**Etudier un marché innovant : un oxymore ?**

Frédéric Iselin, professeur affilié HEC Paris

C’est une chose entendue, les entrepreneurs sont condamnés à innover s’ils veulent avoir une chance de voir leurs prospects se détourner de leurs fournisseurs habituels. Mais alors, comment étudier un marché dont beaucoup d’entrepreneurs pensent qu’ils le créent ex nihilo ?

Posons que :

* Il n’est pas possible de constituer une demande : elle existe, soit sous forme exprimable, soit sous forme latente (et doit alors être révélée, comme Steve Jobs a su si bien le faire).
* Même face à une innovation spectaculaire, il y a toujours un concurrent (très souvent un substitut).

S’il préexiste ainsi une offre et une demande (ce qui définit un marché), l’étude devrait donc être possible.

Or, cet exercice est indispensable aux startups. Du reste, de nombreux « Stakeholders » (investisseurs et dispositifs d’aides notamment) la considèrent comme un prérequis. De plus, une étude bien menée prodiguera à l’entrepreneur trois bénéfices :

1. Au mieux, l’étude confirmera son intuition, ce qui renforcera sa motivation, chose bien utile lors des inévitables moments difficiles.
2. De même, les données ainsi recueillies permettront de nourrir les hypothèses de l’inévitable business plan[[1]](#footnote-1).
3. Au pire, des résultats négatifs permettront à l’entrepreneur de comprendre dans quelle direction pivoter.

Voici quelques conseils :

* Une étude doit évidemment conduire vers le marché le plus prometteur. Mais elle doit tout autant permettre d’écarter (momentanément ou définitivement) les autres pistes, ce qui permettra à l’entrepreneur l’indispensable focalisation des ressources.
* Les tailles des marchés ont, dans un premier temps, moins d’intérêt que la compréhension fine des besoins des prospects. Les premiers contacts sur le terrain doivent donc permettre de comprendre les problèmes d’usages qu’ils rencontrent. Pas de problème, pas besoin de solution…
* Contrairement à une idée très répandue, tester une nouvelle offre immédiatement n’apportera que des enseignements discutables. L’on comprendra que certaines fonctionnalités sont plus appréciées que d’autres, mais on ne comprendra pas pourquoi.
* Le contact physique est indispensable. Comme le dit Steve Blank, si on ne sort pas de son bureau, on ne peut pas voir les pupilles des prospects se dilater ou entendre l'intonation de leur voix.
* Les personnes contactées doivent l’être en dehors de la zone de confort des entrepreneurs (famille, amis, collègues). En matière d’étude de marché, une contradiction objective est nécessaire.
* Il faut enfin considérer des prospects dont on n’imagine pas a priori qu’ils pourraient être acheteurs. C’est dans cette logique que sont nées l’industrie automobile et les compagnies aériennes « low-cost ».

Même Richard Branson, qui cultive pourtant son image dilettante, ne plaisante guère en matière d’étude de marché : « Quand nous lançons une nouvelle entreprise, on se base sur de lourdes recherches et analyses. ». Puissent nos entrepreneurs s’en inspirer.

1. Cf. mon article écrit pour Les Echos fin 2016 [↑](#footnote-ref-1)