

Salon des Entrepreneurs

14^{ème} édition
>>> PARIS 2007

Conférence n° 122

**Votre idée tient-elle la route ?
Validez la faisabilité de votre projet.**

*Conférence animée dans le cadre du 14^{ème} Salon des Entrepreneurs, le
mercredi 31 janvier 2007 au Palais des Congrès de Paris.*

Avec la participation de

- ▶ Alexandra BARTH - Consultante - APCE
- ▶ Jean-Luc MASSOL - Consultant sénior – APCE

Jean-Luc MASSOL, Consultant sénior APCE

Je suis consultant à l'Agence pour la Création d'Entreprises où je m'occupe plus particulièrement de la problématique de l'esprit d'entreprise et également du concept novateur des maisons de la création d'entreprises, dont certains ont peut-être entendu parler.

Je suis en compagnie d'Alexandra BARTH, également consultante à l'Agence pour la Création d'Entreprises, qui, avant d'être à l'APCE, a eu une expérience de conseiller dans la Boutique de Gestion de l'Île de France, où elle a reçu au quotidien des porteurs de projet comme vous, les a aidés à constituer leur projet et à poursuivre jusqu'à la création et même au-delà. Ce que l'on appelle dans notre jargon faire de l'accompagnement de créateur.

Nous garderons quelques minutes à la fin de cette séance pour les questions, bien que le contenu soit très riche, car en effet il y a beaucoup de choses à dire. Notre dernière diapositive vous permettra de retrouver le cheminement afin d'accéder sur notre site www.apce.com à un document de travail de plus de vingt pages, représentant le canevas de cette conférence.

Le thème que nous abordons aujourd'hui constitue, en grande partie, la phase n° 1 de la méthodologie de la création d'entreprise. L'APCE a été créée en 1979, pour apporter aux gens qui voulaient créer une entreprise, un contenu leur permettant de progresser de façon rationnelle, avec beaucoup de bon sens, en avançant par petits pas pour ne rien laisser au hasard. Et cela, toujours avec une démarche itérative, c'est-à-dire réaliser des allers retours sur les sujets où vous serez éventuellement amené à modifier ou revoir votre projet au travers des informations nouvelles que vous pourrez recueillir.

Cette méthodologie de la question d'entreprise a été faite avec des gens qui sont sur le terrain pour conseiller les créateurs de manière à formaliser ce processus progressif, rationnel et itératif.

Cette méthodologie comporte quatre phases : naissance de l'idée (aller d'une idée à un projet réaliste), élaboration du projet (préparation minutieuse du projet), lancement des opérations (concrétisation de l'entreprise) et enfin démarrage de l'activité, parce que nous considérons à l'APCE qu'une entreprise est en création jusqu'à trois ans. Les trois premières années représentent une période de vulnérabilité importante et donc la création d'entreprise concerne les entreprises qui n'ont pas encore atteint leurs trois années d'existence.

Nous allons abordé maintenant cette première partie. Il est bien évident que, lorsque l'on parle de méthodologie, on va vous présenter les conditions optimum de réussite et, bien sûr, dans l'assistance, il y a certaines personnes qui peuvent porter un projet modeste, d'autres personnes, un projet d'un calibrage moyen par rapport à la moyenne des créations d'entreprises, ou d'autres encore, un projet à très fort potentiel. En termes de conditions optimum, il appartient à chacun d'entre vous d'adapter le contenu à votre propre cas, puis d'adapter votre contenu selon l'importance et la complexité de votre projet, selon les connaissances et les informations que vous avez déjà obtenues et bien sûr, selon votre situation personnelle. La mauvaise préparation des projets explique beaucoup d'échecs. En fait, trop souvent, et c'est le constat des opérateurs qui accueillent et conseillent les créateurs sur le terrain, cette étape qui est la première et la plus importante au départ, est trop souvent oubliée. Réflexion intense mais brève pour, à partir d'éléments tangibles et de fortes probabilités, conclure que votre projet est a priori réaliste, réalisable et que vous êtes bien l'homme ou la femme de la situation. Donc, selon le temps disponible pour se consacrer à ce travail, la complexité du projet et aussi la difficulté à recueillir les informations, la validité de votre idée peut prendre quelques jours, ou quelques

semaines voire plus longtemps. L'enjeu est suffisant pour y consacrer le temps nécessaire. C'est donc un travail rigoureux mais il faut dégager l'essentiel pour, en toute objectivité, avoir l'intime conviction que le projet est réaliste et réalisable et que l'on est personnellement en adéquation avec les exigences de celui-ci. Donc, autant dans la phase n° 2 de la méthodologie, on travaille de façon très minutieuse, en prenant beaucoup de temps pour aller vraiment dans les détails, autant dans cette phase là, on continue à travailler avec rigueur mais avec des éléments qui ne sont pas aussi affinés.

Sur cette diapositive, vous avez la présentation de la démarche.

1. Déterminer les composantes de votre idée.

Il est bien évident que, là encore, selon la complexité du projet, le travail peut être plus ou moins long à réaliser mais de toute façon, dans une idée de création d'entreprise, il y a forcément au départ, le problème du produit ou du service que l'on souhaite proposer.

Il y a également l'utilité et le besoin. Si le service ou le produit que l'on veut proposer ne correspond pas à un besoin, il est bien évident que l'entreprise ne serait pas viable.

Troisième composante : l'usage. En fait, commencer à faire les produits ou bien comment on peut recourir aux services proposés.

Autre composante de l'idée, l'aspect vente : comment le produit ou le service sera vendu.

Et puis également le degré de nouveauté, d'originalité, d'innovation que l'on peut apporter. A ce titre, il faut bien garder à l'esprit que, selon les secteurs géographiques où l'on souhaite s'implanter, il y a souvent abondance, voire surabondance de l'offre et effectivement, le mieux est d'essayer de se démarquer et de se différencier par rapport à l'offre existante.

2. Délimiter le marché visé a priori. J'insiste toujours sur « a priori ». Vous avez un peu avancé et vous avez une idée de ce que pourraient être vos clients. Comme la démarche est dite itérative, vous allez avancer et peut-être corriger certaines composantes de votre idée ou modifier le marché que vous visez. Il faut bien une base de départ, donc le marché visé a priori. Ce n'est pas le stade de l'étude de marché qui confirmera ou infirmera votre choix initial.

