

**IP MONTAGE**

11 impasse Barbier - 92110 Clichy  
Tel : (33) 1 49 680 750  
Tel internet (Skype) : ipmontage  
Fax : (33) 1 47 569 374  
Site internet : [www.businessstart.com](http://www.businessstart.com)  
courriel: [contact@businessstart.com](mailto:contact@businessstart.com)

Création et reprise d'entreprise  
Externalisation  
Innovation  
Essaimage

## **DIAGNOSTIC & ACCOMPAGNEMENT DE PROJET:**

*Deux moyens d'accroître les perspectives  
de réussite des initiateurs de projets*

**Juin 2006**

## Présentation

Les méthodes d'analyse des projets entrepreneuriaux se concentrent principalement sur le contenu technique et la mise en perspective stratégique et marketing des projets soumis.

Sans minimiser l'intérêt décisif de ces approches, il nous semble que le candidat entrepreneur et l'équipe qui l'entoure revêtent une tout aussi grande importance.

Aussi, avons nous mis en place une méthode de travail qui permet :

- ***de formuler un avis à propos de l'équipe initiatrice*** : potentiel entrepreneurial, complémentarité des profils, et partant, profil de risque.
- ***de réaliser un diagnostic du projet***, de façon à déterminer ses forces et ses faiblesses

Ces 2 analyses préalables nous permettent ensuite de définir le travail d'accompagnement à réaliser et les manques qu'il sera chargé de combler :

- Compléments d'équipe
- Réorientation stratégique
- Complément d'étude de marché à réaliser

Ces phases une fois terminées, il est alors possible, si cela est souhaité :

- De rédiger le plan d'affaire
- De finaliser le montage financier et rechercher des partenariats

## POTENTIEL ENTREPRENEURIAL GLOBAL

La vie du projet est intimement liée aux caractéristiques du candidat entrepreneur et de son équipe. Aussi, notre référentiel d'évaluation fournit à l'équipe pressentie une représentation des modes d'action qu'elle privilégie et, partant, une évaluation de ses zones de force et de faiblesse.

Les échecs immédiatement postérieurs au lancement d'activités nouvelles abondent d'exemples d'équipes mal assorties du point de vue caractériel et psychologique, n'assurant que partiellement les fonctions nécessaires au développement du projet ou n'ayant qu'une vision tronquée de la réalité de l'entreprise et qui même, dans certains cas, cumulent l'ensemble de ces handicaps.

Paradoxalement, c'est pourtant sur cet élément que l'on dispose du moins de données objectives. Il est certes toujours possible d'identifier des cas extrêmes dont l'échec est prévisible, et facile de décourager un projet mal assuré.

Les données les plus souvent utilisées pour diagnostiquer une capacité entrepreneuriale se rapportent au parcours antécédent des porteurs et à leur réputation.

Mais à la différence de la multiplicité des outils utilisés *à priori* dans le monde du recrutement, l'entrepreneur n'est le plus souvent évalué qu'*à postériori*, avec les premiers résultats financiers, et il est parfois déjà trop tard ....

C'est pour ces raisons que nous avons défini et testé de nouveaux outils pour permettre d'améliorer la prise de risque relative aux équipes-projets.

Nous recourons à 2 outils qui évaluent :

- L'attitude entrepreneuriale
- Le profil de préférence au travail<sup>1</sup>

Le cas échéant, au travers d'un entretien à bâtons rompus, nous abordons également l'analyse des motivations profondes et plus personnelles qui peuvent être à l'origine de son intention d'entreprendre.

