



Académie de l'Entrepreneuriat

Association pour la promotion de l'entrepreneuriat
Au sein du système éducatif et de la formation continue



4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat

**Sous le haut patronage
de Monsieur Christian PONCELET,
Président du Sénat**

Programme

L'accompagnement en situation entrepreneuriale : Pertinence et Cohérence



Avec le soutien de la société **JM BRUNEAU**, de la société **INOTEP** et des Editions **DUNOD**

**IV^e CONGRES DE L'ACADEMIE DE
L'ENTREPRENEURIAT**

**Les limites de l'étude marché : vers une nouvelle
approche de l'environnement ciblé par l'entrepreneur
potentiel.**

Auteur : Robert PATUREL, Professeur des Universités,
Université du SUD Toulon-Var ; I. A. E. Toulon-Var ;
Directeur du Laboratoire ERMES (Etudes et Recherches
Méditerranéennes en Management des Entreprises), BP
20132 ; 83957 LA GARDE CEDEX France.

Résumé :

Notre expérience de chercheur et de participant aux réunions de divers organismes s'intéressant à l'entrepreneur, nous permet de constater que la sacro-sainte étude de marché est quasiment toujours exigée lors de la constitution du dossier demandé à l'entrepreneur potentiel pour obtenir une aide financière, un accompagnement dans le cadre d'un incubateur ou d'une autre institution. Pourtant, ses limites et la possibilité d'en influencer aisément les conclusions dans le sens souhaité, sont bien connues par tous ceux qui refusent les conventions en la matière. Nous défendons l'idée qu'une nouvelle approche de l'environnement ciblé par l'entrepreneur doit voir le jour en introduisant les notions de hiérarchisation des informations pertinentes à maîtriser, d'approche perceptuelle de l'avenir, de recours à des experts, d'utilisation des outils modernes de communication, etc. Les divers aspects techniques de mise en œuvre de cette approche seront présentés en comparaison avec l'approche classique. La nouvelle conception de l'environnement visé sera proposée dans un détail suffisant afin d'expliquer l'accueil favorable reçu de plusieurs créateurs et accompagnateurs.

Mots clés : Business Plan – Environnement externe – Etude de marché - Plan d'affaires.

IV^e CONGRES DE L'ACADEMIE DE L'ENTREPRENEURIAT

Les limites de l'étude marché : vers une nouvelle approche de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel.

Résumé :

Notre expérience de chercheur et de participant aux réunions de divers organismes s'intéressant à l'entrepreneur, nous permet de constater que la sacro-sainte étude de marché est quasiment toujours exigée lors de la constitution du dossier demandé à l'entrepreneur potentiel pour obtenir une aide financière, un accompagnement dans le cadre d'un incubateur ou d'une autre institution. Pourtant, ses limites et la possibilité d'en influencer aisément les conclusions dans le sens souhaité, sont bien connues par tous ceux qui refusent les conventions en la matière. Nous défendons l'idée qu'une nouvelle approche de l'environnement ciblé par l'entrepreneur doit voir le jour en introduisant les notions de hiérarchisation des informations pertinentes à maîtriser, d'approche perceptuelle de l'avenir, de recours à des experts, d'utilisation des outils modernes de communication, etc. Les divers aspects techniques de mise en œuvre de cette approche seront présentés en comparaison avec l'approche classique. La nouvelle conception de l'environnement visé sera proposée dans un détail suffisant afin d'expliquer l'accueil favorable reçu de plusieurs créateurs et accompagnateurs.

Mots clés : Business Plan – Environnement externe – Etude de marché - Plan d'affaires.

Introduction :

Plus de 25 ans d'expérience dans le maquis de l'opérationnalité de l'entrepreneuriat français nous amènent au constat que sans Business Plan ou Plan d'affaires, aucun dossier ne peut franchir la barrière à l'entrée dans un processus d'aide ou d'accompagnement. Aucun business Plan ne peut se concevoir sans une étude de marché aboutissant à la prévision des ventes, génératrices de l'essentiel des fonds devant justifier la pérennité de la structure créée ou reprise. On ne peut qu'en conclure que la pratique de l'étude de marché est une condition nécessaire pour tendre vers un projet de lancement dans les affaires, acceptable et peut-être acceptée par les organismes oeuvrant autour de la dynamisation de l'entrepreneuriat. Le Business Plan et l'étude de marché qui le conditionne, sont les deux aspects les plus aisés à enseigner pour les intervenants auprès des entrepreneurs potentiels, car ils sont très liés à deux disciplines des sciences de gestion (la finance pour le Business Plan au sens strict et le marketing pour l'étude de marché) et particulièrement techniques pour leur élaboration, ce qui donne immédiatement une connotation opérationnelle au discours pédagogique tenu. Pourtant, en se concentrant sur l'étude de marché, pierre angulaire du projet et de sa valeur, nous remarquons que sa réalisation et son exploitation en vue de l'engagement de l'entrepreneur revêtent des caractéristiques dangereuses pour celui qui va souvent jouer sa fortune personnelle. Par contre, d'autres informations, peut-être plus stratégiques, sont ignorées par celui qui veut ou doit se lancer dans les affaires. Nous voudrions donc, dans un premier temps, revenir sur les dangers essentiels de l'étude de marché avant de proposer une approche complémentaire de connaissance de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel.

