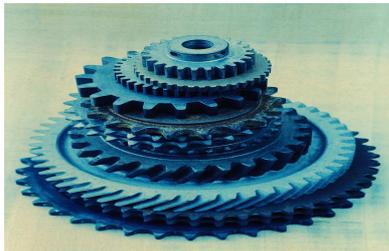


# VALIDER SON IDÉE

## DE CREATION D'ENTREPRISE



## Vous avez une idée de création d'entreprise ?

Avant d'engager du temps et de l'argent dans le montage de votre projet, vous devez commencer par vérifier la **pertinence** de votre idée.

Cela suppose de prendre le temps de mener quelques investigations.

En vous appuyant sur les éléments tangibles recueillis et sur de fortes probabilités, vous serez ainsi en mesure :

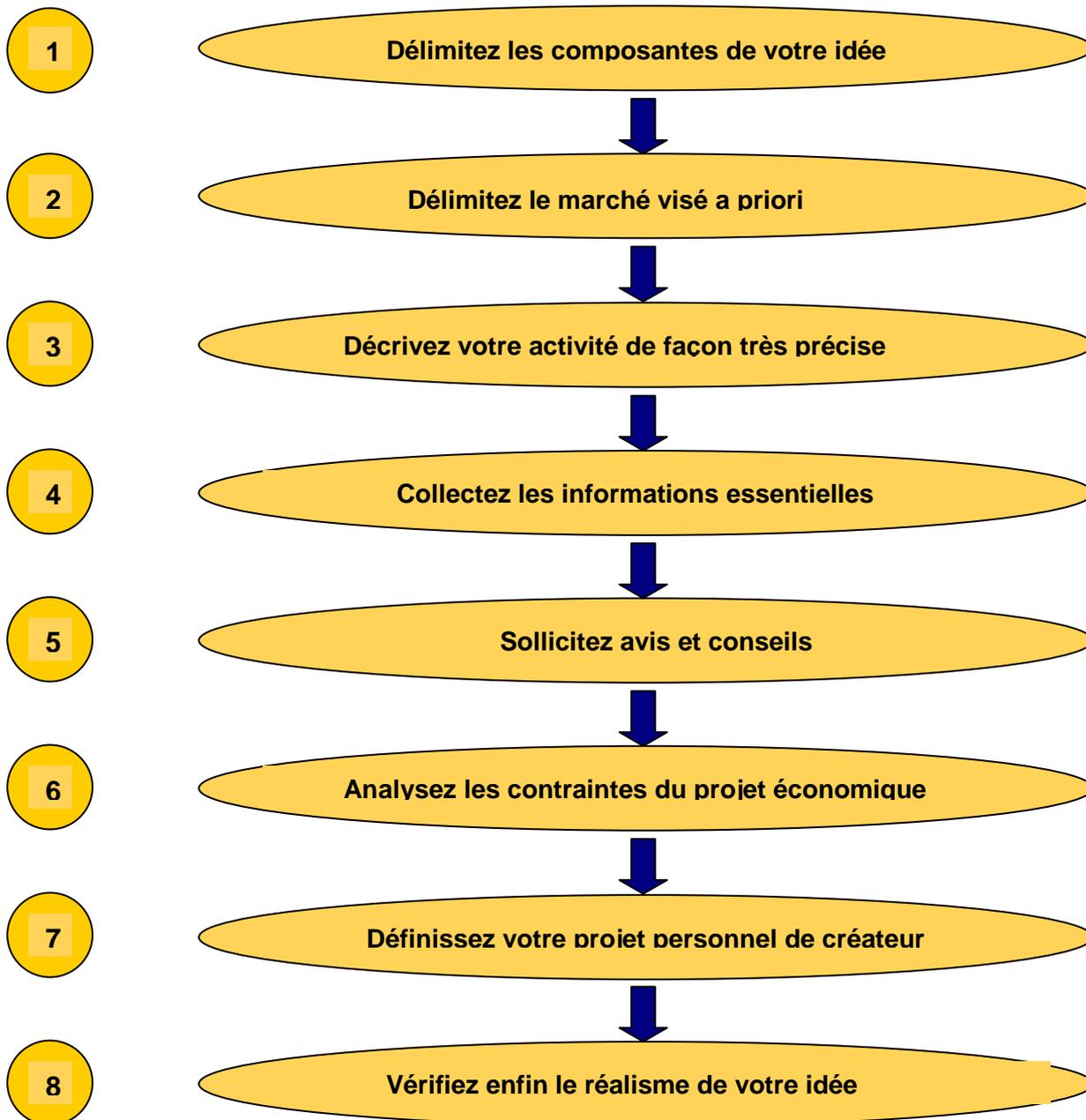
- de déterminer les risques et les conditions de réussite de votre projet,
- le cas échéant, de corriger votre idée de départ,
- de conclure ou non que votre idée est réaliste et que vous êtes bien « l'homme de la situation ».

Ne négligez pas cette réflexion. En effet, l'enjeu personnel que représente une création d'entreprise, mérite d'y consacrer de nombreuses heures.

La validation de son idée est à la création d'une entreprise ce que les fondations sont à la construction d'une maison !

Pour vous aider dans cette démarche, l'APCE vous propose une méthode par étapes (à adapter naturellement à la dimension de votre projet)

N'hésitez surtout pas à **revenir sur chacune d'entre elles** afin d'enrichir progressivement votre réflexion.



## 1- Déterminez les composantes de votre idée (Votre offre : produit /service /concept)

Cette étape, qui peut vous paraître évidente, est en fait capitale. Toute la préparation de votre projet en découle.

Par exemple dire « je voudrais ouvrir une boutique de vêtements » n'est pas suffisant. Cette idée peut en effet s'envisager sous différentes formes et pour différents types de publics, engendrant des contraintes spécifiques à chaque cas et nécessitant des moyens en partie différents.

Dès lors que le projet consiste à réaliser des prestations de services ou présente une certaine originalité (par exemple : offre nouvelle, transposition d'un produit ou d'un service sur un autre marché ou un autre canal de distribution, concept nouveau présentant une réponse globale à différents besoins satisfaits séparément jusqu'à présent, etc.) cet exercice peut devenir délicat. Vous aurez, très certainement, à revenir plusieurs fois sur cette définition.

Les différents aspects de l'idée indiqués ci-dessous doivent vous aider à détecter les facteurs-clé de votre projet.

### Posez-vous les questions suivantes :

#### **Quels services ou biens, très précisément, souhaiteriez-vous produire ou exploiter ?**

Ce ne sont pas les mêmes enjeux ni les mêmes moyens à réunir selon que l'on réponde par « *conception et distribution de...* » ou « *conception, fabrication et distribution de...* » ou bien « *importation en vrac, conditionnement et distribution de...* » ou plus simplement « *fabrication et vente de...* » ou encore « *production pour le compte de...* » ou également « *exploitation d'un parc de matériels de...* » ou bien aussi « *service d'assistance, de dépannage à distance, d'intervention sur place...* » etc.

