
CONDUIRE UN PROJET D'INNOVATION

JEAN-MICHEL SPINARD

OBJECTIF :

- Comprendre l'enjeu de la stratégie d'innovation à laquelle les entreprises sont contraintes et l'adéquation entre la formation Doctorale et « l'économie de la connaissance » qui est au cœur de la stratégie d'innovation des entreprises.
- Expérimenter les problématiques de la conduite d'un processus d'innovation, soit dans le cadre de la création d'une activité dans une entreprise ou une organisation en place (association par exemple, etc.), soit dans le cadre de la création d'une entreprise. Pour cela, réaliser un travail d'équipe : valoriser une idée afin de réaliser un projet issu d'un des travaux d'un Doctorant du groupe, ou d'une idée concrète de l'un des partenaires de l'équipe.

CONTEXTE :

L'avantage concurrentiel ne réside plus seulement dans l'exploitation d'une position dominante sur un marché. L'avantage concurrentiel résulte de la « valorisation » des ressources et des compétences. La connaissance est au cœur de la stratégie des entreprises. Or dans ce contexte, la connaissance est un vecteur d'innovation qui s'inscrit dans le cadre d'un processus complexe.

La conduite d'un processus d'innovation demande une prise de décisions dans l'incertain, un engagement personnel et collectif qui permet d'assumer les choix, une capacité à convaincre d'autres acteurs de l'environnement, l'acceptation de remises en question parfois douloureuses, etc. Il s'agit là d'accepter le pari et de savoir le défendre à tout moment ...

- L'innovation ne se décrète pas : c'est le fruit d'un processus souvent long, parfois parsemé d'embûches, d'aléas, de remises en cause. C'est un processus caractérisé par des incertitudes, ce qui le différencie d'un projet de conception ou de développement d'un produit nouveau ou d'une offre de service nouveau..., projets qui se déterminent essentiellement autour de risques mesurables.
- L'innovation perturbe : l'innovation n'existe que quand elle est diffusée dans un environnement (par exemple un marché) et est acceptée. L'innovation est aussi un résultat (du processus !!) qui vient perturber les habitudes de vie et/ou de travail des individus et/ou des entreprises ou organisations qui constituent cet environnement. Il faut donc tenir compte des contraintes qu'imposent cet environnement durant le processus d'innovation pour produire une offre acceptable,... et convaincre.

- Il n'y a pas d'idée bonne en soi. C'est l'environnement (le marché !) qui rend une idée bonne, car il l'aura acceptée et se sera adapté pour l'intégrer dans son mode de fonctionnement. Toutefois, il faut aider l'environnement à se transformer pour accepter l'idée... En tant qu'innovateur, on est acteur dans la construction du marché de l'innovation... Il n'y a pas de marché porteur de l'innovation. Il faut le rendre porteur.
- L'innovation est la résultante d'une stratégie volontariste qui accepte la prise de risque, tant du point de vue de l'individu qui porte l'idée que sur le plan de l'organisation ou de l'entreprise qui décide de son engagement dans l'aventure. Cette stratégie est le terreau pour l'émergence d'idées qui pour certaines deviendront activité de R&D puis projets. Ces projets sont présents à l'intérieur de l'entreprise, ou dans le cadre d'un réseau de collaborations à des degrés divers d'avancement. Comme le jardinier, l'entreprise sélectionne les projets qui lui apparaissent les plus porteurs pour les hisser à un niveau de développement supérieur.
- Choisir un projet résulte d'une analyse que l'on porte sur son potentiel. Ce potentiel c'est la capacité de générer à terme, des fruits pour l'entreprise. Si le terme est trop long, les dépenses et le risque sont encore importants : l'accepte – t-on ? Sinon, on abandonne ! Si le terme est trop court, l'entreprise vérifie si la recherche n'est pas trop banale et apporte la compétitivité recherchée : sinon, on abandonne !
- Il faut encore que le résultat « innovation » soit applicable et apporte une valeur nouvelle acceptée par les acteurs de l'environnement et du marché. Soit dans des applications nouvelles, soit en générant une source de gain dans les procédés en place, soit en proposant une augmentation de la valeur dans la production du client sur les marchés en place.
- Le choix d'un projet n'est pas seulement dépendant de la capacité du chercheur et/ou du développeur à le défendre et à convaincre, mais dépend aussi de l'ensemble des composantes de l'équipe qui va contribuer au succès de l'opération. Cette équipe est composée de collaborateurs de diverses spécialités : marketing, finance, ressources humaines, production et logistique, commerciale, et des diverses compétences et savoir faire techniques et scientifiques mobilisés.
- Mais l'équipe n'est pas seule à supporter le projet, elle doit convaincre les Directions du bien fondé de ses propositions : il convient qu'elles communiquent en s'appuyant sur une représentation argumentée des atouts et attraits du projet d'innovation.
- Tout ce processus est animé par des hommes. Ils managent le processus de sélection, d'instruction, de communication, de développement, etc. Ils assument les choix... Ils construisent le cadre de réflexion dans lequel l'ensemble des parties prenantes de l'innovation en train de se faire va devoir décider.

L'innovation : comment et pourquoi ?

1. Innovation environnementale	3
2. Vegeplast :	4
3. Pourquoi innover	5
4. Comment innover	7
5. Dynamiser l'innovation : quatre clés pour réussir	8
6. Innovation automobile : la sécurité au premier plan	9
7. Usine nouvelle 2008 prix de l'innovation	12
8. Apprentissage de la conduite d'un projet d'innovation :	13
9. Dossier « Idée du projet »	19

1. Innovation environnementale

Les Vignobles Lacombe font appel à ClimatePartner pour rendre « neutre pour le climat » leur production de vins du Médoc. La société Vignobles Lacombe est la première entreprise viticole de France à proposer bientôt sur le marché des vins «climatiquement neutres» ou «neutres pour le climat»... autrement dit, des vins apportant une contribution concrète à l'effort mondial pour le ralentissement du réchauffement climatique. Une initiative dans la lignée de [l'éco-innovation](#), en développement continu. Rémi Lacombe, propriétaire des Vignobles Lacombe, a décidé de confier à la société ClimatePartner tout le processus de calcul des émissions de gaz à effet de serre de l'exploitation, ainsi que leur compensation, procédure aussi connue sous le vocable de « compensation carbone ».

ClimatePartner est actuellement en fin de phase de collecte des éléments du calcul et devrait pouvoir connaître très prochainement le volume total de gaz à effet de serre résultant de l'activité de production des Vignobles Lacombe, qui donnera lieu à compensation (un certificat officiel l'attestera).

L'empreinte carbone

Un ensemble défini des sources d'émissions à considérer a été décidé (moteurs, éclairage...), que l'on peut désigner comme l'empreinte carbone de l'exploitation. Il est en effet nécessaire de définir, pour ce type d'opération, un périmètre de prise en compte qui soit à la fois raisonnable, significatif et qui reste contrôlable par l'entrepreneur lui-même.