Auparavant, on peut rappeler que cette importance de l'étude de marché n'est pas usurpée dans le cadre d'une réflexion

stratégique classique de type LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth, Harvard, 1965) ou du modèle des « 3 E » (développé par Paturel, 1997), bien connus. En effet, sans revenir sur les débats stériles de l'approche par les compétences (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) à privilégier par rapport à l'approche dite du positionnement (Porter, 1982) ou par référence à la priorité à donner à l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989), nous préférons insister sur la complémentarité des trois points de vue pour une analyse stratégique d'autant plus pertinente et dynamique. Les interrelations entre les conceptions précédentes sont d'autant plus fondamentales et claires que l'on se trouve dans un projet entrepreneurial. De fait, un projet de créateur ou repreneur ne peut avoir des chances de réussir que s'il est au sein de la zone de cohérence du modèle, soit dans la zone d'intersection des « 3 E » ou de la CSIP (Bruyat, 1993). Tout projet hors de cette zone ne sera réalisable et pérenne qu'après intervention d'un organisme d'aide qui agira pour le faire entrer dans cette zone de cohérence. On perçoit que l'action des diverses instances existantes autour de l'entrepreneur, va faire « bouger » les bulles symbolisant les « 3 E » et cela de façon interactive (Lévy-Tadjine et Paturel, 2006). La priorité accordée selon les partisans des diverses écoles, à l'intention stratégique de l'entrepreneur (E 1) ou aux compétences qu'il peut mobiliser (E 2) ou aux opportunités de l'environnement (E 3) qu'il soit global, spécifique à l'activité visée ou local et familial, ne présente plus grande importance. C'est la combinaison harmonieuse des trois optiques qui est essentielle avec les interrelations à stimuler qui ont inévitablement lieu entre elles pour y parvenir.

1 - Les dangers de l'étude de marché :

Analyse indispensable dans le cadre d'un projet entrepreneurial, l'étude de marché est acceptée sans nuance par tous les acteurs de la création ou de la reprise d'organisation. Pourtant, il est difficile de passer sous silence nombre de ses travers dangereux pour l'entrepreneur lui-même et les autres parties prenantes de la structure reprise ou revue.

1 1 – Définition :

Liaison entre l'idée et le marché, on conçoit le rôle fondamental de l'étude de marché, même si il est primordial de préciser qu'il ne s'agit aucunement d'un certificat de certitude de succès de l'entreprise, en dépit de la tendance forte pour aller jusque-là dans la pratique. Il est à la base des choix stratégiques de démarrage de l'entreprise, ce qui conforte encore plus son rôle central dans le projet. On sait pourtant que près des $\frac{3}{4}$ des échecs de créations d'entreprise proviennent d'une qualité douteuse de l'étude de marché (APCE, 2003). La connaissance de cette statistique n'empêche pas de lui accorder une force déterminante dans le processus entrepreneurial. Dans son sens le plus complet, l'étude de marché doit correspondre à « une démarche systématique et scientifique de collecte, traitement et interprétation des informations qui a pour objectif principal de réduire les incertitudes et de minimiser les risques » (Léger-Jarniou, 2004). Son contenu « théorique » est large, justifié et fondamental pour le projet entrepreneurial.

1 2 – Contenu :

Destinée à faciliter la stratégie de l'entrepreneur potentiel, l'étude de marché doit comprendre :

- l'analyse des données socio-économiques de l'environnement ;
- une approche de la concurrence (travail sur ses forces et faiblesses) ;

- un repérage des besoins des consommateurs, usagers, utilisateurs des biens dont la production et/ou la distribution est/sont envisagée(s) ;
- l'examen des spécificités des biens et la fixation de leur prix ;
- une réponse à la question de la distribution des biens et à la communication sur leurs caractéristiques dans la nouvelle organisation qui les propose.

1 3 – Exploitation :

Base fondamentale du Business Plan (voir par exemple Stutely, 2002), comme cela a déjà été dit, l'étude de marché doit convaincre de la cohérence du projet avec ce que veut faire l'entrepreneur potentiel, compte tenu des compétences qu'il peut et doit combiner. Pour cela, la place de l'entreprise projetée dans son environnement met en relief ce qu'apporte celui qui souhaite se lancer dans les affaires, par rapport à l'état actuel de la concurrence.

Toutefois, si le discours autour de l'étude de marché est séduisant, la réalité n'est pas aussi rose du fait de plusieurs faits que nous allons, sans prétention d'exhaustivité, résumer succinctement.

1 4 – De la théorie à la réalité :

Très vite, l'étude de marché dont la technique de réalisation est aujourd'hui au point (voir par exemple, Décaudin et Bouguerra, 2004), tombe dans le travers de *l'analyse de complaisance*, en fin de compte préjudiciable à l'entrepreneur et à ses partenaires. Cette situation s'explique par sa réalisation selon des moyens minimalistes, compréhensibles compte tenu des ressources financières limitées du créateur/ repreneur. D'ailleurs, souvent cette étude est *réalisée par lui-même* sans être obligatoirement un spécialiste, ou *par une structure dont l'expérience en la matière n'est pas toujours évidente* (Junior entreprise, services consulaires, associations, etc.). En outre, la neutralité dans l'exploitation des extraits de l'étude de marché est rarement respectée au point que *la passion de l'entrepreneur potentiel*

L'emporte souvent sur la raison, d'où de graves désillusions au bout de quelques mois de fonctionnement où l'optimisme issu de l'investigation environnementale fait place à la réalité intransigeante du monde des affaires. Enfin, pour faire bref et sans prétention d'avoir épuisé les problèmes sous-jacents à l'étude de marché, elle se limite très vite dans la pratique à une réflexion rapide, plus ou moins bien alimentée en informations sérieuses :

- sur le marché ciblé et son évolution dans les prochaines années ;
- sur les facteurs de succès sur ce marché ;
- sur les besoins que doit satisfaire le bien que proposera l'entreprise en cours de constitution ou de réorganisation ;
- sur le type de clientèle potentielle visée ;
- sur la façon de l'atteindre.