Ici, chaque mot compte, le process envisagé doit être précisé, toutes les dimensions production/commercialisation/exploitation doivent être exprimées.

Par exemple entre "*concevoir des modèles de vêtements*" et "*créer des collections et vendre des vêtements dont vous ferez totalement sous-traiter la fabrication*" l'importance des moyens à mettre en œuvre et les risques encourus sont très différents. Le premier cas relève d'une activité de styliste alors que le second, implique la mise en place d'une force de vente, d'une logistique et peut-être la création d'une griffe.

#### **Quel produit ou quel service serait réellement vendu ?**

Par exemple, ce ne sera peut-être pas le bien que vous fabriquerez, mais simplement son droit d'usage, ou encore son droit de reproduction...Il peut s'agir d'un bien seul ou au contraire d'un « bien avec des accessoires ou des consommables » ou d'un « bien avec forcément des services annexes » ou d'un « bien avec un financement à la clé car, sauf exception, il est trop cher pour un achat comptant », etc... Ces précisions très importantes vont déclencher d'autres points à vérifier ou à prendre en compte quand seront abordés les moyens à réunir.

S'il s'agit d'un "concept", votre offre sera un ensemble : une gamme de produits ; un bouquet de services ; un choix et/ou une ambiance inattendus, etc.

#### **A quel besoin répond précisément le bien ou la prestation ? Quelle est son utilité ?**

C'est un point capital : il peut y avoir un écart important entre ce que l'on croit que les autres ont besoin et ce qu'ils ressentent ou attendent vraiment. Est-ce un besoin déjà largement exprimé ou constaté ou seulement latent ? Un besoin latent peut être lent à faire reconnaître et la solution apportée lente à être adoptée (cela renverra aux contraintes de moyens financiers et commerciaux, évoquées plus loin).

Dans un projet proposant un ensemble de prestations, il y a souvent un problème de lisibilité pour les acheteurs potentiels.

#### **Quel serait le mode d'utilisation du bien ou du service ?**

Décrire l'usage et le mode de fonctionnement initialement envisagés doit amener à se demander s'ils sont conformes aux attentes actuelles des consommateurs (gain de temps, simplicité, gain de place, économie, nouveauté, etc.). Essayez de vous mettre mentalement à la place de l'acheteur potentiel (rien n'interdit de demander cet exercice également à des parents ou à des amis en leur proposant de répondre objectivement, bien sûr !)

Faudrait-il éduquer les consommateurs ? Cela nécessiterait alors un budget de communication, en conséquence ? Faudrait-il des conditions spécifiques pour son utilisation (par exemple : une installation adaptée et préexistante chez le client ; la détention préalable d'un certain équipement ; l'accord ou le bon vouloir d'un tiers à son utilisation, etc.

### **Comment serait-il vendu ?**

Les modes de vente sont nombreux (boutique, grâce à une force de vente, vente par correspondance, marchés forains, par prescripteurs, vente en réunions, par internet, etc..). Ce choix primitif (éventuellement composite) a une influence directe sur les moyens à réunir et peut être concerné par des contraintes réglementaires (examinées plus loin).

*Exemples :*

- *En boutique : l'élément majeur sera l'emplacement.*
- *Grâce à une force de vente : il faut avoir à l'esprit que recruter un ou des commerciaux présente des risques importants, en termes de temps et d'argent s'ils ne font pas l'affaire. Par ailleurs, il n'est pas facile d'animer une force de ventes.*
- *Grâce à des prescripteurs : un savoir-faire particulier est souvent nécessaire pour cultiver des relations avec les prescripteurs. Un commissionnement (ou autre type de rétribution) doit sans doute être envisagé.*
- *Par correspondance : cela induit le coût de réalisation d'un catalogue et une logistique de marketing direct...*

### **S'il y a lieu, quel est le caractère novateur de votre produit/service/concept ?**

L'innovation permet de se différencier des concurrents, mais certaines innovations perturbent le marché et entraînent des exigences spécifiques.

En général, une amélioration est plus facilement adoptée par le marché qu'une innovation radicale, susceptible de changer les habitudes. Une innovation bouleversant les habitudes de consommation demande de gros moyens financiers en communication. Pourraient-ils être réunis ?

Une innovation de rupture devant s'intégrer dans d'autres équipements, dans une chaîne de production, rend son adoption encore plus difficile. Une innovation peut nécessiter une reconnaissance officielle préalable, la « caution morale » d'une sommité pour être adoptée par les utilisateurs potentiels.

Un "concept commercial" présente un caractère novateur difficilement protégeable.

### **Quels sont les points forts de votre produit/service/concept :**

Il s'agit des performances attendues, de l'avantage concurrentiel qui sera détenu, etc.

Par exemple : la démonstration probante d'un prototype ; la détention d'un droit d'exploitation exclusif ou d'une technologie protégée ; une réputation acquise par ailleurs et favorable à l'activité envisagée ; une forte notoriété dans le milieu visé, etc.

Faire l'analyse critique de ceux-ci pour estimer s'ils sont suffisants pour constituer une offre de produits ou de services se distinguant suffisamment des autres.

### **Quels sont ses points faibles :**

Mettre en évidence ses éléments de vulnérabilité actuels ou prévisibles.

Par exemple : un vide juridique qui pourrait prochainement être comblé défavorablement ; un procédé nouveau susceptible d'être copié très facilement sans pouvoir prétendre à une protection juridique ; ne pas être du "sérail" alors que votre futur marché est une chasse gardée ou un milieu très fermé ; un concept est souvent imitable, etc. La réflexion devra consister à évaluer si ces points faibles peuvent être supprimés, maîtrisés ou constituent une menace grave ou rédhitoire.



## 2- Délimitez le marché visé a priori

A ce stade, il ne s'agit pas d'avoir des certitudes - l'étude de marché, que vous effectuerez plus tard, confirmera ou infirmera vos intuitions - mais de préciser, en fonction d'éléments plus ou moins tangibles, quelles cibles de clientèle vous viseriez de prime abord.

### Quelle est la nature du marché visé ?

Un marché peut être :

- local : ce sera le cas si vous ouvrez un point de vente de proximité ;
- régional : ce sera le cas, par exemple, si vous faites de la vente par prospection aux entreprises ;
- national, voire international : un marché très vaste nécessite des moyens souvent difficiles à réunir... ;
- diffus : ce sera le cas si votre clientèle vient de partout (ex. : loisirs, spectacles, tourisme, thermalisme, etc.) ;
- permanent ou saisonnier : un marché saisonnier présente souvent des risques de vulnérabilité (par exemple si la première saison est mauvaise : nécessité d'avoir une trésorerie de précaution au démarrage) ou pose des problèmes spécifiques de Besoin en Fonds de Roulement ;
- concentré : il faut alors des moyens adaptés pour bousculer un marché avec peu d'acteurs bien installés et se connaissant ;
- dépendant d'un autre marché : la santé de ce dernier agit sur les choix stratégiques et les moyens à réunir ;
- captif : cela implique des moyens très importants et souvent du temps pour déloger ou grignoter des positions à un acteur en général très puissant qui a la main mise sur ce marché ;
- fermé : si l'on n'est pas du sérail, il y a peu de possibilités de le pénétrer. Certaines règles du jeu concernant les marchés captifs ou fermés ne figurent pas dans les livres de marketing ! C'est maintenant qu'il faut imaginer une solution à ce problème, pas quand l'entreprise sera créée !