### ***Remarques :***

***a) L'ensemble de ces aspects revêt un caractère confidentiel utilisable à la discrétion du candidat***

***b) Ce travail a pour objectif de définir la meilleure allocation des talents pour bâtir une équipe adaptée aux besoins du projet.***

---

<sup>1</sup> Ils sont présentés en annexe 1

## *A- L'appréciation du comportement entrepreneurial*

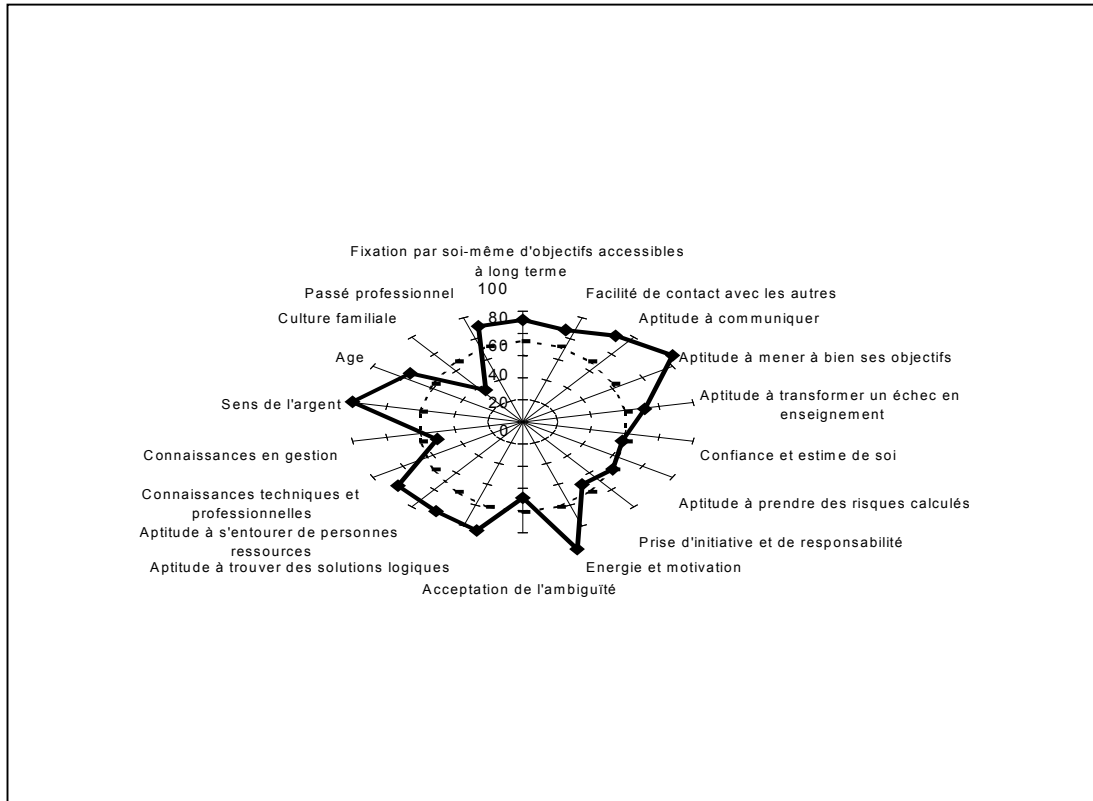
Cet outil se présente sous la forme d'un questionnaire qui comprend 160 questions. Les 17 thèmes d'analyse sont répartis de façon aléatoire tout au long du questionnaire.

Ce questionnaire est administrable sous forme de support papier ou informatique.

Les thèmes d'analyse sont repris ci-dessous. Les pourcentages entre parenthèses représentent le poids relatif que chacun représente.

- *Qualité du contact avec les autres (11%)*
- *Prise d'initiative et de responsabilité (9%)*
- *Fixation par soi-même d'objectifs accessibles à long terme (8%)*
- *Aptitude à communiquer (8%)*
- *Confiance et estime de soi (8%)*
- *Energie et motivation (7%)*
- *Connaissances techniques et sectorielles (7%)*
- *Prise de risque (6%)*
- *Aptitude à trouver des solutions logiques (6%)*
- *Aptitude à demander des conseils (4%)*
- *Aptitude à transformer un échec en enseignement (4%)*
- *Sens de l'argent (4%)*
- *Aptitude à se fixer des buts réalistes (4%)*
- *Acceptation de l'ambiguïté (3%)*
- *Sens des chiffres (3%)*
- *Age (3%)*
- *Passé professionnel (3%)*
- *Culture familiale (2%)*

# EXEMPLE DE PROFIL ENTREPRENEURIAL



## **B- Le profil de préférence au travail et l'identification des compléments nécessaires**

Au delà de ce que nous venons de définir, qui pourrait s'apparenter à la psychologie entrepreneuriale, il y a un deuxième univers à apprécier : celui qui concerne l'adéquation entre le profil des fonctions nécessaires à la réussite du projet et celui des personnes pressenties dans l'équipe considérée.