3. Décrire votre activité de façon très précise. Si on n'a pas bien déterminé les composantes, si on n'est pas clair a priori sur la clientèle que l'on pourrait viser, il sera impossible de décrire l'activité de façon très précise. Or, c'est en couchant sur le papier l'activité de façon concise et claire à la fois, que l'on définira au mieux ce que l'on souhaite faire. Ainsi, on aura les idées plus claires pour poursuivre la démarche. Ce travail sera productif car plus tard, quelle que soit l'évolution de votre idée initiale, vous en viendrez à rédiger votre business plan, ce dernier devant comprendre un résumé de l'activité d'une ou deux pages maximum. Cet effort de clarté et de concision vous servira car vous disposerez des éléments complémentaires que vous aurez pu dégager à ce stade là.

4. Collecter les informations essentielles. Très vite on peut trouver un renseignement qui révélera un obstacle rédhibitoire.

5. Solliciter avis et conseils. Là encore, tout le monde sur le Salon des Entrepreneurs vous répètera qu'un créateur ne doit pas rester isolé. Obtenir simplement un avis neutre extérieur peut être une très bonne chose, permettant éventuellement de pouvoir revenir en arrière.

6. Analyser les contraintes de votre projet économique. C'est une sous-

conclusion des cinq premières étapes. C'est un travail très important qui demande beaucoup de réflexion. Ce n'est pas évident de pouvoir soulever toutes ces contraintes, de repérer tous les facteurs qui pourraient être des facteurs d'échec de manière à y apporter un remède, ou les contourner en modifiant peut-être le dossier. Il y a quatre familles de contraintes : les contraintes inhérentes au produit ou au service que l'on veut vendre ; les contraintes inhérentes au marché que l'on vise ; les contraintes de réglementation et les contraintes de moyens, sachant que les trois premières contraintes peuvent générer de nouvelles contraintes.

7. Définir votre projet personnel de créateur : personnalité, potentiel, motivations, objectifs, compétences. Dans ce travail de validation, il y a d'une part le travail sur les exigences du projet économique, et d'autre part le travail sur le projet personnel et sa cohérence, que nous appelons « cohérence homme projet ». Avant d'en venir à cette cohérence, il faut analyser les contraintes personnelles pour modifier éventuellement le projet ou prendre des dispositions personnelles plutôt que d'y être confronté trop tard. Donc vérifier le réalisme global de votre idée : projet économique, projet personnel et cohérence entre les deux.

Déterminer les composantes de votre idée. Quels services ou biens voudriez-vous produire ou exploiter ?

Il faut bien réfléchir à ce stade et bien préciser les choses, en les couchant sur papier pour savoir si la vision de ce que l'on souhaite faire est réellement claire, afin que le travail qui doit suivre soit vraiment pertinent. La précision sur le process que l'on pourrait envisager fera que les dimensions production, commercialisation, exploitation ne seront pas les mêmes. Les enjeux et les moyens à réunir ne sont pas les mêmes selon que l'on réponde à la question : conception et distribution de quelque chose ? Conception, fabrication et distribution de quelque chose ? Ou importation en vrac ? Conditionnement et distribution ? Fabrication et vente ? Production pour le compte de ? Acquisition ou exploitation d'un parc de machines, de matériels ? Service d'assistance ou de dépannage à distance, ou d'interventions sur place ? La précision sur le process que l'on pourrait envisager fera que les dimensions production, commercialisation, exploitation ne seront pas les mêmes.

Qu'est-ce qui serait réellement vendu ?

On pense souvent aux produits ou aux services mais il arrive qu'il ne s'agisse pas de la vente d'un produit mais simplement de son droit d'usage.

On peut vendre un bien mais à ce stade, il convient de comprendre que c'est un bien avec des accessoires, avec des consommables et dans ce cas, savoir qui doit produire les accessoires (moi ou des fournisseurs à trouver) avec des problèmes de moyens (stockage, locaux adaptés, etc.). Tout ce travail, implicitement, renverra à l'analyse des contraintes de moyens.

On peut avoir également un bien avec des services annexes : qui pourrait les faire ? Partenariat à mettre en place pour éviter d'avoir à recruter du personnel ? Autorisations nécessaires pour ces services annexes ? Equipements spécifiques ? Toujours pour renvoyer ensuite à l'analyse des contraintes.

Ou encore un bien avec un financement à la clé : vendre un bien avec un financement nécessitera un partenariat avec un établissement financier pour proposer une solution de financement, sous peine de voir mon affaire ne pas aboutir. C'est à ce stade de la validation de l'idée que je dois intégrer cette dimension là, car cela implique des contraintes de temps pour trouver un partenariat.

A quels besoins répondrait-il ? Besoin réellement exprimé par le marché ? Besoin constaté ? Besoin latent portant dans ce cas sur la nouveauté et l'innovation ? La notion de besoin latent peut entraîner des moyens particuliers, nécessaires en complément pour pouvoir démarrer l'activité dans de bonnes conditions. Le produit répondant à un besoin latent est beaucoup plus long à être adopté par le marché.

Quel serait son mode d'utilisation ? Décrire l'usage envisagé et le mode de fonctionnement initialement prévu en se demandant si son mode d'utilisation peut répondre aux attentes de la plupart des gens (en gain de temps et de place, en simplification de la vie, besoin de nouveauté).

Faudrait-il éduquer les consommateurs pour utiliser ce bien ou ce service ? D'où la nécessité d'avoir des moyens de communication spécifiques. Peut-être des formations adaptées à une équipe de vente et un budget de communication en conséquence dans les moyens financiers. Cela vous renvoie toujours à l'analyse des contraintes de moyens. Il peut être aussi une installation adaptée et préexistante chez le client ; ou encore la détention préalable d'un certain équipement et, plus subtil et très important, il peut correspondre un accord ou le bon vouloir d'un tiers à l'utilisation du produit ou du service. Par exemple, dans le cas des distributeurs automatiques, si l'on ne trouve pas de lieux pour leur implantation, cela peut poser des problèmes.