L'activité peut être sédentaire ou ambulante (vendre sur des marchés forains nécessitera de s'inquiéter de la qualité de chaque emplacement...)

- Etc.

### Quelle clientèle pensez-vous pouvoir toucher ?

Sans présumer des conclusions de l'étude de marché réalisée plus tard, il s'agit, à ce stade, d'une première réflexion approfondie sur la clientèle possible de manière à pouvoir, à partir de ce choix primitif, prendre en compte les exigences qui en découlent.

Le type de clientèle **pressenti** agit sur les moyens à mettre en œuvre, que ce soit :

- les moyens matériels (exemple : machines suffisantes pour répondre à des grands donneurs d'ordres) ;
- les moyens humains pour les qualifications techniques mais aussi pour la commercialisation ;
- les moyens financiers pour, outre les équipements, les processus de commercialisation et pour le BFR qui est différent selon le type de clientèle, etc.

Exemples de clientèle : Les particuliers en activité ? Les retraités ? Les entreprises artisanales ? Les petites ou moyennes entreprises ? Les grands groupes ? Les cabinets libéraux ? Les Collectivités locales ? Les organismes divers (associations, clubs sportifs, ordres professionnels), etc.

S'agit-il, au sens marketing du terme, d'une "clientèle identifiable" (par fichiers, par annuaires, par base de données), d'une "clientèle diffuse" (venant de toutes parts), d'une "clientèle de proximité" (très localisée), de la grande distribution (marché grand public) ?

### Quelle cible presentez-vous ?

A ce stade, en fonction de quelques éléments objectifs et intuitifs, donnez une première description sommaire de ce que **pourrait** être votre clientèle principale.

Par exemple : « *Les couples salariés, de la classe moyenne, possédant leur résidence principale, avec enfants en âge scolaire* ».

Dans ce cas, les premières réflexions pourraient être de se dire :

- dans le secteur géographique où je veux m'installer, cette clientèle est-elle, grosso modo, en nombre suffisant, sinon qu'impliquerait une extension du secteur géographique ? (les secteurs pavillonnaires sont beaucoup plus faciles : zone bien délimitée avec beaucoup plus de chance d'avoir des occupants de pavillons qui sont les propriétaires que dans l'habitat urbain classique et diffus)

- cette clientèle implique soit de la démarcher le soir et/ou le week-end, soit de le faire par marketing direct relayé par phoning et/ou par visite, etc.

De ce fait, d'autres questions à se poser peuvent surgir dès maintenant (ou tout à l'heure quand sera abordée l'analyse du projet personnel : ai-je l'aptitude pour démarcher cette clientèle ?) et l'on peut percevoir également les contraintes que cette cible impliquerait.

N'oubliez pas que votre future clientèle doit être :

- accessible : selon la cible que vous visez, vous devrez parfois être déjà introduit dans le milieu ou "avoir la tête de l'emploi" ou avoir des références, etc....
- solvable : des prospects\* sans le pouvoir d'achat nécessaire pour votre offre ne sont pas de futurs clients et un gros impayé est souvent fatal à une jeune entreprise ! (\*sans compter qu'il faudra vérifier ultérieurement s'ils sont disposés à "y mettre le prix" que vous souhaitez).









## 6- Analysez les contraintes de votre projet

Vous avez décrit de manière précise votre activité ?  
Vous savez quelle clientèle vous recherchez en priorité ?  
Vous avez collecté un certain nombre d'informations ?

Vous êtes désormais en mesure de recenser l'ensemble des exigences du projet et de vérifier qu'elles pourront bien être satisfaites. Cette analyse est essentielle car **les caractéristiques contraignantes repérées auront une incidence sur :**

- **l'estimation des moyens à réunir** (compétences, équipements, partenariats, financements...),
- **les risques** pouvant peser sur le projet,
- **la faisabilité** de celui-ci et **sa probabilité d'être rentable**.

Ce travail vous permettra de refaçonner votre idée de départ, pour évacuer ces contraintes ou trouver une parade.

Ce qui est évoqué ci-dessous n'est naturellement pas exhaustif : ce ne sont que quelques exemples destinés à vous inciter à creuser votre propre réflexion. Chaque projet est toujours un cas unique.

### ➤ Les contraintes propres à la nature du produit ou du service

De par sa nature même, le produit ou le service que vous voulez vendre peut induire des contraintes spécifiques. Il convient donc de les repérer, afin de les réduire ou de les éliminer.

- Un produit peut être **difficile à réaliser**, avec beaucoup d'aléas technologiques. C'est le cas des innovations, pour lesquelles on constate fréquemment des retards par rapport à la planification initiale, retards pouvant engendrer des difficultés financières... Dans un tel cas, il faut réfléchir à la façon de trouver les partenaires fiables, de réaliser tous les tests et préséries nécessaires, d'obtenir les moyens financiers indispensables pour lancer l'entreprise au bon moment, etc.
- Un produit ou service peut être **difficile à distribuer**, car nécessitant, par exemple, la contribution de différents prescripteurs et/ou intermédiaires. Il convient alors de vérifier que leur collaboration sera vraiment possible, en obtenant leur accord de principe. Ou bien le produit est concerné par 3 personnes : l'utilisateur qui n'est pas le décideur qui n'est pas le payeur ; dans ce cas, l'action commerciale peut être très entravée et les besoins de financement de l'exploitation s'en ressentir.
- Un produit ou service peut être **difficile à comprendre** spontanément par l'acheteur potentiel. Ce serait le cas, par exemple, d'un nouveau produit d'assurance-maintenance-intervention à domicile pour les particuliers, avec différents types de franchises, de garanties et de prestataires, qui utiliserait le levier de l'APA (Aide personnalisée à l'autonomie).  
Pour un tel produit, il faut prendre en compte l'importance et la multiplicité des besoins en marketing, en prospection et en communication.

