

L'ETUDE DE VOTRE MARCHÉ : vos clients et vos concurrents

« Il n'y a qu'un patron : le client.

Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. » Sam Walton – Industriel américain

Rappel ; qu'est-ce qu'un marché : Un marché est un lieu physique ou virtuel sur lequel sont échangés des biens et services de nature diverse. Par extension, on qualifie de marché, l'ensemble des consommateurs réels et/ou potentiels souhaitant procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin.

Il faut distinguer 2 marchés différents :

- Le marché global (macro-économique) : Il s'agit du marché national voire international qui regroupe tous les acheteurs et tous les vendeurs. Les informations disponibles sont globalisées.
- Le marché de votre entreprise : Il s'agit de vos acheteurs (votre cible) et de vos concurrents

Qu'est-ce qu'une étude de marché : Une étude de marché est un travail d'exploration destiné à analyser, mesurer et comprendre le fonctionnement réel des forces à l'œuvre dans le cadre d'un marché (**clients** → votre cible + concurrents). Il s'agit d'une activité typiquement mise en œuvre dans le cadre de la réflexion marketing (voir la définition complète).

Pourquoi faire une étude de marché : pour maîtriser le comportement de vos clients et éviter qu'ils n'aillent ailleurs et faire mieux que vos concurrents pour prendre votre place sur ce marché.

Qu'est-ce qu'une cible : un **groupe homogène de personnes / d'entreprises** qui ont les mêmes **besoins**, que vous pouvez servir via **le même canal** de distribution, qui seront sensibles à la **même communication**, qui accepteront de payer le **même prix** et avec lesquels vous aurez le **même type de relations**.

Qu'est-ce qu'un besoin : Un besoin est une nécessité ou un désir éprouvé par un utilisateur. Il existe 5 catégories de besoins auxquels correspondent des types d'achats.

Comment faire une étude de marché : Pour cela, deux étapes : les hypothèses et la confrontation sur le terrain. Il s'agit donc de définir le profil de vos clients et de vérifier vos hypothèses avec une enquête de terrain. Puis d'analyser vos concurrents pour être différent d'eux.

Nous vous proposons donc de travailler sur les quatre points suivants :

- Vos hypothèses sur vos clients (votre cible)
- Vos hypothèses sur vos concurrents
- La validation de vos analyses clients et concurrents par la confrontation sur le terrain
- La définition de votre positionnement

L'étude de marché intervient après [l'analyse du besoin](#).

Sommaire

L'analyse de vos clients.....	3
L'étude de vos concurrents.....	13
Et si votre marché n'existe pas ?	14
La méthode d'enquête pour réaliser l'étude de marché	19
Méthode pour vous différencier de vos concurrents et trouver votre positionnement	25
De l'étude de marché au chiffre d'affaires, est-ce possible ?	26
Deux exemples.....	28
A vous !.....	35

L'analyse de vos clients

Dans cette partie, vous allez travailler sur votre clientèle pour la définir de façon détaillée et pouvoir lui vendre votre produit / service efficacement.

C'est LA partie la plus importante de votre projet : si vous vous trompez sur vos clients, vous n'aurez pas assez de chiffre d'affaires.

Cette phase d'étude comporte 7 parties :

- La segmentation de votre cible
- Avez-vous plusieurs profils de clients ?
- Comprendre votre client pour valider son besoin
- Quelles sont les motivations, mobiles, freins, critères d'achat de votre cible ?
- Comment achète votre cible ?
- Où se trouve votre cible ?
- Quel est le prix psychologique de votre cible pour votre produit / service ?

Une fois ce travail réalisé, ajustez votre business model si besoin en fonction des retours de l'étude de marché (vos hypothèses sont-elles vérifiées ou pas).

La segmentation de votre cible

Explication

Quand on veut vendre « tout à tout le monde », on ne vend rien à personne.

Votre cible n'est donc pas l'ensemble des personnes / entreprises qui ont le besoin auquel votre service / répond mais un **groupe homogène de personnes / d'entreprises qui ont les mêmes besoins, que vous pouvez servir via le même canal de distribution, qui seront sensibles à la même communication, qui accepteront de payer le même prix et avec lesquels vous aurez le même type de relations.**

Pour vendre de façon efficace, **vous devez donc « segmenter » votre cible.** Cela signifie faire des choix et ne pas servir tout le monde. Vous pouvez cependant servir plusieurs segments de cible.

La méthode

- Définissez qui a besoin de votre produit / service : vous avez déjà posé des hypothèses avec le « value proposition canvas »
- Si cette cible est trop vaste, segmentez-la. Pour cela :
 - Définissez les critères de segmentation qui sont utiles par rapport au produit / service proposé.

Par exemple :

Cible Entreprises	Cible Particuliers
- Taille	- Sexe
- Secteur d'activité	- Age
- Chiffre d'affaire (et/ou bénéfices)	- Niveau scolaire

- Date de création	- Profession
- Profil de l'acheteur dans l'entreprise (dirigeant, directeur financier, directeur informatique...)	- Revenus
- En crise ou pas	- Statut marital - Statut familial
- ... etc	- Taille de la famille
	- Type d'habitation (<i>appartement, caravane, maison avec jardin...</i>)
	- Localisation (<i>territoire rural, bord de mer, ville de plus de 25 000 habitants...</i>)
	- Mode de vie (activités sportives ou culturelles, loisirs...)
	- Habitudes de consommation (<i>accros, occasionnels...</i>)
	- Personnalité et de style de vie.
	- Critères comportementaux (<i>statut d'utilisateur et fidélité, rôle dans le processus de décision, quantités consommées, rentabilité des clients, modes de consommation, situations et événements...</i>)
	- ...

- Il est possible que vous n'ayez qu'un seul critère de segmentation ou qu'il y ait un critère principal et un ou plusieurs secondaires.
- Pour chaque critère, identifiez les caractéristiques qui correspondent à votre cible. Par exemple, pour le critère « âge », définissez quel tranche d'âge votre produit / service cible. Pour le critère « taille », définissez si vous ciblez les entreprises de 0 salarié ou 1 à 9 et/ou 10 à 19....etc.
- Après avoir déterminé votre segment de clientèle, c'est-à-dire votre cible, vérifiez que votre cible est :
 - mesurable : vous devez pouvoir compter le nombre d'acheteurs potentiels,
 - accessible : vous devez pouvoir « toucher » votre cible par des points de vente, des fichiers clients, les médias (ce qui signifie avoir les moyens financiers de faire de la publicité... pas une bonne idée en auto-entrepreneur),
 - rentable : l'investissement à faire pour toucher votre cible doit vous permettre d'augmenter vos bénéfices !
- Il peut s'agir d'un marché de niche (votre cible est spécifique et donc étroite), d'un marché de masse, d'un marché diversifié (vous aurez plusieurs cibles)...
- Il est possible que votre segmentation « théorique » évolue au cours de votre étude de marché. En effet, après enquête, vous allez peut-être vous rendre compte que les critères de segmentation choisis ne suffisent pas ou ne sont pas les bons.
- Si vous avez plusieurs cibles potentielles, pour gérer votre croissance au mieux, commencez par une cible puis, une fois vos process et méthodes de vente rodées, adressez-vous à une autre cible.

Avez-vous plusieurs profils de clients ?

Explication

En fonction des produits / services vendus, vous aurez plusieurs cibles à maîtriser. En effet, le client n'est pas seulement celui qui paie.

Les prescripteurs :

Ce sont les personnes / entreprises qui peuvent recommander l'achat de votre produit / service.

Ex : les enseignants prescrivent les livres scolaires, les enfants prescrivent une marque de bonbons à leurs copains...

Les acheteurs

Ce sont les personnes / entreprises qui font l'achat. Ils ne sont pas nécessairement les consommateurs.

Ex : les parents achètent les jouets à leurs enfants. Les enfants sont les utilisateurs du produit et les parents en sont les acheteurs.

Les utilisateurs

Ce sont les personnes / entreprises qui utilisent votre produit / service. Ils sont souvent également les prescripteurs.

Ex : les enfants mangent des céréales au chocolat et ce sont eux qui les demandent à leurs parents mais les parents (les acheteurs) doivent être convaincus de faire le bon achat pour leurs enfants

Vous devez connaître ces trois profils de clients aussi bien l'un que l'autre.

Peut-être n'aviez pas pensé que vous auriez plusieurs cibles et l'enquête peut vous permettre de le découvrir

La méthode

- Par l'étude du marché globale, vous avez probablement lu des éléments à propos des prescripteurs, posez ces éléments sur une feuille pour oublier de vérifier pendant l'enquête.
- Vous pouvez imaginer également de nouveaux types de prescripteurs en vous demandant « qui aurait intérêt à prescrire mon service / produit ? ». Par exemple, une application mobile qui concerne la prévention de la santé pourrait être prescrite par les mutuelles (puisqu'elles pourraient faire des économies sur les soins).

Comment comprendre votre client ?

Explication

Avec le [« value proposition canvas »](#) ou le [lean canvas](#), vous avez déjà identifié beaucoup d'éléments sur les besoins de votre cible. Nous vous proposons une méthode pour aller plus loin encore dans la compréhension de votre client : la carte d'empathie ou empathy map.

La méthode

La carte d'empathie est un outil qui permet de représenter visuellement chaque client, dans une démarche d'empathie pour mieux comprendre le comportement, le désir et les attentes de votre cible. Cette carte permet de « profiler » votre cible au-delà des données démographiques par exemple.

Pour travailler avec cette carte :

- Idéalement, demandez à des partenaires de votre projet de travailler avec vous (3-5 personnes)
- Créez des « **persona** ». Il s'agit de représenter visuellement chacun de vos profil-type de client afin de vous mettre plus facilement à la place de vos clients et donc de mieux comprendre leur comportement,

leurs désirs et leurs attentes. Pour définir votre ou vos persona, vous devez d'abord connaître le profil-type de votre cible puis, vous notez :

- un prénom,
- sa description,
- ses besoins,
- ses frustrations,
- ses attentes idéales,
- Bref, ce dont vous avez besoin de savoir pour cerner ses besoins.