Outre la collecte des données puis la procédure de neutralisation climatique, ClimatePartner fournit à son client des recommandations stratégiques, incluant une aide de type marketing-communication. « Faire quelque chose pour la planète, c'est bien ; le faire savoir, c'est bien utile », a souligné Moritz Lehmkühl, directeur de ClimatePartner Europe.

«Neutre pour le climat»

Ainsi, chaque bouteille « neutre pour le climat » portera une collerette d'attestation numérotée lui procurant son différenciateur. Chose importante, cette collerette expliquera au consommateur de quoi il s'agit et lui fera comprendre comment, en dégustant ce bordeaux, il devient un acteur de la protection climatique.

« Dans une exploitation viticole, les occasions de dégager du CO₂ sont nombreuses : il y a les gaz de vinification, les opérations d'embouteillage, les transports, » commente Rémi Lacombe. « Nous avons déjà adopté des mesures pour minimiser notre empreinte écologique et nous allons les renforcer encore, mais nous n'allons pas cultiver la vigne avec des chevaux, ce serait respectable mais ça ne fait pas partie de notre projet d'entreprise.

Notre société moderne toute entière ne peut pas revenir en arrière. Quand on a atteint, ou presque, la limite de ses capacités de minimiser ses émissions de CO₂, là intervient l'idée de compenser les émissions de CO₂ devenues incompressibles.

Nous allons donc minimiser notre consommation, et compenser au maximum. En parallèle, j'observe que le consommateur veut désormais devenir consomm'acteur, je crois à une évolution de la consommation, et je veux proposer un chemin au client.

Nouvelle posture de consommation

Nous voyons apparaître une nouvelle posture de consommation, qui veut allier le bon à l'utile. C'est toute cette réflexion qui m'a décidé à compenser carbone les activités des vignobles Lacombe. Proposer des bouteilles neutres pour le climat, cela veut dire que là où c'est possible, et où c'est le plus facilement possible, ailleurs sur la planète, nous créons par notre contribution financière des possibilités d'économiser du CO₂ à juste équivalence du CO₂ qui est émis ici.»

2. Vegeplast :

Vincent Pluquet, président de Vegeplast 2007

Le marché européen des plastiques biodégradables constitue un potentiel considérable et intéresse à la fois producteurs et consommateurs. Créée en 2003 et lauréate du Prix Innovact en 2006, la société innovante Vegeplast est une spécialiste du bio plastique. Tous les produits conçus par l'entreprise sont 100% d'origine végétale et entièrement biodégradables. Maître mot de cette activité adaptable à de multiples secteurs : l'éco-conception. Explications de Vincent Pluquet, Président de Vegeplast.

Pouvez-vous nous présenter votre activité ?

[Vegeplast](#), notre entreprise de cinq salariés se consacre à la transformation de ressources renouvelables en pièces plastiques biodégradables par injection thermoplastique. Nous avons mis au point un matériau biodégradable, [le Vegemat](#), issu de la transformation du maïs.

Ce produit se substitue aux plastiques usuels d'origine pétrochimique destinés à l'injection et nous a permis de fabriquer des produits très différents, des tees de golf, des os à ronger pour chien, des liens de pépinière, des agrafes à vigne, des canalisations, ou des liens de parachutes pour l'armée. Je vais vous décevoir mais nous ne découvrons pas de molécules miracles ! Nous travaillons sur les matériaux naturels comme le maïs et sur leur formulation.

Parallèlement à cette activité nous proposons différents services, comme de la formation à l'éco-conception. Dans le cadre du plan de formation professionnelle, nous nous rendons dans les entreprises qui font appel à nous. Nous faisons de la sensibilisation sur une démarche d'éco-conception pour l'entreprise. Nous sommes agréés par le Ministère de la Recherche. Dans ce cadre, nous réalisons aussi des

études portant sur de nouveaux produits écologiques, sur la conception de nouvelles pièces biodégradables pour des sociétés qui font appel à nous. Nous ne sommes pas dans une démarche commerciale. Les gens viennent vers nous pour résoudre un problème environnemental.

Enfin, nous sommes une unité de production et avons commencé récemment la production industrielle de nos produits. D'ici neuf mois, nous allons ouvrir une usine à Tarbes avec l'objectif de réunir une trentaine de salariés. Recherche, formation, développement sont donc nos trois axes d'activité.

Comment définir l'éco-conception ?

L'éco-conception suscite un intérêt croissant chez les gens. Elle concerne toutes les étapes du processus de la vie d'un produit. Il ne s'agit pas seulement de concevoir un produit biodégradable mais d'intégrer le développement durable et la protection de l'environnement à toute la chaîne, tout en restant en phase avec le marché des plastiques traditionnels. Cela inclut une réflexion sur le temps de vie du produit aussi bien que sur le transport par exemple.

Quel est votre produit phare ?

La production des liens de parachutes biodégradables pour la Délégation française pour l'armée va être lancée en série dans notre usine de Tarbes. C'est un bon exemple d'un produit respectueux de l'environnement, entièrement biodégradable. Et nous allons pouvoir décliner le produit pour les secteurs de l'horticulture, de l'arboriculture sous la forme de liens autoserrants. Un exemple parfait de l'utilisation très large que l'on peut faire de Vegemat.

3. Pourquoi innover

Si la nature des activités d'innovation varie considérablement d'une entreprise à l'autre, un seul constat demeure : l'innovation est aujourd'hui incontournable. Pourquoi doit-on innover? Voici dix pistes pour entamer la réflexion.

1) Innover, pour créer de la valeur

La multiplication des services de Recherche et Développement le prouve, innover, c'est d'abord démontrer à ses clients et à ses actionnaires que l'entreprise est proactive et qu'elle devance la concurrence en créant de la valeur par l'innovation.

2) Innover, pour conquérir de nouveaux marchés

Selon les cas, l'innovation répond à un besoin, une idée, une demande client ou vient en réponse à un événement. Elle peut aussi faire partie intégrante d'une politique de développement de nouveaux marchés et permettre d'aller chercher des clients sur des créneaux inoccupés. Cette nouvelle orientation relèvera d'une stratégie globale de l'entreprise.

3) Innover, pour réussir à l'exportation

L'innovation s'impose pour se démarquer à l'exportation. Elle donne une souplesse permettant de s'adapter aux nouveaux marchés, aux différences culturelles, aux nouveaux besoins. Innover, c'est donc être attentif aux demandes de l'export, s'adapter et accroître ainsi sa capacité d'exportation par une offre de produits novateurs.

4) Innover, pour améliorer son offre

Innover ne signifie pas systématiquement créer de nouveaux produits. L'innovation n'est pas forcément radicale ni de rupture mais peut être incrémentale, en venant améliorer un produit existant. Perfectionner ce qui existe déjà constitue une démarche innovante. Souvent moins complexe à mettre en place, cette forme exige des processus plus simples mais peut être tout aussi efficace pour asseoir sa position face à la concurrence.