→ Exemples de contraintes liées aux caractéristiques du produit ou service

Caractéristiques du produit ou service	Exemples de contraintes particulières
<b>Complexe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- temps de mise au point de l'industrialisation</li> <li>- normes à respecter</li> <li>- niveau de fiabilité à atteindre</li> <li>- dépendance de partenariats technologiques externes, besoin ultérieur de R et D, etc.</li> <li>- lisibilité difficile par le marché, par les prescripteurs, par les relais d'opinion</li> </ul>
<b>Innovant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produit dépendant d'autres équipements ou d'autres opérateurs</li> <li>- nécessité de modifier le processus de fabrication ou les équipements ou les habitudes chez l'utilisateur</li> <li>- communication à adapter en conséquence</li> </ul>
<b>Fragile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- surcoût de processus de fabrication</li> <li>- création spécifique d'un emballage adapté</li> <li>- stockage particulier</li> </ul>
<b>Périssable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- infrastructure lourde en conséquence</li> <li>- pertes régulières possibles sur stock</li> </ul>
<b>Dangereux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- normes de fabrication</li> <li>- assurances</li> <li>- autorisations</li> </ul>
<b>Polluant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autorisations</li> <li>- réaction possible des riverains</li> </ul>
<b>Copiable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque d'arrivée rapide de "gros concurrents" sur le marché</li> <li>- nécessité d'occuper le marché très vite</li> </ul>
<b>A faible valeur ajoutée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité de forts volumes</li> <li>- cohérence entre charges fixes probables et marge commerciale</li> </ul>
<b>Très coûteux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cycle de production très long</li> <li>- niveau élevé de Besoin en Fonds de Roulement</li> <li>- hésitation longue chez l'acheteur potentiel</li> </ul>
<b>A usage unique</b> (différents cas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- emballage spécifique à concevoir</li> <li>- normes de sécurité à respecter (souvent le cas)</li> </ul>
<b>A renouvellement d'achat lent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité de reconstituer chaque année sa clientèle</li> </ul>
<b>Saisonnier</b> (différents cas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- installations de stockage adaptées</li> <li>- besoin de crédit de campagne</li> <li>- période propice de démarrage de l'activité</li> </ul>
<b>Nécessitant d'accorder une garantie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coût d'un service après-vente</li> <li>- assurance à souscrire</li> </ul>
<b>Sujet aux aléas climatiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réserve financière de sécurité</li> <li>- assurance à souscrire, si possible</li> </ul>
<b>Susceptible d'être rapidement obsolète</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité de gamme suivante</li> <li>- cadence dans la recherche-développement</li> </ul>
<b>Nécessitant un emplacement particulier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dans un quartier spécialisé</li> <li>- près des donneurs d'ordres</li> <li>- dans une rue très commerçante</li> </ul>
<b>Non rentable par lui-même</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aléas des recettes provenant des tierces parties (ex : journal gratuit)</li> </ul>
<b>Dépendant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de partenaires incontournables : pour son installation, pour son exploitation ("prendre leur pouls", dès maintenant)</li> <li>- ou d'enveloppes budgétaires (période plus ou moins favorable dans l'année)</li> </ul>

Toutes ces contraintes ont des incidences, selon le cas, sur les investissements de départ, sur le process, sur l'action commerciale, sur le cycle d'exploitation, sur la trésorerie, sur le seuil de rentabilité, sur le lieu d'implantation, sur la date de démarrage, etc. voire sur la possibilité de lancer l'activité. Il faut donc vérifier qu'elles s'avèrent surmontables et dans ce cas prendre en compte leur répercussion sur les moyens à mettre en œuvre.

Pour bien comprendre la démarche, voici quelques exemples de réflexion à tenir :

**Si le produit est très fragile** : cela implique des équipements ou une installation technique adaptés ; des moyens de stockage particuliers ; un emballage spécifique (à concevoir et faire fabriquer spécialement ?) ; voire des rebuts importants lors de la fabrication. Tout cela à une incidence sur les moyens techniques et financiers à réunir. Quelle incidence cela-a-t-il sur la faisabilité du projet en termes de temps, de capitaux, de rentabilisation ?

**Si l'activité est dangereuse ou polluante ou bruyante ou enlaidissante** : cela peut entraîner une réglementation à respecter, une autorisation administrative à obtenir, des équipements spéciaux (renchérissement du projet) voire une opposition possible du voisinage (enquête à mener sur le terrain à cet effet, dès maintenant).

**Si le produit est copiable** : il y a risque de voir apparaître très vite des copieurs et, qui plus est, très puissants (grands groupes). La stratégie devra être de conquérir très vite le marché et de se construire une image : pour être la référence ! Pour cela, il faut des moyens importants (de production, de marketing,...) qui renchérisent le projet.

### → Exemples de contraintes liées à la production

Un des facteurs de succès d'un projet est, bien sûr, d'avoir un bon produit, mais encore faut-il qu'il soit mis sur le marché au bon moment et au bon prix.

La fabrication du produit est sujette à des risques qu'il convient de prendre en compte dès maintenant : « ratés », retard, surcoûts, etc.

Par exemple, l'existence de variations très brutales du prix de certains approvisionnements, doit conduire à prévoir au démarrage la constitution d'un stock de précaution.

De même, la qualité d'un produit ou d'un service peut dépendre des salariés qui seront affectés à la production et dont le recrutement peut s'avérer difficile. Il peut donc être utile, à ce stade, de rencontrer un responsable Pôle Emploi ou un cabinet de recrutement pour évaluer le coût et l'accès à une main d'œuvre appropriée.

Caractéristiques liées à la production	Exemples de contraintes particulières
<b>Approvisionnements</b>	- cours très fluctuant des matières premières - risques politiques ou climatiques sur les approvisionnements - rapport de force avec des fournisseurs en situation d'oligopole
<b>Processus de fabrication</b>	- qualification adéquate du personnel - existence ou pas de la sous-traitance nécessaire - dépendance vis-à-vis de certains sous-traitants
<b>Conditionnement</b>	- emballage spécial - emballage à recycler obligatoirement

*Exemples d'approfondissements à mener sur les caractéristiques liées à la production :*

**Approvisionnement** : selon les sources possibles d'approvisionnement, cela peut nécessiter d'avoir à acheter des quantités importantes à chaque fois, d'avoir en permanence des stocks importants de précaution, de se prémunir contre les variations de cours. Il faut traduire ces problèmes en termes financiers pour chiffrer en gros le coût du projet.

**Processus de fabrication** : si la fiabilité totale du process n'est pas acquise, il faut dans l'étude de faisabilité intégrer les renchérissements, les retards et autres ratés possibles par rapport aux moyens financiers mobilisables, par rapport à un calendrier de lancement. La production de prestations peut dépendre de recrutements difficiles à réaliser (enquête préalable auprès d'un expert : Pôle Emploi, cabinet de recrutement...)

### → Exemples de contraintes liées à l'image du produit ou du service

L'image, ou la perception spontanée d'un produit ou d'un service, chez les consommateurs, peut induire des contraintes spécifiques. De même, l'impact que peut avoir l'activité de l'entreprise sur l'environnement (enlaidissement, trouble de la quiétude) peut générer des contraintes du fait des riverains. Il est donc conseillé, avant même de réaliser une étude de marché, de se rapprocher de professionnels qui peuvent apporter un regard neutre et extérieur sur le produit ou le service.

Caractéristiques liées à l'image du produit ou du service	Exemple de contraintes particulières
Effet de mode	- quel produit prendra la suite ?
Image négative (mauvaise réputation du métier, déficit de confiance)	- communication longue et lourde à prévoir - "positionnement rendant crédible" à trouver
Image de luxe	- politique de communication et de distribution adaptée, - coût de lancement d'une marque, - emballage coûteux à créer, - nécessité d'un emplacement dans un beau quartier,...
Lisibilité faible	- nécessité d'une forte communication,
Impact sur l'Environnement	- hostilité de futurs voisins, d'associations de défense de l'environnement ou de groupes de pression,...

