

CATHERINE LÉGER-JARNIOU

**RÉUSSIR SON
ÉTUDE DE MARCHÉ
POUR UN
BUSINESS MODEL
EFFICACE**

L'ESSENTIEL EN 4 ÉTAPES

6^e édition

DUNOD

La collection « Entrepreneurs », truffée de conseils pratiques, d'avis d'experts et de témoignages, vous apporte des solutions concrètes pour bâtir durablement votre réussite.

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

ISBN : 978-2-10-080647-8

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

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

Sommaire

1	CONTEXTUALISER L'ÉTUDE DE MARCHÉ	11
	1. Qu'est-ce qu'une étude de marché?	12
	2. Méthodologie : les principes fondamentaux	20
	3. Méthodologie : les spécificités	34
	ÉTAPE 1	
2	PARTIR D'UNE IDÉE	47
	1. Qu'est-ce qu'une idée de départ?	48
	2. Trouver des idées	49
	3. Enrichir ses idées	54
3	ÉLABORER UNE PROPOSITION DE VALEUR	67
	1. Passer de l'idée à une proposition de valeur	68
	2. Concrétiser son offre	71
	3. Tester et présenter sa proposition de valeur	74
	ÉTAPE 2	
4	ÉVALUER L'ÉTAT ET LA FAISABILITÉ DU MARCHÉ	87
	1. Organiser l'analyse du marché actuel	88
	2. Collecter les informations	90
	3. Faire une synthèse des données du marché actuel	101
5	ÉVALUER L'ÉTAT DE LA CONCURRENCE	105
	1. Comprendre l'intensité concurrentielle	106
	2. Organiser l'analyse concurrentielle	110
	3. Faire une synthèse de l'étude concurrentielle	114

6 DÉFINIR UNE PREMIÈRE OFFRE 117

- 1. Définir un premier Business Model 118
- 2. Trouver son type de Business Model 122
- 3. Construire son Business Model 124

ÉTAPE 3

7 VALIDER SA PREMIÈRE OFFRE AUPRÈS D'EXPERTS 141

- 1. Vérifier l'acceptation de son offre 142
- 2. Se fier à des experts qualifiés 143
- 3. Réaliser des entretiens 147

8 VALIDER SA PREMIÈRE OFFRE AUPRÈS DES FUTURS CLIENTS 157

- 1. Obtenir l'acceptation de son offre 158
- 2. Valider son offre auprès de clients *BtoC* 161
- 3. Valider son offre auprès de clients *BtoB/BtoG* 181

ÉTAPE 4

9 CONSTRUIRE SON BUSINESS MODEL DE LANCEMENT 191

- 1. Préciser son Business Model de lancement 192
- 2. Estimer le potentiel des ventes 195
- 3. Vérifier et estimer le CA prévisionnel 205
- 4. Présenter son Business Model 211

CONCLUSION 215

GLOSSAIRE 217

BIBLIOGRAPHIE 221


Préface

Lorsque Catherine Léger-Jarniou m'a demandé de faire la préface, j'ai été très touchée. Nous nous étions rencontrées lorsqu'elle était en charge du Master Entrepreneuriat & Projets innovants de Paris-Dauphine PSL, université à laquelle elle fut fidèle pendant plus de trente ans, formant des centaines de futurs entrepreneuses et entrepreneurs. Pour vous dire à quel point c'est du solide !

En 2008, j'ai lancé le réseau des Pionnières au niveau national. Ce réseau d'incubateurs a permis de placer au-dessus de la pile le sujet de l'entrepreneuriat féminin et a fait de nombreuses émules. Catherine était à l'époque universitaire engagée, moi j'étais dans l'action, le développement, la recherche de fonds. Nous étions très différentes mais portées par la même vision. Plus nombreux, diversifiés et préparés seront les entrepreneurs, plus notre capacité d'innovation, notre économie, notre pays, nos concitoyens se porteront. Tel était et est notre point de rassemblement, même si l'accent sur l'entrepreneuriat féminin reste, à nos yeux, insuffisamment représenté, encouragé et financé. Encore aujourd'hui, seulement 5% des entreprises financées par l'Equity (capital d'investissement) sont détenues et dirigées par des femmes.

Depuis plusieurs années, Catherine publie régulièrement des ouvrages supports pour les entrepreneuses et les entrepreneurs qui souhaitent réaliser leur rêve d'entreprendre. Présidente de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, elle continue d'œuvrer pour le développement de la culture entrepreneuriale en France.