Exemple :



- Reportez-vous à la carte d'empathie, prenez des post-its et répondez aux questions suivantes à propos de ce personnage en écrivant vos idées sur des post-its :
 - Que voit votre personnage :
 - Décrivez ce qu'il voit dans son environnement.
 - Comment est-ce ?
 - Qui fait partie de son entourage ?
 - Qui sont ses amis ?
 - A quel type d'offres est-il exposé quotidiennement ?
 - Quels problèmes rencontre-t-il ?
 - Qu'entend votre personnage ?
 - Décrivez comment son environnement peut l'influencer.
 - Que disent ses amis ? Son conjoint ?
 - Qui l'influence réellement et comment ?
 - A quels médias fait-il confiance ?
 - Que pense votre personnage et que ressent-il réellement ?
 - Essayez d'esquisser ce qui se passe dans l'esprit de votre client.
 - Qu'est ce qui est réellement important pour lui (et qu'il n'avouerait pas nécessairement en public) ?
 - Imaginez ses émotions. Par quoi est-il ému ?
 - Qu'est ce qui pourrait l'empêcher de dormir ?
 - Essayez de décrire ses rêves et ses aspirations.
 - Que dit votre personnage et que fait-il ?
 - Imaginez ce qu'il pourrait dire ou comment il pourrait se comporter en public.

- De quoi parle-t-il ? Que raconte-t-il ?

Attention : ce qu'il dit ne correspond pas nécessairement à ce qu'il éprouve. Il faut être à l'affût de ces contradictions.

- Que craint votre personnage ?
 - Quelles sont ses plus grandes frustrations ?
 - Quels obstacles se dressent entre lui et ce qu'il veut ou a besoin d'accomplir ?
 - Quels risques pourrait-il avoir peur de prendre ?
- Qu'espère votre personnage ?
 - Que veut-il ou qu'a-t-il réellement besoin d'accomplir ?
 - Quels sont ses critères de réussite ?

Essayez d'envisager les stratégies qu'elle pourrait utiliser pour atteindre ses objectifs.

Vous pouvez télécharger la matrice sur Pour en savoir plus : <http://www.elton-pickford.fr/2014/03/carte-de-lempathie/>

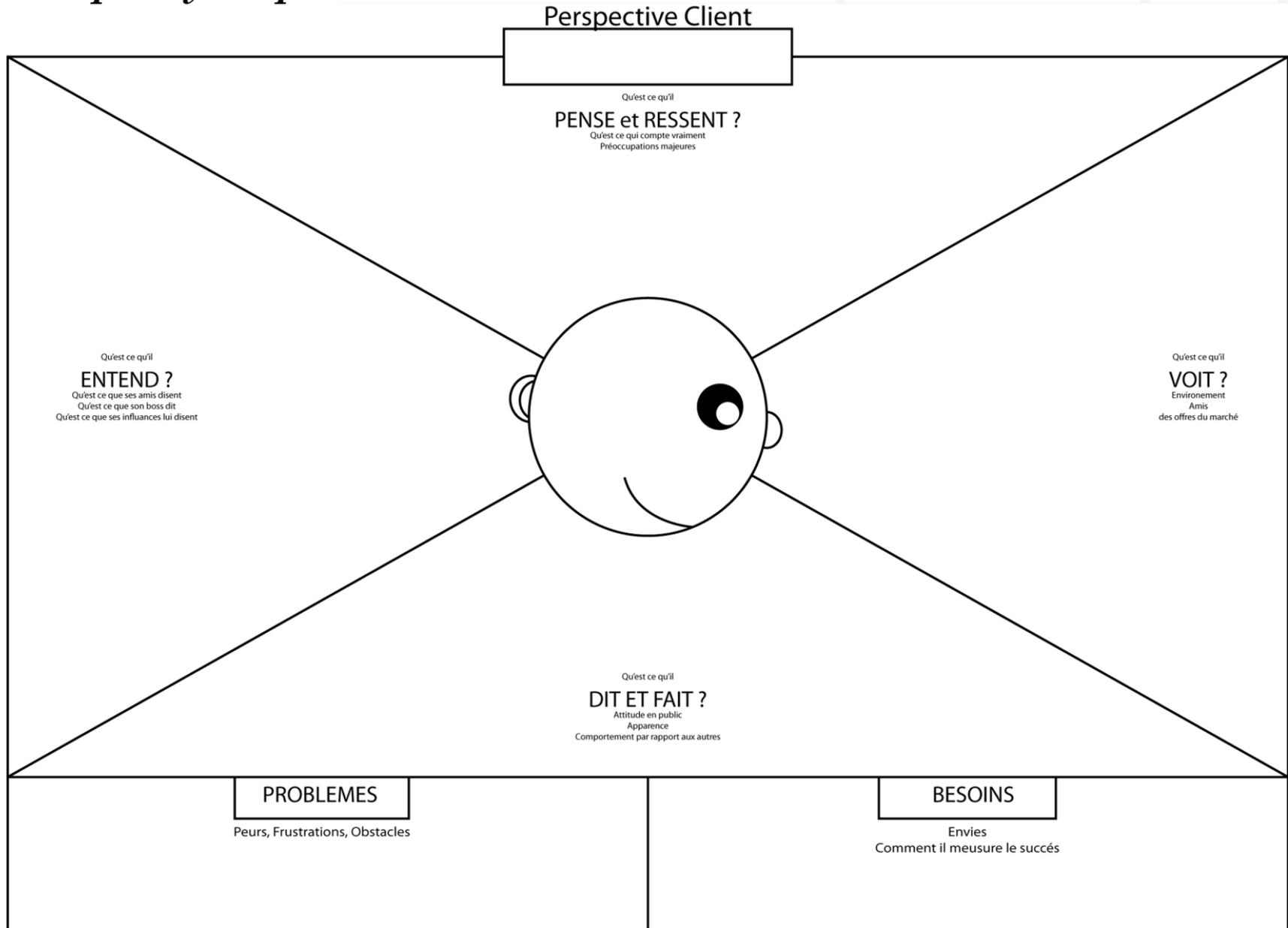
The Empathy Map

Designer pour:

Designer par:

Le:

Version N°:



Quelles sont les motivations, mobiles, freins, critères à l'achat de votre cible ?

Explication

Les besoins ne suffisent pas, les motivations et les freins sont tout aussi importants à prendre en considération car ils guident l'achat ou les freinent. Ce sont des pulsions qui mènent à l'achat ou les bloquent.

Ces motivations / freins se distinguent en 3 catégories:

- Motivations / freins **hédonistes** :
 - Motivation : recherche du plaisir par la consommation, la possession
 - Frein : impressions désagréables à la consommation ou à la possession d'un produit

- Motivations / freins **rationnels** :
 - Motivation : incitation à acheter, utiliser ou consommer un produit parce qu'on pense qu'il nous est utile et présente plus d'avantages que d'inconvénients
 - Frein : perception d'un rapport avantages / inconvénients négatif

- Motivations / freins **éthiques** :
 - Motivation : sentiment de devoir (ou d'obligation morale) qui motive l'achat ou la consommation
 - Frein : refus d'acheter un produit ou une marque par souci moral

A l'intérieur de ces motivations on retrouve les mobiles d'achats, différents selon la personnalité de votre cible. Les mobiles définissent ce que le client attend du produit ou du service.

Ces mobiles seront utilisés dans les argumentaires de vente :

- **Sécurité** : besoin d'être rassuré par la marque, le vendeur, le produit, le SAV, la garantie, la fiabilité... Le client attend des preuves tangibles.
- **Orgueil** : être à la mode faire preuve d'un certain standing (ce mobile est souvent non-exprimé)
- **Nouveauté** : besoin de changer,
- **Confort** : besoin de bien-être, de facilité d'utilisation, de praticité...
- **Argent** : économie à l'achat, désir de faire une bonne affaire
- **Sympathie** : coté affectif, mobile d'achat cadeau

Les critères d'achat sont nombreux.

Comme pour les motivations, il y a des critères rationnels... :

- La marque
- Le prix bas
- L'esthétique
- La nouveauté
- La simplicité
- La technicité du produit
- Le prix en fonction de la situation
- Le rapport qualité / prix
- Le SAV
- La praticité d'accès
- La possibilité d'échanger le produit
- Le conseil des vendeurs
- ...

... Et des critères émotionnels

- L'amabilité du vendeur
- La réputation de l'entreprise
- Le niveau d'expertise du commercial
- L'état d'esprit dans lequel se trouve l'acheteur
- ...

Plus il y a de produits semblables, plus il y a de place pour le jugement rationnel.

Plus l'achat implique une interaction avec une personne qui représente l'entreprise, plus il y a place pour le jugement émotionnel.

La méthode

Si votre cible est constituée de particuliers :

- Les critères d'achat sont, en général, étudiés lors d'analyses de groupes de consommateurs (les écolos, les bobos, les jeunes... », vous pouvez donc trouver des informations sur les sites des donneurs d'ordre de ces études (les fédérations professionnelles par exemple) ou sur les sites des sociétés qui ont réalisé ces études (Ipsos, CSA, Ifop..)
- N'oubliez pas les blogs et forums qui donnent des recommandations aux futurs acheteurs qui s'approprient ainsi de nouveaux critères d'achats.
- La plupart des informations sont disponibles sur le web ou en bibliothèque.

Par exemple :

- Blog « comment choisir son aspirateur »
- Site de vente de matériel informatique avec une partie « guide d'achat »
- Les sites ou la presse de type « que choisir »

Si votre cible est constituée d'entreprises

- Il n'existe pas ou peu d'informations facilement disponibles sauf pour des achats de matériels (matériel de bureau, informatique...).
- Une solution, fastidieuse mais efficace, est d'identifier les critères d'achat au fil de la prospection en interrogeant l'acheteur avec doigté.
- Consultez les articles de presse professionnelle

Comment achète votre cible ?

Explication

Les modes d'achat sont divers :

Entreprises	Particuliers
<ul style="list-style-type: none">- Par appel d'offres- De gré à gré- Par marchés publics- Via un service des achats- Chaque service gère ses achats- ...	<ul style="list-style-type: none">- Par Internet- En magasin- A domicile- Sur les marchés- Par des intermédiaires- En achat groupé
<ul style="list-style-type: none">- Les achats futurs sont définis à une période précise- Les achats sont réalisés au fil des besoins	<ul style="list-style-type: none">- Après avoir cherché des informations en magasin, sur le web, sur les forums, sur les blogs... pour « bien acheter », auprès d'amis- En planifiant / sur impulsion
	<ul style="list-style-type: none">- D'occasion- Neuf- Troc- ...

La méthode

Si votre cible est constituée de particuliers

- études de consommateurs à récupérer sur le site de l'INSEE, des sociétés de sondage, des fédérations ou syndicats professionnels, des sites Internet de référence sur votre produit...
- Et, surtout, l'étude terrain (interviewer directement votre cible).

Si votre cible est constituée d'entreprises

- sites Internet d'information,
- presse spécialisée,
- sites Internet des fédérations / syndicats professionnels
- ...

Par exemple :

- Etude shopper
- Le baromètre de la vente à distance de la fédération du e-commerce (accessible aux souscripteurs)
- Etude sur le comportement d'achat en ligne des professionnels
- Baromètre sur le conseil en management de Syntec Management
- ...