5) Innover, pour anticiper

Innover, c'est prendre l'initiative de proposer à ses clients un nouveau produit bien conçu sans attendre que le client fasse une demande parfois imprécise ou mal définie. Anticiper, c'est proposer un produit viable au client, en tenant compte de ses besoins mais aussi de tous les impératifs technologiques, de production, de coûts, de service après-vente qui y sont liés, paramètres que n'aura pas forcément intégré le client au départ. Anticiper accélère donc le processus d'innovation.

6) Innover, pour distancer la concurrence

Se démarquer de la concurrence est l'un des objectifs de toute entreprise. L'innovation en est une des clés. Offrir de nouveaux produits, on l'a vu, n'est pas le seul enjeu de l'innovation. Offrir les mêmes produits que la concurrence, moins chers et mieux adaptés à l'époque et aux besoins changeants constitue un atout pour se démarquer. Une entreprise innovante renvoie aussi une forte image d'elle-même à ses clients et distance la concurrence.

7) Innover, pour garder le contrôle

L'une des meilleures façons de rester concurrentiel est de garder le contrôle sur de nombreux points grâce à l'innovation. Rester à la pointe des nouvelles technologies, décider du moment de leur diffusion, contrôler la concurrence en maîtrisant la production de matériaux, les tendances et les technologies permet de mieux maîtriser le marché.

8) Innover, pour gérer le changement

Les progrès technologiques contribuent à garder le marché mondial en constante évolution. Innover, c'est maîtriser les paramètres du changement puisque l'innovation n'est pas seulement technologique mais porte aussi bien sur les services, les méthodes de travail, l'organisation, la logistique... Une PME-PMI innovante va « repenser » son organisation interne autour des services de la Communication, des Ventes, de la Production.

9) Innover, pour mobiliser ses salariés

L'engagement à innover permet de garder ses salariés mobilisés en accroissant leur motivation, en leur offrant des possibilités de formation. Pour les salariés, pouvoir apporter de nouvelles idées, participer au processus d'innovation, faire partie d'une entreprise innovante, reconnue par la concurrence et les clients, renforce les facteurs de motivation et freine la mobilité.

10) Innover, pour survivre...

L'innovation est à la mode et il faudrait se méfier d'une innovation radicale bousculant tout sur son passage. Mais les entreprises aujourd'hui n'ont guère le choix. Innover ou reculer, voici leur destin. L'entreprise pérenne aura misé sur l'innovation, quel que soit son secteur d'activité ou sa taille.

4. Comment innover

Nous avons posé la question à Dominique Gresland, consultant en Innovation, qui nous propose une approche en cinq étapes clés :

- Une mission d'acquisition des informations « terrain » liée à la capacité et la volonté de chaque acteur de l'entreprise à détecter les signaux faibles dans l'environnement et les transmettre suivant une procédure définie. Celle-ci sera complétée par une mission d'intelligence économique, organisée pour détecter les informations sensibles pour l'entreprise à partir de critères définis par la Direction.
- Des cercles d'innovation qui croisent autant de métiers différents que possible, quitte à intégrer régulièrement des intervenants non concurrents, extérieurs à l'entreprise. C'est en ayant un regard neuf, voire candide, que l'on pose les meilleures questions et que l'on peut faciliter l'éclosion d'idées nouvelles par métier. Ces cercles se réunissent régulièrement pour examiner les propositions, distinguer celles qui sont de l'ordre de l'amélioration continue des processus (qui seront, le cas échéant, implémentées directement ou traitées par le service qualité) et celles qui s'inscrivent dans une rupture avec l'existant.
- Des cercles de créativité composés par des personnes qui se sont distinguées dans les cercles d'innovation par leur force de proposition. Ces cercles sont animés par des professionnels de la créativité, dont la mission est de transformer les idées réellement nouvelles qui s'accordent avec le cadre de référence et la stratégie de l'entreprise, en projets potentiels d'innovation.
- Un comité d'innovation, qui évalue les différents projets, au plan marketing, technique et financier et les soumet au comité de Direction.
- Le comité de Direction, qui sélectionne un ou plusieurs projets qui seront pilotés par le comité d'innovation avec des objectifs de délai et de résultat. Il exprime sa reconnaissance auprès des équipes gagnantes et lance un challenge lié à la réalisation de chaque projet

Cette approche globale a pour objet de mettre en valeur tous les acteurs de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, et de les impliquer dans une véritable dynamique d'innovation. Il faut remarquer que cette démarche ne se limite pas à l'innovation technologique, mais concerne tout projet innovant capable d'améliorer les performances de l'entreprise ou de l'organisation. D'autre part, il n'est fait aucun a priori sur les personnes possédant un profil innovateur. Les talents se révèlent d'eux-mêmes et se cultivent grâce à une approche structurée, mettant en œuvre graduellement des processus d'innovation adaptés aux acteurs et à la situation. L'environnement tient une place importante. C'est pourquoi des locaux, si possible dédiés, ou au moins aménagés

en fonction de l'étape à laquelle les équipes se situent dans le processus d'innovation, sont recommandés.

5. Dynamiser l'innovation : quatre clés pour réussir

Selon l'étude annuelle « IBM CEO survey 2006 » près de 65 % des CEO estiment devoir mener à bien un changement majeur dans leur entreprise dans les deux prochaines années pour répondre à la pression des marchés et à une concurrence toujours plus accrue.

Innovation dans les processus

L'innovation a longtemps été synonyme de création de nouveaux produits, en particulier dans le domaine technologique. Aujourd'hui, elle s'élargit et inclut l'innovation dans les processus.

Dans l'échantillon interrogé, les entreprises qui ont innové par la formation de partenariats stratégiques majeurs, ou par un changement dans leur structure organisationnelle, sont aussi celles qui ont dégagé la meilleure marge opérationnelle lors des cinq dernières années.

4 clés pour réussir

Pour créer de la valeur, une démarche d'innovation bien comprise doit donc intégrer les différents types d'innovation et mobiliser l'ensemble de l'entreprise. Les 4 clés pour une innovation bien gérée et réussie sont :

- une génération d'idées collégiale et ouverte à l'extérieur
- une vision métier et technologique qui apporte une vision neuve
- un mode de gouvernance équilibrant le portefeuille d'initiatives
- un lien précis entre innovation et stratégie d'entreprise

S'ouvrir vers l'extérieur

Clé du succès en matière d'innovation : faire participer les responsables opérationnels. La source de l'innovation se trouve en effet le plus souvent proche des acteurs de l'entreprise. Clients et partenaires doivent donc aussi prendre place dans les groupes d'innovation qui vont générer les idées ou en débattre.

Selon l'étude d'IBM, les partenaires et les clients dans différentes industries génèrent 40 à 50% des idées nouvelles. Mais le manque de support à l'interne et la culture d'entreprise peu encline au changement constituent, dans 40% des cas, un obstacle à l'innovation.

S'entourer d'un réseau

Sur le plan métier, la veille stratégique et l'analyse de la chaîne de valeur peuvent contribuer à identifier des niches dans lesquelles l'industrie est peu innovante et permettra de se distinguer de la concurrence. Faire appel à de nouveaux partenaires d'innovation venant rejoindre les compétences internes pourront permettre de créer des solutions innovantes.