Et ses ouvrages rencontrent un joli succès. Pourquoi ? Parce que Catherine est enseignante et qu'elle allie le savoir



académique à la pédagogie, sans oublier l'expérience et la rencontre avec des centaines de graines d'entrepreneurs qui ont pour certaines réussies ou bifurquées vers d'autres horizons en ayant appris de leur expérience.

L'entrepreneuriat est ainsi une façon de bâtir sa liberté durable. En optant pour l'entrepreneuriat, on choisit un chemin semé d'embûches mais qui permet de choisir sa vie professionnelle, le lieu où l'on souhaite travailler et vivre, tout en donnant du « sens » à son travail et en l'articulant avec sa vie personnelle.

Parlons également un peu du livre.

Catherine y fait un focus important sur l'étude de marché pour construire un Business Model efficace ; c'est la rencontre avec les clients qui fera le succès de l'entreprise.

Tout le livre se déroule alors en suivant un célèbre jeu, auquel nous avons tous joué étant enfant, celui de la marelle. Résolument ludique, ce petit jeu introduit une forme de recul, de prise de distance avec l'apprentissage, qui facilite la lecture et l'acquisition. Il montre également l'importance de l'itération car la création et le développement d'une entreprise n'ont rien de linéaire et c'est grâce aux allers-retours entre l'idée, les contacts clients, le marketing, les finances, etc., que l'entreprise s'inscrit dans la durée.

Un autre point fort du livre est l'intelligence collective que Catherine a su y insérer. Les témoignages et avis d'experts ou d'entrepreneurs sont le plus souvent écrits par certains de ses anciens étudiants avec lesquels elle a gardé une relation sur la durée.

Profitez de ce livre pour apprendre et/ou approfondir vos connaissances. Faites-en une lecture attentive et je vous souhaite tous les succès qui en découleront !

Frédérique Clavel
Dirigeante Fincoach


Introduction

La création d'une entreprise ou d'une nouvelle activité est un **processus** complexe, qui associe un porteur de projet et une idée de création dans un environnement donné et changeant, et face à des concurrents établis. Ainsi, vous traverserez **plusieurs étapes** qui débiteront avec **votre idée...** pour finir sur un **véritable projet de création**.

Ce processus convient à tous les projets de création d'entreprise ou d'activité, que vous soyez seul ou en équipe, quels que soient votre type de projet (*BtoB* ou *BtoC*), votre secteur d'activité, votre couverture géographique et votre budget. Mais il s'applique tout autant aux projets de franchise, de relance après une reprise ou pour tout lancement d'activité à l'intérieur d'une entreprise existante (intrapreneuriat).

Votre idée de départ va cheminer et évoluer tout au long de ce **processus**. Tout d'abord, il s'agira de la clarifier et de l'enrichir par l'utilisation de techniques de créativité par exemple (chapitre 2), pour déboucher au plus vite sur une concrétisation de cette idée sous la forme d'un *Minimum Viable Product*. L'avantage de ce MVP tient au fait qu'on le réalise rapidement et à moindre coût pour le confronter aux futurs clients ainsi qu'à quelques experts bien sélectionnés pour récolter leurs premiers avis; avant d'aller plus loin (chapitre 3).

Cette première étape effectuée, plus riche encore des avis récoltés, vous pourrez approfondir votre connaissance de l'état du marché actuel (chapitre 4) et de la concurrence actuelle