Comment serait-il vendu ? Les modes de vente sont très nombreux : en boutique grâce à une force de vente, vente par correspondance, marchés forains, par prescripteurs, vente en réunions, vente par Internet. Ce choix primitif qui peut encore évoluer, éventuellement composite, aura une influence directe sur les moyens à réunir, donc l'analyse des contraintes. Voir également des contraintes réglementaires selon ce que l'on choisit.

Quel serait son caractère novateur ?

Là encore si on est franchement dans l'innovation, il faut prendre conscience qu'une innovation d'amélioration, que nous appelons « une innovation agrémentale » est plus facile à faire adopter par le marché qu'une innovation de rupture. C'est donc une innovation radicale qui exigera encore plus de moyens pour faire adopter le produit ou le service. Dans le cadre du produit innovant, il faut savoir si le produit que je vais proposer est autonome (se suffit à lui-même, donc l'acte de vente le concerne tout seul) ou si c'est une innovation systémique. Si mon produit s'intègre dans un ensemble, les problèmes sont à aborder dès le stade de l'idée car mettre du « nouveau » dans un ensemble nécessite l'accord du fabricant. Par exemple, un élément nouveau dans un moteur, va engendrer des contraintes de temps et de moyens pour pouvoir faire adopter par les constructeurs automobiles mon élément qui va modifier les performances d'un moteur.

Dans le cadre du service innovant, il faut prendre en considération que les services sont difficilement protégeables. Le service innovant relève du savoir-faire qui est très vite copié à notre époque. Il faut donc trouver une parade, obtenir une référence très rapidement, jouer sur une marque.

Les points forts : les performances attendues et les avantages concurrentiels. Il faut toujours garder une analyse critique.

Les points faibles : le piratage de son idée mais aussi le piratage de l'activité. Il faut toujours réfléchir et savoir comment à ce stade, on peut contourner ces

difficultés.

Alexandre BARTH, Consultante APCE

Après avoir analysé les composantes de votre idée, vous allez vous intéresser à votre marché a priori, qui est l'étape n° 2 du processus et vous allez devoir répondre de manière intuitive et a priori puisque vous n'en êtes toujours pas au stade de l'étude de marché.

A qui vais-je vendre ? L'étude de marché confirmera ou infirmera plus tard les premières hypothèses que vous avez dressées. C'est un élément que vous prendrez en considération plus tard dans votre méthodologie. Les éléments constitutifs de votre marché vont énormément influencer sur les moyens à réunir par la suite. Des questions essentielles ainsi que des contraintes vont naître progressivement au cours de cette étape.

Nous allons nous intéresser ensuite à la nature du marché envisagé.

Mon marché est-il local ? Régional ? National ? Ou international ? Plus on va avancer dans cette échelle, plus vous devrez mettre en avant une force commerciale.

Si le marché est régional, vous allez nécessairement avoir recours à une force de vente pour pouvoir prospecter, puisque vous ne pourrez pas le faire tout seul. Des moyens seront nécessaires pour recruter des commerciaux, de même qu'il faudra envisager des moyens financiers au démarrage pour financer les salaires de ces commerciaux. A partir du marché, différentes contraintes vont commencer à naître.

Mon marché est-il saisonnier ou permanent ?

Si le marché est saisonnier, il pourra avoir une forte influence sur votre chiffre d'affaires et votre trésorerie. Par exemple, le fleuriste qui travaille avec une forte saisonnalité surtout à la Saint-Valentin, à la Fête des Mères, à la Toussaint et à Noël. Cette saisonnalité, si elle n'est pas anticipée, peut générer des problèmes de financement de l'exploitation. Il y aura des mois où le chiffre d'affaires sera faible et il faudra assurer le financement de l'exploitation. Autre exemple, le tourisme côtier. Un restaurant d'attitude en haute montagne : si la saison de ski est catastrophique, il faudra avoir anticipé et paré aux éventualités en ayant créé des réserves financières. Votre marché va induire des questions, et des contraintes vont naître progressivement.

Votre marché est-il ambulante ? Sédentaire ? Dans le cas d'un marché ambulante, il faudra prévoir les moyens matériels nécessaires (achat d'une camionnette, achat d'équipements spécifiques, clayettes ...), être en bonne santé physique car le commerce ambulante nécessite de se lever tôt et être robuste pour installer et démonter le matériel dans un temps relativement court.

Votre marché est-il diffus ? Est-il concentré ? Un marché diffus est un marché où l'on trouve de nombreux acteurs avec une clientèle très éparpillée tels que les particuliers. Si votre marché est diffus, il faudra prévoir des moyens commerciaux adaptés pour faire venir votre clientèle.

Votre marché est-il dépendant ? Captif ? Fermé ? Un marché dépendant est un marché qui dépend d'un autre. Le marché captif est un marché où il existe peu d'acteurs qui ont le monopole d'un marché. Le marché fermé est un marché où il existe des acteurs, peu nombreux mais qui se connaissent et qui ont de véritables liens. Si vous êtes sur un marché captif, il faudra bien connaître les acteurs de ce marché et trouver une différenciation. On peut trouver par exemple une différenciation sur le marché des cosmétiques qui peut être considéré comme un marché captif avec des grandes marques que vous connaissez tous, et l'idée pourrait être de se différencier en proposant par

exemple des produits cosmétiques en poudre, lyophilisés, à mélanger avec de l'eau, comme on peut faire de la nourriture en poudre. Le produit va ainsi se différencier malgré un marché captif, il présente des avantages indéniables par rapport aux autres produits existants sur ce marché, il est plutôt pratique avec un faible encombrement et il est en adéquation avec les nouvelles normes de sécurité aériennes. Un exemple de marché fermé est celui des diamantaires. Il est très difficile de s'insérer sur un marché fermé, sauf à connaître tous les acteurs qui sont déjà en place sur ce marché.

Après avoir délimité les grandes composantes de votre marché qui vient a priori, vous allez essayer de pressentir la clientèle à laquelle vous allez pouvoir vendre votre produit ou votre service, dans le but de vérifier le réalisme de votre idée. L'objectif de cette présentation étant toujours de valider le réalisme de cette idée au fur et à mesure.

Le type de clientèle pressentie agit également sur les moyens à mettre en œuvre comme les composantes du marché.

