

## RÉALISER UNE ÉTUDE DE MARCHÉ



L'étude de marché vous permet de vous assurer de la faisabilité commerciale de votre projet. Elle consiste à rechercher le maximum d'informations sur le marché visé, mais aussi, éventuellement, à réaliser sa propre enquête terrain.

Vous trouverez ici des informations sur la façon de :

- réaliser un questionnaire
- mener des entretiens
- rédiger le rapport
- valider l'analyse de l'étude de marché
- réaliser un tableau de bord commercial



# Réaliser un questionnaire

---

Réaliser une enquête de terrain consiste à interroger la clientèle ciblée au moyen d'un questionnaire.  
Ce travail consiste à :

- 1) Choisir un échantillon de personnes à questionner.
- 2) Définir le type de questions à poser : questions fermées, ouvertes, etc.
- 3) Structurer le questionnaire.
- 4) Déterminer l'endroit où doit se dérouler l'enquête (dans la rue, par courrier, sur internet, etc.).
- 5) Réaliser l'enquête : choix de la date, des interviewers, etc.
- 6) Organiser la saisie et traiter les résultats : tris à plat, tris croisés, moyennes.

## Les méthodes d'échantillonnage

Pour des raisons de temps et de coûts, il est quasiment impossible d'interroger tous les clients potentiels présents sur une zone d'enquête (recensement). Le porteur de projet doit donc calculer et déterminer un échantillon représentatif de la population à étudier.

### Combien faut-il interroger de personnes ?

On pourrait penser que plus un échantillon est important plus il donnera des résultats satisfaisants.

En fait, la taille de l'échantillon repose surtout sur un compromis entre :

- le degré de précision que l'on souhaite atteindre,
- le budget affecté à l'enquête,
- le temps dont on dispose pour réaliser le sondage et analyser les résultats.

Un porteur de projet qui interroge 800 personnes n'obtiendra pas des résultats deux fois plus fiables que s'il en interviewe 400. Par contre, les coûts de l'étude doubleront inévitablement.

Ainsi pour déterminer la taille de l'échantillon, il est fortement recommandé de se rapprocher d'un conseiller spécialisé dans les enquêtes, d'une junior-entreprise ou d'un cabinet-conseil.

## Quelle méthode d'échantillonnage utiliser ?

Après avoir déterminé le nombre de personnes à interroger, il faut choisir la méthode qui déterminera les personnes à interroger.

Ce choix dépendra de la possession ou non d'une liste complète et de sa fiabilité.

Par exemple, l'annuaire "Pages jaunes" ne référence pas l'ensemble des abonnés téléphoniques. En effet, les abonnés sur liste rouge et ceux bénéficiant de la téléphonie auprès de leur fournisseur d'accès internet n'y figurent pas. Ainsi, utiliser un annuaire ne garantit pas d'obtenir une liste complète et à jour.

- ▶ Lorsque l'on ne dispose pas d'une liste complète et fiable, on choisit généralement la **méthode des quotas**, très utilisée du fait de sa simplicité. Il suffit en effet :
  - de prendre en compte des statistiques définissant la répartition d'une population globale : âge, sexe, catégories socioprofessionnelles, etc. (Cf. [Trouver des informations](#)),
  - et de la reproduire à l'image d'une maquette en "modèle réduit" pour constituer l'échantillon.

Exemple d'échantillon par la méthode des quotas : un porteur de projet souhaite installer une entreprise dans la région bordelaise. Il désire interroger 400 consommateurs situés dans sa future zone d'implantation et prend comme modèle la répartition de la population en Aquitaine d'après les chiffres INSEE (recensement 2007).

	Répartition population	Echantillon
Hommes	48 %	192
Femmes	52 %	208
15 à 29 ans	21 %	84
30 à 44 ans	24 %	96
45 à 59 ans	25 %	100
60 à 74 ans	18 %	72
75 ans et plus	12 %	48
Agriculteurs exploitants	2 %	7
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	4 %	16
Cadres	6 %	24
Professions intermédiaires	12 %	48
Employés	17 %	66
Ouvriers	14 %	54
Retraités	27 %	109
Autres personnes sans activité	19 %	76

Dans cet exemple, l'enquêteur (qui est généralement le porteur de projet) devra interroger 192 hommes et 208 femmes, et suivre, en fonction des objectifs qu'il s'est fixés, les autres clés de répartition, afin de "coller" à la population ciblée.

**Un conseil :** ne pas multiplier les critères de segmentation, ce qui pourrait rendre l'enquête ingérable sur le terrain.

## ► Les autres méthodes

Il existe évidemment d'autres méthodes mais celles-ci seront à utiliser en fonction :

- de l'importance de la taille de l'échantillon,
- de la qualité et de l'existence de listes,
- du temps nécessaire pour administrer l'enquête,
- et bien sûr du budget dont on dispose.

