplacement, la notion de zone de chalandise primaire (qui risque d'être limitée en nombre de clients potentiels) et secondaire (cercle beaucoup plus vaste) est nettement plus difficile à bien estimer. Hormis les commerces de première nécessité, une activité commerciale isolée cumule tous les handicaps :

- manque de notoriété,
- manque de réflexe conditionné chez les consommateurs potentiels pour venir au magasin,
- et freins de leur part face à une offre unique et limitée.

L'emplacement, là encore, jouera un rôle essentiel pour glaner une clientèle supplémentaire pouvant venir hors de la zone de chalandise : c'est à dire une clientèle réellement de passage (clientèle diffuse.) Outre l'emplacement, la cohérence de l'offre commerciale que l'on veut faire par rapport à l'environnement sera également déterminante.

En zone rurale, il ne faut pas négliger le handicap d'une faible densité de population, de sa grande dispersion au-delà de la zone primaire et de l'isolement : en dessous de 500 habitants même une épicerie n'est en général pas viable, d'autant qu'en moyenne une grande surface est nuisible pour un commerce de détail au moins jusqu'à 15 Km !

» En conclusion

Une étude de marché n'est pas une science exacte, c'est avant tout **du bon sens** : elle ne doit pas être bâclée car elle permet de réduire considérablement les risques d'échec.

Plutôt que la confier à un cabinet spécialisé, il est souhaitable que ce soit le porteur de projet qui réalise l'étude de marché, car en tant que futur chef d'entreprise, il se doit de bien maîtriser l'information. Lui seul, du fait de l'enjeu que représente pour lui cette création d'entreprise, ressentira "certaines choses" lors de la collecte des informations sur le terrain.

Le contenu d'une étude de marché n'est valable qu'à un moment donné. Une étude déjà réalisée par ailleurs ne correspondra jamais exactement au projet (prendre garde notamment aux études de marché déjà réalisées au plan national et ayant valeur de dogme, proposées par les franchiseurs).

Il est important de s'entourer de conseils avertis que l'on peut souvent consulter sans grever son budget.

Récapitulatif des facteurs de succès pour un commerce de détail

- ▶ Passage important et régulier de personnes devant la boutique.
- ▶ Présence de commodités : parking, stations de transports en commun, etc.
- ▶ Présence d'éléments attirant un flux de chalands :
 - enseignes-phares (à condition que ce ne soit pas un concurrent direct),
 - bureau de poste,
 - distributeur de billets,
 - etc.

‣ Population importante dans la zone de chalandise.

‣ Longueur de façade de la boutique d'au moins 5 m.

Et encore mieux : qu'elle soit située en angle de rue avec une vitrine dans chaque rue.

‣ 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 nouveautés dans une rue très marquée par les métiers de bouche tels que : primeurs, boucheries, charcuteries, poissonneries, ...