

1. LE CREATEUR OU L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE

Chaque individu initiateur et porteur de projet doit réfléchir sur lui-même, connaître et expliciter ses motivations, identifier ses atouts, détecter ses points faibles,... Des questions tournant autour de ces thèmes doivent se poser avec un maximum d'objectivité et de recul.

1.1 Les motivations

Le désir d'entreprendre n'émane pas d'une formation. Il dépend de la personnalité de chacun, quelle que soit son origine sociale ou le niveau de ses études : la volonté d'entreprendre est un point qui domine une création. (C'est une qualité, vocation,...) La création intègre en plus de ce point, la notion de rentabilité.

La volonté d'entreprendre représente des besoins que ressentent certains individus : le désir d'indépendance (d'être libre), le goût du pouvoir (d'être son propre patron), la volonté de "se réaliser", l'attrait de l'argent, le goût de compétition,...

La motivation première des entrepreneurs dans la création d'une entreprise, c'est la volonté d'aller toujours plus loin (satisfaction du besoin de réalisation de soi), de se dépasser et surmonter les obstacles, et de persévérer (patient, tenace,...).

Des questionnaires pour détecter vos motivations sont disponibles et permettent par exemple d'apprécier votre désir de « dépassement » ; votre goût du pouvoir ; et de mieux connaître vos qualités (et ses défauts) en tant que créateur potentiel (ténacité ; esprit d'initiative ; sens des responsabilités ; résistance aux chocs et aptitude à se contrôler ; capacité de travail ; santé ; enthousiasme ; aptitude à communiquer cet enthousiasme aux autres ; aptitude à décider ; art de se vendre ; bon sens ; jugement ; capacité d'adaptation ; curiosité pour tout ce qui vous entoure ; désir de comprendre les autres ; flair...).

Deux autres motivations, assez peu citées, et pourtant primordiales, sont : le temps et les circonstances inattendues. Pour ce qui est du temps, le créateur dit "c'est le moment où jamais, et je dois foncer".

- "Créer quand on est jeune" évoque un problème d'expérience pour le jeune créateur.

Il est primordial de ne jamais s'engager sur un plan technique ou sur un plan financier avant d'avoir longuement "mûri" son projet.

- "Créer avant d'être vieux" est une motivation pour certains individus atteignant la quarantaine, période d'interrogation sur leur vie. C'est aussi à cet âge que l'on a amassé une somme d'expérience et de connaissance permettant de bien choisir son produit et affiner son projet.

Pour ce qui est des circonstances inattendues, elles sont quelques fois fâcheuses : le décès d'un proche (une reprise d'une activité après décès), le chômage,...

Chapitre 2. Initiateur du projet - Idée/Opportunité -Adéquation

Dans le cas d'une création à plusieurs, en équipe, il est important qu'il s'établisse un dialogue fréquent entre chaque partenaire. Chacun doit avoir conscience de ses motivations et doit les avoir exprimé.

Le créateur d'entreprise devra s'attacher des collaborateurs plus qualifiés que la moyenne. Ils devront être d'autant plus motivés que le créateur. Pour les mobiliser à fond, le créateur devra posséder au plus haut degré l'esprit d'équipe et avoir le profil d'un leader. Le créateur doit distinguer deux types de partenaires :

- ceux qui lui apportent des fonds et qui ne travaillent pas avec lui,
- ceux qui travaillent avec lui (associés ou non).

Donc, il est nécessaire de les bien choisir, car une entreprise est toujours l'affaire d'une équipe et devra être menée par un leader dynamique.

1.2 Les alternatives de carrière

Créer une entreprise est un acte surexcitant et enthousiasmant, mais il faut savoir peser les termes de son choix et se demander avec lucidité si le projet est viable et si les motivations et aspirations sont assez profondes. Pour cela, il faut aussi faire la balance entre le rapport futur de l'entreprise et les offres de travail que l'on peut avoir par ailleurs et qui peuvent être plus intéressants à terme.

Ce petit calcul n'a pas pour but de décourager, simplement, il met en évidence que la création d'entreprise a un coût. Cela peut être la perte d'une situation intéressante dans une entreprise où un individu dynamique peut très bien entreprendre, créer et même innover.