Prioriser les idées

La gestion du portefeuille d'initiatives est un élément clé de la démarche d'innovation. Une fois un processus de génération d'idées mis en place, il est essentiel de prioriser ces idées. Les intervenants internes et externes participent au processus de gestion des

projets d'innovation et peu importe si elles n'aboutissent pas toutes. Le droit à l'échec est inhérent au processus d'innovation.

Innovation et priorités stratégiques

Réussir sa gestion de l'innovation signifie être capable de combiner les idées extérieures, analyser des tendances de l'industrie et des technologies tout en adaptant la gouvernance de l'entreprise en conséquence. La stratégie de l'entreprise est en tout point primordial.

Sources : Agefi.lu ; IBM ; Accelerating Innovation

6. Innovation automobile : la sécurité au premier plan

L'innovation est très présente dans le secteur automobile et notamment la sécurité, véritable fer de lance des constructeurs les plus innovants.

L'innovation automobile ne se résume pas aux nouvelles énergies, dont le bioéthanol, dont on a beaucoup parlé à l'occasion notamment de la dernière édition du Mondial de l'automobile.

Un nombre incalculable de nouveaux produits vont aussi faciliter la vie et accroître la sécurité des utilisateurs de la route. Tour d'horizon de quatre domaines phares : nouvelles technologies, systèmes de navigation et aide à la conduite, environnement, sécurité.

Nouvelles technologies

Le salon international de la technologie, à Las Vegas en janvier 2006 l'a mis à l'honneur : le Wi-fi se généralise dans les véhicules. Microsoft travaille même sur le développement d'un ordinateur spécial véhicule, dont l'antenne Wifi permettra de communiquer tout azimut, y compris vers les autres véhicules.

Technologie embarquée, imagerie digitale, loisirs numériques, on peut d'ors et déjà avoir un aperçu des multiples innovations technologiques à venir en compétition pour le palmarès de l'édition 2007 de l'International CES.

On le constate, l'électronique envahit l'habitacle et les ordinateurs sont en passe de remplacer le simple lecteur de CD au sein de la voiture familiale. Des autoradios possédant une sortie RCA, peuvent même recevoir le branchement de votre iPod via un câble mini jack.

Aide à la conduite, systèmes de navigation

Oublié, l'apprentissage du créneau dans les auto-écoles? Peut-être pas... mais l'aide à la conduite fait un pas remarquable. Quelques exemples :

- [Remote Park Assist](#) de BMW qui, pour résumer, permet à la voiture de se garer littéralement toute seule, contrôlée d'une simple impulsion de télécommande. Le véhicule se gare à 2,5 km/h, deux fois moins vite que le déplacement d'un piéton.
- Le système Park 4U de Valeo : il recherche des places de stationnement en créneau où garer le véhicule, sur la droite ou la gauche de la route. Une fois la place trouvée, le système y conduit le véhicule tandis que le conducteur, les mains libres, peut accélérer et freiner.
- La LS460 de Lexus : elle calcule toute seule la place pour se garer et effectue elle-même les manœuvres habituellement faites par le conducteur.

Les systèmes de navigation GPS, quant à eux, deviennent de plus en plus sophistiqués et ne sont plus réservés aux véhicules haut de gamme. Ils vous aident non seulement à trouver votre itinéraire, mais aussi à éviter les zones d'accidents ou de radars.

Environnement

Plusieurs mesures en faveur des biocarburants, alternative au pétrole dont le prix promet de rester élevé, ont été annoncées cette année. Mais si près de 94 % des Français se déclarent « beaucoup » ou « assez » intéressés par le fait d'avoir une voiture propre, (selon un sondage de l'Institut LH2-MAAF-Le Parisien, paru dans le Parisien/Aujourd'hui en France), peu d'entre eux sont prêts, pour l'instant, à payer leur véhicule beaucoup plus cher pour ne pas polluer. Des progrès restent donc à accomplir en ce sens.

Outre le bioéthanol, on parle aussi des moteurs thermiques qui deviennent plus propres et plus efficaces. Des chercheurs de l'université technique de Berlin ont développé un premier prototype de moteur HCCI, Homogeneous Charge Compression Ignition (autoallumage par compression) et de nombreux pays travaillent également à son développement. Ce moteur propre et efficace pourrait bientôt équiper des véhicules personnels. Il s'agit d'un procédé de combustion appliqué aux moteurs diesel, consistant en une auto-inflammation d'un mélange homogène d'air et de combustible.

Fructose, blé, gaz... les stands verts ont poussé au Salon de l'automobile 2006. Citroën a présenté cette année sur son stand ses véhicules hybrides, notamment les micro hybrides C2 et C3 Stop & Start, la C3 au Gaz Naturel, et une C3 équipée à titre de démonstration de la technologie Flexfuel ainsi que le démonstrateur C4 Hybride HDi.

Sécurité

C'est vraiment le domaine de prédilection de l'innovation en matière automobile et les constructeurs ont réalisé des avancées considérables en la matière depuis quelques années.

Vitesse, ceintures de sécurité, airbags, freinage, la sécurité progresse sur tous les plans :

La LS460 de Lexus: des régulateurs ajustent la vitesse afin de maintenir la distance de sécurité avec le véhicule de devant et en cas de probabilité de choc, l'appuie-tête se rapproche de la nuque du conducteur, un freinage d'urgence se déclenchant en cas de danger imminent. Volvo présente aussi un système anti-collision.

De gros progrès s'observent également en matière de ceintures de sécurité qui s'adaptent au choc et d'airbags se gonflant proportionnellement à l'intensité du choc qu'ils décèlent.

Disponible dès l'automne 2006, le système de freinage PRE-SAFE prévient les risques et freine en cas de retard de réaction du conducteur. Il sera disponible sur les Mercedes de la Classe S et sur la nouvelle CL. L'aide au freinage d'urgence (AFU), couplé à l'ABS, garantit l'efficacité du freinage et permet de réduire la distance de freinage.

Mieux distinguer les dangers la nuit est l'un des autres enjeux de la sécurité. Le système Night Vision, par exemple, de BMW, permet de repérer des obstacles à 300 mètres grâce à une caméra thermique. Sur l'image, visible sur un écran central, la luminosité des objets s'accroît en fonction de leur émission de chaleur. La silhouette des personnes ou des animaux se distingue en gris clair, contrastant avec le fond sombre du paysage.

Des systèmes de prévention contre l'endormissement au volant (une petite alarme se déclenche lorsque la tête du conducteur commence à pencher) font aussi leurs

premières apparitions. Une foule d'innovations, donc, pour un secteur industriel qui consacre en France plus de sept milliards d'euros à la recherche et au développement (chiffre cité à l'inauguration du Mondial de l'automobile 2006 par le Premier ministre). Et selon une étude de l'Union européenne, l'industrie automobile est la plus innovante, devant les secteurs pharmaceutique et high-tech. De quoi relancer les ventes?