Vous pouvez avoir des idées, avoir eu des informations via l'enquête sur le marché globale de l'activité mais, seule l'enquête auprès de votre cible vous permettra de le confirmer ou pas.

Quel est le prix psychologique de votre cible pour votre produit / service ?

Explication

Cet élément est essentiel. Multiplié par le nombre potentiel de clients, il vous donne une 1^{ère} estimation de votre chiffre d'affaires. Vous ne pouvez le déterminer que si vous avez défini votre cible.

Le prix psychologique est un prix acceptable par un maximum de personnes de votre cible. Le prix psychologique permet de maximiser la taille de la clientèle potentielle.

Le prix psychologique se situe entre :

- Une borne inférieure : au-dessous de ce prix, votre cible ne juge pas le produit comme étant crédible (de qualité médiocre).
- Une borne supérieure : au-dessus de ce prix, votre cible juge le produit comme étant trop cher et ne l'achètera pas.

Dans les entreprises aussi, le prix psychologique existe.

Le prix psychologique dépend de votre produit, de la motivation d'achat de votre cible, de l'usage que l'acheteur fera de votre produit, du pouvoir d'achat de votre cible...

La méthode

- En fonction de votre produit / service, vous pouvez trouver une information dans les études disponibles.
- Vous pouvez également avoir cette information grâce à votre parcours professionnel.
- Idéalement, par enquête sur un échantillon de votre cible. *Par exemple, votre cible est les adolescentes ayant de l'argent de poche, vous pouvez enquêter auprès des adolescentes qui sont dans un café ou qui vont dans une boutique qui proposerait des produits similaires aux vôtres (si elles consomment en l'absence de leurs parents, il se peut qu'elles aient de l'argent de poche). En fonction des boutiques qu'elles fréquentent, vous pouvez évaluer le niveau de leur argent de poche.*
- Pour une entreprise, c'est plus complexe, la tarification de vos concurrents vous donnera une fourchette de prix dans laquelle vous situer.

Vous pouvez avoir des idées mais, seule l'enquête auprès de votre cible vous permettra de le confirmer ou pas.

En fonction de votre produit / service, la notion de « panier moyen » sera tout aussi importante que le prix psychologique (moyenne des achats effectués dans un même point de vente en une visite, par un même client).

Attention, plus votre produit / service fait l'objet de promotions, ventes privées, (les vêtements par exemple), plus les acheteurs décident en fonction du prix qu'il estime juste par-rapport à l'usage qu'ils feront de l'objet. *Par exemple, une cliente cherche une jupe marron mais elle sait qu'elle ne la mettra que 5-6 fois par an, alors, elle se fixera son prix maximum par-rapport à cet usage (et, bien sûr, par-rapport à sa propres perception*

Où se trouve votre cible ?

L'emplacement de votre cible déterminera votre méthode de vente et de communication.

Exemples :

- *Votre cible est à proximité : vente en porte-à-porte, en réunion à domicile... Communication par flyers...*
- *Votre cible est loin : vente à distance. Communication par les réseaux sociaux, l'insertion publicitaire...*

Si vous envisagez une activité de commerce qui répond aux achats « coup de cœur », cette information est capitale pour choisir le bon emplacement.

L'étude de vos concurrents

Explication

Les concurrents sont de trois types :

- **Les concurrents directs** : ils proposent la même chose que vous.
- **Les concurrents indirects** : ils répondent aux mêmes besoins que vous mais ne proposent pas le même produit / service.
- **Les futurs concurrents** : Vérifier qu'il n'y a pas des projets d'implantation d'activités concurrentes.

Si vous avez des concurrents, il est important de trouver un positionnement différent pour vous différencier. Cette différenciation vous permettra de vous positionner.

Le positionnement correspond à la position qu'occupe une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques). Sans positionnement clair, votre entreprise ne sera pas perçue clairement par les clients, vous aurez donc des difficultés à leur vendre votre produit / service

Le positionnement de votre produit est la base pour :

- définir votre tarification,
- définir votre politique de distribution,
- définir votre politique de communication.

Une fois ce travail réalisé, ajustez votre business model si besoin en fonction des retours de l'étude de marché (vos hypothèses sont-elles vérifiées ou pas).

Méthode pour identifier vos concurrents

- Si vous êtes sur une cible locale, pour repérer les concurrents directs, il suffit souvent de se promener dans la rue ou de consulter les pages jaunes, les moteurs de recherche et les annuaires d'entreprises (www.aef.cci.fr)
- Si vous avez une cible nationale, vous trouverez les acteurs principaux du marché lors de l'étude du marché globale faite au début.

- Pour les concurrents indirects, faites le même travail mais en pensant « besoin ». *Par exemple, si vous ouvrez un commerce de restauration rapide dans un quartier dans lequel il y a beaucoup d'entreprises, vos concurrents indirects (qui répondent aux mêmes besoins mais de façon différente) peuvent être le restaurant d'entreprise et la salle de pause équipée dans laquelle les salariés peuvent réchauffer leur plat.*
- Pour les concurrents indirects, lisez les communications de votre mairie si vous voulez ouvrir un commerce, lisez la presse professionnelle de votre secteur...

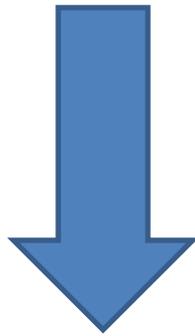
Ensuite, il faudra les analyser :

- Qui sont-ils ? Quels produits / services proposent-ils ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Quels prix pratiquent vos concurrents ? Quelle est la renommée de vos concurrents ? Où sont-ils implantés ? Quelle est leur stratégie de communication ?
- Pour cela,
 - En B to C
 - Pour un bien de consommation courante, rendez-vous sur place.
 - Achetez le produit et testez-le
 - Parlez avec des clients de vos concurrents pour savoir pourquoi ils achètent chez ce concurrent, ce qui leur plaît ou pas, ce qu'ils voudraient en plus ? ...
 - En B to B
 - Participez à des conférences, foires, salons où sont vos concurrents et faites-vous passer pour un potentiel client ou prenez contact avec eux par téléphone (tout dépend de l'activité).
 - « Googlez » vos concurrents pour voir s'il y a des articles sur eux.
 - Fouillez leur site Internet pour comprendre leur offre de service.
 - Contactez leurs clients pour leur poser des questions.

Et si votre marché n'existe pas ?

- Reprenons la définition du marché : « Ensemble des consommateurs réels et/ou potentiels souhaitant procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ».
- Consommateurs réels et/potentiels = la cible
- La cible = un segment de clients = un groupe homogène de personnes / d'entreprises qui ont les mêmes besoins, que vous pouvez servir via le même canal de distribution, qui seront sensibles à la même communication, qui accepteront de payer le même prix et avec lesquels vous aurez le même type de relations.
- Pour mémoire : les besoins à satisfaire / les problèmes à résoudre :
 - o Pyramide de Maslow
 - o Les besoins sont stables mais la **façon de les satisfaire évolue**
 - o La plupart des problèmes existent depuis longtemps mais le numérique, notamment, **simplifie fortement la façon de les résoudre**

Marché – Cible – Besoins / problème / espoir



Si le besoin / problème / espoir existe, le marché existe

- En revanche, vous pouvez :
 - Innover sur le produit : Inventer une nouvelle façon d’assouvir un besoin / simplifier la résolution d’un problème / résoudre un nouveau problème
 - Innover sur le business model :
 - Modifier la façon de distribuer un produit / service → *Exemple : Le drive*
 - Modifier la façon de faire payer votre client → *Exemple : Faire payer ses chaussures sur abonnement*
 - Modifier le lieu de distribution de votre produit / service → *Exemple : Les Food trucks ou le Boudoir des cocottes*
 - ...
 - Créer de nouveaux usages, de nouvelles habitudes. *Exemples :*
 - *Le drive*
 - *Les applications mobiles*
 - ...
 - Etendre les marchés existants avec de nouvelles cibles. *Exemples :*
 - *Le marché des analyses ADN : des laboratoires aux particuliers*
 - *Le marché des réseaux sociaux : des jeunes aux seniors (pour garder le lien avec leurs petits-enfants)*
 - *Le marché du sport : des quadras aux seniors*
 - *Le marché des drones : des militaires aux particuliers*
 - ... etc

Et si le produit est très innovant, faut-il faire une étude de marché ?

La méthode **Lean start-up** est adaptée aux **innovations technologiques** (un nouveau produit, logiciel, ...) ou aux **innovations d’usage ou d’habitudes**. En effet, dans les cas d’innovation, vous n’avez pas de références sur

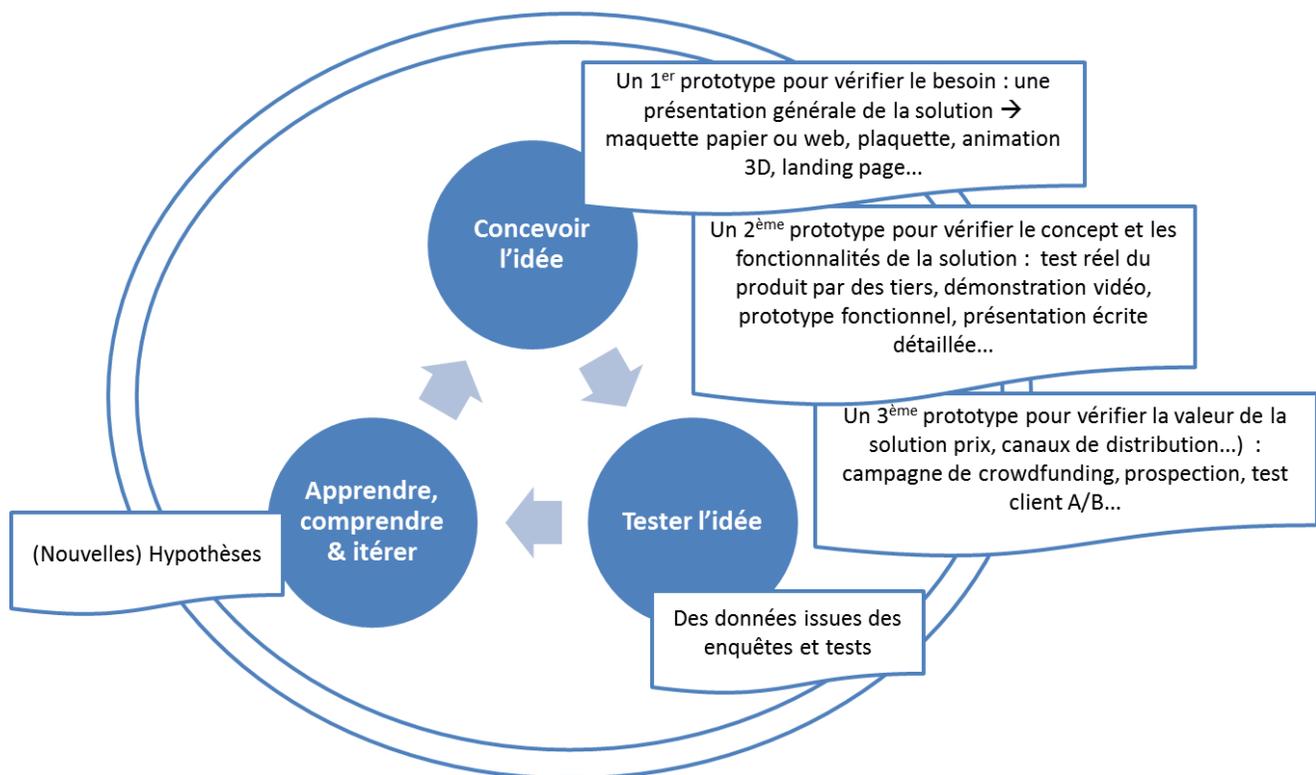
lesquelles vous baser pour vérifier qu'il y a des individus / entreprises qui ont bien le problème que votre solution résout / qui ont le besoin que votre solution permet d'assouvir.