Il faut bannir du langage l'expression suivante : « je n'ai rien à perdre, donc j'y vais ». Le prix à payer pour créer une entreprise est élevé en efforts, en temps, en argent, qu'en confiance en soi et en prestige. Les alternatives signifient aussi autre chose qu'un arbitrage financier entre une création et le calcul d'un plan de carrière tracé. Le coût d'une création n'est pas seulement financier, il est aussi social, familial, humain,... (Un sacrifice pour le bien de la famille).

1.3 Les ambitions et les objectifs

Les ambitions découlent des motivations : Que cherche le créateur ? Quelles sont ces ambitions personnelles et quels sont ses objectifs pour son entreprise ? L'entreprise est-elle créée pour se développer, être vendue, permettre au fondateur d'en vivre, s'associer avec d'autres entreprises ?...

L'étude des ambitions et des objectifs permet de se reconnaître, d'harmoniser la personnalité du créateur avec son projet et son équipe, et de prendre conscience du but d'entreprendre. Mais si l'on persévère, alors il est nécessaire de mettre sur pied le projet.

1.4 Auto-diagnostic et profil entrepreneurial : qui bien se Connait mieux réussit

Il existe plusieurs tests d'auto-diagnostic permettant au créateur d'orienter et de renforcer ses potentialités entrepreneuriales. Pour mieux se connaître et faciliter l'auto-évaluation, le créateur a besoin de plusieurs tests :

- Test n°1 : Test du profil entrepreneurial

- test de personnalité : tempérament, sens de responsabilité, créativité...
- test de prise de risque : rapport du créateur (attitude) avec la notion de risque,
- test d'évaluation de son rapport au travail,
- test d'évaluation du rapport à l'argent.

- Test n°2: Test d'évaluation du leadership

- test de la sociabilité et communication,
- test du leadership
- test de l'image, du pouvoir et leadership.

- Test n°3 : Test d'évaluation de potentialité en planification et en organisation

- test de fixation des objectifs,
- test de planification et programmation,
- test d'organisation du travail personnel.

- Test n° 4 : Test d'évaluation des compétences en gestion

- test en marketing : produit, qualité, prix, vente et promotion,
- test en comptabilité, administration, finance
- test en organisation et gestion des Ressources Humaines
- test de contrôle de gestion,
- test de la Gestion de production.

⇒ Détermination du score total du profil entrepreneurial à partir des scores obtenus par les différents tests. L'analyse sans complaisance et minutieuse du profil entrepreneurial élaboré par tout créateur pourra l'orienter vers une minimisation de ses points faibles et vers une manière de profiter au maximum de ses points forts. Elle permettra de s'améliorer et de travailler son profil avant de se lancer.

2. L'IDEE/OPPORTUNITE : LA RACINE DU PROJET

L'objectif de ce guide est de permettre aux diplômés et jeunes étudiant(e)s de connaître les différentes démarches nécessaires à la création d'entreprise. Il permettra également, une prise de conscience, chez ceux et celles qui désirent créer leurs propres affaires et les incitations qu'offre l'environnement tunisien pour les jeunes promoteurs.

2.1 L'idée ou l'opportunité (occasion d'affaires) : recherche, génération...

L'identification d'une bonne opportunité, l'exploiter et en tirer profit, représentent tout l'art d'entreprendre. Certaines activités professionnelles sont propices à la création de

Chapitre 2. Initiateur du projet - Idée/Opportunité -Adéquation

nouvelles entreprises : la recherche et développement (en ce qui concerne les idées innovantes) et le marketing (pour ce qui est des projets qui cherchent à combler des besoins insatisfaits ou mal satisfaits sur le marché).

Qu'elle soit Innovante ou classique, il faut que l'idée ait un marché pour qu'on puisse la qualifier de vraie opportunité. Elle doit répondre donc à un besoin du marché : elle a pour fondement la création de valeur pour le consommateur, c'est à dire un vrai "plus" pour ce dernier au niveau de l'un ou plusieurs des aspects suivants : produit/service, qualité, délais, prix... Les techniques de créativité individuelles et collectives : analyse combinatoire, consultation de catalogues et de fournisseurs ; Brainstorming, ...