Ces différentes méthodes ne seront pas développées dans la mesure où elles sont peu utilisées par les novices.

<b>La méthode des itinéraires</b>	<p>Cette méthode pourrait s'apparenter à un tirage au sort. En effet, des instructions précises sont données et doivent être appliquées scrupuleusement.</p> <p>Par exemple : "Interroger toutes les personnes d'une rue habitant aux numéros pairs. S'il s'agit d'un immeuble, interroger les appartements situés à droite sur le palier..."</p> <p>Contrairement à la méthode des quotas, l'intervieweur ne peut pas influencer sur le choix des personnes à interroger.</p>
<b>L'échantillonnage en grappes</b>	<p>Cette méthode est utilisée lorsqu'il est difficile de se procurer une liste exhaustive de la population étudiée.</p> <p>Il est tout d'abord nécessaire de découper la population en grappes notamment géographique (par exemple les quartiers ou les arrondissements d'une ville) puis de tirer au hasard certaines de ces grappes. Enfin, il faut recenser tous les individus des grappes choisies. Si l'établissement d'une liste exhaustive n'est pas possible dans l'une des grappes, un nouveau tirage au hasard devra être réalisé.</p>
<b>L'échantillonnage par strates</b>	<p>Il s'agit d'une méthode qui requiert :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• l'utilisation d'une liste exhaustive,</li><li>• une très bonne connaissance de la répartition de la population étudiée par des strates en lien avec l'objet de l'enquête.</li></ul> <p>Il faut déterminer le nombre d'individus à interroger par strate (sexe, âge, etc.). La taille de l'échantillon sera fixée proportionnellement à la population globale et un tirage au hasard sera effectué dans chaque strate.</p>

## » le contenu du questionnaire

### ● Les règles de base à respecter

➤ Ne jamais oublier les objectifs à atteindre : quelles sont les informations à accumuler ? A quoi vont-elles servir ?  
Ce sont les objectifs qui guident la rédaction du questionnaire.

➤ Toujours proposer des questions courtes, facilement compréhensibles de tous.

➤ Relire et faire relire le questionnaire : les questions doivent se suivre et s'enchaîner sans problème. Un questionnaire structuré permettra aux sondés de répondre plus spontanément.

➤ Inutile de rédiger un long questionnaire : l'interviewé se lassera très vite et y mettra fin prématurément ou répondra sans forcément réfléchir pour se débarrasser d'un exercice devenu ennuyeux.



Au sein d'un questionnaire, le choix du type de questions aura également une incidence sur les résultats de l'enquête. Voici les types les plus courants :

Type d'interrogation	Avantages	Inconvénients
<b>La question fermée à choix unique</b>  <i>Exemple :</i> - Quel âge avez-vous ? - Possédez-vous un ordinateur ? oui non	- Rapidité d'administration.  - Simplicité de traitement.	- Ne se prête pas à l'étude du comportement des sondés.
<b>La question fermée à choix multiples</b>  <i>Exemple :</i> Comment avez-vous connu le site de l'APCE ? - par un moteur de recherche - par un organisme de conseil & d'accompagnement - par la presse	- Simplicité de traitement et de dépouillement.	- Influence les personnes interrogées par des réponses proposées.  - Difficile pour le sondé de mémoriser une longue liste d'éléments. Les propositions citées en début ou en fin de liste sont souvent choisies par dépit, ou bien la question n'obtient pas de réponse.
<b>La question ouverte</b>  Elle laisse la libre parole à l'interviewé.  <i>Exemple : Que pensez-vous de l'installation d'une supérette dans le quartier ?</i>	- Spontanéité des réponses recueillies.  - Richesse des contenus.	- Difficile à dépouiller et à analyser les résultats.  - Risque d'un grand nombre de non-réponses.

<p><b>Les échelles</b></p> <p>Elles mesurent, à l'aide d'un rapport de grandeur, l'avis ou l'attente du sondé sur certains points précis de la satisfaction d'un service ou produit.</p> <p><i>Exemple : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des services de votre garagiste ?</i></p> <p style="text-align: center;"> 10  9  8  7  6  5  4  3  2  1</p> <p>- Très satisfait (8 à 10)</p> <p>- Plutôt satisfait (4 à 7)</p> <p>- Plutôt insatisfait (1 à 3)</p>	<p>- Nuance quantitativement les réponses aux questions qualitatives.</p>	<p>- Quelquefois difficile à mettre en place.</p> <p>- Risque de retrouver des mesures médianes pour les indécis sur une échelle composée d'un nombre impair de graduation.</p>
--	---	---

### La structuration du questionnaire

Quelques règles à garder à l'esprit :

-  Plus le questionnaire sera long, plus il sera difficile de trouver un nombre important de personnes qui accepteront d'y répondre.
-  L'ordre des questions agit sur le résultat de l'enquête. Il est donc nécessaire de structurer le questionnaire en utilisant notamment "la méthode de l'entonnoir", qui consiste :
  - dans un premier temps à poser des questions d'ordre général,
  - puis, peu à peu, à aboutir à des questions précises, voire très personnelles.