Par exemple, si je vise une clientèle de particuliers, je devrais mettre en œuvre une communication adaptée. Je suis sur un marché plutôt diffus, il me faudra peut-être effectuer un mailing, acheter de l'espace publicitaire dans la presse locale, régionale, en radio, me doter d'un site Internet, etc. Ici, vous voyez bien que tous ces moyens à mettre en œuvre ont un certain coût. Il me faudra donc une communication adaptée pour aller toucher cette clientèle qui apparemment est diffuse.

Si je vise plutôt des professionnels ou des grands comptes, vais-je avoir une capacité de production suffisante pour pouvoir répondre aux appels d'offres ? Les grands comptes fonctionnent beaucoup en appels d'offres et donc, derrière, ont besoin d'avoir une livraison de produits assez conséquente. Cette capacité de production induit également des moyens financiers suffisants pour la financer.

Chaque type de clientèle visée fera donc naître des besoins en moyens matériels, en moyens humains et en moyens financiers. Vous devez ici identifier les principales composantes afin de prendre en compte les exigences qui en découlent et les moyens qu'il faudra mettre en place par la suite.

Après avoir identifié une grande typologie de clientèle, les particuliers, les professionnels qui sont les professions libérales, les commerçants ou les artisans, les grands comptes, les comités d'entreprises, etc...., vous allez essayer de pressentir une cible en commençant à vous poser les bonnes questions.

Voici un exemple de cible que nous allons lire ensemble. Un couple salarié, classe moyenne, propriétaire de sa résidence principale, avec enfants en âge scolaire. Par rapport à cette cible, voici mes premières réflexions : dans le secteur géographique où je souhaite m'installer, la clientèle sera-t-elle présente en nombre suffisant ? J'aurai plus de facilité à la trouver dans une zone pavillonnaire (propriétaires de leur résidence, des enfants en bas âge). Ce type de clientèle devra être démarché plutôt le soir ou le week-end. Est-ce que cela correspond à mes exigences ou à mes capacités au niveau horaire ? Est-ce contraignant ou pas pour moi ? On peut déjà imaginer une série de questions qui découlent de cette cible pressentie. Vous commencez déjà à accumuler les contraintes que vous allez analyser par la suite.

Il faut savoir par exemple que, dans un projet de restauration rapide, je ne dois pas m'installer éloigné d'un bassin d'emploi, où on trouve de nombreuses entreprises. Dans le cas contraire ma clientèle ne sera pas présente en nombre suffisant.

Jean-Luc MASSOL

L'étape n° 3 est de décrire votre activité de façon précise. Vous avez des exemples que j'ai déjà évoqués : production, conception, fabrication, négoce, vente, intermédiaires, prise en charge, etc. On peut dire que certaines entreprises ne vendent que la matière première, d'autres ne vendent que la fabrication (sous-traitance de capacité) et d'autres peuvent avoir plusieurs facettes à leur activité, et dans ce cas, il est intéressant de bien clarifier les choses. Je rappelle qu'il faut impérativement écrire noir sur blanc l'activité que l'on veut faire de manière à pouvoir passer à la phase suivante. Expliciter le produit ou le service à vendre avec les principes de commercialisation et de fonctionnement envisagés.

Alexandra BARTH

Nous allons prendre un exemple. Je souhaite vendre sur six marchés forains des produits de la ruche (miel, gelée royale, cire, bougie) achetés à un parent producteur. Cette offre sera complétée par d'autres produits naturels (huiles essentielles, de la vanille bourbon, des savons d'alep, etc.). Je vais utiliser un stand démontable, spécialement conçu pour mettre en valeur le côté bio naturel des produits afin de profiter de la tendance actuelle des consommateurs. Ce stand très original permettrait de bien distinguer les concurrents directs. Quatre des six marchés toucheraient une clientèle plutôt aisée de type jeune urbain (citadin vivant à la campagne mais à proximité de la ville) qui est une cible privilégiée pour les produits bio. Dans cet exemple, tout n'est pas repris. Il manque des indications sur l'approvisionnement de la marchandise, sur le stockage, sur le transport de la marchandise mais nous disposons de choses très intéressantes et nous allons voir qu'il y a des questions à se poser et des contraintes qui vont commencer à se dessiner. On constate à ce stade que l'idée est plutôt bien définie. On connaît le principe de l'activité : la vente de miel et de produits autour du miel. On connaît les atouts : le producteur est un parent, il est donc plus facile d'aller négocier avec lui. Le stand est bien conçu, original et met en avant le côté bio des produits. Il y a une vraie différenciation et la cible pressentie (jeunes urbains) est présente sur quatre des six marchés. En revanche, on perçoit déjà des contraintes : six marchés, ça veut dire trouver une bonne place sur chacun de ces six marchés ; ça veut dire connaître le placier de chacun des marchés et négocier au préalable une place dans le marché. Le stand est original, démontable, mais il a un certain coût, dont il faudra financer la conception et la réalisation. Il faudra trouver un local d'entreposage et acquérir une camionnette. C'est une idée bien ficelée mais vous voyez ici les contraintes qui commencent à se dessiner. Il faudra donc savoir si vous avez les capacités ou non pour aller au-delà de ces contraintes.

Jean-Luc MASSOL

Deuxième exemple : conception, fabrication et assemblage de composants fournis par sous-traitants, d'engins nautiques (flotteurs motorisés, téléguidés par câble étanche, dispositif breveté permettant la pratique solitaire du ski nautique) visant le particulier voulant pratiquer ce sport sans recours à un hors bord et aux professionnels (écoles de ski nautique et centres de loisirs nautiques, etc.). La commercialisation des engins via les revendeurs spécialisés en matériel nautique serait assurée par un agent commercial. Il est bien évident que ce petit projet à potentiel, nécessiterait normalement pour le rédiger, au moins deux pages de texte. Ici la présentation est succincte mais on se rend compte que le projet est bien clair dans l'esprit du porteur. Son concept est affiné dans la rédaction. Par