*Exemple de réflexion à mener :*

**Effet de mode** : cela nécessite un renouvellement obligé de l'offre à cadence rapprochée (pourra-t-on le faire ? Le produit s'y prête-t-il ? → Pour les vêtements : c'est oui ; pour les Pin's au début des années 90 : c'était non !) Sortir plusieurs collections par an demande des moyens en conséquence qu'il faudra estimer en gros au moment de chiffrer approximativement le projet (évaluation des moyens financiers).

### → Exemples de contraintes liées à la distribution du produit :

Un bon produit qui n'arrive pas à rencontrer son marché devient un échec.

Là encore, sans présumer du choix final, il convient de prendre en compte les spécificités liées à l'écoulement du produit sur le marché envisagé, ou les barrières qu'il pourrait être nécessaire de franchir pour cela.

*Exemples :*

*Sera-t-il nécessaire de créer une marque ?*

*Faudra-t-il utiliser un réseau sélectif ?*

*Faudra-t-il mettre en place un service après-vente ?*

*Avez-vous évalué le temps et les moyens nécessaires pour approcher la grande distribution, s'il y a lieu ?*

*Votre produit ou prestation nécessitera-t-il de mettre en place des moyens de publicité particuliers ?*



## ➤ Les contraintes liées au marché

Le marché que vous visez a priori peut présenter des particularités, qu'il convient de discerner dès maintenant de manière à prévoir les moyens appropriés.

### **Exemples :**

#### **Etat du marché :**

*Le marché est-il : à créer ? en démarrage ? en fort développement ? mature ? en déclin ? etc.*

**Si le marché est à créer :** vous devrez prendre en compte les problèmes de lenteur de réaction du marché et d'investissements en termes de communication ou de prospection. De même il faut savoir que vous essuieriez peut-être les plâtres pour d'autres, qui attendront que vous ayez prouvé l'existence du « filon » pour arriver avec des capitaux importants ; vous devrez alors avoir prévu les moyens à mettre en œuvre pour « devenir la référence ».

**Si le marché est en démarrage :** si celui-ci est prometteur, la concurrence va arriver très vite, il faut donc prendre très rapidement une place sur ce marché : cela nécessitera des moyens commerciaux pour se constituer une image, une réputation. Cette contrainte de stratégie est à intégrer dans la faisabilité du projet.

**Si le marché est en fort développement :** c'est une guerre de prix en perspective. Il faut donc démarrer avec une structure financière solide et des compétences commerciales et gestionnaires pour savoir travailler avec des marges devenant de plus en plus faibles.

**Si le marché est mature :** Il nécessite une différenciation forte et des moyens puissants car il y est difficile de faire bouger les positions des entreprises bien établies (dès maintenant, il vaudrait mieux avoir une "petite idée" pour cette différenciation !)

#### **Barrières à l'entrée :**

Selon les cas, l'entrée sur le marché nécessitera :

- une capacité de production importante (ex : pour traiter avec les grandes surfaces),
- des autorisations, diplômes, agréments (ex : pour les activités très réglementées),
- des introductions (ex : pour atteindre les bons interlocuteurs dans les grandes entreprises),
- du temps et de l'argent (ex. pour se faire référencer dans certains circuits de distribution),
- la réduction de la marge commerciale (ex : en cas de marché très concurrentiel),
- une étude approfondie de rentabilité (ex : en cas de marché étroit),
- etc.

#### **Autres caractéristiques :**

Votre marché est-il :

- atomisé ? (Problème de coûts pour atteindre ces clients : risque de charges fixes trop élevées par commandes unitaires trop faibles ? Besoin probable de moyens en marketing direct et en logistique adaptés)
- trop large ? (Nécessité d'une véritable stratégie pour pouvoir limiter ses cibles – avoir les moyens de sa politique – sans risquer d'attirer la convoitise toujours possible de grandes entreprises)
- peu solvable ou très risqué ? (Nécessité d'une assurance-crédit, risque d'impayé fatal ? Qu'en est-il des organismes de garantie pour ce marché ? Aurait-on la couverture de risques nécessaire ?)
- versatile ? (Besoin d'une présence commerciale forte ? d'approvisionnements limités mais très rapides ?)
- peu réactif (délai de décision lent : l'utilisateur n'est pas l'acheteur qui n'est pas le décideur → grands comptes, collectivités territoriales) ?
- à délais de paiement longs (grande distribution, collectivités...)
- à double clientèle (cas de l'intermédiation : est-ce possible de synchroniser l'attaque de ces 2 marchés ? Quels moyens pour prospecter concomitamment ces 2 clientèles ?)

Les habitudes des consommateurs génèrent-elles des afflux ? ("heures de pointe" ; les installations et la gestion de l'effectif devront en tenir compte)

Y-a-t-il un risque de réaction de concurrents disposant de gros moyens ?

Risque-t-on de vous trouver en présence d'une concurrence déloyale ou occulte (contrebande, contrefaçon, travail au noir... Quels moyens envisager pour contrer cela ?)





## ➤ Les contraintes de moyens

La réflexion que vous avez menée jusqu'à présent vous a sans doute conduit à reconsidérer certains points de votre projet.

Vous allez devoir à présent identifier les moyens nécessaires pour le faire aboutir.

**L'analyse des « contraintes de moyens » découle donc logiquement de l'analyse des contraintes du produit (ou service ou concept) de l'analyse des contraintes du marché visé a priori et des contraintes de réglementation**

### **Moyens humains :**

- Vous devrez peut-être, vu le potentiel de votre projet, constituer une équipe dirigeante. Avez-vous le relationnel pour cela ? Assurez-vous que chaque associé fondateur (pressenti ou déjà partie prenante) a la même vision du projet que vous-même. N'y-a-t-il pas de risques de doublons ? Serez-vous vraiment complémentaires dans les fonctions et les responsabilités ?
- Vous devrez peut-être également faire appel à des compétences particulières. Seront-elles faciles à trouver ? Nombre d'entreprises se plaignent des difficultés qu'elles rencontrent pour trouver des collaborateurs dans certaines spécialités. Il peut donc être utile de faire le point sur le marché local de l'emploi avec le Pôle Emploi.
- Devrez-vous recruter une force de vente ? Quel peut en être le délai et le coût ?
- etc.

### **Moyens techniques :**

- Devrez-vous recourir à des investissements lourds engendrant obligatoirement des pertes de démarrage pendant plusieurs exercices ? (les ressources financières seront à trouver en conséquence)
- Les équipements nécessaires à votre activité sont-ils actuellement disponibles sur le marché et fiables ?
- En cas de besoin de machines spéciales, pourrez-vous trouver le constructeur sûr, délai et coût ?
- Serez-vous contraint d'engager des partenariats technologiques ou commerciaux ou de faire appel à la sous-traitance ? Cela risque-t-il d'induire un rapport de force avec ces partenaires ou sous-traitants ?
- Quelle logistique spécifique devriez-vous mettre en place ?
- Devez-vous anticiper sur des normes à venir ?
- etc...