Ceux qui se sont penchés sur les composants nécessaires à la naissance et au développement des entreprises ont identifié environ 70 fonctions différentes<sup>2</sup> : les métiers commerciaux, de la production, de l'analyse, du contrôle, ceux qui assurent la cohésion des équipes, parmi d'autres, ont ainsi été identifiés.

S'il est illusoire de penser pouvoir démarrer d'emblée une entreprise avec 70 postes restituant les 70 fonctions, la question d'un outil permettant de les positionner de façon globale, synthétique et cohérente apparaît.

L'un des outils qui nous a semblé, après recherche, pouvoir convenir à une telle représentation s'avère être le profil Herrmann, du nom de son concepteur, ancien responsable de formation au sein de General Electric dans les années '70.

A partir des travaux scientifiques réalisés par un prix Nobel de médecine<sup>3</sup>, il a établi un inventaire de comportement qui permet de situer chaque membre de l'équipe par rapport au référentiel de l'ensemble des fonctions.

En superposant les profils de chaque membre de l'équipe, il est dès lors aisé de vérifier si l'ensemble des métiers nécessaires au développement du projet est couvert ou non.

L'équipe doit en effet disposer des profils de **commerciaux, de techniciens, de gestionnaires, d'animateurs**, dont la complémentarité en termes de tempéraments et de compétences doit être vérifiée.

A partir d'un questionnaire « inventaire du comportement »<sup>(4)</sup>, il a démontré que chaque personne possède son propre style de gestion des informations. Ce dernier va influencer sur notre manière de travailler, d'apprendre, de manager, ... d'agir dans un contexte tant professionnel que privé.

---

<sup>2</sup> L'AFNOR est à l'origine de la définition d'un tel référentiel

<sup>3</sup> les neuro- biologistes Roger Sperry (Nobel de médecine 1981) et Paul Mac Lean

<sup>4</sup> réalisé en France par l'IHFE (Institut Herrmann France Europe)

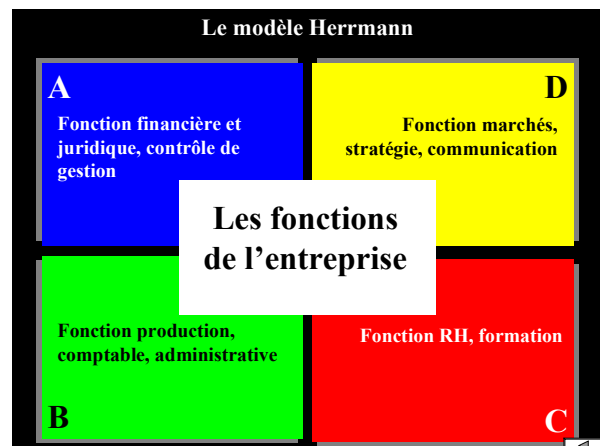
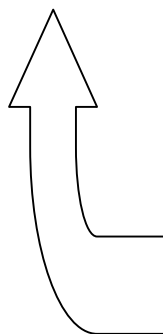
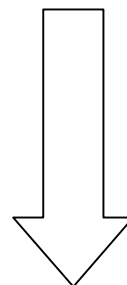
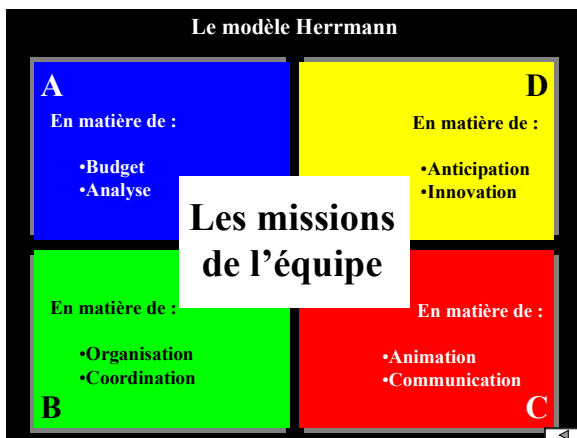
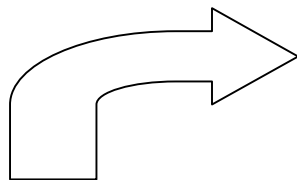
La compilation des informations extraites des profils de chaque membre d'une équipe permet de réaliser un profil d'équipe. Il sert de base de travail à l'équipe pour prendre des décisions collectives. Il met en évidence les points de force et les potentiels à développer au sein du groupe pour le développement du projet. Il indique clairement les points sur lesquels une amélioration est souhaitable (communication, organisation, esprit d'analyse, stratégie,...etc.).