On se doute que les limites et les dangers de l'étude de marché réalisée sur un marché de biens déjà existants seront amplifiés lors du lancement de biens innovants dont la cible est quasi totalement à créer. En effet, les informations exploitées dans cette situation seront encore plus subjectives et sujettes à caution...

On notera, en fin de compte, que ***des aspects entiers du contenu de l'étude de marché disparaissent au fur et à mesure que l'analyse avance*** (cas de l'examen approfondi de l'environnement global, voire local qui est très souvent ignoré ou délaissé par rapport à l'environnement sectoriel –brièvement commenté- dans lequel va se mouvoir l'entreprise envisagée). Enfin, lorsque, exceptionnellement, toutes les rubriques de l'étude de marché sont sérieusement alimentées en informations de qualité, cette abondance de renseignements reste délicate à exploiter ***faute d'être pertinents et hiérarchisés*** pour l'entrepreneur. On voit d'ailleurs une illustration de cette idée dans la plupart (tous ?) des ouvrages focalisés sur l'étude de marché ou sur l'étude marketing qui proposent une liste

exhaustive de ce qu'il faut faire sans évoquer **le coût** de ces éléments peu souvent à la portée du créateur d'une TPE ou PE, ni **la hiérarchisation** à obtenir des informations collectées qui ne servent jamais de la même façon à l'entrepreneur, selon l'activité qu'il veut lancer, son positionnement, l'espace géographique sollicité, etc.

2 – Vers une approche complémentaire :

A ce point de la réflexion, nous voudrions montrer comment on parvient à une analyse de marché plus pertinente sans nécessairement une pléthore de moyens, mais en obtenant des informations beaucoup plus intéressantes pour le futur entrepreneur et ses partenaires. D'autre part, il faut prendre en considération le fait que s'intéresser à l'entrepreneuriat, c'est se focaliser sur une personne ou une petite équipe qui a peu de fonds pour se lancer, souvent une faible pratique gestionnaire, voire un manque de temps (pour certaines innovations, il faut pourtant aller vite...). ***Les informations sur comment faire une étude de marché au sein d'une grande entreprise ne peuvent trouver une application réelle dans l'entrepreneuriat***, même si nombre d'ouvrages à destination de l'entrepreneur développent tout l'arsenal à la disposition de l'entité bien installée qui envisage le lancement d'un nouveau produit par exemple. Il faut donc proposer une approche opérationnelle au sein de l'entrepreneuriat et c'est ce que nous offrons dans la suite de cet article, même si cela choque, à certains niveaux, les puristes souvent peu en contact de l'entrepreneur. La problématique proposée est la suivante : *où l'entrepreneur souhaite positionner l'organisation envisagée compte tenu de ses aspirations, de sa vision et des compétences qu'il peut mettre en œuvre et comment connaître de façon pertinente les données fondamentales de*

l'environnement qui influencent directement et indirectement l'activité projetée.

2 1 – Définitions :

Selon une approche bien connue de type « entonnoir » qui se comprend parfaitement sur le terrain, trois niveaux sont donc indispensables à investir : celui de l'environnement global de l'organisation, celui de l'environnement sectoriel visé, et celui de l'environnement local et familial. Ensuite, une analyse de l'évolution du marché actuel ou ciblé à l'horizon temporel de réflexion initialement retenu, intervient selon les méthodes habituelles, largement amendées selon les ressources financières et temporelles de l'entrepreneur. Sur ce dernier aspect, nous retrouvons l'étude de marché classique dont la réalisation sera adaptée au contexte du projet. Nous ne reviendrons pas sur ce sujet afin d'insister sur son complément indispensable à analyser avant de la réaliser, à savoir l'approche de l'environnement quelle que soit sa nature.

Nous allons proposer quelques définitions destinées à faciliter la compréhension de la démarche qui va suivre.

* Définition de l'environnement : Il s'agit de tous les facteurs externes à l'organisation sur lesquels cette dernière n'a pratiquement pas d'action directe alors qu'ils peuvent l'influencer. On sépare habituellement l'environnement global de l'environnement dit spécifique ou sectoriel. On parle d'environnement global lorsque l'organisation exerce une influence indirecte sur ces facteurs via des actions de lobbying. L'environnement spécifique correspond à des facteurs sur lesquels l'organisation agit par ses décisions directement liées à son activité. Dès lors que les facteurs concernent le contexte familial et de proximité de l'entrepreneur et/ou de son projet, on évoque l'environnement local et familial sur lequel le créateur ou le repreneur potentiel pourra éventuellement agir en convainquant.

* Définition du diagnostic : il est question de diagnostic chaque fois que l'étude d'une situation, de symptômes nécessitent la prise de position de celui qui la conduit. Dans une étude de type « environnement » et de « marché », il doit y avoir engagement et jugement de celui qui la réalise. Le diagnostic est stratégique, car il porte sur les aspects essentiels de l'investigation et doit être effectué par comparaison avec les principaux concurrents ou acteurs déjà présents ou susceptibles d'intervenir sur le marché investi.

2 2 – Comparaison de la proposition avec les approches « classiques » :

* L'approche classique de l'étude de l'environnement ou marketing ou de marché selon les ouvrages, combine les caractéristiques suivantes :

- elle est très souvent fondée sur les **données du passé**, voire au mieux du moment du diagnostic ;
- elle est **réalisée uniquement par la personne chargée de la mener** ;
- elle met tout « **à plat** » ou encore tout au même niveau.