2.2 Les sources d'idées

Les sources d'idées sont multiples :

- Les raisons **d'insatisfaction des consommateurs**,
- Les produits et les services offerts par les sociétés existantes,
- Les intervenants dans les différents réseaux de **distribution (grossistes, détaillants, agents indépendants et représentants) etc.**
- **L'évolution de la technologie** constitue également une source d'idées pour les projets innovateurs à dominante technologique.
- **La consultation d'organismes publics** d'incitation aux investissements tels que : ANSEJ, ANGEM, ANDI, CNAC....
- La consultation **du code d'incitation aux investissements** vous permettra d'avoir une idée sur les avantages accordés par l'Etat dans le cadre de divers types d'investissement.

2.3 La validation de l'idée de création d'entreprise

Il s'agit de s'interroger sur le degré de réalisme de(s) idée(s) générées. Une façon de le faire consiste, tout d'abord, à préciser l'idée. Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- **Quels services ou produits produire et commercialiser ?**
- **Pour quels profils de clients ?**
- **Pour desservir quels besoins ?**
- **Quels « plus » vous apporterez par rapport à vos clients ?**

Nous proposons un guide excellent de l'Agence française Pour la Création d'Entreprise (APCE) : « Valider son idée de création d'entreprises », qui est disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www.apce.com/upload/fichiers/etapes/Valider_son_idee2.rtf. Ce guide permet de donner une démarche permettant de mobiliser quelques investigations concernant le degré de validité et de réalisme de l'idée de création d'entreprise.

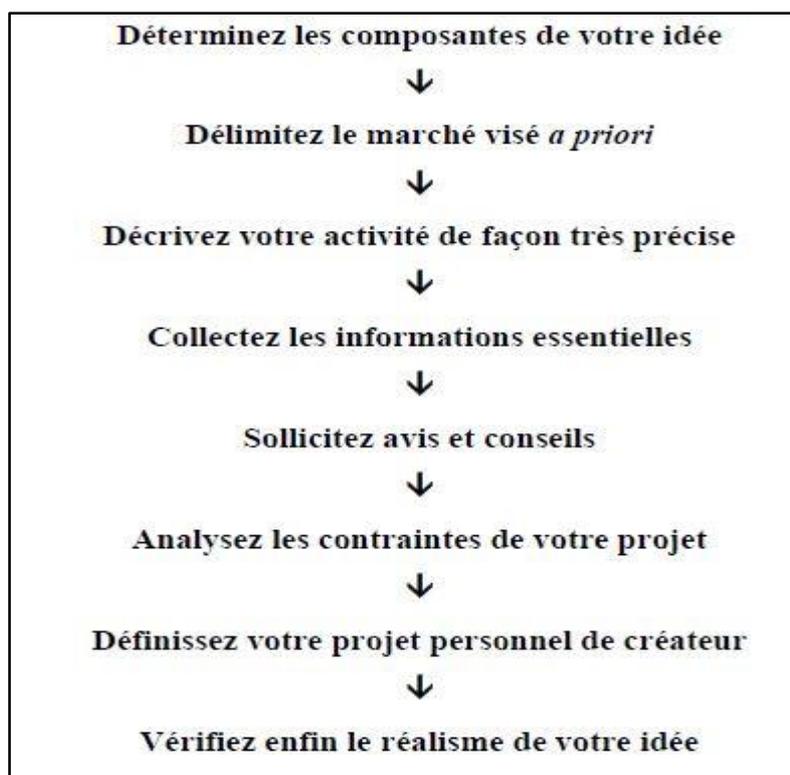
Ci-dessous le guide ainsi que ses 8 étapes :

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 :

Chapitre 2. Initiateur du projet - Idée/Opportunité -Adéquation

- 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. Pour vous aider dans cette démarche, l'APCE vous propose une méthode par étapes. N'hésitez surtout pas à revenir sur chacune d'entre elles afin d'enrichir progressivement votre réflexion.



2.3.1 Déterminez les composantes de votre idée (votre offre : produit/service)

Cette étape, qui peut vous paraître évidente, est en fait capitale. Toute la préparation de votre projet en découle. Par exemple dire « je voudrais ouvrir une boutique de vêtements » n'est pas suffisant. Cette idée peut en effet s'envisager sous différentes formes et pour différents types de publics, engendrant des contraintes spécifiques à chaque cas et nécessitant des moyens en partie différents.