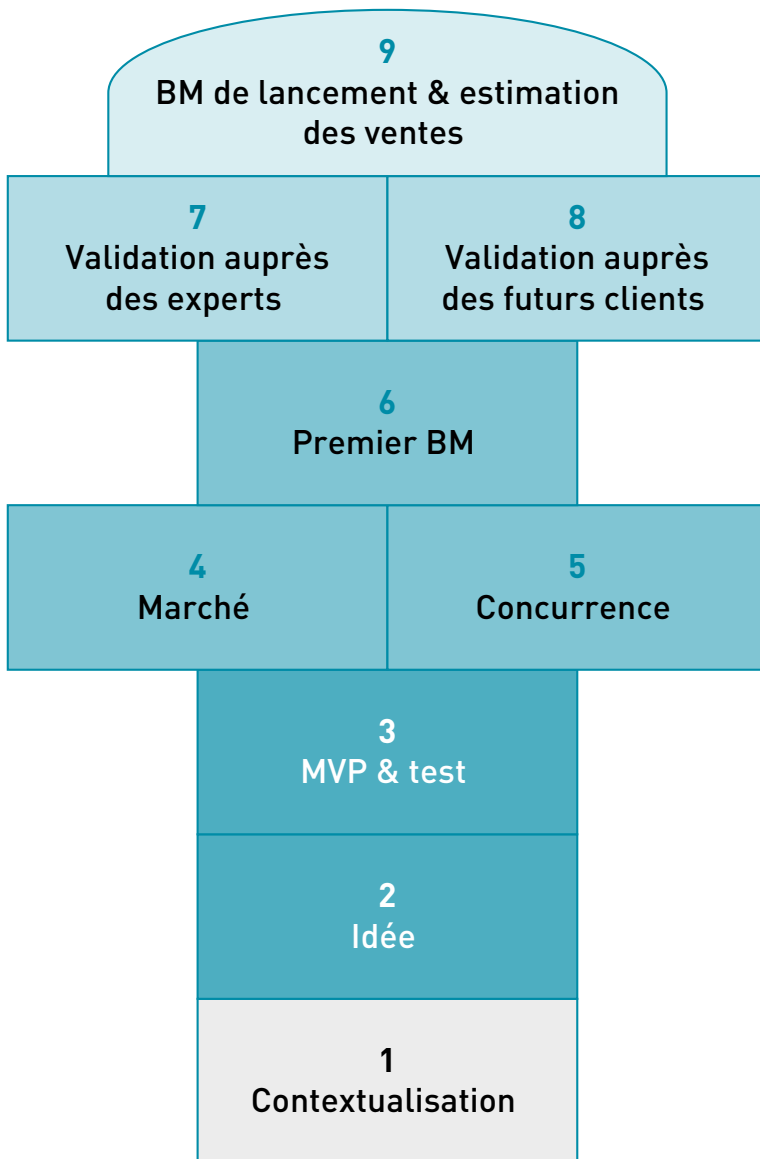
[chapitre 5] pour répondre à deux questions: «le marché est-il intéressant pour moi?» et «puis-je me faire une place par rapport aux concurrents déjà installés?». Avec votre idée devenue un MVP et cette connaissance fine du marché et de la concurrence, vous serez en mesure de proposer une première offre à destination d'une cible de clients précise [chapitre 6].


Pour mettre toutes les chances de votre côté et construire un Business Model performant, une nouvelle validation s'imposera. Cette fois, elle concernera des experts en plus grand nombre [chapitre 7] et vos futurs clients potentiels [chapitre 8]. Ce n'est qu'avec ces deux dernières validations que vous serez en mesure de finaliser et de valoriser votre Business Model de démarrage, c'est-à-dire celui qui permettra le lancement de l'activité. Ce Business Model devra déboucher sur une estimation la plus précise possible de votre chiffre d'affaires prévisionnel [chapitre 9].

Pour réaliser dans les meilleures conditions ces étapes de construction et bien cerner leur enchaînement, quelques principes d'une étude de marché vous sont rappelés dans le chapitre 1.

L'étude de marché est l'ensemble de l'outillage nécessaire à la construction d'un Business Model, qui lui-même, est la pierre angulaire d'un Business Plan. L'étude de marché est **une aide à la décision de lancement** d'une entreprise ou d'une nouvelle activité. En fait, cet ouvrage aurait pu s'intituler «De l'étude de marché aux choix stratégiques de lancement» pour mettre en valeur cet enchaînement. Elle constitue bien la liaison entre l'idée, le marché et la génération de revenus attendus.

Pour faciliter la lecture et la construction de votre Business Model, ce livre a été construit autour du jeu de la marelle, pour rendre ce processus plus agile et donc plus efficace.





Pour commencer une partie de marelle, il faut tout d'abord tracer le dessin qui servira de plateau de jeu en plein air, comme on envisage toutes les étapes qui vont de l'idée au projet. Dans le jeu de la marelle, lorsque le parcours aller est terminé, le joueur doit sauter et faire volte-face pour entamer le retour. Dans le processus de création, le retour peut avoir lieu à tout moment, dès qu'une étape (une case) n'est pas entièrement validée. Dans ce cas, vous ferez des « retours sur hypothèses » avant de repartir. Enfin, pour gagner à la marelle dans le cas du processus de création, vous devrez arriver au plus vite à la case « Business Model », avec toutes les validations en poche.

En conclusion, cette nouvelle édition est complètement restructurée et actualisée pour coller aux situations concrètes que rencontre tout créateur d'entreprise ou créateur d'activité en phase de réflexion et de démarrage. Des témoignages de créateurs, dont un grand nombre d'anciens étudiants que je remercie et que je félicite pour leur esprit entrepreneurial, et des avis d'experts l'agrémentent. Sa lecture peut se faire de manière linéaire pour balayer dans l'ordre toutes les étapes de la réalisation d'une étude de marché, mais aussi de manière centrée sur l'une de ces étapes.