▶ Toujours remercier l'interviewé pour sa participation à l'enquête.

▶ Insérer si possible une "question de contrôle" permettant de vérifier le sérieux ou la cohérence des réponses du sondé, en l'interrogeant sur un sujet déjà abordé plus tôt dans le questionnaire.

▶ Enfin, pour gagner en rapidité de saisie des réponses lors du traitement du questionnaire, numéroter chaque question (Q1, Q2, etc.) et codifier les réponses.

Exemple :

On n'indiquera pas :

Question 6 « *Consommez-vous du pain ?* » :

- si la réponse est oui, question suivante,

- si la réponse est non, passer à la question n° 20

Mais :

Q6 « *Consommez-vous du pain ?* »

a : *Oui* ==> Q7

b : *Non* ==> Q20

L'intervieweur entourera la réponse a ou b.

Pour les questions ouvertes, leurs réponses seront à codifier après l'administration du questionnaire.

**Attention !** Tout questionnaire doit être préalablement **testé** auprès d'une petite partie de l'échantillon.

Ce test en grandeur nature permet de repérer des incohérences dans le contenu et dans le "déroulé" du questionnaire.

Les premières analyses des réponses peuvent également mettre l'accent sur des problèmes bien plus profonds : un mauvais ciblage de l'échantillon, l'utilisation d'une liste obsolète, un lieu inadapté pour administrer le questionnaire, ...

Il vaut mieux se rendre compte d'une erreur au moment du test qu'au dépouillement final de l'enquête.

## ● L'administration du questionnaire

Le type d'administration du questionnaire dépend de plusieurs facteurs : du type d'enquête, de la qualité et du nombre de personnes interrogées, des informations relevées, mais aussi et surtout du coût (on y revient toujours). Il est donc conseillé de chiffrer le plus finement possible ces besoins techniques et humains.

<p><b>Le face à face</b></p>	<p>C'est le type d'enquête le plus utilisé. Réalisé dans la rue, au domicile des sondés, etc., il permet de toucher directement le cœur de la population ciblée. Il présente également l'avantage de recueillir les réactions et commentaires effectués par les interviewés. Par contre, il nécessite de réunir et de former une équipe plus importante qui doit être disponible pendant un laps de temps plus ou moins long (une journée, une semaine,...). Les coûts de formation et d'immobilisation de ces enquêteurs peuvent considérablement alourdir le budget de l'étude. On peut naturellement être tenté d'administrer seul son questionnaire sur un lieu de passage important situé à proximité de son futur emplacement. Dans ce cas, il faut absolument vérifier que les sondés interrogés correspondent véritablement à la cible recherchée et s'obliger à ne pas influencer sur les réponses...</p>
<p><b>Les enquêtes par téléphone</b></p>	<p>C'est une méthode d'administration rapide et économique. Toutefois plusieurs écueils peuvent rendre difficile la collecte des informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la liste des numéros de téléphone des interviewés est rarement à jour,</li> <li>- en moyenne, plusieurs appels au même numéro seront nécessaires pour contacter l'interlocuteur,</li> <li>- le nombre de "non réponses" : pour un sondé, il est plus facile de mettre fin au questionnaire au téléphone qu'en face à face : "<i>Je n'ai pas le temps de vous répondre</i>". Il sera donc important de réaliser un questionnaire bref composé de questions courtes.</li> </ul>
<p><b>Les enquêtes par voie postale</b></p>	<p>Tout comme l'enquête téléphonique, l'enquête par courrier réunit un coût attrayant et une simplicité de mise en place. Néanmoins, les taux de retour sont en général très faibles (pas plus de 5 % dans certains cas). Il faut donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prévoir une enveloppe T ou une enveloppe pré-timbree afin de faciliter le retour des questionnaires remplis,</li> <li>• rédiger un questionnaire composé de questions courtes et simples.</li> </ul> <p>Il est également courant de motiver les interviewés en leur proposant de participer à un jeu par tirage au sort. Celui-ci est réservé aux seuls individus acceptant de répondre au questionnaire.</p>
<p><b>Les enquêtes par internet</b></p>	<p>Ces dernières années, les enquêtes en ligne ont pris une place de plus en plus importante sur le réseau. Il est vrai que cette formule rassemble de nombreux avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le questionnaire est disponible auprès d'un nombre important de sondés simultanément partout dans le monde et à tout moment du jour et de la nuit,</li> <li>- le traitement des résultats (tris à plat) peut être réalisé quasiment en temps réel,</li> <li>- le coût d'une telle enquête est très attractif.</li> </ul> <p>Cependant, ces atouts ne doivent pas occulter que l'internaute interrogé ne sera pas forcément le prospect visé par le projet,... surtout s'il est d'une portée locale.</p> <p>A visiter, trois sites (liste non exhaustive) spécialisés dans les études par internet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.creatests.com">www.creatests.com</a></li> <li><a href="http://www.opremys.net">www.opremys.net</a></li> <li><a href="http://www.plusdetudes.com">www.plusdetudes.com</a></li> </ul> <p>Par ailleurs, de plus en plus d'outils en ligne permettent de réaliser soi-même une enquête, en utilisant par exemple : Google docs, Mon-enquete-enligne.fr, SurveyMonkey, Limesurvey, etc.</p>