### **Moyens financiers :**

Évaluez, maintenant, de **manière approximative** votre projet qui n'est que dégrossi :

- le coût de vos investissements de départ (sans oublier le coût des "dépôts et cautionnements" à fournir)
- votre Besoin en Fonds de Roulement : en utilisant, à ce stade, le BFR moyen de la profession fourni par des organismes professionnels, les Centres de Gestion Agréés, les documentations éditées sur le secteur concerné, ou par un calcul réaliste mais sommaire,
- les pertes certaines pour les premiers exercices, si cela devrait être le cas.

Par rapport à ce coût approximatif du projet, votre capacité financière sera-t-elle suffisante ? Devrez-vous recourir à des emprunts ? Votre capacité d'emprunt est-elle en rapport avec les besoins de votre projet ? Le potentiel de votre projet peut-il intéresser des apporteurs de capitaux ? Êtes-vous conscient qu'il vous faudra peut-être accepter l'arrivée de tiers dans le capital de votre entreprise ?



## 7- Définissez votre projet personnel de créateur

Pour mettre toutes les chances de votre côté, il est important de vérifier la cohérence entre les exigences propres au projet économique, que vous venez d'identifier et qui doivent s'avérer maîtrisables, et :

- votre personnalité
- votre potentiel,
- vos motivations,
- vos objectifs,
- vos compétences et savoir-faire,
- vos contraintes personnelles.

### Votre personnalité :

Il ne s'agit pas de tenter de recenser toutes vos qualités et tous vos défauts. Par contre, même si vous ne pratiquez pas habituellement l'introspection, vous savez bien que tel ou tel trait de caractère est tout à fait représentatif de ce que vous êtes.

Les traits dominants de votre personnalité doivent être en adéquation avec les exigences du projet économique, sinon il y a risque majeur d'échec.

Exemples :

Pour conduire des chantiers avec des marges faibles et des plannings très serrés, l'autorité naturelle et le sens de l'organisation sont plus que nécessaires ; pour un projet nécessitant beaucoup de relations publiques, l'aisance, l'entregent s'avèrent indispensables ; pour motiver une équipe de haut niveau, outre la compétence, le charisme est essentiel.

Cas typiques d'accord ou d'opposition entre la personnalité et le projet économique :

Rigoureux / sérieux	→	Activité dans Milieu scientifique / Milieu industriel : ☺
Taciturne / pusillanime	→	Activité où il faut "aller chercher" les clients : ☹
Extraverti/ enjoué	→	Animations commerciales : ☺
Timide / introverti	→	Secteur publicité / Milieu de la mode : ☹
Autoritaire /charismatique	→	Projet comportant du personnel peu qualifié et mal payé : ☹

### Votre potentiel :

Tous les projets n'exigent pas le même potentiel.

Une bonne condition physique et psychique, une capacité à absorber le stress, à savoir négocier, à être débrouillard, créatif et réactif, à cultiver des réseaux relationnels, à animer, à communiquer,... sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'un projet. Le punch commercial nécessaire n'est pas le même pour vendre des photocopieurs ou pour ouvrir une boutique de modélisme !

Exemples d'activités ne demandant pas le même potentiel :

Boutique de philatélie ≠ Vente et installation de cuisines

Maison de la presse ≠ Distributeur de matériels de bureautique pour entreprises

Dans ces 2 comparaisons : les activités de gauche n'ont pas besoin de punch commercial au contraire de celles de droite qui en demandent beaucoup.

Boutique « jeanerie » ≠ Transporteur indépendant

Si tenir une boutique de vêtements peut s'accommoder d'une santé délicate, le transport réclame une très bonne santé. Une « jeanerie » où les clients viennent à soi et, quand ils sont dans la boutique, la partie est déjà presque gagnée, n'a pas besoin d'un punch commercial aussi important que vouloir vendre de la bureautique aux entreprises où, là, il faut aller chercher les clients.

Votre potentiel doit correspondre aux sollicitations prévisibles du projet.

## Vos motivations :

On ne crée pas une entreprise sans raison forte. Les motivations ne sont pas toujours toutes clairement exprimées et certaines peuvent entraîner des déconvenues.

Aussi, une réflexion approfondie est nécessaire pour, d'une part, bien prendre en compte toutes vos motivations et, d'autre part, s'assurer qu'elles ne poussent pas à commettre des erreurs dans les choix du projet.

Vous souhaitez créer :

- par désir d'indépendance ? Assurez-vous que cette motivation ne vous conduira pas à certaines erreurs, comme, par exemple, vous isoler, refuser l'aide et le conseil de professionnels. Dans certaines activités la pression permanente de la clientèle altère beaucoup cette notion d'indépendance !
- par goût des responsabilités ? Mais serez-vous capable de prendre seul des décisions stratégiques ?
- pour concrétiser un rêve, une passion ? Une passion ne doit pas être aveuglante.
- pour vous réaliser, changer de vie ? Etes-vous prêt à accepter un changement brutal : changement d'environnement, changement de rythme...
- pour exploiter une opportunité ? Si celle-ci vous tombe dessus, êtes-vous réellement fait pour la création d'entreprise si vous n'aviez jamais évoqué cette perspective auparavant ?
- pour accéder à un meilleur statut social ? Avez-vous cependant conscience des nouvelles obligations que vous devrez assumer en contrepartie ?
- pour disposer d'un revenu immédiat ? Attention aux décalages pouvant exister entre le démarrage de l'activité et les premières rentrées d'argent.
- pour augmenter ses revenus et son patrimoine : l'argent est une motivation qui ne doit pas occulter l'examen critique quant aux potentialités de l'affaire envisagée.
- pour travailler avec votre conjoint ? Réfléchissez bien... outre les problèmes relationnels susceptibles de se poser, une seule source de revenu peut être dangereuse pour le couple).
- pour vivre un partenariat : vouloir créer avec conjoint ou enfant(s) ou parent(s) ou ami(s) ou collègue(s) de travail. Attention : dans ce cas, chacun croit au projet parce que l'autre y croit ! Il faut redoubler d'esprit critique.
- etc.

Exemple pour bien comprendre le sens de la réflexion à mener sur ses motivations :

Si la motivation principale est de vouloir rester ou revenir au village natal et, comme il n'y a pas d'emploi sur place, de vouloir créer une entreprise, cela est fort louable en soi. Encore faut-il tenir compte de l'importance du marché local. Peut-être faudra-t-il créer une activité où les clients ne sont pas sur place car en nombre insuffisant (donc créer dans une activité relevant de la clientèle diffuse, ou de la vente par correspondance, ou bien une activité ambulante tournant dans le secteur, etc...)

## Vos objectifs :

Il est important que vous ayez une vision claire de l'entreprise que vous souhaitez avoir à moyen terme. Cela, afin de vérifier que les moyens dont vous disposez aujourd'hui sont compatibles avec les exigences de développement de l'entreprise, mais aussi pour vous assurer que le potentiel de votre projet puisse réellement répondre à vos attentes afin d'éviter une frustration ultérieure, à la longue insupportable. Si vous êtes plusieurs porteurs de projet, il est également primordial que vous partagiez la même vision à terme de l'entreprise et de votre place dans cette entreprise. Serez-vous prêts aux mêmes sacrifices pour y arriver (exemples : absence temporaire de salaires ou de congés, semaines de travail très chargées, etc.) ?