1

Contextualiser l'étude de marche

*Pour atteindre l'objectif final,
je me concentre d'abord sur la préparation.*

DAVID DOUILLET

Objectifs

- ▶▶ Comprendre ce qu'est véritablement une étude marché
- ▶▶ Visualiser sa place dans le processus de création
- ▶▶ Cadrer la méthodologie d'étude selon les types de projets
- ▶▶ Prendre en compte quelques conseils pour être efficace

Comprendre et visualiser la place de l'étude de marché dans la construction d'un projet de création est essentiel avant de démarrer et permet de s'organiser en fonction du type de projet envisagé. Enfin, quelques conseils sont toujours utiles pour être efficace.

1. Qu'est-ce qu'une étude de marché ?

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

DÉFINITION

Il s'agit d'une démarche systématique de collecte, de traitement et d'interprétation d'informations, qui a pour objectif principal de **tester une idée, un produit ou un concept**, de vérifier qu'il existe bien **un marché** et une **demande potentielle**, de **réduire les incertitudes** et de minimiser les risques liés au lancement d'une nouvelle activité.

L'étude de marché se nourrit d'informations

Les informations nécessaires à la décision ont des origines diverses, comme le montre la figure 1.1.

On cherchera donc à collecter :

- des données socio-économiques portant sur les tendances macro passées, présentes et futures ;

- des informations sur la concurrence donnant des indications sur les forces et faiblesses des concurrents directs et indirects actuels et futurs ;
- des éléments sur les modes de consommation et d'usage des clients potentiels ;
- des avis d'experts reconnus dans leur domaine pour compléter ce tableau.

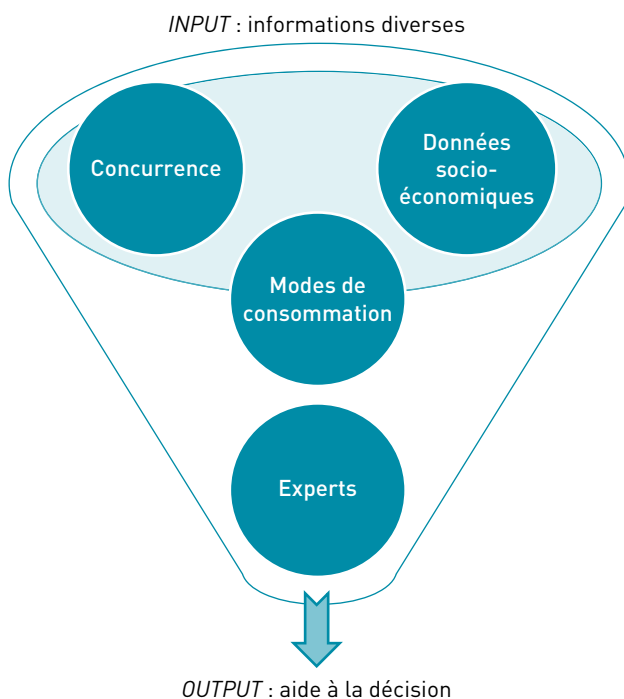


Figure 1.1 – Les différentes sources d'information

AVIS D'EXPERT

Nicolas Dessus, co-fondateur de *Baby VC & Smart Try*

La confrontation avec le marché est primordiale. La confrontation directe à des experts et potentiels clients vous permettra d'obtenir de précieux retours et ainsi rapidement comprendre si votre projet est sur une piste prometteuse ou alors pivoter vers d'autres opportunités.

La synthèse de l'ensemble de ces informations sera une aide à la décision, notamment pour :

- vérifier l'existence d'un marché solvable et si possible durable ;
- s'assurer qu'il existe des espaces disponibles à côté de la concurrence déjà établie ;
- estimer le chiffre d'affaires prévisionnel ;
- concevoir un Business Model pour démarrer l'activité en répondant à la question suivante : « ce projet va-t-il générer suffisamment de revenus pour faire vivre le porteur de projet et lui permettre de développer son entreprise ? »

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

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

Le puzzle complet de la création d'une nouvelle activité se concrétise par un Business Plan qui comprend le Business Model (modèle économique, cf. chapitres 6 et 8), au centre duquel on trouve l'étude de marché, comme le montre la figure 1.2.