## Le traitement du questionnaire

Une fois les questionnaires remplis, un autre processus doit être entamé : le **dépouillement des résultats**. Avant de se lancer dans ce long travail de saisie et d'analyse, il est fortement conseillé de :

### Choisir le bon outil de traitement d'enquête.

Pour faciliter la saisie des réponses et leur analyse, le traitement s'effectue exclusivement sur informatique en utilisant des logiciels spécialisés ou des applications "maisons". Plusieurs logiciels existent sur le marché mais la plupart s'adressent aux professionnels du marketing ou aux cabinets d'études. Leur utilisation requiert une formation et une utilisation régulière. Leur coût est également en rapport avec leur puissance d'analyse et de fonctionnalité.

S'adresser à une junior-entreprise ou à un cabinet est une solution pour ne pas avoir à acquérir de tels logiciels.

Par contre, si l'on souhaite gérer seul cette phase de l'enquête, il faut développer au préalable une application sur un tableur ou un gestionnaire de base de données. Il est évident que ce travail de développement s'adresse à des utilisateurs avertis de ces logiciels informatiques.

### Codifier les réponses des questions ouvertes.

Comme cela a été précisé précédemment, les questions ouvertes permettent de laisser la libre parole aux sondés. Toutefois pour faciliter leur saisie, ces riches informations vont devoir être analysées et regroupées.

L'exercice consiste à relever toutes les réponses de ce type de question et ensuite à les rassembler sous des groupes d'idées similaires.

*Par exemple à la question "Comment jugez-vous la qualité du pain vendu dans la boulangerie située rue de la République ?", les interviewés ont répondu "franchement pas terrible" - "moyen" - "bon" - "passable" - "pas assez cuit" - "immangeable", etc. Si les qualificatifs sont très nombreux et différents, il est impossible de faire ressortir des idées phares. "Immangeable" et "pas terrible" pourrait donc être regroupés sous l'idée de "mauvaise qualité".*

Il est préférable d'effectuer cet exercice à plusieurs afin d'éviter les interprétations "partisanes".

### Organiser sérieusement la saisie.

Afin d'éviter de saisir deux fois le même questionnaire, il est nécessaire de travailler dans le calme, en utilisant un plan de travail dégagé. Une fois le questionnaire saisi, il faut le classer et le marquer d'un trait de couleur visible.

La saisie terminée, les résultats tant attendus peuvent alors s'exprimer en chiffres. Pour faciliter l'analyse, les résultats sont couramment traités sous la forme de **tris à plat**, **tris croisés** et de **moyennes**.

• **Les tris à plat** : ils sont les plus utilisés car très simples à mettre en place. Il s'agit d'une simple répartition des réponses.

*Exemple : Q.1 Achetez vous du pain ?*

	Nombre de réponses	%
<b>a. Oui</b>	154	93,3 %
<b>b. Non</b>	11	6,7 %
<b>Totaux</b>	165	100 %

✦ **Les tris croisés** : il s'agit de réunir sous un même tableau le croisement des résultats de deux variables ou plus. Le choix de croiser les résultats d'une question à une autre est motivé par l'analyse et la connaissance plus fine des réponses des personnes interrogées. Attention la multiplication des tris croisés allonge le temps d'analyse des résultats.

*Exemple :*

*Les résultats des questions Q.1 et Q.20 sont croisés :*

Q.1 "Achetez vous du pain ?"

a. Oui

b. Non

Q.20 "Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?"

a. Agriculteurs exploitants

b. Artisans, commerçants, Chefs d'entreprise

c. Cadres

d. Professions intermédiaires

e. Employés

f. Ouvriers

g. Retraités

h. Autres personnes sans activité

	a. Oui	b. Non	Totaux
a. Agriculteurs exploitants	1	0	1
b. Artisans, commerçants, Chefs d'Entreprise	5	1	6
c. Cadres	26	4	30
d. Professions intermédiaires	38	2	40
e. Employés	40	1	41
f. Ouvriers	28	1	29
g. Retraités	13	1	14
h. Autres personnes sans activité	3	1	4
Totaux	154	11	165

## ✦ Les moyennes

Sur certaines questions ouvertes répertoriant des informations chiffrées, il est souvent nécessaire de faire ressortir les résultats sous la forme de moyennes. C'est particulièrement le cas lors de l'analyse de données portant sur l'âge de la population interrogée, l'estimation du prix d'un produit ou d'un service, ...