Cet outil peut être complété par une approche visant à diagnostiquer une équipe complète, par superposition des profils individuels.



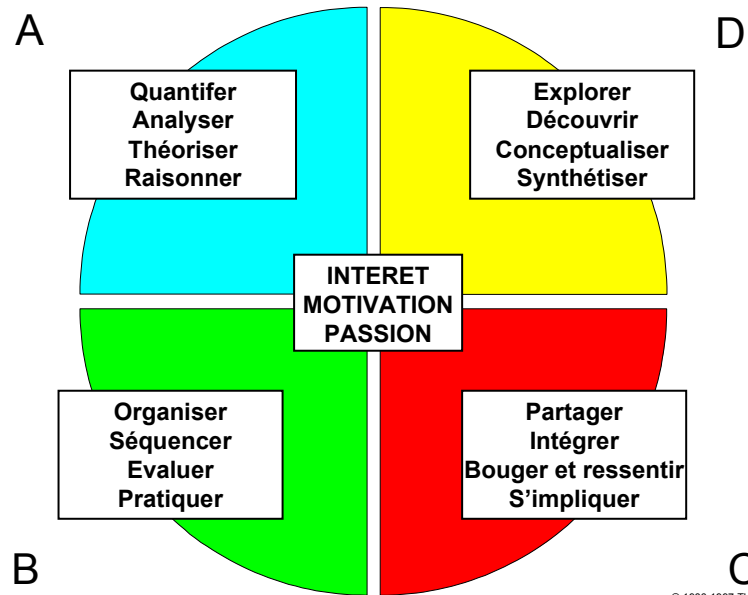
**LE PROFIL D'EQUIPE PERMET A UN ENTREPRENEUR - MANAGER**

- De modifier la nature et la composition de l'équipe pressentie en fonction des fonctions nécessaires, des missions à assurer et des compétences disponibles
- d'identifier les styles de management à employer et les outils à mettre en œuvre pour motiver chacun des membres de son équipe.





## STYLES D'APPRENTISSAGES PREFERES



© 1986-1997 The Ned Herrmann Group

## **DIAGNOSTIC GLOBAL DU PROJET**

### ***La composante technique***

Les personnels issus des centres de recherche et universitaires y sont spécialement sensibles.

La formalisation technique est, à leurs yeux, le prolongement incontournable et tangible du besoin qu'ils ont imaginé. Plus que de la fierté, il y a souvent de l'honnêteté dans leur démarche : on ne se présente pas tant que « ça ne marche pas »..

Ceci étant, dans la plupart des cas, ils se concentrent sur la performance technique du produit imaginé et négligent quelque peu l'autre composante importante que représente la démarche d'achat client, notamment au regard des solutions alternatives à leur disposition au moment où l'équipe de recherche formule sa propre innovation.

Il convient donc de mettre en perspective l'innovation, en la présentant à chaque stade de sa formalisation, au public usager ou consommateur, dans les limites de la confidentialité.

La pertinence de la fonctionnalité envisagée et sa perception comptent autant que sa réalité effective pour enclencher l'acte d'achat et la notoriété. La pérennité, elle suppose que les performances soient effectives et pérennes.