À lire ou à consulter pour aller plus loin :

- L'article de techno-science.net :

[Bientôt du carburant bioéthanol et des moteurs « flex » en France](#)

25/06/2008 :

[Les Cartes Cadeaux Kadéos s'offrent une griffe... et pas n'importe laquelle !](#)

21/04/2008 :

[www.lenotreboutique.com : haute gourmandise en ligne !](#)

17/04/2008 :

[Suitehotel lance la Suite Box : un bouquet exclusif de services multimédia offert dans le prix de la Suite](#)

16/04/2008 :

[Lenôtre lance le "Prêt à Plaisir", un moment unique](#)

7. Usine nouvelle 2008 prix de l'innovation

1^{er} prix produit innovant Noomeo photographie en 3D

Créée à Toulouse (Haute-Garonne) en avril 2007 par deux jeunes docteurs, spécialistes de la vision artificielle, [Noomeo](#) s'apprête à commercialiser un appareil photographique de numérisation 3D portable et accessible aux PME. Destiné à des applications de rétro-engineering d'objets, mesure ou virtualisation de bâtiments, l'OptiNum de Noomeo est en cours d'évaluation par de grands groupes aéronautiques français.

1^{er} prix produit industriel Sensitive Object, pionnier du toucher acoustique

Fondée en octobre 2003 à Boulogne Billancourt (Hauts-de-Seine) par d'anciens chercheurs du laboratoire des ondes acoustiques du CNRS, [Sensitive Object](#) réussit à transformer toute surface inerte en un écran tactile intelligent. Grâce à un accord technologique de licence croisée signé en juillet 2007 avec le géant de l'électronique américain Tyco Electronics, la start-up de 28 personnes s'apprête à conquérir le marché des écrans d'information visiteurs dans les lieux publics.

1^{er} prix croissance Rescoll colle au succès

Ce n'est pas l'explosion du chiffre d'affaires (1,6 million d'euros en 2007) de cette entreprise girondine de 27 personnes créée en juin 2001 pour exploiter un brevet de colle industriel décollable qui a valu à [Rescoll](#) de se voir décerner le prix « Croissance ». C'est la stratégie de développement de José Alcorta, son dirigeant, basée sur une participation très active au pôle de compétitivité AeospaceValley et à des programmes de recherche européens liés à l'éco-conception, qui a séduit le jury. Car elles portent ses fruits. Les contrats affluent. Et l'entreprise embauche.

8. Apprentissage de la conduite d'un projet d'innovation :

Chaque équipe va identifier un objet technique (produit ou service), soit issu d'une recherche prise parmi les travaux des Doctorants de leur groupe, soit à partir d'une idée concrète déterminée par le groupe et validée par celui-ci. Durant une journée et demi de travail (lundi après midi et mardi toute la journée), chaque groupe devra valider « une idée » laquelle doit aboutir à la réalisation d'un projet d'innovation, structuré autour des éléments suivants :

- une offre d'innovation résultant de l'idée du projet,
- un marché accessible, la cible.
- un dossier financier (Business Plan) en tenant compte du projet industriel développé afin de réfléchir **aux grandes masses de l'équilibre financier** du projet.

Il s'agira donc de mettre en valeur l'idée pour convaincre les autres équipes et les membres d'un jury de l'intérêt du projet (originalité, rentabilité, faisabilité).

Mode de fonctionnement :

Lundi :

• **Lundi après midi - 14h00 – 14h30** : présentation et mode d'emploi du module « projet d'innovation »

• **Lundi après midi - 14h30 – 16h30** : préparation du projet d'innovation – **séance n°1** : Choix du thème de projet

• **Lundi après midi - 17h00 – 19h00** : préparation du projet d'innovation – **séance n°2** : Distribution des rôles et lancement du travail sur les différentes dimensions du projet. Réflexion approfondie sur l'élaboration de l'offre

• **Lundi soirée – 20h30 – 22h00** : préparation du projet d'innovation – **séance n°3** : Approfondissement sur l'offre et son mode de réalisation ; lancement des deux réflexions suivantes : Analyse du marché et représentation de ce marché, Evaluation des dimensions financières du projet

Mardi :

- **Mardi matin - 8h30-12h00** : préparation du projet d'innovation – **séance n°4** : Approfondissement des dossiers « marchés » et « financiers ». Première formalisation du dossier « offre ».

- **Mardi après midi - 14h00-18h30** : préparation du projet d'innovation – **séance n°5** : Formalisation des trois dossiers: offre / marché / financier

- **Mardi soirée - 20h30 – sans limite** : préparation du projet d'innovation – **séance n°6**: Mise en cohérence des trois dossiers du projet. Finalisation de la présentation. Répétition.

Mercredi :

- **Mercredi matin - 9h00 – 9h15** : Accueil et présentation du jury d'industriels

- **Mercredi matin - 9h15 – 12h15** : présentation des projets d'équipe

Trois projets parmi huit, seront plébiscités par les quatre vingt doctorants. Parallèlement, un jury composé de personnalités extérieures émettra un jugement (partial !) sur les trois projets retenus.

Les trois prix décernés par le jury seront :

- **le prix du projet le plus innovant**
 - **le prix du projet présentant le meilleur travail en équipe**
 - **le prix du projet présentant la meilleure crédibilité commerciale, financière et technique**
-
- **Mercredi matin - 12h15 – 13h00** : délibération du jury et résultats

 - **Mercredi midi - 13h00 – 14h30** : buffet + café débriefing avec le jury

 - **Mercredi après midi – 17h00 – 18h00** : présentation d'un créateur d'entreprise

Fin de la première partie du séminaire sur la découverte du monde de l'entreprise

Guide pour la réalisation en équipe de ce travail

La première phase de socialisation de l'équipe projet pourra commencer dès le dimanche soir, lors de la présentation des posters décrivant les travaux de recherche de chacun des participants. Vous serez déjà réunis par groupe pour présenter ces posters, ce qui donne l'occasion d'échanger de manière privilégiée...

Le travail proprement dit sur le projet d'innovation commencera le lundi après midi, selon le canevas suivant :

• Lancement du projet d'innovation: lundi après midi de 14h00 à 14h30

Intervention de Jean-Michel Spinard en séance plénière. L'encadrement des groupes sera réparti entre les quatre personnes qui animeront le montage de ces projets sur les trois journées.

• Première séance : lundi après midi de 14h30 à 16h30

La mission essentielle est la suivante : **Détermination et validation de l'objet d'innovation**

Les doctorants ont à déterminer chacun selon leurs pôles d'intérêts, les critères techniques, industriels et commerciaux qui permettront ensuite de déterminer dans leur groupe l'objet d'innovation qui sera retenu sur lequel ensuite toute l'équipe s'investira.

En fonction des compétences de chacun, il s'agit essentiellement **de construire l'idée de votre projet...**

- A l'aide de ces critères le groupe détermine le meilleur projet (celui qui emporte le plus l'enthousiasme et l'adhésion de tous !)), qui représentera le mieux le groupe dans la « compétition » qui suivra le mercredi.

