



Centre local de développement

# **FAIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ OU UNE ANALYSE DE MARCHÉ**

## **OU QUE FAIRE QUAND ON N'A PAS BEAUCOUP D'ARGENT?**

**Présenté par  
Jacques Patenaude**

Au Colloque sur les pratiques novatrices en économie  
sociale

**ÉCOF**

**Le 11 avril 2002**

# **FAIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ OU UNE ANALYSE DE MARCHÉ OU QUE FAIRE QUAND ON N'A PAS BEAUCOUP D'ARGENT?**

On m'a demandé de m'adresser à vous pour vous démontrer qu'un groupe peut étudier son marché lui-même et le réaliser sans que ce soit trop coûteux. Les gens en économie sociale à Trois-Rivières n'ont pas beaucoup d'argent, à ce qu'on m'a dit. Ça m'a rassuré parce que j'ai pris conscience que ce n'était pas uniquement à Sorel-Tracy qu'on n'avait pas beaucoup d'argent pour nos projets.

Mais je n'ai pas été pour autant rassuré par rapport au défi que les entreprises et les groupes doivent relever concrètement.

Donc, posons-nous cette question : « Comment relever le défi de bien connaître un marché dans lequel on désire investir quand on n'a pas l'argent pour payer, peu d'expérience, ni une formation dans le domaine de ce marché? »

À mon sens, la première chose à faire est de comprendre nos limites et de clarifier le but de notre travail.

Il faut donc en premier lieu distinguer deux choses. Le groupe qui veut étudier par lui-même son marché n'a pas en général la formation et les moyens techniques de réaliser une étude de marché. En effet, selon le *Petit Larousse*, une étude est « un ouvrage exposant les résultats d'une recherche ». Quand on regarde cette définition de plus près, on voit que le terme est lié à des résultats rigoureux, mais aussi à l'application de méthodes scientifiques qui devraient nous permettre de confirmer des hypothèses et d'avoir une certaine assurance quant à la validité des résultats. En ce sens, il faut, à mon avis, laisser ces études aux spécialistes du domaine.

Permettez-moi de vous raconter une petite anecdote personnelle pour illustrer mon propos. Il y a quelques années, j'étais représentant de mon syndicat au conseil d'administration de la cafétéria du collège où je travaillais. C'était un organisme sans but lucratif (OSBL) regroupant les diverses catégories d'employés. Des pressions étaient exercées pour que la section fumeurs de la cafétéria soit abolie; cette section était l'endroit où fumeurs et non fumeurs prenaient leur pause café. En conseil

d'administration, nous avons convenu de réaliser un sondage auprès de nos groupes respectifs. Les non fumeurs disaient que le plus important pour eux était le fait qu'ils puissent continuer de rencontrer leurs collègues fumeurs à la pause, donc pour eux, la section fumeurs ne leur posait pas d'inconvénients. Les fumeurs de leur côté disaient que si la cafétéria était sans fumée, ils respecteraient la consigne et ils continueraient à prendre leur pause café avec leurs collègues non fumeurs. Chacun des membres du conseil ayant obtenu sensiblement les mêmes réponses, le conseil a décidé que désormais la cafétéria serait sans fumée.

Résultat : les fumeurs et les non fumeurs ont déserté la cafétéria, ont acheté des cafetières pour leurs bureaux et la cafétéria a encaissé des pertes importantes. Notre « sondage » n'était pas réalisé avec des méthodes adéquates; il n'avait pas « démontré » les bonnes choses.

Est-ce à dire que si on n'a pas d'argent pour faire une étude de marché, il ne reste plus qu'à abandonner le projet? Non, bien sûr, mais à mon avis, on ne peut faire une autre forme d'étude à la condition qu'on accepte au départ les limites que cela nous impose : une **analyse de marché**.

Une analyse, selon le *Petit Larousse*, est « une étude faite en vue de discerner les différentes parties d'un tout, de déterminer ou d'expliquer les rapports qu'elles entretiennent, les unes avec les autres ».

Comme on le voit, une analyse n'a pas le côté « démonstration, validation scientifique », mais elle peut permettre de bien appréhender la réalité que vivra le groupe promoteur à son démarrage. Si un entrepreneur collectif a peu d'expérience et peu de formation en administration, il doit réaliser une analyse qui se fera à peu de frais et elle sera utile pour anticiper la réalité qu'il aura à vivre, peu importe la dimension de l'entreprise que l'on veut créer. Mais le groupe doit réaliser les limites de son travail, donc si des sommes importantes sont en cause pour l'investissement dans le démarrage de l'entreprise, mieux vaut compléter son analyse par une **étude de marché faite par des professionnels**. Il faut cependant se rappeler que dans certains cas, ça coûterait plus cher au groupe de payer l'étude de marché que de démarrer sa petite entreprise.