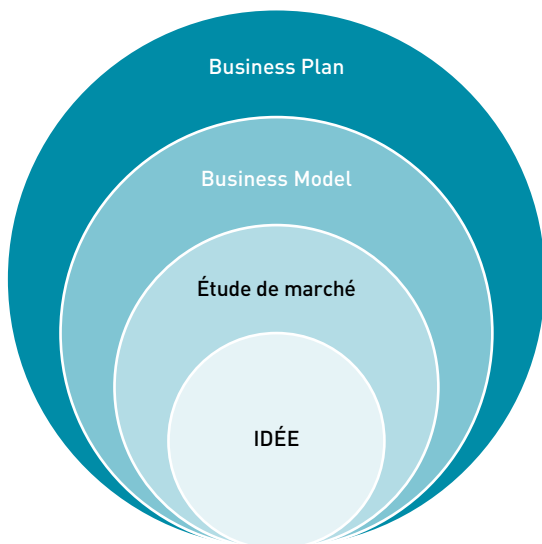


Figure 1.2 – Place de l'étude de marché dans le processus de création d'entreprise

Le puzzle doit donc se construire progressivement en respectant un certain rythme et des étapes-clés. Ce cheminement constitue le **processus de création**. L'exemple d'un départ en voyage est une analogie parlante. Il entraîne de nombreuses questions : partir seul ou avec des amis ? Vers quelle destination ? Quelle proposition répond le mieux aux attentes des participants (hébergement, activités, découverte ou repos, dates, budget) ? Quelles sont les formalités obligatoires (visa, vaccins, achat des billets, change, etc.) ? Que doit-on savoir avant de partir ? Peut-être sera-t-il nécessaire de revisiter sa garde-robe et de faire un peu de sport avant de partir afin d'être fin prêt le jour J !

Plus qu'une idée originale, le succès d'une nouvelle entreprise tient à la construction du **parcours qui mène de l'idée... au projet** et donc au Business Model. D'ailleurs, une cause fréquente

d'échec des jeunes entreprises réside dans la mauvaise préparation (insuffisante ou désordonnée) du projet.


Un petit détour sur le Business Plan

Définition

Le Business Plan, ou plan d'affaires, est un document complet, écrit, synthétique et prospectif qui présente le projet de création. Il doit être simple, précis et clair. Il présente en une vingtaine de pages l'idée, le projet, l'équipe, le marché, le Business Model et les conditions concrètes de mise en œuvre ainsi que les conséquences financières du projet et ses risques.

Présentation

La présentation type d'un Business Plan pour retracer l'histoire du projet est la suivante :

- 
- Executive summary
 - Le (ou les) créateur(s)
 - Le projet
 - La technologie et sa protection
 - Le Business Model
 - Les moyens à mettre en œuvre
 - Les aspects juridiques
 - Le chiffrage du projet
 - Les perspectives d'avenir et les risques
 - Annexes (CV, documents importants)

Au-delà de la polémique un peu stérile sur la nécessité ou non d'un Business Plan, la réalité veut que toute personne s'engage dans sa construction pour deux raisons :

1. le BP est avant tout un « carnet de route » pour le porteur de projet et son équipe qui les guide pendant tout le processus (outil de travail) ;

2. le BP sera toujours demandé et analysé par tous les partenaires du projet (financiers, fournisseurs, jury de concours, etc.) avant de s'engager.

Il est donc bien indispensable. Mais il doit s'adapter au projet; en ce sens, on est dans une démarche « *Lean start-up*¹ » qui permet de construire un Business Plan agile et pragmatique. L'approche *Lean start-up* repose sur deux idées :

- comment aller plus vite en développant à moindre coût une offre rudimentaire simplifiée (aspect *lean*) ;
- comment mieux développer l'offre ensuite pour répondre aux avis des premiers clients (aspect agile).

Ces idées reposent sur une dynamique d'apprentissage constante par itérations successives et tests auprès des clients pour recueillir leurs *feedbacks*.

Les objectifs d'une étude de marché

Ils sont quatre et constituent les *outputs* de l'étude de marché. Ils peuvent se résumer à l'aide des questions et actions suivantes.

Objectif 1 : Vérifier l'opportunité de se lancer

- Existe-t-il réellement un marché ? Comment fonctionne-t-il ? Quelle est son évolution prévue ?
- Quels sont les produits/services qui se vendent le mieux, moins bien ? Pourquoi ?
- Quelle est la concurrence élargie (directe et indirecte) ? Quels sont les concurrents les plus agressifs ?
- Le marché peut-il accepter un nouvel entrant ?
- Qui sont les fournisseurs ? Les distributeurs majeurs ?

1. Approche popularisée par Éric Ries, entrepreneur de la Silicon Valley, en 2008.