Ces principales spécificités sont non seulement inappropriées, bien que toujours à la base des investigations réalisées par les structures de conseils, mais encore très dangereuses. La décision de créer ou de reprendre correspond à un raisonnement marginaliste (comme toute décision stratégique) puisqu'elle concerne, par rapport à une histoire passée de l'entrepreneur, à une période de temps s'étalant du moment du montage du projet à l'horizon temporel de réflexion retenu ou imposé par les organismes d'aide ou d'accompagnement. Il est clair que pour prendre des décisions judicieuses dans un tel contexte, le passé et son analyse ne suffisent pas. Il faut avoir une idée de **la façon dont l'environnement** qu'il soit global, spécifique ou local, **risque d'évoluer** : ce qui pourrait être judicieux dans le contexte passé ou actuel, peut ne plus l'être dans deux ou trois ans... De plus, se rapportant à ce changement possible de

l'environnement, comment faire confiance à une seule personne –le consultant ou celui qui a en charge l'étude- pour prendre des décisions qui vont toucher toutes les parties prenantes au projet ? Souvent, la personne qui exprimera son point de vue sur l'environnement dégagera, à partir des mêmes données, des conclusions optimistes ou pessimistes selon sa personnalité, et les décisions stratégiques suivront cet enthousiasme exagéré ou ce pessimisme regrettable. Cette situation n'est évidemment pas acceptable.

* L'approche renouvelée de l'étude de l'environnement destinée à réduire les risques de l'approche classique respecte les qualités suivantes :

- elle ne doit pas reposer sur l'opinion, même bien éclairée, de celui qui en a la charge, mais ***faire appel à des points de vue variés d'experts ;***
- il faut qu'elle porte sur ***l'évolution des facteurs*** environnementaux et non sur leur seul état au moment « t » de la réalisation du diagnostic ;
- il convient d'***éviter la production d'idées toutes présentées sur le même plan*** et de déboucher sur leur hiérarchisation, condition indispensable pour que les entrepreneurs potentiels destinataires puissent cerner l'ordre de priorité à accorder à leur action ;
- elle doit se synthétiser sur un ***schéma visuel et pédagogique***, car les chefs d'entreprise et les acteurs de l'entrepreneuriat ont difficilement le temps de lire des dizaines de pages présentant l'étude exigée.

Il s'agit donc d'une révision drastique de la façon de conduire l'étude qui est proposée, afin de ne plus réaliser pour des entrepreneurs qui sont la force dynamique de notre économie, des analyses sans implications réelles et fondées sur des modèles théoriques dont on connaît l'allergie dans le monde des affaires. Entre des études conduites par des personnes pas obligatoirement compétentes sur le marché ciblé et des analyses justifiées par des modèles sophistiqués que la réalité a du mal à

exploiter, il existe un juste milieu correspondant à notre position qui est issue de nombreuses applications positives.

2 3 – Opérationnalité :

C'est l'élément à privilégier pour toute proposition nouvelle devant apporter une valeur ajoutée réelle au champ de la pratique entrepreneuriale.

L'opérationnalité passe par une précision concernant la composition des divers environnements jouant sur l'activité.

On distingue habituellement, comme nous l'avons déjà dit plus haut, l'environnement global de l'environnement spécifique et du contexte de proximité de l'entrepreneur potentiel.

L'environnement global : il peut, de façon simple, être défini par ses composantes politique, économique, juridique, psychosociologique, technologique, internationale et climatique. Chacun de ses éléments de l'environnement global dont on perçoit aisément les facteurs qui les influent (sauf peut-être l'environnement technologique qui concerne ici uniquement les technologies hors du secteur ciblé pouvant intervenir par transfert dans le secteur en question), joue de façon spécifique selon l'activité que l'entrepreneur veut lancer ou relancer, d'où ***l'importance de les hiérarchiser et non simplement de les lister.***

L'environnement spécifique ou sectoriel (retenu comme l'ensemble des organisations produisant des biens ou services étroitement substituables) peut être synthétisé par le modèle de Porter (Porter, 1982), avec ses 5 forces que constituent :

- les concurrents directs (soit les organisations employant la même technologie que celle envisagée par l'entrepreneur potentiel) et indirects (soit les concurrents satisfaisant le même besoin mais avec un produit obtenu à partir d'une technologie différente de celle que souhaite mettre en œuvre l'entrepreneur potentiel) ;

- les fournisseurs (soit tous les agents économiques à l'origine des divers intrants utiles à la production des biens ou services du secteur) ;
- les clients (c'est-à-dire les destinataires des biens ou services sortant du secteur et recevant les factures à payer du secteur) ;
- les entrants potentiels (quelle que soit leur façon de pénétrer l'activité : par croissance interne ou création ex nihilo, croissance externe ou reprise d'entreprise, ou croissance conjointe interne ou externe) ;
- les substituts à venir (et non actuels qui sont dans le bloc « concurrents »).

Là encore, l'intensité de ces 5 forces varient selon l'activité projetée par l'entrepreneur potentiel et il convient de connaître celles qui sont à suivre de plus près par rapport aux autres dont l'intérêt peut être plus limité.

L'environnement local et familial est composé des facilités ou freins présents dans la proximité de l'entrepreneur potentiel. Sa localité d'implantation présente-t-elle une force favorable ou défavorable à l'installation de l'entrepreneur et son entourage familial partage-t-il ou partagera-t-il l'idée de la réalisation du projet de l'entrepreneur potentiel ? Les sacrifices à supporter par rapport à la vie antérieure de la famille seront-ils acceptés ? La famille au sens large peut-elle se mobiliser autour du projet de l'entrepreneur potentiel ?