**Une fois les résultats de l'enquête connus et réunis sous la forme de tableaux, le porteur de projet va devoir extraire les éléments phares en rédigeant un rapport d'étude.**

# Mener des entretiens

---

Après la recherche documentaire et l'étude quantitative (par questionnaire), l'étude qualitative constitue la troisième source d'information exploitable par un porteur de projet.

Ce type d'étude est complémentaire des études quantitatives :

- ▶ L'approche quantitative analyse les comportements des consommateurs potentiels via une analyse statistique,
- ▶ L'étude qualitative analyse leurs attentes et leurs motivations.

Elle repose davantage sur la volonté de **mieux comprendre** ; il s'agit d'expliquer pourquoi les consommateurs consomment le produit ou la prestation.

*Exemple : une étude quantitative, grâce à un questionnaire, aura fait ressortir que 35% des personnes interrogées achètent la marque X et 20% la marque Y. L'objectif de l'étude qualitative, dans ce cadre, sera de comprendre "pourquoi" les consommateurs préfèrent la marque X plutôt que la marque Y. Quelles sont leurs motivations profondes ? Qu'est-ce qui les pousse à préférer la marque X ?*

## ▶▶ Pourquoi réaliser une étude qualitative ?

Pour répondre à deux questions essentielles :

- ▶ Quelles sont les explications psychologiques qui motivent l'acte d'achat des consommateurs ? Par exemple, un adolescent préférera acheter un vêtement de marque pour mieux s'intégrer dans un groupe et pour attirer le regard.
- ▶ Quelles sont les motivations profondes sur lesquelles il est possible d'exercer une influence, et ainsi amener le consommateur à préférer son produit plutôt que celui de la concurrence ?

### ■ La nécessité de prendre en compte la dimension psychologique des consommateurs

L'approche quantitative nécessite :

- un échantillonnage représentatif plus ou moins important,
- un questionnaire structuré, standardisé, et limitatif.

L'approche qualitative privilégie quant à elle :

- l'étude sur un petit nombre de sujets assez variés,
- une trame d'entretien (ou guide d'animation), similaire à celle d'un journaliste réalisant une interview.

Reposant sur une analyse psychologique du consommateur, elle ne peut pas faire l'objet d'un traitement statistique.

## ● L'intérêt pour un porteur de projet de réaliser une étude qualitative

L'utilisation de cette méthode de recherche permet au porteur de projet :

- de mieux comprendre sa clientèle : quelles sont les attentes et les motivations qui amènent à consommer le bien ou services,
- de mieux adapter son offre par rapport à la concurrence et de communiquer plus efficacement.

*Exemple : grâce à l'étude qualitative il apparaît que la motivation profonde d'achat du produit X n'est pas l'avance technologique, comme on pouvait le penser, mais tout simplement un prix peu élevé. Cette information "clef" permettra au chef d'entreprise de pratiquer des prix bas, de mieux communiquer, de bâtir un argumentaire commercial, de choisir ses fournisseurs, etc.*

## » Comment réaliser une étude qualitative ?

Il existe plusieurs méthodes, toutefois, pour des raisons de facilité de lecture, de simplicité d'utilisation et d'efficacité, seules les techniques d'entretien individuel et les techniques de groupe sont ici abordées.

### ● Les entretiens

**Les deux techniques les plus utilisées** sont :

- ▶ L'entretien directif : l'interviewé est invité à développer un ou plusieurs thèmes qui lui sont proposés. Les questions sont ouvertes (sans réponse pré-formulées) et posées dans un ordre précis. L'intervieweur s'appuie sur un guide et conduit lui-même l'entretien. Les réponses doivent respecter l'ordre établi. Il est conseillé d'interroger entre 20 et 30 personnes. Chaque entretien doit durer environ 30 minutes.
- ▶ L'entretien semi-directif : l'interviewé est invité à développer un thème qui lui est proposé. Le porteur de projet s'appuie sur un guide d'entretien. L'interviewé doit parler des thèmes librement. La mission de l'enquêteur est de laisser parler la personne et de le lancer sur des thèmes qu'il n'a pas abordés de lui-même. Il est conseillé d'interroger entre 20 et 30 personnes. Chaque entretien doit durer environ 30 minutes. Cette méthode est la plus facile à utiliser et les informations obtenues sont généralement riches et variées.