exemple, le fait d'écrire « conception et brevet » induit la notion de propriété industrielle, donc des frais de conseils en propriété industrielle et de conseils juridiques. Le fait de parler d'assemblages de composants signifie que le projet nécessitera juste un atelier et non pas l'installation d'une petite usine pour la fabrication complète des éléments de cet engin. Les composants fournis par sous-traitance sous-entend qu'il y aura du temps à passer, des coûts induits de déplacements, des frais pour mettre au point le cahier des charges, des frais de conseils en propriété industrielle, des clauses de confidentialité. Commercialisation assurée par un agent commercial, a contrario, cette façon de vente minimisera le coût de commercialisation mais éventuellement augmentera le risque quant à la réalisation du chiffre d'affaires. Implicitement dans cette description précise de l'activité, on voit qu'il existe un ensemble de facteurs à traiter plus tard : réalisation du prototype, expérimentation, homologation à obtenir (contrainte de temps), protection juridique, design, difficulté du passage à l'industrialisation (éventuellement aller chercher des ressources externes), nécessité de réaliser une vidéo de démonstration pour vendre le produit. On retrouvera tout ça au moment de l'analyse de la contrainte des moyens parce que pour juger du réalisme global du projet, il faudra faire un chiffrage prévisionnel du projet. Dans ce travail de validation de l'idée, l'inventeur renoncera peut-être à son projet et préférera le vendre et toucher des royalties en accordant une licence d'exploitation.

Alexandra BARTH

Quand vous avez déterminé les composantes de votre idée, délimité votre marché visé a priori, décrit votre activité de façon très précise, à ce stade, vous allez collecter les informations essentielles pour essayer de comprendre l'environnement dans lequel vous souhaitez vous projeter. Cette collecte ne sera pas aussi lourde qu'une étude de marché. Vous allez commencer à appréhender l'environnement et recueillir quelques données essentielles afin d'améliorer sa compréhension, surtout si vous connaissez peu cet environnement et si vous êtes en réorientation par rapport à votre carrière professionnelle.

Il faudra également à ce stade s'assurer du réalisme de votre idée en recueillant ces informations. Ce travail pourra constituer plus tard le point de départ de votre étude de marché. Pour vous aider, l'APCE édite des fiches professionnelles qui sont des petites études de marché très utiles qui permettent d'avoir des informations sur l'environnement, sur le marché, des informations réglementaires, sur les principaux ratios financiers afin d'avoir un panorama intéressant pour savoir justement dans quel environnement vous allez travailler dans le futur.

Quelques exemples de collecte d'informations. Si vous envisagez une activité de commerçant et si vous avez déjà repéré le quartier dans lequel vous souhaitez vous implanter, vous pouvez déjà commencer à questionner les autres commerçants (Quartier dynamique ? Quartier qui vit de moins en moins, où l'on ne retrouve plus que des grandes enseignes ? Où les commerçants ne sont presque plus présents). Vous allez observer le comportement des clients, leur attitude face à l'acte d'achat et essayer d'identifier assez rapidement le nombre de clients potentiels. Est-ce que je vais retrouver ma cible en nombre suffisant dans ce quartier ? Questionnez-vous afin de remettre en cause rapidement vos hypothèses de départ et donc de ne pas aller vers quelque chose qui apparaît déjà en amont beaucoup trop contraignant. Prenez rendez-vous avec la mairie afin de connaître le plan d'urbanisme sur les aménagements futurs. Si par exemple vous prévoyez un local destiné au commerce de meubles et qu'une voie

piétonne est programmée à proximité de l'établissement, vous aurez des difficultés pour livrer et faire rentrer les meubles. A contrario si vous envisagez un commerce de vente de vêtements pour enfants et qu'une école maternelle est prévue à proximité, ça peut être très intéressant et en votre faveur. Si vous souhaitez créer un restaurant et si vous visez un local où la salle est assez petite, avant de signer le bail, vérifiez auprès de la mairie que vous avez bien la possibilité d'installer une terrasse pour les beaux jours afin d'accroître vos possibilités.

Voilà quelques exemples d'enquêtes, d'informations essentielles pour connaître votre environnement.

Par ailleurs, le graphique parle de lui-même. N'hésitez pas à solliciter des avis et des conseils. Plus vous allez être entouré d'experts, plus vous allez poser des questions, plus vous allez faire part de votre projet à un tiers, plus vous allez maximiser la pérennité de votre future entreprise. Voyez : quatre experts à cinq ans, les entreprises sont encore sur pied à 81 %. Il existe très sûrement de nombreuses structures d'accompagnement à la création d'entreprise à proximité de chez vous, qui peuvent vous aider. Ce sont des professionnels qui sont là pour vous donner des conseils avisés. L'APCE recense sur son site Internet www.apce.com, dans sa rubrique *A qui s'adresser*, tous les organismes de conseils qui sont présents à proximité de votre lieu d'implantation ou de votre domicile. Faites toutefois attention si vous avez un projet innovant, à ne pas trop en dire ou de protéger votre idée au préalable auprès de l'INPI.

Jean-Luc MASSOL

Analyser les contraintes du projet économique. Sur l'estimation des moyens à réunir, je vous ai dit qu'il fallait faire un chiffrage prévisionnel du projet, des risques pesant sur lui, de sa faisabilité, de sa rentabilité, et également vérifier que ces contraintes sont supportables. L'analyse de ces contraintes va amener peut-être à modifier le projet d'origine, c'est toute la démarche itérative. Nous allons entrer plus précisément dans l'analyse des contraintes avec quelques exemples. Cela est difficile à réaliser avec un aléa technologique. Si c'est le cas, à ce stade, il sera bon d'aller prendre contact avec des organismes comme les CRIT (Centres Régionaux à l'Innovation et au Transfert Technologique) ou prendre conscience qu'il faudra mettre en place un partenariat technologique, ce qui entraînera des contraintes de temps.

Un produit va être effectivement difficile à distribuer, parce qu'il y aura trois décideurs : mon produit concerne un utilisateur, un décideur et un payeur. Par rapport à de grands groupes, le processus risque d'être long et il sera à intégrer dans la dimension du projet, parce qu'il génèrera des coûts de commercialisation et des moyens à mettre en conséquence.

Le produit peut être difficile à comprendre. Il faudra une politique de communication (bonne lisibilité et bonne compréhension par les acheteurs potentiels) et un budget communication en conséquence, notamment dans les concepts nouveaux.