## Que devrait comprendre l'analyse de marché ?

J'ai choisi d'aborder cette question en commençant par distinguer la notion de « besoin » de celle de « marché ». Pourquoi? Parce que j'ai souvent à accompagner des organismes communautaires qui souhaitent soit développer un volet entreprise, soit se transformer en entreprise d'économie sociale, et il me semble que pour eux, il y a une difficulté particulière à s'adapter à la réalité de servir un marché. Les organismes communautaires ont, règle générale, à répondre à un besoin qu'ils savent identifier, mais pour lequel il n'y a pas de marché.

Le meilleur exemple, pour moi, est celui d'un groupe de défense des droits comme peut l'être un groupe de chômeurs. Il y a un besoin, celui de défendre des droits, mais personne ne paiera pour ce service. Les chômeurs, pour la plupart, ne paieront pas pour aller à une manifestation contre l'assurance-emploi et l'État n'achètera pas un tel service évidemment. D'ailleurs, sur quels résultats paierait-il? Sur le nombre de manifestants? On voit bien qu'il est absurde de chercher là un marché. Pour qu'il y ait marché, il faut qu'il y ait besoin, mais chaque besoin ne constitue pas un marché.

Le problème que l'on rencontre souvent est relié au fait que les organismes communautaires sont habitués de répondre à des besoins et ont développé des pratiques conséquentes.

Je m'explique : que fait-on lorsque l'on répond à un besoin pour lequel il n'y a pas de marché? On fonctionne par subvention ou par bénévolat, parfois un peu par les cotisations, mais les revenus disponibles sont connus avant le démarrage. Dans un marché, on tente de prévoir les ventes, mais on ne saura qu'après l'investissement si les ventes anticipées se réaliseront; c'est le premier risque à assumer. C'est pour cela, à mon avis, qu'il faut distinguer au départ si l'on est dans un marché ou non.

Pourquoi j'insiste là-dessus? Parce que très souvent les groupes communautaires n'ayant pas au départ fait cette distinction se heurtent à des problèmes insolubles pour eux.

Deux exemples que j'ai vécus l'illustreront :

Un groupe que j'ai accompagné n'est jamais arrivé à faire confiance à ses propres projections financières parce qu'il considérait que rien ne lui garantissait les ventes qu'il anticipait. Des questions revenaient sans cesse : « Qu'est-ce qui nous dit que les gens vont venir acheter notre service? On ne peut démarrer si on n'a pas cette

assurance! » Le groupe ne pouvait pas être une entreprise s'il n'acceptait pas que les revenus sont le premier risque qu'il doit assumer. À mon avis, il ne ferait d'ailleurs pas plus confiance à une *étude de marché*, car les habitudes qu'il a développées sont d'agir en fonction de subventions dont on connaît la nature et l'importance avant de commencer.

Un autre exemple : un groupe choisit comme projet de créer une entreprise de reliure, projet qu'il considère mobilisant pour ses participants. Le projet a une charge symbolique dans ce cas. Le problème est qu'il n'y a pas dans notre région un gros réseau d'imprimeurs; les entreprises qui oeuvrent dans ce domaine sont éloignées de chez nous, donc les revenus que peut espérer l'entreprise sont infimes. Réaction du groupe : on continue, on vote pour continuer de se battre pour notre projet, comme cela a été fait souvent dans le passé. *Mais si on peut voter pour continuer à répondre à un besoin malgré les embûches, on ne vote pas un marché; le marché est un dictateur.* Si on veut se battre contre lui, on se battra contre un adversaire qui restera toujours insaisissable.

Donc, au début d'une analyse de marché, je pense que, en économie sociale, on doit se demander si on veut **répondre à un marché et en accepter la « dictature »** ou si on veut **répondre à un besoin où une « démocratie » est plus possible**. Et pour moi la grande question à se poser est : **« Y a-t-il quelqu'un qui a intérêt à acheter le produit ou le service que l'on offre? »**.

Les autres éléments de l'analyse de marché sont plus traditionnels; je vous les présenterai à l'aide de tableaux.