Dès lors que le projet consiste à réaliser des prestations de services ou présente une certaine originalité (par exemple : offre nouvelle, transposition d'un produit ou d'un service sur un autre marché ou un autre canal de distribution, 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 clés de votre projet.

Posez-vous les questions suivantes :

- Quels services ou biens, très précisément, souhaiteriez-vous produire ou fabriquer ? (s'il y a lieu). Par exemple, concevoir des modèles de vêtements, ou bien 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 entre le premier cas – activité de styliste – et le second, qui implique une logistique, la mise en place d'une force de vente 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...

- 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 ?

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 ? Pour préciser ce point, 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).

- Comment serait-il vendu ?

- 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 ? En général, une amélioration est plus facilement adoptée par le marché qu'une innovation radicale, susceptible de changer les habitudes. Une innovation de rupture devant s'intégrer dans d'autres équipements, dans une chaîne de production, rend son adoption encore plus difficile.

- Quels sont les points forts de votre produit/service : Performances attendues, avantage concurrentiel... 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 notoriété dans le milieu visé ; etc.

- Quels sont ses points faibles : Eléments 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.

2.3.2 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. : spectacles, tourisme, thermalisme...).
- Permanent ou saisonnier (un marché saisonnier présente souvent des risques de vulnérabilité, ou pose des problèmes spécifiques de Besoin en Fonds de Roulement,...).
- 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 ? Par exemple : Les particuliers en activité ? Les retraités ? Les entreprises artisanales ? Les petites ou moyennes entreprises ? Les grands groupes ? Les cabinets libéraux ? Les administrateurs de biens, les organismes divers, 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 ». N'oubliez pas que votre future clientèle doit être :

Chapitre 2. Initiateur du projet - Idée/Opportunité -Adéquation

- 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...

- 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 qu'ils sont disposés à "y mettre le prix" que vous souhaitez).

2.3.3 Décrivez votre activité de façon très précise

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 et de vente. 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.

2.3.4 Collectez les informations essentielles

Vous avez précédemment mis en évidence quelques points clés qui demandent 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 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'INS, d'une mairie, d'un ministère, etc.

2.3.5 Sollicitez avis et conseils

En complément de la collecte d'informations visée ci-dessus, il est important que, dès maintenant, vous parliez de votre projet à des professionnels de la création d'entreprise. Ceux-ci sont tenus au secret professionnel, ils vous apporteront un regard extérieur, avisé et neutre, indispensable pour avancer dans vos recherches et éviter des erreurs monumentales.

- Qui sont ces professionnels ?

Ce sont les conseillers que l'on trouve dans les centres d'affaires, les universités, les autres réseaux d'accompagnement... De plus, il ne faut pas hésiter à approcher, avec prudence, certaines personnes qui, de par leur compétence professionnelle et leur expérience, sont en mesure de vous fournir des informations pertinentes par rapport au projet : responsable d'un syndicat professionnel ; fournisseurs ou sous-traitants, revendeurs ou concurrents potentiels, etc.

Par exemple, si vous voulez devenir commerçant ambulant, il pourra s'agir du placier d'une mairie.

Préparez les questions avant de les rencontrer. C'est également le moment, si votre idée est innovante, dans son produit, service, de prendre des précautions d'usage, qui vous permettront, le cas échéant, de prouver que vous étiez bien à l'origine de cette idée.

2.3.6 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.**

2.3.6.1 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 pré-séries 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.*

- *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. 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 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 du bureau de l'emploi pour évaluer le coût et l'accès à une main d'œuvre appropriée.

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. 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.

Exemples de contraintes liées à la distribution du produit

Là encore, sans présumer du choix final, il convient de prendre en compte les spécificités liées à l'écoulement du produit sur le marché, 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 ?

2.3.6.2 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.

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

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 ?)
 - trop large ? (Nécessité d'une stratégie pour limiter ses cibles)
 - peu solvable ou très risqué ? (Nécessité d'une assurance-crédit, risque d'impayé fatal ?)
 - 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...)
 - 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 ?
 - Risquez-vous de vous trouver en présence d'une

2.3.6.3 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) et de l'analyse des contraintes du marché visé a priori.