"L'idée de base de cette méthode est de vérifier si votre idée fera ses preuves auprès de vos futurs utilisateurs, de valider vos hypothèses rapidement."

A quoi bon commencer à développer un nouveau produit si au final personne n'en veut ? Il s'agit d'apprendre vite ce qui convient ou pas, dans une démarche itérative, sans avoir à payer le prix de plusieurs semaines voire mois d'études du marché puis de R&D. Dans le cas d'une innovation, vous devrez d'abord vérifier l'adéquation entre la solution et le problème avant de vérifier l'adéquation entre le produit et le marché puis de lancer la production.

La méthode se décompose en 3 temps et est itérative : construire, mesurer, apprendre : construire le projet, mesurer les résultats, apprendre de ces résultats sur ce qui marche et ne marche pas, et recommencer à construire.

Le Lean start-up repose en effet sur la définition progressive du modèle d'affaire au travers de l'expérimentation en réel, de l'apprentissage et de l'adaptation.



LA MÉTHODE DU LEAN START-UP :

Concevoir l'idée

- Poser votre idée et vos hypothèses sur une matrice. A ce stade, la matrice la plus efficace est le Lean canvas (cf. chapitre « A vous ! Le lean canvas »). Dans un premier temps, vous ne pourrez probablement pas tout remplir ou cela restera vague. La suite des travaux vous permettra d'affiner ces hypothèses. **Le principal est de répondre aux questions suivantes :**
 - **Quoi** : Quel problème tentez-vous de résoudre ?
 - **Qui** : Qui rencontre ce problème ?

- **Comment** : comment résoudre le problème ? Quel est le marché ? Comment atteindre le client ? Comment gérer la demande ? Comment générer du revenu ?
- Faites un prototype très simple mais viable (pour ne pas dépenser trop d'argent) de façon à pouvoir facilement présenter votre idée aux personnes que vous allez rencontrer prototype réel, dessin, un schéma, plaquette, maquette papier ou web... bref, tout ce qui peut permettre à quelqu'un de comprendre facilement ce que vous envisagez.

Tester l'idée :

- **Vérifiez qu'il y a bien un problème à résoudre.** Pour cela, posez la question à des potentiels utilisateurs ! Interrogez 10-12 personnes qui vous semblent être des potentiels utilisateurs de votre solution (entretiens en face-à-face, en réunion, au téléphone, ...etc mais le face-à-face est plus facile pour créer le dialogue). Pour choisir ce panel, réfléchissez à qui pourraient être les « early adopters », c'est-à-dire les personnes qui seraient vos 1ers clients. Pour toute innovation, il y a toujours des personnes (pour eux ou pour leur entreprise) qui sont prêt à essayer. Cette cible servira à « tracter » les autres (explications sur les différents acheteurs d'une innovation sur <http://xn--blogsansgravit-okb.com/loi-cycle-adoption-technologies-tivio/>).
- Pendant ces entretiens, après avoir collecté quelques informations sur votre panel (âge, métier, catégorie socio-professionnelle...), fixez le thème de discussion en racontant l'histoire de votre idée (« un samedi pendant lequel je faisais telle chose pour la 300ème fois, je me suis dit que ça me simplifierait la vie d'avoir un système qui m'éviterait de recommencer toujours la même chose »),
- Puis, faites-les parler. Poser des questions vous permettant de vérifier qu'il y a un problème à régler et que ce problème engendre une souffrance suffisante pour que vos panelistes soient prêts à acheter une solution pour le résoudre (si vos panelistes ne font rien pour trouver une solution au problème, c'est peut-être que la chose en question ne leur pose pas un réel problème, une réelle difficulté, une réelle peine. Si au moins un paneliste a trouvé une solution, continuez à creuser). Poser des questions vous aidant à comprendre pourquoi la situation leur pose vraiment problème, à identifier des pistes pour développer votre produit : « et vous, racontez-moi la dernière où vous avez fait telle chose », « et qu'est-ce qui est le plus pénible quand vous faites telle chose ? », « A votre avis, pourquoi est-ce pénible ».

Apprendre, comprendre & itérer :

- Etudiez les informations que votre panel vous ont données.
- Poser de nouvelles hypothèses

Et vous recommencez ! Concevoir :

- Grâce aux retours, modifiez votre Lean canvas et votre prototype pour l'approfondir suffisamment pour tester les fonctionnalités de la solution : landing page, vidéo de présentation, prototype fonctionnel... Vous pouvez également créer une « landing page » sur internet. Il s'agit d'une page sur laquelle arrive un internaute après avoir cliqué sur une publicité en ligne, un lien mail ou tout autre lien promotionnel...L'idée étant de mesurer l'intérêt des internautes pour votre solution.

Pour que ce travail soit efficace, choisissez bien l'hypothèse à valider, la cible visée, le message à faire passer et l'action que vous voulez que l'internaute fasse (laisser leur email pour être prévenu du lancement de votre solution, participer au financement du projet, « liker » le projet...)

Exemples de landing page (en anglais) :

<http://unbounce.com/landing-page-examples/built-using-unbounce/beautiful-landing-page-design-examples/>

Tester :

- En fonction de votre prototype, refaites des entretiens ou analysez les retours du comportement des internautes. **Cette fois, vous allez valider les fonctionnalités de votre solution.**
- Si vous faites des entretiens, comme vous avez pu cerner le profil de votre cible lors de vos entretiens, essayez d'avoir un 2ème panel qui corresponde le plus possible à votre cible.
- Commencez par raconter de nouveau l'histoire du problème et vérifier que toutes les personnes interviewées ont bien ce problème.
- Montrez votre prototype (schéma, dessin...) et discutez avec votre panel de cette solution. L'objectif est de valider toutes les caractéristiques de votre produit / service (fonctionnalités, prix, taille, matière...). Ne modifiez qu'une hypothèse à la fois jusqu'à ce que la proposition recueille au moins ¾ de réponses positives auprès des personnes de votre cible.

Apprendre :

- Etudiez les informations que votre panel vous ont données.
- Posez de nouvelles hypothèses

Concevoir :

- Grâce aux retours, modifiez votre Lean canvas et modifiez votre prototype pour en faire une solution quasi finalisée voire finalisée

Tester :

- La dernière validation est celle de la valeur de votre solution. Vous allez donc valider le prix, les canaux de distribution, les modalités de collaboration avec vos co-traitants ou sous-traitants.

La méthode dépend du prototype que vous aurez à ce moment-là. Vous pouvez commencer à vendre, faire une campagne de tests client A/B (en savoir plus sur le test A/B) voire faire une campagne de crowdfunding.

Apprendre :

- Etudiez les informations collectées et finalisez votre solution

Et vous vous lancez !

L'idée étant de lancer votre produit une fois qu'il est viable même s'il est imparfait et de l'améliorer de façon continue en ayant déjà des clients (cf. concept du « produit minimum viable »). Ainsi, la phase d'entretiens est assez rapide, **quelques jours suffisent**. Si vous souhaitez le faire en groupe et avec un accompagnement, vous pouvez participer à un Start-up week-ends. Certains sont organisés par les CCI.

Une fois que vous avez lancé votre produit, vous continuez à mesurer, à apprendre et à construire dans un processus d'amélioration continue. A ce moment-là, il faudra également analyser les indicateurs-clés que vous aurez définis.

La méthode d'enquête pour réaliser l'étude de marché

Pour réaliser votre étude de marché, vous allez **poser des hypothèses** (dont la plupart sont déjà posée dans votre [business model](#) : besoin, profil de cible, prix...) puis les **vérifier** lors d'enquêtes.

Cela implique :

- une définition précise de votre **cible**, puisque c'est votre cible que vous allez interviewer. Si vous pensez avoir plusieurs cibles ou que vous voulez voir s'il n'y aurait pas une cible différente à celle définie, interrogez des personnes / entreprises avec des profils différents, vous en déduirez votre cible après l'enquête.
- De **sortir** pour aller les interviewer : une étude de marché ne se fait pas en famille ou devant un ordinateur !
- De définir un **objectif**
- De choisir la **méthode** la plus adaptée : une enquête qualitative ou quantitative

Explications du cabinet [Capsys Conseil](#) sur les deux types d'enquêtes

Les **méthodes d'étude qualitatives** consistent à interroger un nombre réduit de personnes (entre 15 et 25) en profondeur, au cours d'un entretien en face-à-face ou d'un focus group, et de mieux **comprendre** les motivations et freins à l'achat d'un produit ou d'un service.

Ces entretiens ou réunions sont menés à partir d'un questionnement semi-directif, composé de questions ouvertes, qui laissent aux personnes interrogées toute latitude de s'exprimer :

- *Que pensez-vous de ce produit / service ?*
- *Quels sont pour ses points forts ? ses points faibles ?*
- *Quelle est l'utilisation que vous feriez de ce produit*
- ...

On ne vise pas un échantillon représentatif de ses futurs clients, mais la diversité des profils, et la profondeur des informations recueillies.

Les **méthodes d'étude quantitatives** consistent à interroger un nombre important de personnes (80 à 100 pour mieux connaître un segment de clients, jusque 1 000 pour faire une enquête représentative de la population nationale).

Ces études sont menées à partir de questionnaires avec des **questions fermées**, ce qui permet de déterminer facilement des pourcentages.