### **La composante économique du projet**

Elle représente l'ancrage concret ou la perspective de concrétisation du projet.

Elle s'élabore en utilisant la variété des outils tels que modèles stratégiques, définition de concepts, de positionnements, de politiques commerciales, d'alliances à mettre en œuvre, de réseaux de distribution et de forces de vente à constituer.

Avant d'engager des études approfondies, il est nécessaire d'évaluer de façon globale et synthétique le potentiel réel d'un projet.

Notre diagnostic repose sur une grille de 28 critères regroupés en 3 familles : le produit, le marché, le montage économique, auquel nous associons le volet précédent relatif à la nature et la composition de l'équipe.

C'est ainsi que nous évaluons le projet sous les angles suivants :

- Technique (5 critères)
- Commercialisation (3 critères)
- Demande (9 critères)
- Concurrence (3 critères)
- Environnement (3 critères)
- Finances (3 critères)
- Caractérisation de l'équipe (5 critères)

Chaque critère est noté selon une grille allant de 0 à 3 (0 pour évaluation très négative à 3 évaluation très positive).

Ainsi, le seuil d'intérêt envers un projet se situe entre 47 et 93 points, celui obtenant une note globale inférieure ou égale à 46 étant considéré comme présentant un risque élevé à très élevé, celui qui atteint une note globale supérieure ou égale à 47 présentant un profil de risque moyen à faible.

Il est également possible de modifier cette appréciation qui affecte le même poids à chaque critère en définissant une pondération différente aux catégories de critères.

Nos propositions à ce titre sont les suivantes :

- 25% de l'évaluation globale pour le volet **PRODUIT**
- 30% pour le volet **MARCHE**
- 10% pour le volet **ECONOMIQUE**
- 35% pour le volet **EQUIPE**

SCORE & NIVEAU DE RISQUE CORRESPONDANT			
De 0 à 23	De 24 à 46	de 47 à 69	de 70 à 93
Très élevé	Elevé	Moyen	Faible

**GRILLE D'EVALUATION DES PROJETS DE CREATION D'ENTREPRISE**

CRITERES		Note attribuée	Pondération entre familles de critères (en %)
<b>PRODUIT</b>			<b>25 %</b>
<b>ASPECTS TECHNIQUES</b>			<b>40</b>
1	Etat de développement		
2	Faisabilité technique		
3	Faisabilité de la production		
4	Degré de dépendance / produits & services extérieurs		
5	Durée de vie du produit		
<b>ASPECTS COMMERCIAUX</b>			<b>60</b>
6	Actions & outils de commercialisation		
7	Distribution		
8	Logistique avant & après-vente		
<b>MARCHE</b>			<b>30 %</b>
<b>DEMANDE</b>			<b>50</b>
9	Taille du marché		
10	Connaissance du marché		
11	Degré de concentration de la demande		
12	Tendance de la demande		
13	Stabilité de la demande		
14	Nature des besoins		
15	Visibilité des avantages		
16	Apprentissage		
17	Changements induits par l'innovation		
<b>CONCURRENCE</b>			<b>40</b>
18	Nature de la concurrence		
19	Nature des avantages concurrentiels		
20	Moyens de protection		
<b>ENVIRONNEMENT</b>			<b>10</b>
21	Législation applicable au produit		
22	Impact environnemental du produit		
23	Degré d'opposition à la pénétration du produit		
<b>MONTAGE ECONOMIQUE</b>			<b>10 %</b>
24	Intensité capitalistique		
25	Rentabilité		
26	Sensibilité à un décalage dans les recettes		
<b>EQUIPE</b>			<b>35 %</b>
27	Profil entrepreneurial (comportement)		
28	Complémentarité des profils de préférence (compétence 1)		
29	Adéquation profils / besoins du projet (comp. 2)		
30	Complémentarité éthique		
31	Expérience de développement de projet		
<b>TOTAL</b>			

Selon le niveau d'innovation du produit et le type de marché abordé, la pondération des critères d'évaluation doit être modifiée.

La définition du *niveau d'innovation* s'appuie sur le type de nouveauté développé.