On perçoit aisément que dans ces trois grands types d'environnement, ce n'est pas la liste de leurs facteurs respectifs qui prime, mais bien leur évolution dans les années à venir correspondant à la période de démarrage de l'organisation et leur hiérarchisation par rapport au projet qui permettraient à l'entrepreneur potentiel d'éclairer sa prise de décision de se lancer ou d'élaborer sa stratégie de départ.

2 4 – Exploitation du modèle :

** Les bases fondamentales du modèle* opérationnel proposé peuvent être libellées en trois temps comme suit :

- les perspectives à venir d'une activité dépendent de l'intensité des diverses forces issues des environnements global, spécifique et local/familial ;
- la masse de profit possible à réaliser au sein d'une activité est déterminée ou limitée par la force concurrentielle qui joue avec le plus d'intensité sur le secteur ;
- le degré de réussite du projet entrepreneurial dans une activité quelle qu'elle soit, dépend de l'intensité de la force que constituent les facteurs de l'environnement local et familial sur l'entrepreneur potentiel.

Ces fondements, très réalistes avec le monde des affaires (voir l'exemple de certains fournisseurs de la grande distribution subissant la pression de cette dernière qui limite leur marge de manœuvre et leur masse de profit), exigent de hiérarchiser les diverses forces recensées afin de les classer et de ne s'intéresser, dans une activité donnée, qu'à celles qui gênent vraiment l'action de ses membres. On comprendra qu'en conséquence, les entreprises pourront avec une certaine certitude, agir prioritairement sur les forces qui constituent des carcans contraignants sur leur activité.

Si on prend acte de la puissance de l'outil, de sa pertinence et de sa valeur théorique et pratique, comment le mettre en œuvre ?

** Les trois objectifs fondamentaux de l'analyse* sont :

- l'obtention de perspectives concernant l'évolution des facteurs des divers environnements étudiés ;
- le recueil d'avis d'experts afin d'éviter de se fonder sur des opinions pas toujours pertinentes et largement influencées par la personnalité du seul individu en charge de l'étude ;
- la mesure de l'intensité de chacune des forces jouant sur l'activité envisagée classées par type d'environnement.

Pour y parvenir, nous allons tenter de connaître les perceptions de l'évolution des facteurs composant les divers environnements qu'ont, pour l'avenir, les experts ou personnes de l'entourage de l'entrepreneur potentiel. Chacun des facteurs constituant chaque environnement listé précédemment fera l'objet d'une évaluation ou notation sur une échelle de LIKERT allant de 0 à 5 par exemple. Le zéro concrétisant par convention le fait que le facteur ne jouera pas pour l'activité concernée alors que le 5 signifie que le facteur interviendra avec le maximum d'intensité dans les années à venir. Les situations intermédiaires fournissent une force progressive allant de « très faiblement intense » (1) à « fortement intense » (4) en passant par « faiblement intense » (2) et « moyennement intense » (3).

* Où obtenir l'information utile ? Sans parler de triangulation ou des conseils théoriquement pertinents en matière d'enquête, toujours difficiles à mettre en œuvre en pratique, nous pouvons lister, à côté de l'interrogation des membres de la famille et de l'entourage de l'entrepreneur sur leur partage de l'idée du projet de création ou de reprise, un ensemble d'*experts* sur l'activité envisagée. On intègre au sein de cette liste les personnes suivantes avec leurs coordonnées :

- les responsables de syndicats professionnels de l'activité en question ;
- les membres des centres de recherche ou de sociétés de conseil spécialisés sur le secteur ;
- certains parlementaires ou élus ayant eu en charge l'étude de l'activité examinée ;
- les dirigeants de sociétés déjà présents dans l'activité ;
- toutes les autres personnes ayant d'une façon ou d'une autre manifesté leur intérêt et montré leurs compétences sur l'activité concernée.

Les réponses de ces personnes ne sont pas limitées sur le terrain, car la demande par questionnaire ou entretien ne concerne pas

des éléments confidentiels (tels ceux portant sur la stratégie des entreprises que managent les dirigeants interrogés) et le traitement statistique qui est ensuite effectué les assure d'un total anonymat de leurs points de vue. En outre, le fait de pouvoir disposer gratuitement d'une synthèse de l'étude réalisée représente une motivation supplémentaire auprès de ces experts pour répondre favorablement à la demande de renseignements.

Globalement, notre expérience montre que ce type d'enquête reçoit un taux de réponse qui avoisine systématiquement plus de 15 %. Sans viser un idéal scientifique qui n'est quasiment jamais atteint lors de la réalisation de ce type d'étude (même si cela fait l'objet d'un nombre de pages conséquent quoique souvent inutile dans les ouvrages traitant du sujet), il faut bien noter qu'obtenir l'avis d'experts même peu nombreux, reviendra inévitablement à lisser les effets de tempéraments pessimistes ou optimistes et, donc, à tendre vers une moyenne plus proche de la réalité perçue.

Afin de chiffrer l'évolution de l'intensité de chaque force sur l'activité et le projet de l'entrepreneur potentiel, chaque expert donne une note de 0 à 5 pour chaque facteur ou critère retenu pour approcher cette force de l'environnement. Une moyenne est alors calculée pour chacun de ces facteurs, puis pour tous les facteurs de la même force, afin de connaître la note définitive attribuée par les répondants à la force concurrentielle concernée. Il devient envisageable, grâce à la moyenne obtenue par chaque force, de hiérarchiser les forces de la concurrence et de l'environnement local de l'entrepreneur. Plus une force est proche de 5, plus elle jouera avec une intensité élevée sur l'activité et plus elle doit faire l'objet d'une vigilance accrue de la part des entreprises du secteur. Par contre, plus une force obtient une note proche d'une évaluation faible (0 ou 1) et moins ladite force joue sur l'activité, ce qui offre à l'entrepreneur de ne pas perdre trop de temps et d'argent à organiser sa surveillance.