*Par exemple, vos objectifs peuvent être de :*

- travailler en solo pour ne pas avoir de problèmes de personnel,
- être à la tête d'une entreprise de plusieurs dizaines de salariés au bout de quelques années,
- vous constituer un revenu d'appoint,
- revendre rapidement votre entreprise en réalisant une forte plus-value,
- devenir le N°1 de cette activité dans votre région
- transmettre une situation aux enfants
- etc.

*Exemple pour bien comprendre le sens de la réflexion à mener sur ses objectifs :*

*Si votre objectif est de tenir dans cette activité jusqu'à la retraite (9 % des créateurs ont 50 ans et plus) cela doit inciter à rechercher une activité dans un secteur qui n'est pas confronté sans cesse à des remises en cause (innovation permanente ; exposition à la concurrence étrangère à bas prix ; restructuration incessante de circuits commerciaux ; concurrence frontale avec les grandes surfaces, etc...) Est-ce le cas avec l'idée d'activité que vous avez ?*

### **Vos compétences et votre savoir-faire :**

La compétence présente de multiples facettes : diplômes ; qualification reconnue ; pratiques professionnelles ou "hors profession" régulières ; expériences éparées et variées ; bénéficie d'un transfert de savoir-faire (provenant d'un franchiseur, par exemple) etc.

Il vous faut **faire la part des choses** entre la compétence théorique et la pratique régulière, entre le vécu antérieur de situations identiques à celles qui vont se présenter à vous dans votre projet et la découverte totale qui va avoir lieu.

La qualification idéale (adéquate) pour un nouveau chef d'entreprise touche à la maîtrise de trois disciplines : la technique, le commercial et le management (gestion administrative et conduite des hommes). L'incompétence dans la discipline qui prédomine comme **facteur-clé** de l'activité envisagée représente un risque majeur d'échec. D'où l'importance d'avoir mis en évidence ce facteur-clé lors de l'analyse du projet économique.

### **Exemples où une discipline plus que les autres est un facteur-clé de succès :**

*La **gestion** dans une activité à très faible marge (particulièrement sur les achats et la gestion des stocks);*

*Le **management** dans une activité de services à forte rotation du personnel ou recourant à nombre de saisonniers ou à des « bas salaires » ;*

*Le **commercial** dans une activité très concurrentielle où il faut avant tout "aller chercher" le client.*

Dans tous les cas, le créateur doit avoir un très bon niveau dans la discipline où se trouvent les risques d'échecs les plus importants et devra acquérir un minimum suffisant de connaissances dans les autres disciplines.

Par conséquent, avez-vous le savoir-faire requis, et/ou les diplômes nécessaires ? Avez-vous besoin d'une formation complémentaire en gestion, en marketing, ou mieux encore en création d'entreprise ? La solution retenue aura une influence sur les moyens nécessaires au projet et /ou à sa préparation (par exemple : temps disponible pour une formation.)

### **Vos contraintes personnelles :**

Il faut s'accorder un moment de réflexion sur les contraintes que l'on a soi-même afin de prendre conscience des facteurs d'échec que l'on pourrait éventuellement porter.

- Avez-vous la disponibilité et le temps nécessaires pour préparer correctement votre projet ?  
Une bonne préparation prend, le plus fréquemment, entre six mois et deux ans et il est préférable de vous y consacrer pleinement. Attention qu'une échéance (licenciement, fin de droits de chômage, etc) ne conditionne pas l'époque de lancement éventuel de l'entreprise au point d'en bâcler la préparation.
- Quelles sont vos contraintes financières actuelles : charges de famille, pension alimentaire à verser, prêts personnels en cours, niveau de revenu incompressible, etc. ?  
Avez-vous par ailleurs des revenus réguliers vous permettant de vivre avant l'encaissement des premières ventes ? (Salaire du conjoint, perception de loyers, etc.). Si ce n'est pas le cas, votre projet permet-il des rentrées de fonds rapides ou avez-vous pris la précaution de vous constituer une épargne ?
- Votre capacité d'emprunt est-elle suffisante au regard de la taille de votre projet ?
- Votre famille adhère-t-elle réellement à votre projet ?  
La création de votre entreprise va vous mobiliser de manière importante et risque, dans un premier temps de faire baisser votre niveau de vie. Cela peut créer des tensions très vives, si le projet n'est pas partagé par votre entourage.
- Votre santé est-elle en adéquation avec les sollicitations prévisibles du projet ? (la création d'une entreprise est une source non négligeable de stress et sollicite largement la condition physique – des



## 8- Vérifiez enfin le réalisme de votre idée

Reprenez, dans le tableau ci-dessous, les caractéristiques majeures de votre idée de création. Ce travail de synthèse vous permettra de vérifier si votre projet est réaliste.

<p><b>Atouts</b></p>	<p><u>Exemples :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au vu de ce que vous avez constaté sur le terrain, votre produit / prestation semble répondre à un vrai besoin.</li> <li>- Votre clientèle devrait être suffisante, accessible, solvable.</li> <li>- Vous possédez un avantage significatif, que vous pourrez mettre en avant face aux concurrents potentiels.</li> <li>- Vous maîtrisez votre métier et vous avez les connaissances minimales essentielles qui vous permettront de diriger une entreprise (techniques, informatiques, commerciales, de gestion...).</li> <li>- Ou encore, vous avez réuni une équipe soudée et expérimentée, aux compétences complémentaires...</li> <li>- etc.</li> </ul>
<p><b>Points faibles</b></p>	<p><u>Exemples :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous aurez probablement des difficultés à réunir certains moyens, sauf à re-calibrer votre projet en conséquence.</li> <li>- Vous n'aurez, au démarrage, qu'un donneur d'ordres exclusif et disposerez de peu de temps pour prospecter d'autres clients.</li> <li>- Vous êtes dépendant d'un sous-traitant ou pis d'un seul donneur d'ordres</li> <li>- Vous ne maîtrisez pas techniquement le métier ou ne disposez pas des diplômes et expériences nécessaires et serez donc dépendant d'un salarié.</li> <li>- etc.</li> </ul>
<p><b>Menaces</b></p>	<p><u>Exemple :</u></p> <p>Votre activité risque d'être prochainement réglementée. (Avez-vous trouvé une parade, un produit de substitution ?)</p>
<p><b>Opportunités</b></p>	<p><u>Exemple :</u></p> <p>Une fois installé, vous aurez l'opportunité de compléter votre offre avec la représentation exclusive pour la France des matériels d'un fabricant anglais N°3 mondial. Cela ne devrait pas entraîner d'investissements ni de frais supplémentaires.</p> <p><i>L'opportunité ne doit pas ajouter immédiatement un risque supplémentaire au projet, mais au contraire être un atout à portée de main pour rentabiliser mieux et plus rapidement son entreprise.</i></p>
<p><b>Conclusion sur le réalisme global du projet</b></p>	<p>La synthèse des réponses doit permettre de conclure que le projet paraît réaliste.</p> <p>Sinon il faudra le remodeler, si c'est possible, ou l'abandonner.</p>

## Attention : un projet peut être réaliste dans l'absolu et mal adapté à celui qui le porte.

C'est pourquoi, en final, vous devez confronter en toute objectivité les exigences de votre projet avec vos propres caractéristiques.