Les produits nouveaux peuvent ainsi être répertoriés dans l'une des trois familles suivantes :

### ***Les produits repositionnés***

Ce sont des produits dont on modifie la manière dont l'utilisateur potentiel les perçoit, les évalue. Il s'agit de légères modifications de leur aspect extérieur, sans qu'interviennent des transformations notables qui en élargissent le domaine d'application. La plupart des produits nouveaux de consommation, tels les produits alimentaires, les cigarettes, les nettoyeurs ménagers...etc, appartiennent à cette classe.

### ***Les produits reformulés***

Ce sont des produits dont on affecte principalement la définition des caractères physiques, sans nécessairement modifier les dimensions de base sur lesquelles ils s'évaluent. Ils s'agit de modifications qui élargissent le champ d'utilisation du produit. De nombreux produits durables et industriels appartiennent à cette classe.

### ***Les produits originaux***

Ils s'agit de produits dont les caractéristiques tant physiques que perceptuelles se définissent sur des dimensions nouvelles par rapport à celles utilisées antérieurement dans la classe.

Les produits repositionnés et reformulés appartiennent aux **innovations dites d'amélioration**. Les produits originaux appartiennent aux **innovations de rupture**.

La conclusion de cette étape est représentée par notre préconisation, qui précise les zones de faiblesse potentielle et l'intérêt de la poursuite de la construction du projet.

LE PLAN DE TRAVAIL QUI EST ALORS ENGAGE REPOSE SUR LE CANEVAS DEFINI CI-APRES.

## ETUDE STRATEGIQUE DU PROJET

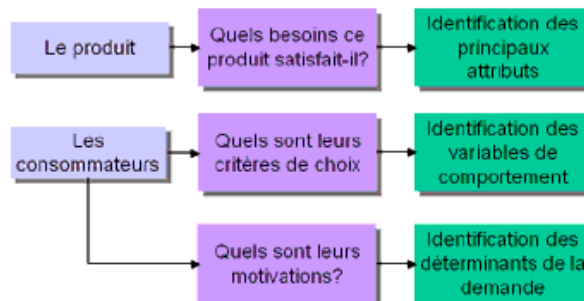
### A) ANALYSE

Selon l'état d'avancement du projet, il pourra être utile de conduire une analyse préliminaire des réactions clients au concept proposé.

Ceci pourra notamment être réalisé en conduisant des enquêtes client dans le cadre de groupes de consommateurs ou d'enquêtes ouvertes auprès de clients types.

<b>STADE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET</b>	<b>Redéfinition du produit</b>	<b>Vérification d'hypothèses</b>	<b>Approche commerciale</b>
<b>TECHNIQUE PRECONISEE</b>	Groupes de créativité, groupes d'expression	Entretiens clients pour vérifier fonctionnalités, distribution, prix, communication  L'enquête serait réalisée par questionnaire fermé : - via internet, par interview (téléphone, rue, lieu d'achat, ...)	Entretien en face à face Distributeurs → intérêt envers le produit, modalités de référencement, taille critique minimale, insertion dans une gamme, ... Praticiens et usagers finaux

#### Les avantages de différenciation liés à la demande



Une fois précisé le concept produit et les segments de marchés visés, il est possible d'établir une analyse stratégique et concurrentielle approfondie qui a pour objectif de déterminer les moyens matériels à mettre en oeuvre et les conditions de réussite du lancement de l'activité nouvelle.

Les stratégies classiques auxquelles il est possible d'avoir recours comprennent :

- la dominations par les coûts
- l'évitement de la concurrence directe
- le fait d'apporter une valeur supérieure au clients
- la déstabilisation à son avantage des conditions du marché

Dans tous les cas, pour permettre d'effectuer un choix stratégique, il faut se livrer à un double analyse :

- celle des capacités et ressources disponibles
- celle des caractéristiques du ou des segments d'activité visés

#### ***Capacités et ressources disponibles***

il s'agit des caractéristiques internes à l'équipe de démarrage et à son entreprise d'appartenance sur les différentes fonctions de l'entreprise (commercial, production, finances, RH, R&D, technologie)