S'agissant de prendre une décision de création ou de reprendre une organisation, la connaissance de ce qui risque de se passer dans l'avenir du point de vue d'experts de l'activité envisagée, sera une donnée fondamentale en vue d'optimiser les chances de succès de l'entrepreneur, contrairement à ce que pourrait apporter la situation passée ou présente, certes à connaître mais déjà sans grand intérêt pour se lancer dans les affaires.

** Comment obtenir l'information pertinente ?*

Le choix du questionnaire est préféré par rapport aux entretiens bien qu'il n'y ait pas d'exclusive en la matière. Les questionnaires ne faisant appel pour y répondre à aucun chiffre précis, mais exigeant uniquement de rapporter la perception des personnes interrogées sur l'avenir et sur les facteurs abordés, ils fournissent toutes les réponses utiles pour aboutir à une valeur unique de l'intensité de chacune des forces des environnements retenus. On peut retrouver chez Porter (1982) pour les forces concurrentielles de l'environnement spécifique par exemple, divers critères permettant, par leur combinaison et selon la réponse des experts, de conclure sur l'intensité de chaque force en question. Le même raisonnement avec d'autres critères peut être entrepris pour toutes les autres forces susceptibles d'intervenir sur une activité donnée ou sur le projet de l'entrepreneur potentiel. Pour l'environnement global, comme pour l'environnement local ou familial de l'entrepreneur, des critères spécifiques sont retenus de la même façon afin de connaître l'opinion des personnes expertes interrogées, par rapport à leur influence sur le projet de l'entrepreneur dans l'activité choisie. Par exemple, concernant l'environnement juridique, il sera possible d'interroger les experts sur leurs perceptions d'évolution à venir des conditions d'exercice du métier, des normes à respecter, des contraintes et normes européennes, de l'accentuation des obligations d'étiquetage (DLC), des contraintes en matière de conditions de travail (salaire minimal, droit à l'emploi reconnu, etc.), des protections

légales à l'entrée des produits étrangers, de la protection des brevets, de la lutte contre la contrefaçon, etc.

* Présentation des résultats :

Une fois le calcul obtenu de l'intensité de chacune des forces jouant sur le projet de l'entrepreneur, il est possible de **visualiser le résultat de l'étude** avec, outre la reprise des bases fondamentales du modèle :

- d'une part, la légende retenue (flèches plus ou moins épaisses selon l'intensité de la force et avec une direction montrant l'action négative ou positive de ladite force) ;
- d'autre part, la reprise des divers pôles regroupant les différentes composantes de l'environnement global, de l'environnement spécifique (les 5 forces de Porter) et de l'environnement de proximité (local et familial) ;
- enfin, les recommandations directement issues de la lecture du schéma ainsi élaboré (veille concurrentielle à organiser si les contraintes proviennent par exemple plutôt des fournisseurs et/ou des clients, veille technologique à mettre en place si l'intensité de la menace des substituts à venir apparaît des plus élevées, etc.).

La **mobilisation des ressources** se fera donc en fonction des résultats visualisés sur le schéma précédent, ce qui permettra de concentrer les moyens inévitablement limités sur ce qui joue de façon forte sur le projet de l'entrepreneur. De plus, l'entrepreneur potentiel disposera d'informations complémentaires fondamentales par rapport à l'apport d'une étude de marché classique qui reste bien sûr à faire également, même dans les conditions critiquables que nous avons déjà précisées.

2 5 – Illustration de la proposition :

La synthèse de ce type d'étude est avantageusement synthétisée par un schéma dont la compréhension est à la portée de tout