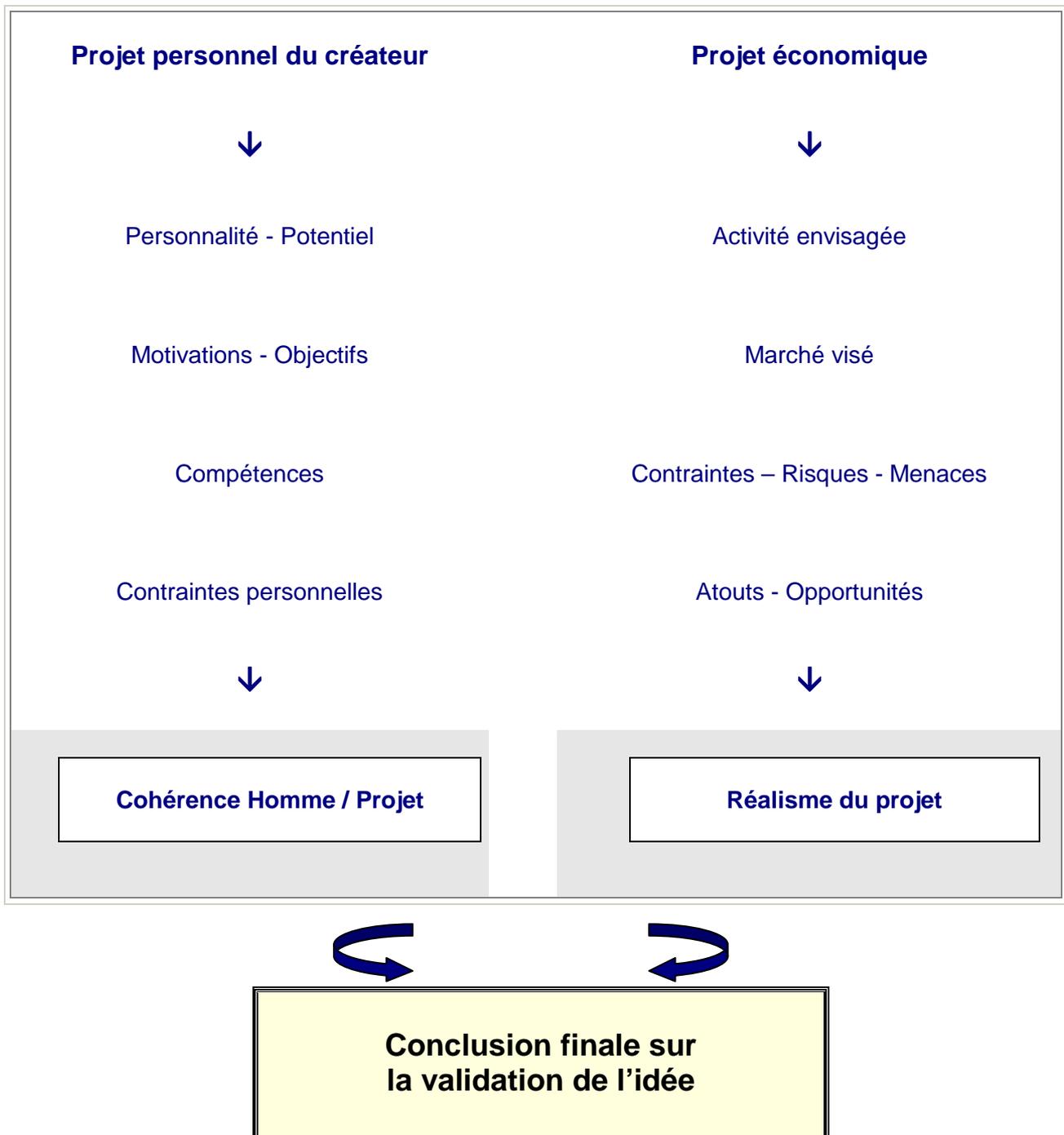
Reprenez, une à une, les exigences de votre projet que vous avez mises en évidence et mettez en regard les réponses que vous pouvez y apporter.

### Exemples :

Exigences du projet	Réponse
<p>Votre activité suppose une gestion « très serrée » La marge bénéficiaire est faible et tout se joue sur les achats.</p>	<p><i>Vous êtes conscient de cette difficulté mais vous disposez d'un atout : vous savez acheter ; vous avez pratiqué cela pendant longtemps en tant que salarié ; vous êtes déjà introduit dans le milieu professionnel...</i></p>
<p>Votre activité est très prenante. Elle impose, tous les jours, une large amplitude d'heures de présence, ou une très grande disponibilité. Ou bien, elle nécessite une forte réactivité pour conserver des clients prestigieux.</p>	<p><i>Vous êtes conscient de cette difficulté, mais vous avez une santé de fer, une volonté « du tonnerre ». Ces dernières années, vous travailliez 50 heures par semaine pour votre patron... Vous n'avez pas d'attache familiale... Cette activité, c'est votre passion...</i></p>
<p>Vous entreprenez dans un secteur réputé difficile. Votre clientèle a la réputation de payer mal. Or un impayé pourrait être fatal.</p>	<p><i>Vous êtes bien conscient que vous n'y connaissez rien en recouvrement de créances et que, de toute façon, vous n'aurez pas le temps de vous en occuper. Mais votre épouse, qui a travaillé pendant 12 ans dans une banque, dont 7 ans au service du contentieux, va vous seconder à plein temps pour la gestion.</i></p>
<p>Votre clientèle sera composée, en grande partie, de collectivités et organismes publics et parapublics. Leur décision d'achat et les délais de paiement seront longs.</p>	<p><i>Votre réseau relationnel vous ouvre de nombreuses portes chez les décideurs économique-politiques. Vous avez calculé de façon approximative, mais pessimiste votre BFR et vous êtes en mesure de l'autofinancer aux deux tiers.</i></p>



## Schéma général de la démarche permettant de valider une idée de création d'entreprise



Le processus présenté pour valider votre idée de création nécessite de faire de fréquents allers et retours dans l'analyse critique des éléments recueillis sur votre "projet personnel de créateur" et sur votre projet économique. Un élément posant problème dans le projet personnel peut conduire à modifier le projet économique et vice-versa.

Comme vous avez pu le constater, il y a beaucoup de questions à se poser nécessitant une réflexion approfondie. En bout de course, après avoir confronté votre idée à quelques avis et quelques informations essentielles, seuls le bon sens et l'objectivité doivent, vous amener à la conviction que cette idée de création mérite vraiment d'être concrétisée et, bien sûr, par vous-même !