Un produit peut dépendre de prescripteurs pour être vendu. Il faut savoir à ce stade là comment faire en sorte que les prescripteurs jouent le jeu. Il faudra peut-être modifier le projet ou mettre en place quelque chose pour que les prescripteurs jouent le jeu.

Dans le cadre d'un produit qui a besoin d'une reconnaissance officielle, comment faire pour que ce soit un utilisateur de renom qui apporte la confiance ? Peut-être simplement en trouvant un parrain dans le milieu des affaires qui pourra apporter une introduction à une facilitation. Dans ce dernier exemple, le travail

pour surmonter cette contrainte est d'anticipation sur la stratégie de l'entreprise, mais je dirais que c'est nécessaire parce que c'est à ce stade là qu'il faut trouver la solution, et non pas quand on est sur le terrain en situation de vente. Vous avez ici quelques exemples mais les contraintes propres à la nature du service ou du produit sont bien évidemment infinies.

Pour comprendre comment vous devez procéder dans la réflexion, je vais prendre encore quelques exemples. Si le produit est très fragile, cela va avoir des conséquences sur les installations techniques à adapter, les moyens de stockage, un emballage spécifique éventuellement, voire sur les rebuts importants lors de la fabrication. Cela se traduira le moment venu dans l'analyse des contraintes.

Si l'activité est dangereuse, polluante ou bruyante, il pourrait y avoir par exemple une levée de bouclier dans le cadre de la création d'une association, qui, au moment où l'on souhaite réaliser les travaux pour l'installation, fasse opposition à notre projet. C'est à ce stade là qu'il faut intégrer cette dimension du projet pour voir comment surmonter cette contrainte.

Si le produit est copiable, voir comment s'y prendre pour être la référence afin d'occuper systématiquement le marché tout de suite, d'où des moyens commerciaux et des moyens financiers. Si le produit est rapidement obsolète, ce qui arrive quelquefois, voir comment s'y prendre pour anticiper le change.

Contraintes liées à la production du produit ou du service. Les approvisionnements, selon l'activité, peuvent porter sur des quantités importantes. Souvent le fournisseur, généralement en situation de force, impose des commandes minimales. Ou encore nécessité d'avoir un stock de précaution si les délais d'approvisionnement sont trop longs ou si le produit peut être sujet à variations des cours. Il faut donc trouver une parade qui aura une incidence sur les moyens et donc sur le chiffre du projet.

Sur le processus de fabrication, on en a parlé avec les aléas technologiques : les renchérissements éventuels, les retards, etc. Il convient ici de se rapprocher de différents experts, avec une marge de sécurité financière dans le projet pour y faire face. A ce niveau, pour les petits projets à potentiel et notamment en fabrication, on s'aperçoit que se pose le problème du recrutement. Si on est dans un endroit isolé, on n'a pas toujours la possibilité de trouver le personnel avec des qualifications rares ou bien de faire venir ce personnel. A ce stade là, il faut voir ce problème de recrutement avec l'ANPE ou l'Agence de recrutement, compte tenu du fait qu'il faut certaines qualifications que l'on ne trouve pas toujours facilement.

Finalisation du produit : savoir si on en est au stade de la maquette, du prototype et dans quel délai on peut passer à l'industrialisation.

Le conditionnement : quelquefois un conditionnement spécifique est nécessaire. Là encore, il faut trouver le fournisseur, ce qui génère des coûts qui augmentent le coût initial du projet, dont il faut tenir compte dans les contraintes de moyens.

Alexandre BARTH

Certains projets peuvent avoir une certaine connotation, être mal perçus ou avoir une image très luxe, très mode, etc. Cette image liée au produit peut induire certaines contraintes spécifiques. Premier exemple, l'effet de mode. Tout le monde connaît des produits qui ont subi un fort effet de mode. On peut tout à fait se lancer dans un marché totalement nouveau avec un produit totalement nouveau.

Je prendrais l'exemple des pins dans les années 90, très à la mode, qui a duré près de deux ans. Aujourd'hui, toutes les entreprises qui produisaient les pins

soit ont disparu, soit se sont différenciées et sont allées vers d'autres produits ou proposaient déjà à la base d'autres produits. Si vous allez vers un produit qui a un fort effet de mode, essayez d'avoir une idée d'avance pour différencier votre production au moment où le produit ne bénéficiera plus de cet effet de mode.

Votre produit peut souffrir d'une image très négative. On peut aller sur un type de produit qui a très mauvaise réputation mais il faudra trouver un positionnement intelligent pour essayer de se différencier et renverser les codes. Par exemple, les marchés liés au sexe sont extrêmement mal perçus. La marque Sonia Rykiel a réussi à implanter un sex-shop dans le 6^e arrondissement de Paris, rue de Grenelle. Elle a réussi à renverser totalement les codes liés au marché du sexe en rendant l'objet totalement glamour et extrêmement mode. Mais là, il faut avoir une communication adaptée et prévoir le coût de cette communication pour changer les mentalités par rapport à ce produit.

L'image de luxe. Attention aux produits qui ont une image de luxe, ils induisent des coûts.

Les cosmétiques sont distribués en distribution sélective (Sephora, Marionnaud, etc.). Ces marques sont luxueuses et si je vais sur un produit type luxe, type cosmétique, je devrai prévoir tous les moyens de communication et identifier les moyens financiers. Une marque de luxe veut dire un packaging de luxe qui a un certain coût, avec une communication de luxe, une identité, un logo, une forte image de marque. Tous ces éléments vont induire des coûts à prendre en considération.

Pour un projet d'épicerie fine, il devra s'implanter dans un quartier plus aisé, avec un local plus cher que dans un quartier moins aisé. L'image liée à votre projet va induire des contraintes et il faudra toujours mettre en face les moyens afin de pouvoir réussir et concrétiser dans ce projet.

On va voir également les contraintes liées à la distribution. La nature de votre projet et le positionnement choisi vont déterminer un canal de distribution. Les cosmétiques sont généralement vendus en distribution sélective. Un soda bas ou moyen de gamme sera plutôt distribué en grande distribution. Vous allez pressentir un certain canal de distribution. Ici, on est toujours bien dans le pressentiment et non pas dans l'étude de marché. C'est après que vous allez déterminer vos canaux de distribution.