Moyens humains :

- Vous devrez peut-être constituer une équipe dirigeante. Assurez-vous que chaque associé fondateur 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 les bureaux d'emploi.
- Devrez-vous recruter une force de vente ? Quel peut en être le délai et le coût ?
- etc.

Moyens techniques :

- Devrez-vous recourir à des investissements lourds engendrant obligatoirement des pertes de démarrage pendant plusieurs exercices ? (les ressources financières seront à trouver en conséquence).
- Les équipements nécessaires à votre activité sont-ils actuellement disponibles 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 :

Évaluez, de manière approximative :

- 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.
 - 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 ?

2.3.6.4 Les contraintes de réglementations

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 ? 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).

2.3.7 Définissez votre projet personnel de créateur

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

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

Votre personnalité :

Listez les qualités qui vous paraissent essentielles à la réalisation de votre projet. Quelques traits dominants de votre personnalité auront une grande importance pour le succès du projet.

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

Votre potentiel :

Une bonne condition physique et psychique, une capacité à absorber le stress, à savoir négocier, à être débrouillard, créatif et réactif, à cultiver des réseaux relationnels... sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'un projet.

Exemple : Le punch commercial nécessaire n'est pas le même pour vendre des photocopieurs ou pour ouvrir une boutique de modélisme !

Vos motivations :

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

Vous souhaitez créer :

- par désir d'indépendance ? Assurez-vous que cette motivation ne vous conduira pas à certaines erreurs, comme, par exemple, vous isoler, refuser l'aide et le conseil de professionnels.
- par goût des responsabilités ? Mais serez-vous capable de prendre seul des décisions stratégiques ?
- pour concrétiser un rêve, une passion ?
- pour vous réaliser, changer de vie ? Etes-vous prêt à accepter un changement brutal : changement d'environnement, changement de rythme...
- pour exploiter une opportunité ? Si celle-ci vous tombe dessus, êtes-vous réellement fait pour la création d'entreprise si vous n'aviez jamais évoqué cette perspective auparavant ?
- pour accéder à un meilleur statut social ? Avez-vous cependant conscience des nouvelles obligations que vous devrez assumer en contrepartie ?
- pour disposer d'un revenu immédiat ? Attention aux décalages pouvant exister entre le démarrage de l'activité et les premières rentrées d'argent.
- pour gagner beaucoup d'argent ?
- pour revenir ou rester au pays ? Vérifiez que votre marché, s'il est localisé, est suffisant.
- pour travailler avec votre conjoint ? Réfléchissez bien... (outre les problèmes relationnels susceptibles de se poser, une seule source de revenu peut être dangereuse pour le couple).
- etc.

Vos objectifs :

Il est important que vous ayez une vision claire de l'entreprise que vous souhaitez avoir à moyen terme. Cela, afin de vérifier que les moyens dont vous disposez aujourd'hui sont compatibles avec les exigences de développement de l'entreprise, mais aussi pour vous assurer que le potentiel de votre projet puisse réellement répondre à vos attentes afin d'éviter une frustration ultérieure, à la longue insupportable.

Si vous êtes plusieurs porteurs de projet, il est également primordial que vous partagiez la même vision à terme de l'entreprise et de votre place dans cette entreprise. Serez-vous prêts aux mêmes sacrifices pour y arriver ? (exemples : absence temporaire de salaires ou de congés, semaines de travail très chargées, ...).

Par exemple, vos objectifs peuvent être de :

- travailler en solo pour ne pas avoir de problèmes de personnel,
- être à la tête d'une entreprise de plusieurs dizaines de salariés au bout de quelques années,
- vous constituer un revenu d'appoint,
- revendre rapidement votre entreprise en réalisant une forte plus-value,
- etc.

Vos compétences et votre savoir-faire :

Faites le point en toute objectivité sur l'adéquation de vos compétences et expériences professionnelles ou extra-professionnelles avec les besoins du projet.

- Avez-vous le savoir-faire requis, et/ou les diplômes nécessaires ?
- Avez-vous besoin d'une formation complémentaire en gestion, en marketing, ou mieux encore en création d'entreprise ?