Pour ce faire, il vous est proposé d'utiliser le dossier « Idée du projet » ci après pour vous aider à trouver et valider l'idée de votre projet.

- Le groupe commence à formaliser l'idée de manière à définir l'objet de l'innovation et à le présenter.

- L'équipe projet se trouve un nom où trouve un nom au projet d'innovation...

2^{ème} Séance : Lundi après midi de 17h00 à 19h00

En fonction de l'idée retenue et des pôles d'intérêts de chacune des personnes constituant le groupe il est important de constituer l'équipe projet et définir le mode de travail :

Organisation de l'équipe. (voire mardi)

Comme dans l'entreprise, les membres de chacune des équipes choisissent une responsabilité (qui fait quoi ?) :

- Le responsable et l'animateur de l'équipe
- Le marketing
- Le financier
- La production
- Les relations humaines
- Le secrétaire
- Les relations publiques
- Les ingénieurs

Réflexion approfondie sur l'élaboration de l'offre.

• Analyse détaillée des atouts et des attraits du projet d'innovation retenu sur le plan technique, mais également sur le plan commercial et financier pour imaginer l'offre qui pourrait être diffusée. Réflexion sur les dimensions principales de l'offre d'innovation envisagée (performances techniques ; caractéristiques économiques et commerciales ; situation concurrentielle ; première description du marché visé ; prise en compte des contraintes de production, de distribution; financement du projet et perspective de rentabilité, etc.).

3^{ème} Séance : lundi soirée de 20h30 à 23h30

Ce travail peut être effectué collectivement ou en comité restreint selon l'organisation adoptée par l'équipe...

Approfondissement sur l'offre et son mode de réalisation sur le plan industriel.

Il s'agit de réfléchir sur le mode de présentation de l'idée et de l'offre qui en découle et sur les aspects de production qu'il faudra prendre en compte pour fournir cette offre sur le marché

Lancement de la réflexion sur le marché.

Il s'agit de donner une représentation des marchés visés, d'argumenter sur le choix de ces marchés en tenant compte de la présence d'une concurrence, d'identifier les modes d'accès à ces marchés, de quantifier ces marchés et les chiffres d'affaires prévisionnels, etc.

Lancement de la réflexion sur le dossier financier (voire mardi)

Il s'agit d'évaluer les grandes dimensions d'un dossier financier de création d'activité qui pourraient être assimilées à un bilan et un compte de résultat des deux ou trois

premières années... On restreindra la réflexion à la mise en évidence des grandes masses financières à prendre en compte pour évaluer l'équilibre financier du projet... On tentera d'identifier les temporalités envisageables pour aborder la mise en marché de l'innovation...

4^{ème} Séance : mardi matin de 8h30 à 12h00

La réflexion doit porter essentiellement sur les dossiers « marché » et « financier » du projet afin de les finaliser dans la matinée.

Il s'agit de réaliser une première formalisation du dossier « offre »,

. Comment communiquer et mettre en évidence les perspectives du projet devant un public externe et étranger au sujet ?

. Faire un plan de travail (des recherches d'informations complémentaires éventuelles, et de la fabrication des supports de communication) qu'il faudra tenir pour mener à bien le projet.

. Instruire les questions complémentaires qui subsistent...

5^{ème} Séance : mardi après midi de 14h00 à 19h30

• Formaliser les dossiers :

- Pour le dossier « offre » : préparer le visuel définitif permettant de présenter l'idée et le concept d'offre(s) proposé.
- Pour le dossier « marché » : présenter sous forme d'une segmentation (camembert par exemple) les segments de marché visés
- Pour la stratégie, celle-ci doit être cohérente par rapport à l'offre & au marché
- Pour l'organisation & la structure juridique, celle-ci doit être adaptée au projet.
- Pour le dossier « financier » : proposer un ou deux tableaux financiers permettant de comprendre : les engagements financiers et les ressources nécessaires pour faire aboutir le projet ; un compte de résultat prévisionnel pour la première année et un bilan prévisionnel pour les deux ou trois premières années d'exercice de l'activité, pourront être envisagés si les informations économiques sont suffisantes pour construire correctement ces dossiers....

• Préparer et construire tous les éléments de présentation pour promouvoir le projet d'innovation en privilégiant la cohérence entre ces trois dossiers.

• Confectionner les matériaux de la présentation de l'innovation en quelques images « Power Point » (sur PC)

6^{ème} Séance : mardi soirée de 20h30... sans limite

• Répéter et finir la présentation pour le lendemain. Impliquer plusieurs membres de l'équipe pour leur contribution à la promotion de l'innovation.

- Rédiger une synthèse d'une page et photocopie (10 exemplaires) pour mise à disposition des membres du jury.
- Cette présentation devra être chargée sur clé USB et transféré (à 7h30 mercredi matin) sur le PC unique qui servira pour la présentation du lendemain.

Mercredi matin de 8h30 à 11h30

- Présentation et évaluation des projets devant les autres équipes.

L'ordre des passages sera tiré au sort au fur et à mesure des passages... Chaque équipe assiste à toutes les présentations...

Les équipes présenteront leurs projets en 15 minutes au plus avec 5 minutes de questions. Ils auront à mettre en valeur leur projet d'innovation en restituant les notions suivantes :

- **Innovant**
- **Faisable**
- **Vendable**
- **Rentable**

Critères d'évaluation des projets présentés :

a) Les facteurs permettant d'évaluer le fonctionnement collectif du projet.

Cohérence et esprit d'équipe dans la conduite du projet, fluidité de la présentation, mise en évidence du partage des responsabilités (chacun joue son rôle)...

b) Les caractères innovants du projet présenté. Explication des risques techniques et économiques, et comment palier les difficultés. Clarté et dynamique de la présentation, (on comprend ce dont il s'agit), évaluation des solutions concurrentes, expressions de formules chocs qui illustrent parfaitement l'innovation,...

c) La crédibilité du projet. Il s'agit de justifier d'un marché (démonstration des applications du projet et de son utilité pour les clients, rentabilité économique (chiffre d'affaire, marge)) du réalisme du projet pour l'entreprise (sur le plan technique, économique, de la production, de la commercialisation (concurrence)). Illustration par des exemples.

Mercredi matin de 11h30 à 12h30

- Bilan et réaction du jury. Un jury, composé d'acteurs du tissu industriel et économique de la région, délibérera pour identifier les trois projets retenus en apportant des commentaires sur ces choix. Parallèlement, les doctorants éliront les trois projets qui leur semblent les plus attrayants.