Vous allez devoir identifier quelles seront les spécificités liées à l'écoulement de votre produit. Si vous pressentez la grande distribution, essayez de connaître les us et coutumes. En grande distribution, les délais de paiement sont très élargis par rapport à une commercialisation plus classique, vous devrez donc prévoir les moyens financiers pour financer votre besoin en fonds de roulement. Il faudra aussi prévoir le financement de la publicité sur le lieu de vente (PLV), ainsi que les actions commerciales qui ne sont pas financées par les grandes enseignes elles-mêmes mais par l'entreprise qui vend dans la grande enseigne.

Jean-Luc MASSOL

Parmi les contraintes inhérentes au marché, il y a l'état du marché, c'est-à-dire la maturité du marché, les barrières à l'entrée et les autres caractéristiques.

Si le marché est à créer, on a déjà évoqué le besoin latent. Il faut éduquer la clientèle et donc avoir le temps d'attendre que le marché réagisse, éléments de temps et de coût à englober dans la dimension du projet avec des moyens de communication en conséquence.

Dans le cadre d'un marché en démarrage, si le marché est prometteur, il n'y a pas de problème. La concurrence va venir très vite, surtout à notre époque. Il va falloir prendre très rapidement une place sur le marché et là encore les moyens

commerciaux doivent être à la hauteur pour se constituer rapidement une image et une réputation.

Si le marché est en fort développement, il y aura une guerre des prix en perspective. Il faut donc démarrer avec une structure financière suffisamment solide et des compétences commerciales et gestionnaires pour pouvoir travailler avec des marges qui vont progressivement se réduire.

Si le marché est plus que mûr : il faut avoir quelque chose de nouveau à apporter au marché et trouver une différenciation forte et des moyens puissants en conséquence pour pouvoir faire bouger les choses face aux entreprises qui sont déjà bien installées sur le marché et qui peuvent être concentrées.

Concernant les barrières à l'entrée, s'il y a une exigence d'une technologie spécifique, c'est au stade de la réalisation de l'idée qu'il faut se poser la question de savoir comment résoudre ce problème. Là encore, il faudra peut-être mettre en place un partenariat ou obtenir une licence d'utilisation de celui ou de l'entreprise qui détient la technologie, d'où dimension de temps et de coût à intégrer.

Si vous avez besoin d'une capacité de production importante. On en a parlé avec les grands donneurs d'ordre. Il faut être réactif et pouvoir fournir suffisamment de produits quand les clients le demandent.

Un référencement pour les grandes surfaces est nécessaire. Le référencement peut prendre un an de négociations, ce qui génère un coût à intégrer dans son projet. Il faut voir comment contourner ce problème par des relations, par des introductions, encore faut-il faire du travail relationnel.

Il faut donc un carnet d'adresse adapté, ce qui est à peu près similaire. Mais il existe d'autres caractéristiques de contraintes inhérentes au marché. Pour comprendre la réflexion qui vous amène aux contraintes de moyens, je prendrais l'exemple d'un marché atomisé et très dispersé, celui des achats. Les achats sont souvent plus importants, il faut donc des moyens commerciaux en conséquence, de marketing direct en particulier, et la rentabilité risque d'être faible.

Dans le cadre d'un marché peu solvable, il faut savoir sélectionner les bons clients si possible, par une couverture en garantie. Trop d'entreprises nouvelles disparaissent à cause d'un impayé. Si le marché est risqué, il faut trouver une parade à ce problème.

Pour les marchés à double clientèle, il faut travailler sur l'intermédiation, c'est-à-dire que tant qu'on n'a pas suffisamment de clients, les autres ne veulent pas jouer le jeu et ne veulent pas acheter. C'est le cas par exemple de la création d'entreprises sur des nouveaux vecteurs de communication comme la publicité. Si on n'a pas suffisamment de supports, on n'aura pas les annonceurs. Il faut savoir comment jouer sur les deux axes pour avoir cette synchronisation et éviter le freinage.

Enfin concernant la concurrence occulte déloyale sur certains secteurs d'activité, on est confronté au travail au noir, à la contrefaçon, voire à la contrebande. Il faut peut-être s'orienter sur un segment de clientèle qui ne recourt pas à ce genre de services, le secteur public, le secteur parapublic et les entreprises en général.

Alexandra BARTH

Certaines activités sont soumises à des réglementations dont peuvent dépendre la faisabilité et la viabilité de votre projet. Les contraintes vont être liées à différents facteurs :

- au statut du porteur de projet : un fonctionnaire ne pourra pas sauf exception créer une entreprise.

- à la qualification imposée : nécessité d'un diplôme ou d'une expérience professionnelles (les agents immobiliers, les artisans du BTP qui doivent posséder un CAP ou trois années d'expérience professionnelle significative dans ce même secteur d'activité).
- à la législation du projet : pour les cosmétiques, il faudra obtenir une homologation, dont le coût sera subi par la future entreprise.
- ou découler du droit du travail : si vous êtes salarié et que vous souhaitez créer une entreprise similaire, vous avez une obligation de loyauté, de non-concurrence implicite envers votre employeur actuel.

Jean-Luc MASSOL

Dans le cadre des contraintes de moyens, le repérage des facteurs qui pourraient être des facteurs d'échecs, se traduit éventuellement par la modification du projet ou par des solutions qui ont une influence sur les moyens humains, les moyens techniques et bien sûr les moyens financiers.

Concernant les moyens humains, si plusieurs personnes sont présentes dans le projet, il faut constituer une équipe dirigeante, savoir si on peut le faire dans de bonnes conditions et si l'équipe dirigeante aura une vision globale.

Concernant les moyens techniques, si on doit faire réaliser une machine spéciale ou un logiciel spécifique, il faut prendre le maximum de garanties pour avoir les moyens techniques nécessaires.

Les moyens financiers en sont la résultante. Ces moyens financiers seront mobilisés s'il y a modification du projet, si vous êtes seul ou plusieurs au démarrage du projet et surtout il faudra avoir une enveloppe financière prévisionnelle du coût du projet en allant voir les centres de gestion agréés qui peuvent fournir des ratios, ou les syndicats professionnels (coût approximatif des investissements, coût des besoins en fonds de roulement).