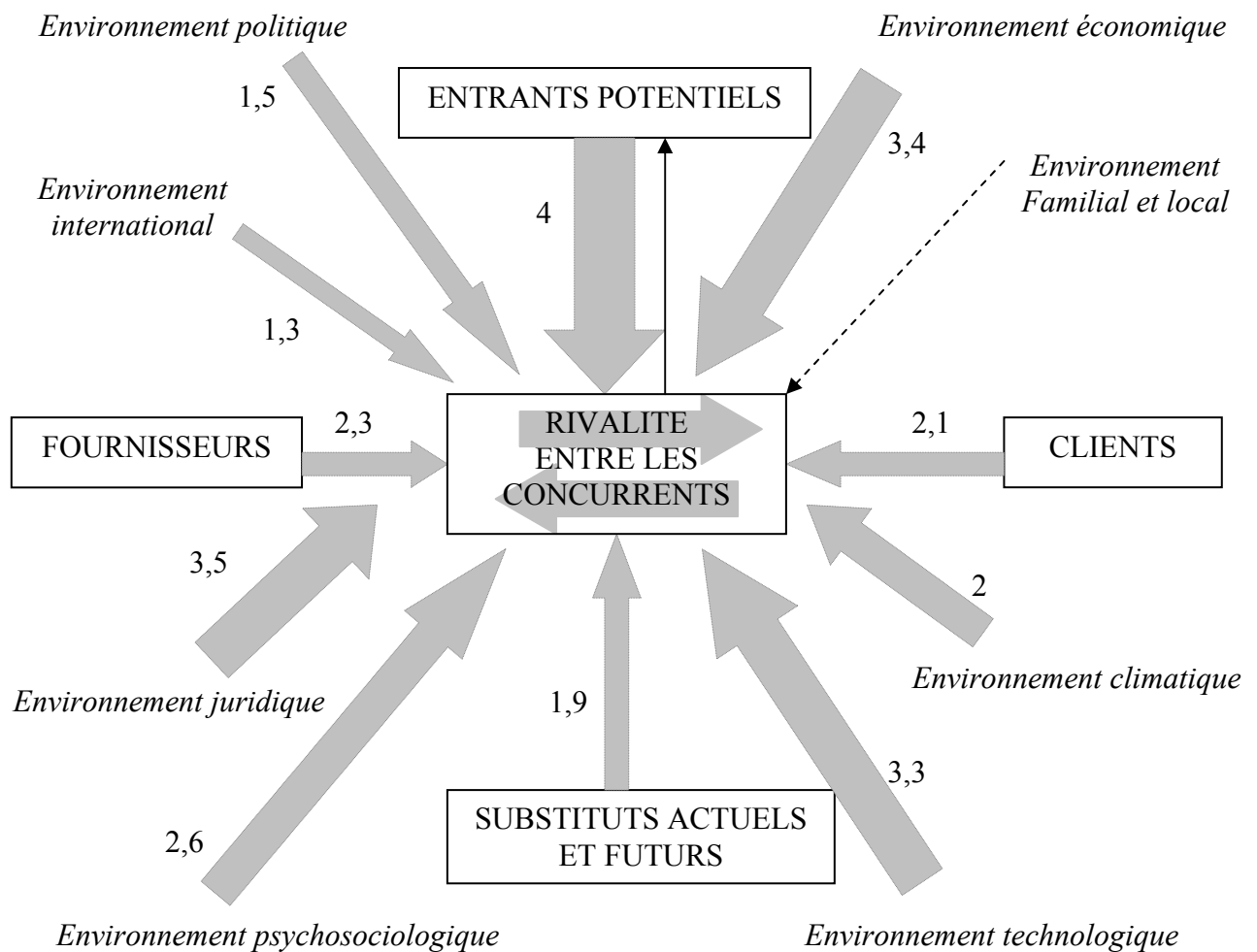
acteur dans la création ou la reprise. Nous proposons donc une présentation consignant :

- le libellé de l'idée à la base du modèle qui est en parfaite harmonie avec la réalité de la vie des affaires ;
- la figure résumant l'ensemble de l'étude avec la légende correspondante ;
- les recommandations à dégager à la simple analyse de l'illustration proposée.

Le cas correspond à l'activité « *confection d'étiquettes* ».

Le résultat détaillé du travail aboutit à la représentation suivante.

Postulat du modèle : *La masse de profit réalisable au sein de la fabrication d'étiquettes dépend des forces de la concurrence. C'est la force jouant avec le plus d'intensité qui limite prioritairement le volume de profit à se partager entre les concurrents oeuvrant dans la production d'étiquettes.*



Légende : L'origine de la flèche provient de la force exerçant l'influence. La pointe de la flèche touche la force concurrentielle subissant l'influence et l'épaisseur de la flèche est proportionnelle à l'intensité de la force.

On peut aisément expliquer les raisons du sens des flèches et de leur épaisseur. Pour éviter de charger l'exposé, nous nous contenterons de tirer des recommandations de la lecture du schéma précédent, après avoir noté, dans ce cas précis, l'absence d'obstacle provenant de l'environnement de proximité de l'entrepreneur potentiel.

Actions recommandées pour qui souhaitent investir dans l'activité en se lançant dans les affaires :

- Instaurer une veille concurrentielle compte tenu de l'intensité de la rivalité existante entre les concurrents et de la facilité à entrer dans l'activité (faute de barrières à l'entrée significatives et de coordination de réplique entre les acteurs) que ce soit par création d'entités nouvelles ou par reprise de structures déjà présentes (cette dernière voie étant à privilégier en cas de fabrication d'étiquettes « intelligentes » notamment, qui fidélise beaucoup plus les clients du secteur par rapport à l'offre d'étiquettes classiques) ;
- Mettre en place un système de veille commerciale en raison de la possibilité de mettre en concurrence les fournisseurs, de taille importante, mais sans forte différenciation de leurs produits entre eux (rouleaux d'adhésifs par exemple) et de la force moyenne du pouvoir de négociation des clients due à la présence de coûts de transfert, à la difficulté de réaliser certaines étiquettes, à l'obligation de respecter certains délais et un niveau minimal de qualité, et à leur impossibilité d'intégration amont ;
- Opter pour une veille environnementale avec une orientation particulière sur les environnements juridique (on sait comment le législateur intervient de plus en plus souvent quant au contenu de l'étiquette afin d'informer de mieux en mieux le consommateur), économique (plus la croissance est forte et plus la demande d'étiquettes se développe, car quasiment tous les produits ne peuvent être vendus qu'avec leur étiquette) et technologique (il s'agit de surveiller comment par exemple l'évolution des nouvelles technologies vont modifier la conception et le process de l'étiquette) ;
- Une surveillance plus sommaire par consultation des revues plus généralistes sera opérée sur les autres forces concurrentielles de l'activité.

Stratégies possibles à retenir dans une telle activité afin de limiter les forces les plus intenses :

- *opter pour une fidélisation accentuée de la clientèle* par une différenciation accrue et bien perçue (par exemple en proposant des étiquettes haut de gamme spécifiques à tel ou tel client) ;
- *diversifier les secteurs d'appartenance des clients* de ces nouvelles productions d'étiquettes ;
- *s'intégrer verticalement* afin de proposer une activité de R et D prenant en charge la totalité de la conception de l'étiquette selon le cahier des charges du client.