9. Dossier « Idée du projet »

9.1 Comment trouver une Idée ?

Certaines idées de création d'entreprise peuvent être l'aboutissement d'une réflexion volontaire, structurée et planifiée visant à :

- ▶ Définir des axes de recherche en fonction de ses savoir-faire professionnels ou personnels, des problèmes rencontrés dans son métier ou dans sa vie privée, de ses désirs ou de ses envies, d'un fait relevé dans l'observation de la vie quotidienne...
- ▶ Rechercher des idées et pour cela appliquer les techniques de créativité, définies ci-après, à chaque axe de recherche retenu.
- ▶ Sélectionner certaines des idées émises en les soumettant à l'épreuve de filtres objectifs et subjectifs : durée pour la mise en œuvre, importance des moyens à mobiliser, compétences nécessaires, etc...
- ▶ Vérifier l'opportunité de l'idée retenue en cherchant à la valider par la méthodologie de création d'entreprise.

Tout candidat à la création d'entreprise a la capacité d'être créatif pour peu qu'il sorte du cadre habituel de ses références. En effet, les normes existantes ou admises, les habitudes, les règles établies, la rationalité représentent des freins importants à la créativité. Certaines techniques dites « de créativité » permettent néanmoins de s'en affranchir.

Pour mener à bien la démarche initiale de recherche d'idées, il faudra recourir à la technique du "remue-méninges" ("brain-storming") qui pourra être utilisée seule ou dans les autres procédés de recherche d'idées présentés succinctement ci-après.

● **Le « remue-méninges » ou « brain storming »**

Cette technique consiste - de préférence à plusieurs personnes pour être efficace - à produire spontanément le plus grand nombre possible d'idées sur un sujet donné :

- sans retenue,
- sans se soucier dans un premier temps de leur réalisme,
- et en s'interdisant toute critique.

Le principe est de donner libre cours à ses pensées et de chercher la quantité d'idées plutôt que la qualité. Les idées les plus fantaisistes sont donc les bienvenues. Il faut rechercher des "associations", des améliorations, des combinaisons...

La sélection des idées intervient ultérieurement, lors de la phase de validation (dans le cadre de la méthodologie de création d'entreprise). En effet on ne peut produire des idées et en même temps les évaluer.

D'un point de vue pratique, s'il y a plusieurs participants, un animateur inscrit sur un tableau chaque idée émise, aussi farfelue soit-elle, de manière à pouvoir lire en permanence ce qui a été dit. Les participants doivent se garder de faire des interprétations, des commentaires ou des justifications ; les critiques ou auto-critiques

sont prohibées !

L'animateur doit s'assurer d'avoir bien compris l'idée énoncée en l'inscrivant au tableau et en restant neutre. Au besoin, au bout d'un moment quand le rythme de production d'idées commence à baisser, il doit stimuler le groupe.

● La « Défectuologie »

Cette technique consiste à adopter une attitude très critique - génératrice d'idées – en prenant conscience des insatisfactions existant dans l'usage d'un produit, dans le recours à un service, dans le fonctionnement d'une institution...

Elle doit permettre de chercher à améliorer, perfectionner à l'extrême le sujet étudié.

Cette technique nécessite au préalable de faire appel au « remue-méninges » pour :

- recenser tous les défauts, inconvénients ou faiblesses d'un produit ou service,
- les classer en fonction de certains critères,
- puis rechercher des solutions d'amélioration.

● Le « concassage »

Il s'agit d'utiliser une liste de verbes d'action libérant l'imagination par rapport à l'objet ou service étudié.

Au préalable, une description précise de l'objet ou du service doit être réalisée en prenant en compte ses aspects techniques, fonctionnel et sociologique.

On applique ensuite la pratique du « remue-méninges » pour chercher des idées à partir de verbes tels que : augmenter ; diminuer ; combiner ; inverser ; modifier ; sensualiser (rendre plus excitant).

Cette association entre un verbe et un produit/service permet de favoriser l'émergence :

- d'une idée d'amélioration de ce produit ou service,
- d'une idée de produit ou service de substitution.

● Les mots inducteurs

Ce procédé, mettant en "relation forcée" un problème avec une série de mots riches de signification, fait appel à un autre système de fonctionnement du cerveau : la combinaison.

Des objets ou services "se superposant", par hasard ou non, peuvent donner naissance à de nouvelles idées de produits, services ou principes.

- Là encore, le problème doit dans un premier temps être bien posé.
- Il convient alors de choisir, au hasard, trois mots inducteurs dans une liste créée à

cette fin.

- La démarche consiste ensuite à analyser les associations d'idées, les jeux de mots, les significations que ces mots inspirent... A travers cette analyse toutes les possibilités de mises en relation doivent être multipliées avec le sujet traité.
- Au besoin, on peut recommencer avec une autre série de trois mots, etc...

● **Le meilleur moyen de...**

Pour atteindre un but, pour mener à bien une réalisation, il y a souvent, dans l'absolu, plusieurs moyens possibles. Le plus habituel, le plus courant, le plus répandu n'est pas toujours le meilleur, loin s'en faut quelquefois !

Là encore le poids des habitudes, l'appréhension à remettre en cause ce qui "fonctionne déjà", la peur du ridicule, la crainte de choquer peut annihiler notre inventivité.

Une méthode de créativité très simple consiste, pour sortir de cette condition, à :

- prendre un problème, un besoin constaté ou ressenti comme mal satisfait par le marché,
 - se poser, à son sujet, simplement la question : Quel serait le meilleur moyen pour ?
- En faisant appel à la technique du « remue-méninges », on recherche le maximum de solutions possibles et imaginables.
- les classer et en sélectionner certaines en fonction de leur présomption de réalisme et de faisabilité.

● **La matrice de découverte**

Ce tableau à double entrée permet de confronter, de combiner, de réunir des éléments qui apparemment n'étaient pas appelés à être ensemble. Ainsi, en réalisant des rencontres forcées on peut faire naître de nouvelles idées :

	Compétence professionnelle 1	Compétence professionnelle 2	Compétence professionnelle 3	Savoir-faire extra-professionnel
Difficulté observée				
Carence				

Problème vécu				
Désir personnel				

9.2 Processus et démarche de validation de l'idée de création d'entreprise

Vous avez une idée de création d'entreprise ?

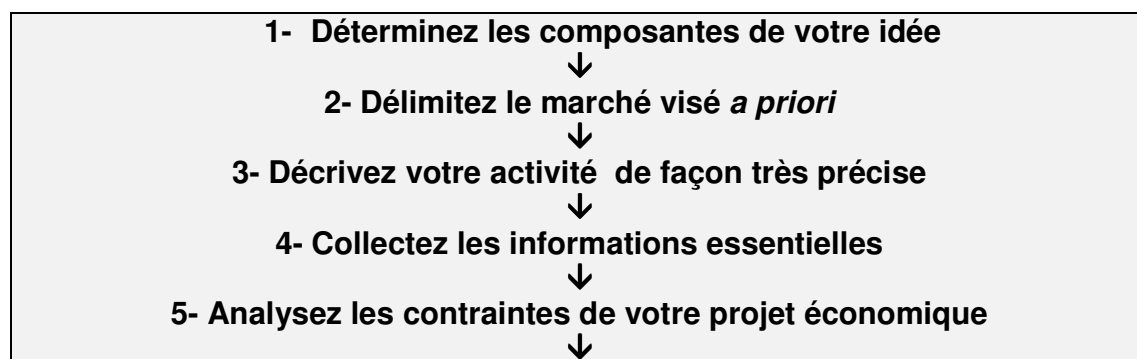
Avant d'engager du temps et de l'argent dans le montage de votre projet, vous devez commencer par vérifier la pertinence de votre idée.