- *Diriez-vous que vous êtes très intéressé, plutôt intéressé, plutôt pas intéressé ou pas du tout intéressé par ce service ?*
- *Pensez-vous que vous utiliseriez ce produit tous les jours, une fois par semaine, deux ou trois fois par mois, moins souvent ?*

- D'interroger un **nombre** adapté de personnes

Il n'y a pas de seuil minimal ou maximal mais l'échantillon doit être suffisant en taille pour être représentatif de l'ensemble de votre cible. Cependant, en-dessous de 15 – 25 interviews, vous ne pourrez pas exploiter correctement les résultats.

Explications du cabinet [Capsys Conseil](#) sur les personnes à interviewer

Évitez d'interroger votre entourage proche, vos amis, votre famille. Leur réponses risquent d'être biaisées (eux aussi veulent vous « faire plaisir »). De plus, ils sont un peu comme vous (c'est bien pour ça que vous êtes proches)... il faut chercher des avis neutres, objectifs auprès de vos « vrais » futurs clients. Comment les trouver ? Faites jouer votre imagination pour aller chercher vos clients potentiels là où ils se trouvent : des jeunes autour des fast-foods à l'heure du déjeuner, des professionnels du bâtiment sur les parkings des grandes surfaces spécialisées, des clients « business » devant un centre d'affaires ou de congrès, les jeunes mamans devant les crèches ou dans les squares et installations sportives le mercredi après-midi... vous pouvez aussi louer un fichier qualifié, ou lancer un appel sur les réseaux sociaux

- D'adapter votre **mode d'interrogation** à votre objectif et à votre cible

Vous pouvez interroger les personnes par téléphone, par questionnaire on-line, ou en face-à-face (dans la rue, en faisant du porte à porte dans une zone géographique donnée).

*Pour une création d'entreprise, quand cela est possible et surtout quand votre **solution est innovante**, il est idéal de pouvoir :*

- réaliser une enquête qualitative auprès d'une dizaine de personnes pour créer un questionnaire quantitatif bien calibré (les bonnes questions avec les bonnes possibilités de réponses),
- réaliser ensuite l'enquête quantitative auprès d'un échantillon plus large.

- Pour éviter de faire le travail plusieurs fois, de savoir exactement les **informations dont vous aurez besoin** (leur regard sur vos concurrents, leur avis sur votre offre, leur prix psychologique...etc).

Donc, préparez ce questionnaire après avoir commencé à réfléchir également sur votre marketing mix. Vous aurez peut-être besoin de leur poser des questions sur une méthode de distribution, une action de communication...

- De poser les questions de façon claire, compréhensible et non-biaisée.

Explications du cabinet [Capsys Conseil](#) sur le ton des questions

- Si vous menez vous-mêmes les enquêtes ou entretiens, **restez neutre** ! Ne faites pas savoir à l'interviewé que c'est *votre* projet, ne laissez pas transparaître l'importance de votre projet pour vous, cela influencerait les réponses, car (contrairement à ce qu'on peut penser), les interviewés ont tendance à vouloir « faire plaisir » à celui qui les interroge, à trouver la « bonne réponse ». Votre attitude : une « neutralité bienveillante » de celui qui peut tout entendre, en toute objectivité.
- Ne posez pas telles quelles les questions que vous vous posez, mais traduisez-les en questions **auxquelles votre interlocuteur va pouvoir répondre** ! Exemple : personne ne pourra répondre à la question « combien de pizzas consommez-vous par an ? » Par contre, vous pouvez demander si la personne achète des pizzas au supermarché, combien de fois par mois elle en achète, combien elle en achète à chaque fois,... à vous de faire un calcul approximatif après (qui sera toujours plus fiable qu'une réponse 'au hasard')
- Vous souhaitez recueillir des avis, des opinions... le questionnaire est l'outil pour vous aider à recueillir ces informations, ce n'est pas de la littérature : **formulez les questions dans un langage courant**, usuel... pour être sûr d'être compris par votre interlocuteur, et l'inciter à être concret dans ses réponses.
- Posez toujours les questions un peu délicates à la fin : une question qui gêne la personne parce qu'elle est considérée comme indiscrette voire intrusive (l'âge, le revenu), peut l'inciter à arrêter l'interview. Privilégiez des « tranches » (entre 50 et 59 ans...) pour éviter les refus de répondre.

- De rédiger un **questionnaire adapté à votre objectif et à la méthode choisie** (quantitatif, qualitatif)
Faite un questionnaire auquel vous auriez vous-même envie de répondre, avec des questions formulées sans ambiguïtés (si vous voulez savoir si votre produit pourrait être utile et s'il paraît bon marché, posez 2 questions distinctes) et des questions qui ne comportent ni la réponse ni votre opinion.

Explications du cabinet [Capsys Conseil](#) sur la rédaction d'un questionnaire pour une enquête qualitative

Un entretien qualitatif dure généralement entre 45 minutes et une heure, pendant lesquelles vous abordez les différents thèmes selon une **trame que vous aurez rédigée préalablement**. Cette trame sera constituée essentiellement de **questions ouvertes**, qui permettront à la personne interrogée de choisir ses propres termes ; elles vous donneront beaucoup d'information et une grande richesse de réponses pour bien comprendre les opinions et aspirations de votre cible. Vous pouvez prendre des notes détaillées pendant l'entretien, mais vous pouvez aussi **l'enregistrer** - si votre interlocuteur vous y autorise ! - par exemple sur votre téléphone portable. Cela vous permettra de réécouter l'entretien à tête reposée, et de vous concentrer pendant l'entretien sur votre interlocuteur.

La trame d'un tel entretien peut être la suivante

1 – Vous vous présentez, vous présentez l'objet de l'entretien

« Nous travaillons sur un projet d'installation de ..., nous avons souhaité vous rencontrer pour vous présenter notre projet, pour savoir ce que vous en pensez, et avoir éventuellement vos idées d'amélioration... »

2 – Vous faites parler votre interlocuteur d'un sujet qu'il connaît bien (lui !), en posant des questions en lien avec votre projet, pour créer une relation de confiance et mieux comprendre son contexte professionnel / personnel

« En quoi le produit / service xxx est-il important pour vous ? Depuis quand l'utilisez-vous ? A quelle fréquence ? Dans quelles conditions ? Quelles sont les marques / fournisseur que vous utilisez généralement ? Comment les avez-vous choisis ? Qu'en pensez-vous aujourd'hui ? »

3 – Vous présentez en une ou deux phrases l'idée de votre projet / produit / service et le bénéfice qu'il apporte au client

« Le projet consiste à proposer des bijoux fantaisie personnalisés, fabriqués sur place avec une imprimante 3D. Ce procédé permet de vous proposer très rapidement un bijou vu dans une vitrine, un magazine ou sur une autre personne, à un prix très intéressant »

4 – Explorer la perception du produit / service, d'abord spontanément, puis par rapport aux différents critères

« Qu'en pensez-vous ? En quoi ce concept est-il intéressant pour vous ? Quels sont selon vous ses points faibles ? Que pourrait vous apporter ce produit ? En quoi est-il mieux / moins bien que... [ses concurrents, une autre solution] ? A qui s'adresse ce type de produit ? »

5 – Evaluer l'intention d'achat et le prix psychologique

« Qu'est-ce qui ferait que vous ayez envie de l'essayer ? de l'acheter / distribuer ? Qu'est-ce qui vous ferait réfléchir ? Quel est le prix au-dessus duquel vous n'achèteriez certainement pas le produit ? Quel est le prix en-dessous duquel vous auriez le sentiment que le produit est de mauvaise qualité ? (testez éventuellement vos hypothèses de prix) »

Explications du cabinet [Capsys Conseil](#) sur la rédaction d'un questionnaire pour une enquête quantitative

Un questionnaire quantitatif dure généralement entre **5 et 20 minutes**... tout dépend des conditions d'enquête (debout dans la rue, il faudra se contenter de quelques questions rapides, on peut passer un peu plus de temps quand la personne est confortablement installée devant son ordinateur).

On commence par une ou deux questions rapides et faciles pour « engager la conversation » et vérifier que **la personne correspond bien à la cible** que vous recherchez (personne intéressée par la mode, achetant au moins de temps en temps des bijoux fantaisie, ...) et on termine par quelques questions vous permettant de traiter les réponses **en fonction des différents profils** (âge, homme/femme, niveau socioprofessionnel, nombre d'enfants dans le foyer, budget mensuel pour les vêtements et accessoires...).

Un questionnaire quantitatif est composé essentiellement de **questions fermées, préformatées**, pour permettre une comptabilisation facile des réponses. Faites varier la forme des questions pour coller le plus possible à l'information recherchée et ne pas lasser votre interlocuteur par un questionnement trop répétitif.

Voici **quelques exemples** de questionnement

Choix simple

Avez-vous déjà fait réaliser un objet en impression 3D, quel qu'il soit ?

- Oui
Non

Choix multiple

Quel est généralement le montant que vous dépensez pour un bracelet fantaisie ?

- Moins de 5 €
Entre 5 et 10 €
Entre 10 et 15€
Entre 15 et 20€
Plus de 20€

Echelle d'accord

Acheter des produits de mode au marché, ce n'est pas très valorisant

- Tout à fait d'accord
Plutôt d'accord
Plutôt pas d'accord
Pas du tout d'accord

Echelle d'importance

Pour vous, avoir les derniers accessoires à la mode, est-ce

- Très important
Assez important
Moyennement important
Peu important
Pas important du tout

Echelle d'intention d'achat

Si on vous proposait un bracelet créé avec une machine 3D selon vos souhaits, pour un prix de 12 à 15€, est-ce vous l'achèteriez

- Très certainement
Probablement
Probablement pas
Certainement pas
Ne sait pas

Echelle numérique

Si vous deviez exprimer votre intérêt pour ce concept sur une échelle de 0 à 10, 10 étant « très intéressant » et 0 « Pas intéressant du tout », à combien évalueriez-vous votre intérêt ?

☹ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺

Si vous faites un **sondage par mail**, quelques recommandations pour rédiger votre email et augmenter les chances de réponse :

- *Identifiez clairement qui vous êtes, votre organisation ;*
- *Expliquez rapidement l'objectif de votre sondage ;*
- *Informez le lecteur sur les clauses de confidentialité et l'utilisation des informations qu'ils vont fournir ;*
- *Donnez une estimation du temps nécessaire pour répondre à votre enquête ;*
- *Si cela est possible, proposez à votre lecteur de recevoir une information sur le lancement de votre entreprise avec une remise pour le premier achat par exemple pour le motiver à répondre ;*
- *Donnez quelques instructions pour bien remplir le questionnaire ;*
- *Indiquez vos coordonnées complètes (nom, adresse, téléphone, mail) pour toute demande d'information supplémentaire ;*
- *Remerciez votre lecteur ;*
- *Pour la rédaction du message, utilisez le langage courant (pas d'abréviation, pas de jargon) ;*
- *Soignez la grammaire et l'orthographe ;*
- *Soyez concis et veillez bien à ce que le titre du message soit cohérente avec le corps du message ;*
- *Évitez les superlatifs ;*
- *Faites un texte sobre (pas de police de caractères fantaisie et une multitude de couleurs ou d'images) mais efficace*
- *Renseignez-vous sur les mots à éviter dans le message pour ne pas être « spammé »*

Explications du cabinet [Capsys Conseil](#) sur la rédaction d'un questionnaire pour une enquête en ligne

Un questionnaire on-line est une façon économique d'obtenir un nombre de réponses important. Il permet de montrer des photos ou vidéos, pour présenter une idée, un produit, une ambiance...