### **Les autres techniques d'entretien**

- ▶ L'entretien non directif : l'interviewé est invité à développer un thème qui lui est proposé. La personne interrogée répond librement. Aucun ordre de réponses n'est imposé. Le rôle de l'enquêteur est très important dans la mesure où il ne doit pas intervenir ou trop orienter l'interviewé. Sa mission est d'encourager les propos tenus et d'insister parfois sur certains points qui ne sont pas forcément très clairs. Cette méthode est peu utilisée par les-non initiés car elle nécessite une pratique régulière. Il est conseillé d'interroger entre 20 et 30 personnes. Chaque entretien doit durer entre 45 minutes et 1 heure.
- ▶ L'entretien mixte : cette méthode combine la technique de l'interview et l'accompagnement du consommateur dans l'acte d'achat. Dans un premier temps, l'interviewer va interroger une personne (soit sous forme d'entretien directif, semi directif ou non directif), puis il confrontera les informations obtenues

au terrain. Il s'agira donc d'accompagner l'interviewé dans un commerce par exemple, et de lui demander d'expliquer pourquoi il se dirige vers ce produit, pourquoi le manipule-t-il, pourquoi l'achète-t-il ? etc.

Plus longue à réaliser que les précédentes, cette technique donne généralement d'excellents résultats. L'interviewé doit toutefois jouer le jeu et être sincère dans sa démarche. Il est conseillé d'interroger entre 20 et 30 personnes.

### **Les techniques de groupe**

Elles sont généralement moins utilisées que les entretiens, car plus difficile à mettre en place.

Elles sont toutefois plus stimulantes et créatives que les entretiens individuels.

Elles permettent d'obtenir des informations riches et variées assez rapidement : lorsqu'il est nécessaire d'interviewer 30 personnes en face à face dans le cadre d'entretiens individuels, seules deux réunions de groupe (réunissant une dizaine de personnes chacune) sont suffisantes.

Le porteur de projet doit jouer le rôle d'animateur en :

- s'assurant de la participation de tous,
- évitant l'apparition de leaders,
- favorisant l'échange entre les membres du groupe.

Il est conseillé de faire appel à des professionnels pour la mise en place de ces entretiens.

Cette technique de recherche d'informations s'avère être assez coûteuse. Elle est donc généralement utilisée pour des projets de grande envergure.

# Rédiger le rapport

---

## » Ses objectifs

### ■ Synthétiser les résultats pour se concentrer sur l'essentiel

Au-delà de la simple collecte d'informations, n'oublions pas que le rapport est avant tout un **outil d'aide à la décision**.

Ainsi, le porteur de projet va, lors de sa rédaction, identifier, analyser et différencier l'information prioritaire de l'information secondaire. Seule l'information jugée utile à la prise de décision doit apparaître dans ce rapport.

A cela vient s'ajouter la nécessaire prise en compte de l'identité, de la qualité et des attentes des destinataires de ce rapport. Le premier destinataire du rapport est bien évidemment le porteur de projet lui-même, mais il arrive fréquemment que d'autres personnes soient amenées à en prendre connaissance, tels que des partenaires commerciaux ou financiers, des associés'

### ■ Simplifier la lecture des résultats

La collecte de l'information peut parfois être longue et fastidieuse et l'information elle-même peut être complexe. Malgré tout, il est indispensable de toujours présenter clairement et simplement les résultats de l'étude.

Le porteur de projet ne doit pas "noyer" le lecteur du rapport dans les chiffres et les analyses. N'oublions pas : *"Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement"...*

Le lecteur doit rapidement comprendre et analyser les mécanismes et les tendances du marché. Plus le document est clair, plus la lecture est simple et plus la prise de décision en est facilitée.

### ■ Mieux décider, plus rapidement

La pertinence de l'information, sa précision et la simplicité de sa présentation sont les clefs de succès d'un rapport efficace.

Il permettra au porteur de projet de décider plus efficacement, c'est-à-dire de prendre les bonnes décisions, et plus rapidement. Lorsque l'on a une carte routière, il est en effet toujours plus facile de choisir le meilleur itinéraire.

### ■ Présenter les résultats de l'étude aux différents partenaires du projet

Le rapport pouvant être lu par d'autres personnes, telles que le banquier, un associé, ou encore un partenaire commercial, il doit être de nature à les mettre en confiance. Ces derniers doivent donc, à la lecture du document, être capables d'avoir une vision claire et précise du marché sur lequel le projet va évoluer ainsi que les perspectives d'évolution.

## Sa présentation

Un rapport classique comprend 7 parties.