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 !

Cette démarche est accomplie par étapes successives, qu'il convient de valider avant de passer à l'étape suivante. N'hésitez surtout pas à **revenir sur chacune d'entre elles** afin d'enrichir progressivement votre réflexion.



6- Vérifiez enfin le réalisme de votre idée**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.

Dés 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 ? (S'il y a lieu)**

Ce ne sont pas les mêmes enjeux et 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...* » ou bien aussi « *service d'assistance, de dépannage à distance, d'intervention sur place...* » etc...

Ici, chaque mot compte, il doit y avoir précision sur le process envisagé, 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 ventes : 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 doit peut-être 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.

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,...

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 rédhibitoire.

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 clientèles 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...)
- 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 localisées), de la grande distribution (marché grand public) ?

Quelle cible pressentez-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 abordé 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).

3- Décrivez votre activité de façon très précise

Les processus d'activité sont très variés, certaines entreprises ne vendent que de la conception (bureau d'études) ou que de la fabrication (sous-traitance de capacité) d'autres ont plusieurs facettes à leur activité.

Pour pouvoir prendre en compte l'ensemble des facteurs de réussite et d'échecs, il convient donc d'être particulièrement précis sur la description de l'activité.

Au vu de tous les éléments déterminés, grâce aux questions posées ci-dessus, vous devez pouvoir, à présent, écrire de façon rigoureuse, précise et complète, en peu de phrases, ce que pourrait être l'activité de votre future entreprise en tenant compte de toutes les dimensions qui touchent aux principes de production de vente et de fonctionnement.

Cet exercice vous fera gagner du temps pour rédiger, plus tard, le résumé de votre plan d'affaires (business plan) si vous décidez de lancer votre projet.

4- Collectez les informations essentielles

Vous avez précédemment mis en évidence quelques points-clé demandant à être approfondis.

Vous allez devoir désormais rechercher des informations essentielles sur ces points.

Il ne s'agit naturellement pas, à ce stade, de réaliser une recherche documentaire pour une véritable étude de marché, mais d'exploiter quelques renseignements qui vous permettront de vérifier rapidement la pertinence de vos premières réflexions.

Recherchez, en fonction de l'activité projetée :

- les spécifications techniques ou juridiques,
- les données sur vos clients potentiels, disponibles à la chambre de commerce et d'industrie ou à la chambre de métiers,
- les statistiques sur un volume de consommation spécifique, sur un taux d'équipement...ou autres informations pertinentes disponibles auprès d'un syndicat professionnel, de l'INSEE, d'une mairie, d'un ministère, etc...

Réalisez une pré-enquête sommaire de terrain, en questionnant, par exemple, les commerçants jouxtant le local commercial souhaité et en observant pendant quelques heures son emplacement et son quartier.

Contrôlez qu'un texte législatif n'empêche pas d'obtenir l'autorisation administrative qui vous serait nécessaire, s'il y a lieu, etc...

5- Analysez les contraintes de votre projet

Vous avez décrit de manière précise votre activité ?

Vous savez quelle clientèle vous recherchiez 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
Complexe	- temps de mise au point de l'industrialisation - normes à respecter - niveau de fiabilité à atteindre - dépendance de partenariats technologiques externes, besoin ultérieur de R et D, etc. - lisibilité difficile par le marché, par les prescripteurs, par les relais d'opinion
Innovant	- produit dépendant d'autres équipements ou d'autres opérateurs

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

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-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 ANPE 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
Approvisionnements	- cours très fluctuant des matières premières - risques politiques ou climatiques sur les approvisionnements - rapport de force avec des fournisseurs en situation d'oligopole
Processus de fabrication	- qualification adéquate du personnel - existence ou pas de la sous-traitance nécessaire - dépendance vis-à-vis de certains sous-traitants
Conditionnement	- 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 : ANPE, 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 essuierez 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 réglementation

De leur existence peuvent dépendre la faisabilité et la viabilité de votre projet.

Disposez-vous de l'expérience professionnelle ou du diplôme requis pour l'exercice de votre activité ?

Pourrez-vous obtenir les autorisations exigées (licence, certification, agrément,...) ?

Avez-vous vérifié que votre activité n'est pas en cours de réglementation, à la suite, par exemple de l'existence d'une directive européenne non encore transcrite en droit français ?

Une nouvelle réglementation peut sensiblement élever le coût initial d'un projet et de facto son point mort.

Si vous êtes salarié (ou si vous l'étiez il y a peu), votre contrat de travail contient-il une clause restrictive pour exercer l'activité projetée ?

Votre projet est-il soumis à une contrainte de garantie induisant un besoin financier ? (obligation de fournir une caution financière professionnelle)

➤ 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 l'ANPE.
- 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 ?
- 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 devrez-vous mettre en place ?
- Devez-vous anticiper sur des normes à venir ?
- etc...

Moyens financiers :

Evaluez, 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 ? Etes-vous conscient qu'il vous faudra peut-être accepter l'arrivée de tiers dans le capital de votre entreprise ?

Arrivé à ce stade de réflexion, la faisabilité du "projet économique" doit être largement probable, par conséquent, si le résultat de l'analyse des contraintes de moyens vous donne satisfaction, vous pouvez alors passer à la formalisation de votre "projet personnel" en tant que créateur d'entreprise.

6- 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>Atouts</p>	<p><u>Exemples :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Au vu de ce que vous avez constaté sur le terrain, votre produit / prestation semble répondre à un vrai besoin. - Votre clientèle devrait être suffisante, accessible, solvable. - Vous possédez un avantage significatif, que vous pourrez mettre en avant face aux concurrents potentiels. - Vous maîtrisez votre métier et vous avez les connaissances minimales essentielles qui vous permettront de diriger une entreprise (techniques, informatiques, commerciales, de gestion...). - Ou encore, vous avez réuni une équipe soudée et expérimentée, aux compétences complémentaires...- ...
<p>Points faibles</p>	<p><u>Exemples :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vous aurez probablement des difficultés à réunir certains moyens, sauf à re-calibrer votre projet en conséquence. - Vous n'aurez, au démarrage, qu'un seul donneur d'ordres et disposerez de peu de temps pour prospecter d'autres clients. - Vous êtes dépendant d'un sous-traitant ou pis d'un seul donneur d'ordres - Vous ne maîtrisez pas techniquement le métier ou ne disposez pas des diplômes et expériences nécessaires et serez donc dépendant d'un salarié.- ...
<p>Menaces</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>Opportunités</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>Conclusion sur le réalisme du projet</p>	<p>La synthèse des réponses doit permettre de conclure que le projet paraît réaliste. Sinon il faudra le remodeler, si c'est possible, ou l'abandonner.</p>