Mais n'oubliez pas que le répondant se trouve seul face à son écran, ce qui implique de respecter quelques règles spécifiques :

- Votre introduction doit **donner envie aux répondants de participer**. Pour cela, il faut le mettre en confiance : expliquer l'objet de l'étude, rassurer sur la confidentialité et l'anonymat des réponses, et valoriser l'importance de sa participation. N'oubliez pas de remercier en fin de questionnaire.
- Pour éviter les abandons des répondants en cours de route, mettez-vous à leur place : **respectez une durée maximum** de 10 minutes, ne soyez pas trop gourmand, centrez-vous sur l'essentiel. **Rythmez le questionnaire** en variant les modes de questionnement pour ne pas lasser le répondant, et en adoptant une **progression logique** du questionnement. L'enquête est intéressante pour vous, car elle vous apporte des réponses précises à vos interrogations, mais elle doit l'être également pour les personnes qui répondent : demandez-vous pour chaque question si vous seriez **capable d'y répondre**, si elle correspond à une réalité.
- Avant de lancer votre questionnaire à grande échelle, faites-le **tester** par quelques personnes des cibles que vous visez.
- Envisagez de **récompenser** les participants (p.ex. une place de cinéma pour les 50 premiers répondants pour obtenir suffisamment de réponses)
- Faites un « **nettoyage** » de vos résultats : c'est valorisant d'avoir beaucoup de réponses, mais les résultats seront plus fiables si vous sélectionnez les réponses qui correspondent aux cibles que vous avez définies.

- D'être en capacité **d'analyser les réponses**.

Que ce soit pour le choix de l'outil (si vous utilisez un tableur, assurez-vous de maîtriser les fonctionnalités de tris croisés par exemple) ou pour la capacité à faire des moyennes, des écart-type, des médianes... tout ce dont vous aurez besoin pour une analyse complète. Des systèmes en ligne existent à des tarifs raisonnables. Vous pouvez saisir vos réponses et les calculs ses font « tous seuls » !

- Et, bien sûr, d'utiliser les résultats pour **ajuster votre projet** !

Cette étape sert à valider vos hypothèses, ce qui signifie qu'il est possible qu'elles ne le soient pas ! Si tel est le cas, vous devez adapter votre projet en fonction des résultats de l'enquête.

Il n'y a pas de questionnaire type. **A vous de poser les questions sur les sujets sur lesquels vous avez besoin de réponses.**

Cette étape est importante, si vous le pouvez, faites appel à un professionnel.

Explications du cabinet [Capsys Conseil](#) sur les tarifs d'un professionnel

Comme le montrent ces quelques éléments, il est souvent **préférable de s'adresser à un professionnel** qui vous conseillera sur la meilleure méthodologie compte tenu de vos objectifs, et vous aide à construire le questionnement le mieux adapté et à interroger les personnes dans les règles de l'art.

Les budgets varient en fonction de la difficulté de la cible et de la prestation demandée (les tarifs sont dégressifs pour des volumes de recueil plus importants), mais comptez les budgets suivants si vous vous adressez à un institut ou cabinet d'études établi :

Une réunion de consommateurs : 5 000 – 6 000€ HT

- ➔ comportant la conception du guide d'animation, le recrutement des participants, la location de la salle, l'enregistrement vidéo de la réunion, l'animation de la réunion et une note de synthèse.

Un entretien face-à-face de 1h : 700 – 900 € HT

- ➔ comportant le recrutement des participants, la conception de la trame d'entretien, la réalisation des entretiens, l'analyse du recueil et un rapport.

Une enquête téléphonique de 15 minutes : 40 – 60 € HT par enquête

- ➔ Conception du questionnaire, location d'un fichier, réalisation des enquêtes, fichier avec les tris à plat.

Une enquête on-line (5 000 envois) : 2000 – 2500 € HT (sans location de fichier)

- ➔ Programmation du fichier et du questionnaire, mise en ligne, enregistrement des questionnaires retour, fichier des résultats à plat. Il faut ajouter le coût d'une éventuelle location de fichier.

Si vous avez créé une solution innovante, l'enquête terrain est plutôt à réaliser en suivant les principes du [Lean start-up](#) (il y a toujours des enquêtes mais réalisées de façon séquencées) !

Méthode pour vous différencier de vos concurrents et trouver votre positionnement

Pour cela, nous vous proposons la stratégie « Océan bleu ». L'océan bleu est une stratégie marketing dont les principes ont été définis par **W. Chan Kim** et **Renée Mauborgne**. La stratégie océan bleu a pour finalité la définition d'un **nouvel espace stratégique** où votre entreprise va pouvoir grandir avec pas / peu de concurrence. Un espace fortement concurrencé pousse les entreprises à se copier, à innover uniquement sur les prix ou à s'installer sur des marchés de niche...

Pour cela :

- Regroupez l'ensemble de vos concurrents (directs, indirects, à venir) par catégorie
- Reprenez les critères d'achat généralement admis par le marché pour votre offre ou ceux collectés auprès de votre cible lors de l'étude de marché
- Dessinez un « canvas stratégique »
 - Placer les critères d'achat sur une ligne horizontale (l'abscisse)
 - Sur une ligne verticale, faites une graduation : faible en bas, fort en haut
 - Pour chaque critère, indiquez si vos groupes de concurrents se situent sur un niveau « faible », « moyen » ou « fort ».
 - Puis positionnez votre offre par-rapport à ces mêmes critères
- Ensuite, appliquez la matrice « ERAC » ou « grille des 4 actions » : voyez s'il serait opportun de :
 - Exclure le critère qui est accepté par vos concurrents,
 - Renforcer le critère au-delà du niveau jugé « normal » par le secteur,
 - Atténuer le critère par-rapport au niveau jugé « normal » par le secteur,
 - Créer un critère qui a été négligé jusque-là par vos concurrents,

Voir l'exemple d'une marque de vin australien : <http://demeteretkotler.com/2012/08/01/strategie-ocean-bleu-yellow-tail/>

Au final, en vous positionnant en différence avec vos concurrents, vous créez une nouvelle « courbe de valeur ».

En création d'entreprise, cela implique de bien connaître les critères d'achat de votre cible. Ces informations sont issues de votre enquête. Pendant votre enquête, n'hésitez pas à interroger votre cible sur ce qu'elle pense des produits / services de vos concurrents de façon à identifier l'importance qu'elle donne à chacun de ces critères d'achat et voir si les clients attendent les critères d'achat au niveau livré par vos concurrents.

N'oubliez pas, après ce travail, de mettre à jour votre business model et d'ajuster le nombre potentiel de clients que vous pourrez avoir (ou le nombre de produits que vous pourrez vendre).

De l'étude de marché au chiffre d'affaires, est-ce possible ?

Dans l'absolu, toutes les informations ont été collectées pour réussir à déduire un chiffre d'affaires prévisionnel. Mais la réalité dépendra fortement des actions que vous allez engager : communication, marketing, prospection... et du nombre de clients que vous pouvez réellement servir

Vous pourriez :

- Prendre la taille totale de cible (une fois pris en compte les différents critères)
- Multiplier ce chiffre par le pourcentage de personnes interrogées pendant l'étude de marché et qui ont répondu qu'elles achèteraient certainement votre produit / service
- Multiplier ce chiffre par le prix psychologique

Mais la réalité dépendra fortement des actions que vous allez engager : communication, marketing, prospection... et du nombre de clients que vous pouvez réellement servir

Il est donc utile de plutôt se fixer des **objectifs** :

- C'est la partie la plus délicate de la création d'entreprise mais c'est la plus importante puisqu'elle détermine en partie votre chiffre d'affaires.
- Il s'agit de traduire, en chiffres, les objectifs fixés lors de la définition de votre stratégie.
- Les objectifs que vous allez définir doivent être réalistes, clairs et mesurables.

Définir des objectifs réalistes

- Grâce à la définition de vos ambitions et de votre stratégie, vous savez quelle « ampleur » vous voulez donner à votre entreprise.
- Grâce à votre étude de marché, vous avez toutes les informations nécessaires pour :
 - définir le potentiel global théorique de votre cible calculé sur la base des critères de segmentation,
 - évaluer le potentiel réel ajusté suite aux enquêtes.
- Grâce à l'étude du processus de fabrication de votre solution, vous savez combien de temps il vous faut pour servir un client, vous avez donc les informations nécessaires pour définir un objectif que vous pourrez tenir !

Ainsi, avec toutes ces données :

- **La 1ère estimation** se fera donc sur la base des critères de segmentation définis. Pour obtenir des chiffres, il va vous falloir plonger dans les données existantes.
Exemple : votre cible est les adolescentes de 12 à 16 ans à Lyon dont les parents sont d'une catégorie socip-professionnelle « + » (CSP +). Grâce aux bases de données de l'Insee, vous savez que vous avez X adolescentes de cette cible
- **Ensuite, vous affinez cette estimation** en intégrant les résultats de vos enquêtes sur les intentions d'achat de votre solution et sur la concurrence. Attention, il s'agit encore d'un potentiel.
Par exemple, si 40% des personnes interrogées correspondant à votre segment de clientèle ont répondu à votre enquête en disant qu'ils pourraient acheter votre solution, vous prenez 40% du potentiel global (1er point) pour ajuster votre potentiel de marché. Mais si, dans ces 40%, 20% disent qu'ils sont satisfaits de

leur solution actuelle, vous devez déduire ces 20% de votre potentiel car il y a des risques pour qu'ils restent chez votre concurrent.

- Une recommandation pour cette 2^{ème} estimation : n'oubliez pas les biais possibles intervenus lors de l'enquête :
 - le fait que se dire « intéressé par le produit » ne signifie pas « acheter réellement le produit »
 - lors d'une enquête, les répondants répondent spontanément et que leurs réponses n'est pas fiable à 100%
 - certains des personnes ayant dit qu'elles achèteraient votre solution utilisent déjà peut-être une solution concurrente. Or, en fonction de ce que vous vendez, le changement de solution peut être compliqué et être donc un frein pour que vous « récupériez » le client (par exemple, pour changer d'opérateur Internet, il faut renvoyer sa box, payer des frais... ce qui peut freiner les clients)

Vous pouvez alors définir un nombre minimum d'acheteurs potentiels (en prenant uniquement un pourcentage du nombre de répondants ayant dit qu'ils « achèteraient » / « quitteraient le concurrent pour vous »...) et un nombre maximum (en prenant l'ensemble des répondants « positifs », c'est-à-dire qui sont « intéressés »).