1	<b>La page de titre</b>	Elle indique le marché étudié, le nom provisoire ou définitif de l'entreprise et la date de réalisation.
2	<b>La table des matières</b>	Elle reprend les différentes parties du rapport. Il est conseillé d'inclure les schémas de synthèse, s'il y en a.
3	<b>La synthèse</b>	Partie très importante : la simple lecture de cette synthèse doit donner une idée précise de la faisabilité commerciale du projet et des possibles orientations à prendre. Il ne s'agit pas de faire un rapide résumé de l'étude, mais bien d'exposer les points clefs du marché. Il est généralement recommandé de dégager en conclusion des orientations à prendre.
4	<b>Les modalités de réalisation de l'étude</b>	Présentation des conditions de réalisation de l'étude, de la méthode de recherche de l'information utilisée ainsi que des sources d'informations retenues. Cela permet au porteur de projet de crédibiliser sa démarche et surtout les résultats présentés dans le rapport.
5	<b>Les principaux résultats</b>	Partie la plus volumineuse : il s'agit de présenter les principales informations de l'enquête. Elle comporte une description détaillée des résultats.
6	<b>Les clefs de succès et les contraintes du projet / Les opportunités et les menaces du marché</b>	Ce sont, avec les éventuelles orientations du projet, les éléments incontournables de la conclusion du rapport d'étude. Ces informations donnent le ton au projet, pour, par la suite, faciliter la prise de décision quant aux orientations prioritaires à prendre.
7	<b>Les annexes</b>	On y retrouve généralement des informations ou documents secondaires mais complémentaires. Cela peut être le questionnaire utilisé ou bien encore la trame d'interview, l'ensemble des résultats de l'étude, etc. Cette partie est laissée à la libre appréciation du porteur de projet.

## Les conseils de BNP Paribas

### Clairement identifier les "clefs de succès" et les "contraintes" du marché

Les clefs de succès et les contraintes du marché correspondent aux critères, aux comportements, aux conditions qu'il est absolument nécessaire de respecter pour garantir la pérennité du projet.

*Exemple 1 : L'étude de marché a révélé que l'une des "clefs de succès" du commerce de prêt-à-porter est son implantation :*

- dans un centre-ville d'une commune de plus de 50 000 habitants,
- ou dans la galerie marchande d'une enseigne de la grande distribution.

*Le porteur de projet prendrait donc un risque important s'il souhaitait s'installer dans le centre ville d'une commune de moins de 10 000 habitants.*

*Exemple 2 : L'étude de marché a révélé que l'une des clefs de succès du dépannage informatique à domicile est de cibler les cadres supérieurs dans des communes de plus de 200 000 habitants.*

*Il serait risqué pour un porteur de projet de dépannage informatique de cibler une clientèle rurale et moins équipée en informatique.*

*Exemple 3 : L'étude de marché a révélé que l'une des contraintes du marché de la vente de biens d'occasion est de bénéficier d'une surface de vente d'au moins 250 m<sup>2</sup> pour être capable de proposer, de présenter et de vendre un nombre de produits suffisamment important pour garantir la viabilité financière du projet.*

*Il serait risqué de créer ce type de commerce avec une surface de vente de 30 m<sup>2</sup>.*

### Clairement identifier les "menaces" et les "opportunités" du marché

Il s'agit de tous les facteurs du marché extérieurs au projet, susceptible d'avoir une influence positive ou négative à moyen ou long terme sur l'entreprise envisagée.

*Exemple 1 : La hausse des prix du pétrole crée une opportunité pour les biocarburants, qui deviennent de plus en plus compétitifs.*

*Exemple 2 : Un commerçant qui souhaite ouvrir un commerce alimentaire de détail, devra prendre en compte les projets d'installation d'un "hard discounter" sur sa zone géographique. L'arrivée de ce concurrent risquerait de mettre en péril son projet de commerce alimentaire à moyen terme.*

### Savoir adapter le projet au marché

Lorsqu'un créateur réalise son étude de marché, il doit se détacher au maximum de son projet et de ses goûts personnels afin d'être le plus objectif possible. Il doit être capable de réagir et d'adapter son offre aux exigences et aux tendances de son marché. Ce n'est pas un exercice facile, surtout lorsque le projet envisagé correspond à une passion !