Vos contraintes personnelles :

Cette analyse consiste à prendre un temps de réflexion « sur soi », en tant que porteur de projet, dans le but de prendre conscience des facteurs d'échec que l'on pourrait porter.

- Aurez-vous la disponibilité et le temps nécessaires pour préparer correctement votre projet ?
- Une bonne préparation prend, le plus fréquemment, entre six mois et deux ans et il est préférable de vous y consacrer pleinement.
- Quelles sont vos contraintes financières actuelles : charges de famille, pension alimentaire à verser, prêts personnels en cours, etc. ?

Chapitre 2. Initiateur du projet - Idée/Opportunité -Adéquation

- Avez-vous par ailleurs des revenus réguliers vous permettant de vivre avant l'encaissement des premières ventes ? (Salaire du conjoint, perception de loyers, etc.). Si ce n'est pas le cas, votre projet permet-il des rentrées de fonds rapides ou avez-vous pris la précaution de vous constituer une épargne ?

- Votre capacité d'emprunt est-elle suffisante au regard de la taille de votre projet ?

- Votre famille adhère-t-elle réellement à votre projet ?

La création de votre entreprise va vous mobiliser de manière importante et risquée, dans un premier temps de faire baisser votre niveau de vie.

2.3.8 Vérifiez enfin le réalisme de votre idée

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

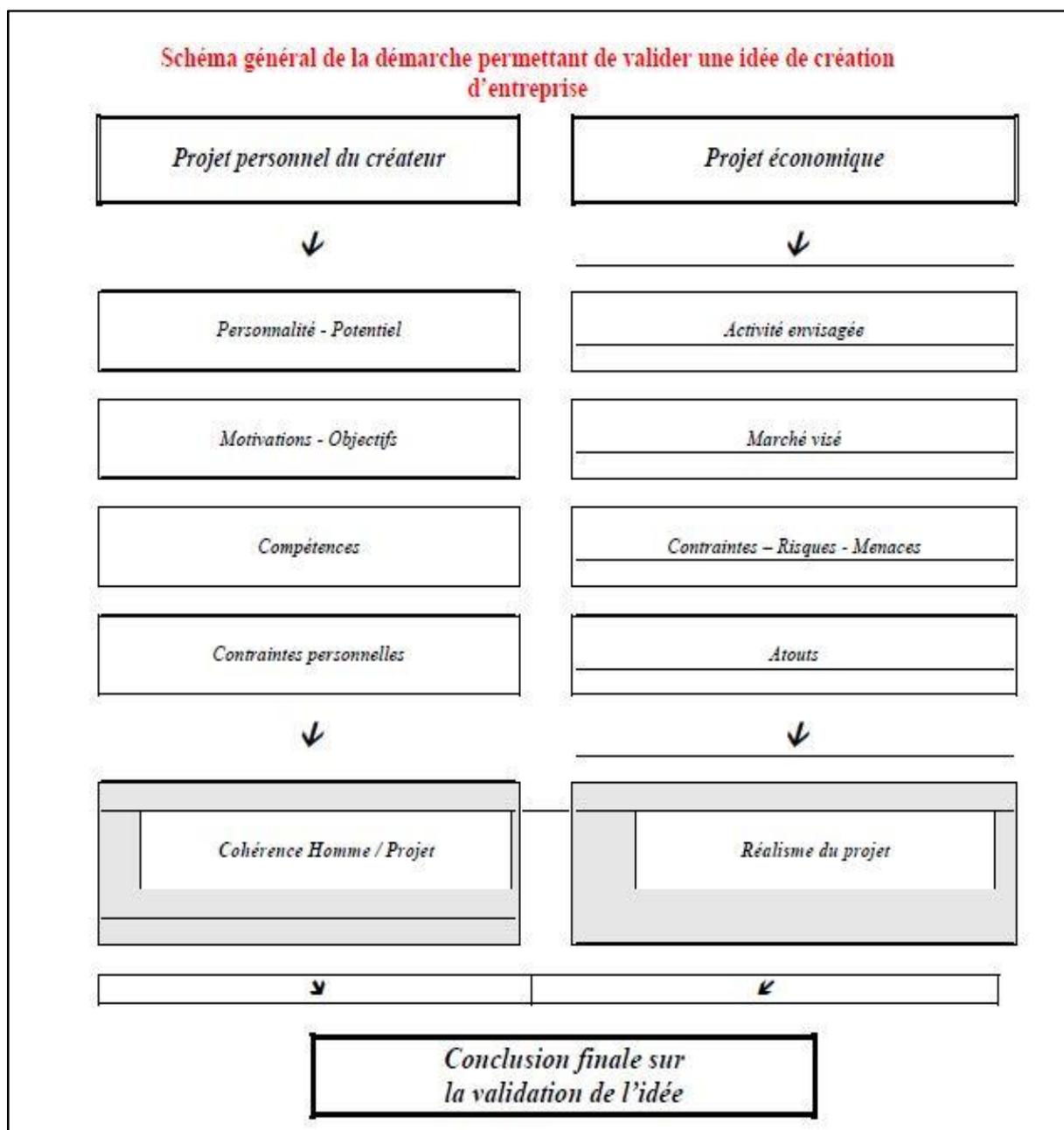
Atouts	<u>Exemples :</u> <ul style="list-style-type: none">- Au vu de ce que vous avez constaté sur le terrain, votre produit / prestation semble répondre à un vrai besoin.- Votre clientèle devrait être suffisante, accessible, solvable.- Vous possédez un avantage significatif, que vous pourrez mettre 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...
Points faibles	<u>Exemples :</u> <ul style="list-style-type: none">- Vous aurez probablement des difficultés à réunir certains moyens, sauf à recalibrer votre projet en conséquence.