Simplement en exploitant de façon rudimentaire les résultats de l'étude, on perçoit l'avantage de cette méthodologie qui hiérarchise les problèmes du secteur. En effet, de préférence à un exposé à plat et successif des diverses forces de la concurrence conduisant à proposer des mesures souvent subjectives, l'extrait de l'outil offre la possibilité de mobiliser les fonds (rares) de l'entrepreneur sur l'essentiel, comme cela est précisé ci-dessus.

Conclusion – Perspectives.

Cette proposition d'une étude à intégrer dans tout projet de création et de reprise et à réaliser en amont de la fameuse étude de marché, indispensable, même si elle est souvent réalisée dans des conditions contestables, a fait l'objet d'un accueil très favorable du milieu des affaires.

Que ce soit en France ou dans des pays dans lesquels nous l'avons introduite (Colombie, Madagascar, Tunisie, Turquie, etc.), l'écho des organismes en relation avec l'entrepreneuriat a été très positif. En effet, on peut y voir un ***grand intérêt pour l'entrepreneur potentiel*** qui aura une connaissance beaucoup plus complète du milieu qu'il veut investir avec des éléments d'information qui ne figurent pas dans l'étude de marché exigée.

D'autre part, on percevra comment des *organismes d'aide ou d'accompagnement* exploiteront aussi les informations contenues dans ce type d'analyse. Si, par exemple, l'environnement de proximité est l'élément le plus contraignant de l'entrepreneur, peut-être conviendra-t-il d'approcher la famille de l'entrepreneur pour envisager dans le détail les problèmes qui se posent afin d'éventuellement lever des obstacles fondés sur de fausses idées. Si on s'oriente vers un changement de la législation pour l'activité ciblée, alors sera-t-il possible, avec l'entrepreneur potentiel, de présenter un projet déjà adapté à cette évolution que perçoivent les experts pour les années à venir. On imaginera également ce qu'apporte une investigation sur les perspectives d'évolution technologique dans l'activité que des experts perçoivent, alors que l'entrepreneur ne peut la voir sur la base des informations passées et présentes offertes au grand public...

On terminera en ajoutant que ce type d'étude constitue une excellente manière de *mettre en contact des étudiants avec un terrain fréquemment peu investi* du fait de la cible étroite visée par le projet entrepreneurial, afin de les sensibiliser avec la réalité des affaires qui dépasse le cadre confortable des études de cas organisées et alimentées par des informations déjà triées pour des besoins pédagogiques.

Reste aujourd'hui à envisager l'élaboration d'un *logiciel* de traitement de l'information obtenue afin de faciliter l'obtention des résultats et leur schématisation. Ce sont d'autres compétences qu'il convient de mobiliser pour y parvenir, à partir d'un outil qui s'applique à toutes les activités que ce soit dans le cadre du processus entrepreneurial ou du développement ou du redéploiement d'une organisation publique ou privée.

Références bibliographiques sélectionnées :

APCE, 2003, *Créer ou reprendre une entreprise*. Méthodologie et guide pratique.

BARNEY J. B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

BRUYAT Christian, 1993, *Création d'entreprises : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2.

DESCHAMPS Bérangère, PATUREL Robert, 2005, *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Collection « Entrepreneurs », Dunod Editeur, 2^e édition, 250 pages.

HAMEL G., PRAHALAD C. K., 1989, Strategic Intent, *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-76.

HERNANDEZ Emile-Henri, 2001, *L'entrepreneuriat : approche théorique*, L'Harmattan, 270 pages.

JULIEN Pierre-André, 2005, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Presses Universitaire du Québec, 395 pages.

LEARNED E. P., CHRISTENSEN C. R., ANDREWS K. R., GUTH W. D., 1965, *Business Policy, Text and Cases*, R. Irwin.

LEGER-JARNIOU Catherine, 2004, *Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, Collection « Entrepreneurs », Dunod Editeur, 2^e édition, 266 pages.

LEVET Jean-Louis, PATUREL Robert, 1999, Intelligence économique et stratégie des entreprises : pour un management de l'intelligence économique, *Revue d'intelligence économique*, p. 50-67.

LEVET Jean-Louis (Direction), 2002, *Pratique de l'Intelligence économique*, collection L'Intelligence Economique, Economica, 114 pages.

LEVY-TADJINE Thierry, PATUREL Robert, 2006, *Essai de modélisation dialogique du phénomène entrepreneurial*, chapitre X, Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay : « *Stratégie, PME, Entrepreneuriat* », à paraître.

MALHOTRA Naresh (traduction de DECAUDIN Jean-Marc, BOUGUERRA Afifa), 2004, *Etudes marketing avec SPSS*, Pearson Education, 665 pages.

MARTINET Alain-Charles, SILEM Ahmed (Direction), 2004, 7^e édition, *Lexique de gestion*, Dalloz éditeur, 550 pages.

PATUREL Robert, 1997, *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, Collection « Gestion Plus », 150 pages.

PORTER Michaël, 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 426 pages.

PORTER Michaël, 1986, *Avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Interéditions, 647 pages.

STUTELY Richard, 2002, *Business Plan*, Pearson Education, 301 pages.

THIETART Raymond-Alain, XUEREB Jean-Marc, 2005, *Stratégies. Concepts-Méthodes-Mise en œuvre*, Dunod éditeur, 320 pages.

VERSTRAETE Thierry, 1999, *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et innovation, 207 pages.

VERSTRAETE Thierry (direction), 2000, *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, Management et Société, 298 pages.

WERNERFELT B., 1984, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Science*, vol. 32, n° 10, p. 1223-1230.