- **Enfin, vous pouvez définir votre objectif réel** qui intégrera la notion de « réalité » : combien de clients pouvez-vous réellement servir dans une journée, un mois, une année en gardant la qualité de service requise et en tenant compte du temps qu'il vous faut pour prospecter, faire les devis, les factures, l'administratif, prendre des vacances... ?

Exemple : grâce à l'analyse de votre process de fabrication, vous savez que, pour produire intégralement le service que vous proposez, il vous faut 10 minutes.

Vu les ambitions que vous vous êtes fixées, vous savez que vous allez embaucher 2 personnes pour travailler avec vous. Ces 2 personnes se consacreront uniquement à la production dont 0,5 jours par semaine pour du reporting, l'analyse qualité...

Vous avez donc (4,5 jours de production par semaine X 45 semaines travaillées X 2 collaborateurs) = 405 jours de travail = 3 037 heures de travail / 10 minutes par client = 303 clients peuvent être potentiellement servis sur un an.

N'oubliez pas de définir des **objectifs de vente progressifs** sur les 1ères années. En effet, vous allez démarrer avec des process de prospection, communication, distribution, vente... que vous allez éprouver et améliorer pendant la 1ère année. Dès la 2ème année, vous serez donc plus efficace et vous devriez pouvoir servir plus de clients.

Choisissez un **objectif significatif pour vous**, est-ce en termes de :

- nombre de clients,
- chiffre d'affaires,
- nombre de produits vendus,
- part de marché,
- nombre de couverts,
- panier moyen,
- ...

Cela dépend, évidemment, de votre activité.

Définir un chiffre d'affaires estimatif

Ensuite, puisque vous avez les fourchettes hautes et basses du prix psychologique de vos clients, vous pouvez obtenir un chiffre d'affaire estimatif avec une fourchette haute et basse : Objectif X prix psychologique

Ce chiffre d'affaires sera affiné lorsque vous passerez du « prix psychologique » au prix réel, une fois l'analyse du coût de vient réalisée.

Deux exemples

- Les exemples ne sont pas de réelles entreprises, ils n'ont pas d'autres vocations que de mettre en application les explications théoriques.
- Les données chiffrées sont des exemples destinés à faire comprendre l'exercice uniquement et ne doivent pas servir de base à vos réflexions

Exemple 1 : des bijoux fantaisie fabriqués avec une imprimante 3D et conçus sur la base des bijoux portés par les people du moment. Vendus en commerce ambulant à Tours

La segmentation de votre cible

- Principaux critères de segmentation : l'âge et le sexe : des adolescentes entre 10 et 15 ans ayant de l'argent de poche habitant à Tours – Issues de famille aux revenus modestes
- Habitudes de consommation : aimant acheter souvent des accessoires pas chers

Avez-vous plusieurs profils de clients ?

- Vu la cible, les acheteuses sont les consommatrices.
- Les amies peuvent être prescriptrices

Comprendre votre client

Personnage : Jennifer – 14 ans – En 4^{ème} au lycée Dupont du centre-ville de Tours – Avec 50€ d'argent de poche par mois - A l'habitude d'aller au centre commercial le mercredi et samedi après-midi – Ne va pas au marché avec ses parents le week-end.

- Que voit Jennifer :
 - Des stars et des people avec plein de bijoux et des bijoux différents à chaque sortie pour que ce soit toujours assorti à la tenue
 - Des lycéennes plus « fortunées » qu'elle qui dévalisent les boutiques de bijoux fantaisie le mercredi et le samedi
 - Des sollicitations de toutes parts pour acheter !
 - Des bijoux pas très chers mais de qualité médiocre et ça se voit
 - Des parents qui trouvent que ces dépenses sont inutiles
 - Ses amies qui sont comme elles
- Qu'entend Jennifer ?
 - Ne dépense pas ton argent bêtement !
 - Vas-y, achètes ce bracelet, il est trop beau !
 - T'as vu les bijoux de Machine dans le magazine « Trop belle », trop la classe !
 - Jennifer a confiance en ses pairs via les réseaux sociaux
 - On m'a dit que Trucmuche s'était acheté le même bracelet que Machine
- Que pense Jennifer et que ressent-elle réellement ?
 - Elle aimerait bien porter des bijoux pas chers mais qui ne fassent pas « cheap » pour ressembler à ses idoles
 - Elle rêve de devenir une « people » et de passer à la télé
- Que dit Jennifer et que fait-elle ?
 - Je suis les tendances

- Que craint votre personnage ?
 - Elle aimerait bien ressembler plus aux lycéennes du centre-ville qu'aux filles avec lesquelles elle est
 - Elle sait que c'est futile et que ses parents ont raison mais si elle a besoin d'appartenir à une communauté pour exister et elle doit suivre les « règles » de cette communauté
 - Elle a peur de perdre son statut si elle ne fait pas comme les autres
- Qu'espère votre personnage ?
 - Elle veut être à la mode tout en se distinguant des autres, en ayant une longueur d'avance sur les autres et pouvoir « clouer le bec » aux filles du centre-ville

Votre hypothèse sur le besoin est bien validé.

Quelles sont les motivations, mobiles, freins, critères d'achat de votre cible ?

- Motivations hédonistes
- Mobiles : orgueil et nouveauté
- Critère d'achat
 - o Le choix
 - o Le prix : elles préfèrent acheter plusieurs bijoux pas chers qu'un seul plus onéreux
 - o Le suivi de la mode : elles adorent avoir les versions bon marché des accessoires portés par leurs idoles. Mais leurs idoles changent souvent.

Comment achète votre cible ?

Les adolescentes achètent des bijoux fantaisie :

- Dans les boutiques de centre-ville ou dans les centres commerciaux. Les adolescentes de Tours achètent principalement dans la galerie du Palais ou dans les rues piétonnes. Il y a peu de commerces en dehors de ces zones géographiques.
- Avec leurs amies, ou leurs mères pour les occasions spéciales (anniversaires, Noël...)
- Quand elles n'ont pas cours

Quel est le prix psychologique de votre cible pour votre produit / service ?

- D'après l'étude de l'APCE, le prix moyen d'un bijou fantaisie est de 15€
- Lors de mon enquête, les adolescentes donnent les prix suivants :
 - Bracelets : entre 15 et 20€
 - Colliers : entre 20 et 25€
 - Bagues : entre 10 et 15€
- Le panier moyen serait de 22€ par visite.

Où se trouve votre cible ?

- La cible est locale : à Tours
- Dans un 2^{ème} temps, si je me lance dans la vente en ligne, la clientèle sera nationale.

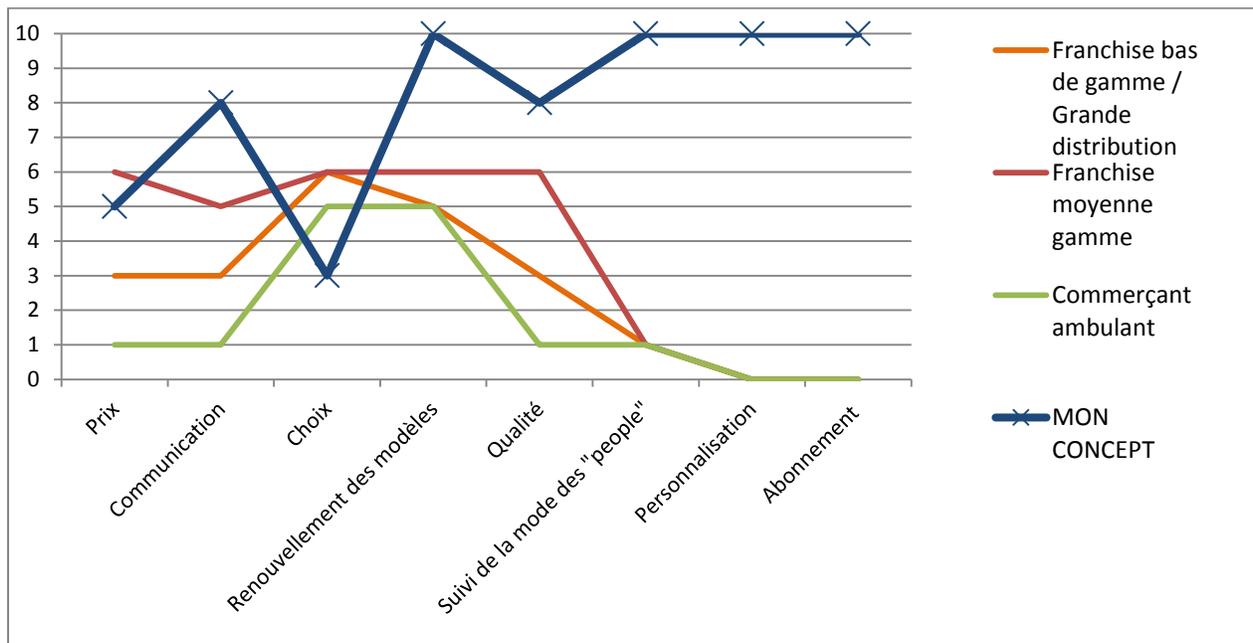
Mes principaux concurrents et mon positionnement :

	Franchise bas de gamme / Grande distribution	Franchise moyenne gamme	Marchands ambulants
Type de concurrent	Direct	Direct	Direct
Noms	Boutique 1, boutique 2	Enseigne A	Ambulant 1, ambulant 2, ambulant 3

Offre	Des bijoux de tout style. Bas de gamme.	Bijoux fantaisies plutôt élégants. Moyenne gamme.	Bijoux en acier. Bas de gamme.
Tarif	De 5€ une bague à 22€ un collier	De 30€ une bague à 250€ un collier	De 3€ une bague à 12€ un collier
	Panier moyen de 15€	Panier moyen de 35€	Panier moyen de 9€
Localisation	Partout	Dans le centre-ville	Dans le centre-ville

Je décide de :

- ne pas EXCLURE de critère
- RENFORCER le critère « communication » en axant majoritairement la communication sur les réseaux sociaux, le critère « renouvellement des modèles » et le critère « qualité » puisque je peux imprimer avec de bons matériaux à peu de frais
- ATTENUER le critère « choix » car le renouvellement des modèles sera très fréquent → peu de choix mais renouvelé très souvent
- CREER le critère « suivi de la mode des « people », le critère « personnalisation » et le critère « abonnement »