L'étude de marché doit **valider commercialement** le projet d'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter à l'issue de la démarche :






























- ▶ L'étude révèle que le projet initial est en parfaite adéquation avec le marché : dans cette situation, le créateur a validé commercialement son projet et peut continuer à le développer.
- ▶ L'étude révèle une inadéquation partielle du projet aux tendances du marché : il devra procéder aux modifications nécessaires (évolution du produit ou du service, modification du prix, développement de la gamme, etc.) afin de s'adapter durablement à son marché. Il reprendra la suite de l'élaboration de son projet, après avoir procédé à ces modifications.
- ▶ L'étude révèle une inadéquation totale avec la réalité du marché : c'est le cas lorsque par exemple elle révèle une activité peu rentable ou une concurrence fortement développée, ou bien encore des investissements financiers trop lourds par rapport à la capacité de financement du porteur de projet. Dans ce cas, le projet doit être totalement **repensé (choix d'un autre lieu d'installation, d'une autre activité, d'un autre type de clientèle, etc.), voire abandonné.**

# Validation de l'analyse de l'étude de marché

L'étude de marché est l'une des étapes incontournables pour s'assurer du succès d'un projet de création d'entreprise. L'ensemble des informations récoltées sur le marché, la demande, l'offre et l'environnement commercial doit faire l'objet d'une analyse rigoureuse.

La grille ci-dessous a pour vocation de valider votre analyse.

Analyse de votre étude de marché	OUI	NON	commentaires
 <b>Définition du marché</b>			
 Le marché de l'entreprise est-il identifié ?			
 Connaissez-vous les évolutions de votre marché (croissance, ralentissement, ...) ?			
 Connaissez-vous les produits ou services directement concurrents ?			
 Connaissez-vous les produits ou services indirectement concurrents ?			
 Avez-vous identifié vos concurrents (directs et indirects)			
 Avez-vous identifié tous les autres acteurs du marché (prescripteurs, distributeurs,...) ?			
 <b>Analyse de la demande</b>			
 Connaissez-vous le nombre de consommateurs (ou d'acheteurs) potentiels sur votre secteur ?			
 Connaissez-vous l'évolution du nombre de consommateurs (ou d'acheteurs) sur votre secteur ?			
 Connaissez-vous les habitudes d'achat et de consommation de vos clients potentiels ?			
 Connaissez-vous leurs motivations et leurs habitudes d'achat ?			

 <b>Analyse de l'offre / de la concurrence</b>			
 Connaissez-vous bien vos concurrents ?			
 Savez-vous où sont-ils implantés ?			
 Connaissez-vous leurs produits ?			
 Connaissez-vous leur grille tarifaire ?			
 Connaissez-vous leurs réseaux de distribution ?			
 Connaissez-vous leur mode de communication ?			
 Avez-vous identifié leurs cibles de consommateurs ?			
 Connaissez-vous leurs résultats financiers (3 dernières années) ?			
 Avez-vous identifié leurs forces et leurs faiblesses ?			
 <b>Analyse de l'environnement</b>			
 Les évolutions technologiques ont-elles un impact sur votre marché ?			
 Connaissez-vous la législation de votre marché ?			
 Savez-vous si les décideurs publics locaux ont une forte influence sur votre marché ?			
 Connaissez-vous les différents organismes professionnels de votre secteur d'activité ?			

# Modèle de tableau de bord commercial

Le marketing et, plus largement, le développement d'une entreprise ne sont pas des sciences exactes. Il est donc nécessaire de vérifier en permanence la corrélation entre le prévisionnel et la réalité du terrain. Le suivi quotidien de l'évolution commerciale de son entreprise est vital pour tout chef d'entreprise !

		Mois 1				Mois 2				...				Mois 12				TOTAL
		Semaine 1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
<b>Chiffre d'affaires</b>																		
Le mode de distribution	<i>Les prévisions</i>																	
	<i>Les réalisations</i>																	
	<i>Les écarts</i>																	
	<i>Les écarts cumulés</i>																	
L'équipe commerciale	<i>Les prévisions</i>																	
	<i>Les réalisations</i>																	
	<i>Les écarts</i>																	
	<i>Les écarts cumulés</i>																	
<b>Volume de vente</b>																		
Le mode de distribution	<i>Les prévisions</i>																	
	<i>Les réalisations</i>																	
	<i>Les écarts</i>																	
	<i>Les écarts cumulés</i>																	
L'équipe commerciale	<i>Les prévisions</i>																	
	<i>Les réalisations</i>																	
	<i>Les écarts</i>																	
	<i>Les écarts cumulés</i>																	
<b>Marge</b>																		
Le mode de distribution	<i>Les prévisions</i>																	
	<i>Les réalisations</i>																	
	<i>Les écarts</i>																	
	<i>Les écarts cumulés</i>																	

L'équipe commerciale	<i>Les prévisions</i>																	
	<i>Les réalisations</i>																	
	<i>Les écarts</i>																	
	<i>Les écarts cumulés</i>																	
<b>Résultats</b>																		
Le mode de distribution	<i>Les prévisions</i>																	
	<i>Les réalisations</i>																	
	<i>Les écarts</i>																	
	<i>Les écarts cumulés</i>																	
L'équipe commerciale	<i>Les prévisions</i>																	
	<i>Les réalisations</i>																	
	<i>Les écarts</i>																	
	<i>Les écarts cumulés</i>																	