Alexandra BARTH

Avant de vérifier l'adéquation homme projet, il faut faire le point sur vos aptitudes et vos compétences. C'est un travail d'introspection qui peut parfois être difficile à réaliser tout seul mais il est nécessaire et permet de déceler vos traits dominants, votre potentiel, vos motivations, vos objectifs, vos compétences, vos contraintes personnelles. Vous pouvez vous faire aider par un bilan de compétences, qui est gratuit quel que soit votre statut. Ces bilans sont conduits par des psychologues et vous permettent de déterminer vos principaux traits de caractère.

En ce qui concerne votre personnalité, on va s'attacher à vos traits dominants qui peuvent parfois être en totale inadéquation avec le projet économique que vous portez. Dans ce cas, les risques d'échec de votre projet sont renforcés. Par exemple, si vous êtes rigoureux, sérieux, vous serez plus à l'aise dans un milieu scientifique ou industriel. Si vous êtes plutôt taciturne, pusillanime, vous aurez du mal à aller vers des fonctions commerciales. Si vous êtes extraverti, enjoué, les fonctions commerciales seront plus adaptées à votre personnalité. Si vous êtes timide, le secteur de la publicité, le milieu de la mode, l'agence commerciale, ne sont pas des activités dans lesquelles vous vous sentirez bien. Si vous êtes autoritaire, il faut aller plutôt vers un projet pour manager des gens qui n'auront peut-être pas de qualifications.

Là, vous allez déterminer votre potentiel, chaque projet est différent et n'exige pas le même potentiel mais il faut que vos traits de caractère soient en adéquation avec votre projet.

Des activités comme les artisans du BTP, commerçants ambulants sont plus

éprouvantes physiquement. D'autres, comme agent commercial ou consultant vont nécessiter de grandes aptitudes commerciales. D'autres encore vont nécessiter des facultés d'organisation. L'agent de publicité doit être rigoureux, organisé et savoir gérer un planning. D'autres enfin vont fonctionner par le réseau ou le bouche à oreille.

Jean-Luc MASSOL

En ce qui concerne les motivations, il faut donc mettre à jour toutes vos motivations. Il faut toujours une adéquation avec les dimensions personnelles et les exigences du projet. Si vous souhaitez retourner vous installer au sein de votre village natal, vous devez prendre en compte le fait que la clientèle est insuffisante, et que le projet doit être en cohérence avec les motivations. Votre projet devra alors couvrir tout le département ou intégrer le fait de faire venir la clientèle. Une autre des motivations peut être l'entrepreneuriat social.

Les objectifs correspondent à la vision à moyen terme de l'entreprise. Si vous avez comme objectif de tenir dans cette activité jusqu'à la retraite (comme 9 % des créateurs d'entreprises qui ont plus de 50 ans), il faut trouver un secteur qui puisse correspondre à cette envie de travailler tranquillement jusqu'à la retraite, en parfaite adéquation entre les objectifs et l'activité. Le projet devra porter sur une activité qui soit dans un secteur non confronté à des remises en cause : innovation permanente, exposition à la concurrence étrangère à bas prix, secteur avec des restructurations incessantes de circuits commerciaux ou une activité dans laquelle on est en concurrence frontale avec les grandes surfaces.

Concernant les compétences, il faut faire un distinguo entre les compétences théoriques et la pratique et surtout ce qui est vécu à l'identique (faire à son compte ce qu'on faisait en qualité de salarié avec la contrainte de découverte totale). Il va falloir prendre en compte cette contrainte et s'entourer des conseils nécessaires en conséquence avec le problème de la qualification idéale. Les facteurs clés d'échec sont la gestion dans une activité à très faible marge (sur les achats et sur la gestion des stocks), le management dans une activité de services à forte rotation de personnel ou ayant recours à des saisonniers. Le commercial dans une activité très concurrentielle où il faut aller chercher le client est un facteur déterminant du succès. Là encore, il faut une adéquation par rapport à ces compétences.

Les contraintes personnelles sont souvent oubliées par les porteurs de projet. Tout d'abord l'argent, l'épargne que l'on peut avoir pour le projet mais aussi les crédits en cours. Il faut trouver une adéquation entre le besoin de chiffre d'affaires pour avoir un revenu régulier afin de couvrir les obligations financières en cours et le projet d'entreprise.

Les contraintes familiales sont importantes. Certaines activités demandent des amplitudes horaires importantes. Il pourrait y avoir là encore une inadéquation entre les exigences du projet et les contraintes familiales. Ou bien être obligé de créer une entreprise dans un lieu géographique parce que les donneurs d'ordre ou les partenaires technologiques se trouvent dans cet endroit (obligation de déménager).

La santé est un facteur évidemment. Les contraintes de temps ne doivent pas être oubliées. Il faut prendre le temps de faire les choses posément si on veut réunir tous les facteurs de réussite. Créer en catastrophe conduit à la catastrophe. Valider son idée prend du temps, plusieurs semaines, de même que la préparation du projet de 6 mois à 2 ans.

Pour conclure sur le réalisme de son projet, il faut savoir qu'un projet peut être

réaliste dans l'absolu mais quelquefois mal adapté. Il faut qu'il y ait adéquation entre le porteur et le projet. Il faut faire le point sur ses atouts, ses points faibles (compétences trop fragmentées en gestion, autorisations administratives longues à obtenir), ses menaces (intégrer des compétences que l'on n'a pas), ses opportunités (profiter d'une réglementation pour offrir de nouveaux services). C'est une démarche totalement itérative qui vous a été présentée, avec des allers retours dans le projet économique, éventuellement en modifiant certaines choses, avec des allers retours dans le projet personnel et enfin des allers retours entre le projet économique et le projet personnel. Au final, le bon sens, l'objectivité et la confrontation avec quelques avis extérieurs doivent amener à la conclusion que le projet est réaliste et qu'il est possible de le porter. A ce moment là on pourra passer à la phase 2 de la méthodologie de la création d'entreprise qui est la préparation très minutieuse du projet, ou élaboration. Je vous remercie de votre attention et vous souhaite un bon salon.