Chapitre 2. Initiateur du projet - Idée/Opportunité -Adéquation

	<ul style="list-style-type: none"> - Vous n'avez, 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. - ...
Menaces	<p><u>Exemple :</u> Votre activité risque d'être prochainement réglementée. (Avez-vous trouvé une parade, un produit de substitution ?)</p>
Opportunités	<p><u>Exemple :</u> 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. <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>
Conclusion sur le réalisme du projet	<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>

Attention : un projet peut être réaliste dans l'absolu et mal adapté à celui qui le porte. C'est pourquoi, en final, vous devez confronter en toute objectivité les exigences de votre projet avec vos propres caractéristiques. Exemples ;

Exigences du projet	Réponse
Votre activité suppose une gestion « très serrée » La marge bénéficiaire est faible et tout se joue sur les achats.	<i>Vous êtes conscient de cette difficulté mais vous disposez d'un atout : vous savez acheter ; vous avez pratiqué cela pendant longtemps en tant que salarié ; vous êtes déjà introduit dans le milieu professionnel...</i>
Votre activité est très prenante. Elle impose, tous les jours, une large amplitude d'heures de présence, ou une très grande disponibilité. Ou bien, elle nécessite une forte réactivité pour conserver des clients prestigieux.	<i>Vous êtes conscient de cette difficulté, mais vous avez une santé de fer, une volonté « du tonnerre ». Ces dernières années, vous travailliez 60 heures par semaine pour votre patron... Vous n'avez pas d'attache familiale... Cette activité, c'est votre passion...</i>
Vous entreprenez dans un secteur réputé difficile. Votre clientèle a la réputation de payer mal. Or un impayé pourrait être fatal.	<i>Vous êtes bien conscient que vous n'y connaissez rien en recouvrement de créances et que, de toute façon, vous n'aurez pas le temps de vous en occuper. Mais votre épouse, qui a travaillé pendant 12 ans dans une banque, dont 7 ans au service du contentieux, va vous seconder à plein temps pour la gestion.</i>
Votre clientèle sera composée, en grande partie, de collectivités et organismes publics et parapublics. Leur décision d'achat et les délais de paiement seront longs.	<i>Votre réseau relationnel vous ouvre de nombreuses portes chez les décideurs économique-politiques. Vous avez calculé de façon approximative, mais pessimiste votre BFR et vous êtes en mesure de l'autofinancer aux deux tiers.</i>



2.4 VOTRE IDÉE EST-ELLE RÉALISTE ?

Vous pouvez établir une liste :