#### ***Caractéristiques des segments d'activité visés***

L'analyse aura pour objectif d'évaluer leur attrait grâce à 4 approches :

- *analyse de l'environnement du segment* (Réglementation applicable au produit, environnement économique & technologique)
- *analyse de la valeur des segments* (technologie, design, production, marketing, distribution, services)
- *analyse de l'intensité concurrentielle* (concurrence interne entre acteurs, pouvoir de négociation client, pouvoir de négociation fournisseur, risque d'entrée de nouveaux entrants, menace de produits de substitution, rôle de l'Etat)
- *obstacles à l'entrée* (économies d'échelle, besoins en capitaux, coûts de transfert, accès aux circuits de distribution)

## ***B) MISE EN OEUVRE***

Les éléments établis au travers du recueil de données et de l'analyse stratégique permettent de déterminer les plans opérationnels qui vont découler des choix stratégiques effectués :

- Segmentation du marché,
- Choix de couples produits / marchés,
- Politique de prix,
- Politique de distribution,
- Politique de communication et de promotion,
- Politique de fabrication
- Organisation,
- Choix des alliances,
- Identification du profil des partenaires.

Le choix final de la stratégie à retenir est effectué en liaison avec le porteur du projet, à la lumière de simulations financières. Celles-ci permettent de déterminer les conséquences et la pertinence des différentes stratégies choisies.

## ***C) EVALUATION DES BESOINS FINANCIERS***

Cette étude détermine pour une période de trois ans les paramètres financiers du projet et permettra de valider la stratégie retenue ci-dessus.

Elle comportera en particulier :

- Besoin en fonds de roulement,
- Achats et charges,
- Investissements et amortissements,
- Salaires,
- Compte de résultat,
- Plan de financement,
- Bilan,
- Plan de trésorerie de la première année.

## *LA REDACTION DU PLAN D'AFFAIRE*

L'ensemble des éléments de l'étude (marché, stratégie, finance, autres aspects du montage...), sera synthétisé dans un plan d'affaires qui présentera l'évolution prévisionnelle de l'entreprise à trois ans.

## *LA RECHERCHE DE PARTENARIATS ET LE MONTAGE FINANCIER*

Une fois les choix stratégiques arrêtés et présentés dans un plan d'affaires, nous assisterons les porteurs du projet dans leurs recherches de partenaires. Nous distinguons trois types de partenaires.

- Les partenaires financiers,
- Les partenaires industriels,
- Les partenaires commerciaux

*Les partenaires financiers* sont généralement recherchés quand les entrepreneurs envisagent une valorisation élevée à terme, et ont besoin de ressources financières pour finaliser le produit et le lancer.

*Les partenaires industriels* peuvent être difficiles à mobiliser aux stades initiaux du projet. Ils peuvent prendre part à un projet si les synergies stratégiques sont identifiables.

*Les partenariats commerciaux* sont nécessaires, notamment pour les produits qui correspondent aux premiers stades de développement.

## ASPECTS ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS

### DELAIS

Les 2 premières étapes peuvent être réalisées en 2 semaines à compter de la date de commande.

Les 3 étapes suivantes ont une durée qui varie entre 3 et 9 mois, selon la complexité et la durée des études de marché et du montage financier.

### COUTS

Attitude entrepreneuriale & profil de préférence au travail	1.200 €
Diagnostic global du projet	3.000 €

Les évaluations de coût pour les étapes suivantes correspondent à des indications.

Etude stratégique du projet	
Etude générale (environnement, concurrence, distribution)	5.000 €
Etude de marché	à déterminer <sup>5</sup>
Etude financière	3.000 €
Etablissement du business plan	4.500 €
Recherche de partenaires	à déterminer

Les coûts sont indiqués hors taxes.

Les frais de déplacement hors de la région parisienne sont en sus.

---

<sup>5</sup> en pratique, à partir de 2.500 € pour une étude via internet (voir la rubrique ***bâtir la relation client***) budget variable selon l'état de développement du concept et sa destination (clientèle industrielle ou grand public)