Ainsi, j'axe tout mon positionnement sur l'originalité :

- le côté « bijoux des people »,
- la personnalisation avec l'impression en 3D sur place
- la communication sur les réseaux sociaux
- l'abonnement

Ainsi, je revois mon business model pour y retranscrire ce positionnement

Partenaires clés 	Activités clés  Conception Fabrication Vente	Proposition de valeur  Les bijoux fantaisies autrement Une gamme de bijoux fantaisies conçus sur le style des bijoux portés par les people du moment, fabriqués via une imprimante 3D, sur place, à la demande des clientes, avec le matériau souhaité par les clientes et vendus sur les marchés de Tours. Une gamme de bijoux fantaisies conçus sur le style des bijoux portés par les stars « qui durent », fabriqués via une imprimante 3D et vendus sur les marchés de Tours. En moyenne, une collection tous les mois. Chaque collection étant composée d'une bague, un bracelet, un collier.	Relations avec les clients  Sur-mesure	Segments de clientèle  Jeunes filles de 10 à 15 ans habitant à Tours
	Ressources clés  Imprimante 3D Logiciel 3D Magazines people Designers		Canaux  Réseaux sociaux pour la communication Vente en direct sur les marchés à Tours. Voire en ligne dans un 2 ^{ème} temps	
Structure des coûts  Investissement : Imprimante 3D Matières premières : Charges variables majoritairement Une formation au logiciel 3D : charge fixe		Flux de revenus  Vente à la pièce Vente par abonnement mensuel		

Avec ces différenciations, je revois mon potentiel de clients :

- D'après les analyses théoriques, j'ai un potentiel de 10 000 clientes annuellement.
- Sur Tours et ses environs (moins de 10kms du centre de Tours), il y a 21 boutiques de bijoux fantaisies qui s'adressent, entre autres, à la même cible mais ne proposent pas les mêmes produits, il y a la grande distribution et 3 marchands ambulants qui proposent également des bijoux fantaisies.
- D'après mes enquêtes, 80% d'entre elles seraient prêtes à acheter chez moi en raison de l'originalité de mon offre. Ce qui veut donc dire que je dois retirer 20% de clients de mon potentiel.
- D'après mes enquêtes, 15% d'entre elles seraient prêtes également à s'abonner pour un an.
- J'ai donc $10\,000 \times 80\% = 8\,000$ clientes potentielles pour les achats à la pièce et 1 500 clientes pour l'abonnement mensuel.

Au regard de toutes ces informations : nombre potentiels de clients : 8 000 + 1 500 clientes

Exemple 2 : faire du conseil en sécurisation des données informatiques pour les petites entreprises en proposant un choix de solutions techniques adaptées aux problématiques du client.

La segmentation de votre cible

- Taille : des entreprises de 10 à 20 personnes
- Situation géographique : Yvelines et Rhône
- Activités : activités de services, hôtellerie
- Forme juridique : en société

Avez-vous plusieurs profils de clients ?

- Les assureurs peuvent être des prescripteurs ainsi que les prestataires informatiques de l'entreprise
- Les acheteurs peuvent être les dirigeants ou les assistantes

Comprendre votre client

Personnage : Stéphane – 40 ans – Fondateur d'une entreprise de 10 personnes de communication à Versailles – Utilise Amazon Cloud pour les échanges de documents avec ses clients – Utilise des ordinateurs Apple – Ne sauvegarde pas ses documents autrement que sur le serveur de l'entreprise.

- Que voit Stéphane :
 - Beaucoup de données et de documents à traiter, archiver, sauvegarder
 - Des sollicitations quasi quotidiennes pour des solutions dans le cloud
 - Des nouveautés constantes
 - Des opérations chronophages
- Qu'entend Stéphane ?
 - Des infos sur les hackers, le piratage, les virus qui anéantissent les disques durs...
 - Des interrogations de la part des salariés sur les sauvegardes des données et leur sécurité
- Que pense Stéphane et que ressent-il réellement ?
 - Je n'ai pas le temps de m'occuper de ça et je n'y comprends rien
 - J'ai plus de 10 ans de boulot sur les PC, si je perds tout, je perds ma boîte
 - Ça me gonfle mais il faut que je m'y colle !
- Que dit votre personnage et que fait-il ?
 - Je cherche une solution efficace qui garantisse la confidentialité des projets de mes clients
- Que craint votre personnage ?

- En attendant, si un client me demande de lui renvoyer une charte graphique par exemple et que j'ai tout perdu, je suis mal
 - J'ai peur de me tromper de solution, que ce soit trop complexe ou trop cher.
- Qu'espère votre personnage ?
 - Sous-traiter ça à une personne de confiance

Quelles sont les motivations, mobiles, freins, critères d'achat de votre cible ?

- Motivation rationnelle
- Mobile : Sécurité
- Critères d'achat
 - La pédagogie : la sécurisation des données informatiques est un sujet complexe, le client doit comprendre ce dont il s'agit pour comparer les offres qu'il recevra.
 - Le côté « sur-mesure » du conseil
 - Le « tout en un » : faire le meilleur conseil et trouver la meilleure solution voire négocier la solution pour le client.
 - La neutralité du conseil
 - La simplicité de la solution proposée

Comment achète votre cible ?

- Les entreprises cibles n'ont pas de service « achat ».
- La fonction « informatique » n'est pas externalisée.
- C'est donc majoritairement l'assistante de direction qui fait les achats ou le dirigeant.
- Pas d'appels d'offre mais consultation de prestataires pour analyser au moins trois propositions différentes avant de faire un choix.
- Cependant, force est de constater que les petites entreprises sont assez négligentes sur la sécurisation de leurs données et n'évaluent pas les conséquences de pertes de données → il faudra donc créer le besoin et expliquer l'intérêt de mon offre.

Quel est le prix psychologique de votre cible pour votre produit / service ?

- Le prix à la journée de conseil est habituellement entre 450 et 600€HT

Où se trouve votre cible ?

- La cible est régionale

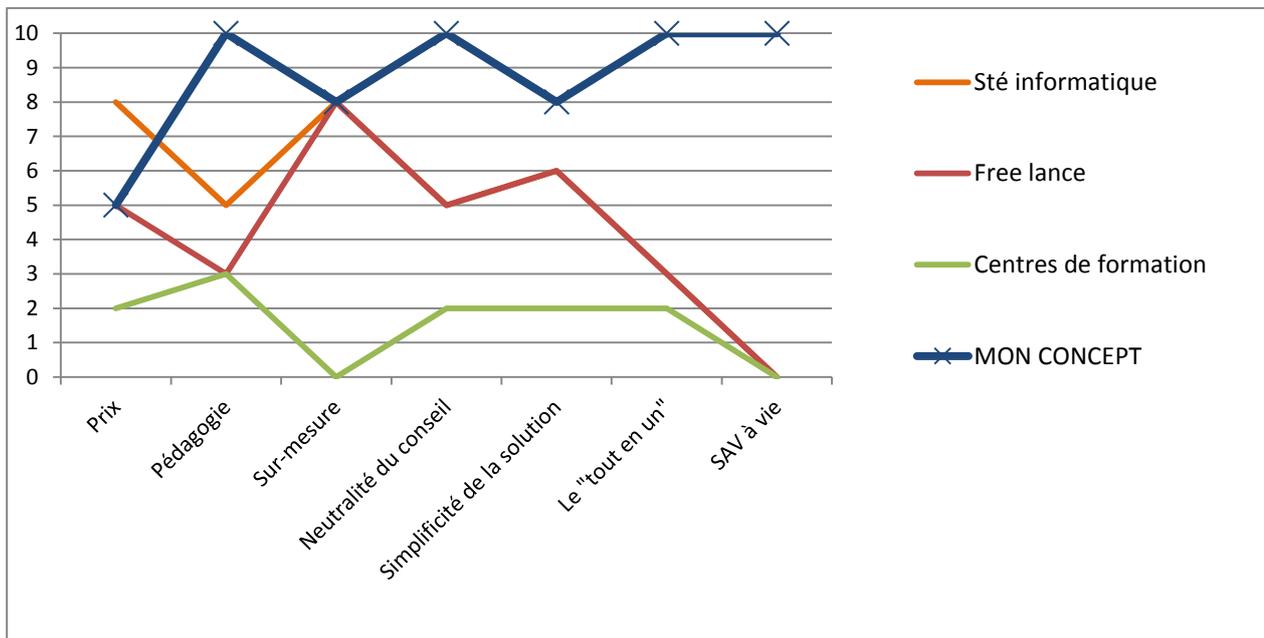
Mes principaux concurrents et mon positionnement :

	Sté informatique	Free lance	Centres de formation
Type de concurrent	Indirect	Direct	Indirect
Noms	SARL 1, Sté 2....	Auto-entrepreneur Michel DUPONT	Info formation, Formation 2....
Offre	Conseil + vente de logiciel de cryptage des données	Conseil en sécurisation de données	Formation pour sécuriser ses données facilement avec les logiciels du marché
Tarif	5 600€HT le logiciel + mise à jour annuel sur abonnement	250€TTC/ jour Nb de jours sur devis	2 500€HT la formation
Stratégie de communication	Site Internet + référencement Google par achat de mots clés + mailing	Présence sur des annuaires d'auto-entrepreneurs	Site Internet + référencement dans les moteurs de recherche de formation

Forces	- Existe depuis 10 ans	- Pas cher	- Permet à l'entreprise d'être autonome dans la sécurisation de ses données
Faiblesses	- Cher pour une petite entreprise	- Ne propose pas de solutions techniques mais uniquement du conseil	- Pas adapté aux entreprises n'ayant pas d'informaticiens

Je décide de :

- ne pas EXCLURE de critère
- RENFORCER le critère « sur-mesure », « simplicité » et « tout en un » (faire le meilleur conseil et trouver la meilleure solution voire négocier la solution pour le client.)
- Ne pas ATTENUER de critère
- CREER le critère « SAV à vie »



Ainsi, j'axe mon positionnement sur le « tout-en-un neutre » de la sécurisation des données informatiques.

Ainsi, je maintiens mon business model et il devrait être aisé d'atteindre les 30 clients par an.

A vous !

La segmentation de votre cible

Avez-vous plusieurs profils de clients ?

Comprendre votre client

Quelles sont les motivations, mobiles, freins, critères d'achat de votre cible ?

Comment achète votre cible ?

Quel est le prix psychologique de votre cible pour votre produit / service ?

Où se trouve votre cible ?

Mes principaux concurrents et mon positionnement :

Type de concurrent			
Noms			
Offre			
Tarif			
Localisation			