- De vos motivations pour créer une entreprise,
- Des objectifs visés au travers de ce projet,
- De vos compétences professionnelles ou extra-professionnelles. Avez-vous le savoir-faire requis pour le projet ? Faut-il que vous suiviez une formation au préalable ?
- De vos contraintes personnelles :

Chapitre 2. Initiateur du projet - Idée/Opportunité -Adéquation

- Pouvez-vous dégager suffisamment de temps pour l'étude et la préparation du projet, compte tenu de votre situation (salarié, en cours de licenciement...)?
- Votre apport financier personnel (hors emprunt) est-il suffisant pour chercher des financements complémentaires et convaincre vos partenaires ?
- Votre entourage familial adhère-t-il au projet ?
- Votre projet peut-il générer, en temps voulu, le revenu minimal vital qui vous est nécessaire ?
- Votre santé est-elle compatible avec les exigences de votre projet ? Pourrez-vous faire face à des périodes d'intense charge de travail ?

3. L'ADEQUATION DU COUPLE CREATEUR/PROJET

3.1 AFFINITE ENTRE LE CREATEUR ET SON IDEE D'ENTREPRISE

L'idée n'est que l'un des facteurs qui vous mèneront à la réussite. Il doit y avoir affinité entre ce que vous êtes et votre idée pour que vous obteniez de bons résultats. Vous devrez aller chercher d'autres ressources pour vous préparer le mieux possible - vous et votre entreprise - à réussir.

Vous pouvez entamer le processus d'autoévaluation. Une autoévaluation vous aidera à déterminer si votre idée d'entreprise vous convient et tient compte de vos goûts et aversions, de vos aptitudes et compétences, de vos forces et faiblesses.

On n'insistera jamais assez sur l'importance des compétences de l'entrepreneur dans la réussite d'une entreprise.

De nombreuses idées resteront sans suite et mourront chez l'un, tandis que chez l'autre elles s'épanouiront et deviendront fertiles. Parmi les compétences nécessaires, citons la compétence en gestion financière, la connaissance et la compréhension du marché, la capacité de se procurer des ressources suffisantes, et l'aptitude à planifier et à agir. Il vous faut être très motivé et persévérant pour réussir.

3.2 Contraintes du projet de création et du projet personnel du créateur

Voir aussi le Guide de l'APCE : Valider son idée de création d'entreprise (polycopié), disponible en ligne à l'adresse :

http://www.apce.com/upload/fichiers/etapes/Valider_son_idee2.rtf

3.3 ADEQUATION DU COUPLE HOMME(S)/PROJET

Avant de s'intéresser en détail à votre projet, vos partenaires futurs (financiers, organismes d'appui...) vont évaluer le couple homme(s)-projet. Il s'agit tout simplement

Chapitre 2. Initiateur du projet - Idée/Opportunité -Adéquation

pour eux de trouver une réponse aux questions suivantes : Qui sont-ils ? Que recherchent-ils ? D'où vient leur décision d'entreprendre ? L'équipe est-elle fiable et viable durablement ? Où se situe le facteur déterminant pour le succès du projet (en terme de viabilité et de pérennité) ?

Le "mariage" de ces hommes avec leur projet est-il crédible ?

Vous serez jugé à l'occasion des contacts que vous aurez avec vos interlocuteurs partenaires (existants ou potentiels). On cherchera :

- A apprécier les différents aspects de votre personnalité,
- A vérifier la cohérence entre les enjeux du projet présenté et vos propres ambitions, motivations, traits de personnalité et aptitudes,
- A cerner le bon équilibre entre les associés : compétences et aptitudes complémentaires, objectifs, degré commun d'implication et de motivation, cohésion des comportements...

De même qu'il n'y a pas d'entrepreneur à ce point performant qu'il peut réussir n'importe quel lancement d'affaire, il n'y a pas de projet à ce point prometteur qu'il puisse être réalisé avec succès par le premier venu. Le critère suprême de succès est incontestablement l'adéquation mutuelle au sein du couple entrepreneur-projet. De manière générale et sommaire, cette adéquation se vérifie lorsque le projet exploite bien les points forts de son promoteur et dépend le moins possible de facteurs considérés comme ses points faibles.