Le premier présente une comparaison entre les entreprises d'économie sociale et les groupes communautaires. Je vous le présente d'abord parce je vous rappelle qu'avant d'analyser le marché, il faut avoir décidé si l'on souhaite devenir une entreprise ou si l'on souhaite être un organisme communautaire. Dans plusieurs dossiers, à mon avis, le groupe a le choix; un même projet peut se réaliser comme organisme communautaire ou comme entreprise d'économie sociale. Il faut se rappeler que les deux partagent des éléments communs; ils sont *frère et sœur* d'une même famille:

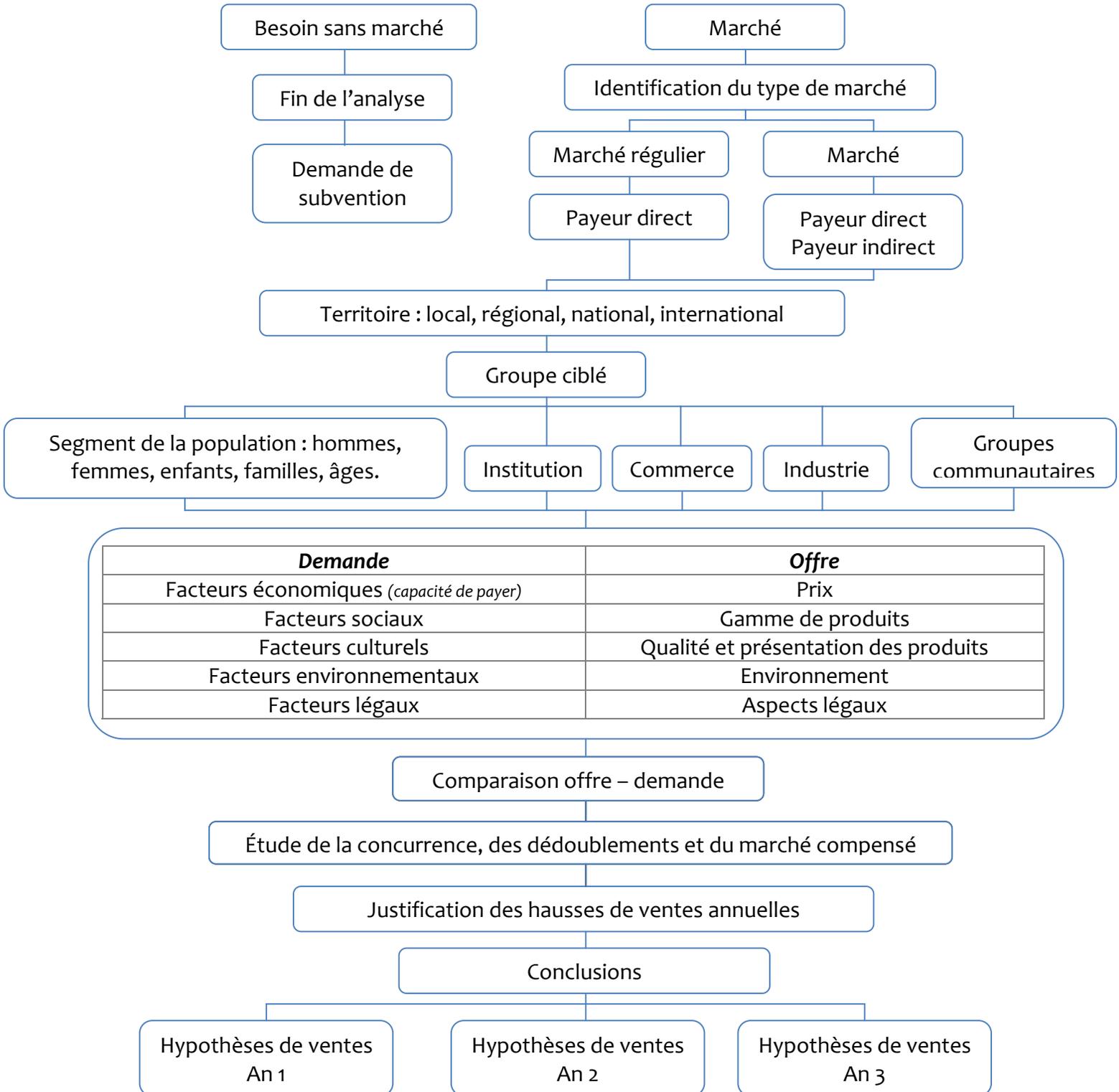
### ***Similitudes***

|                     | <b><i>Entreprise d'économie sociale</i></b>   | <b><i>Groupe communautaire autonome</i></b> |
|---------------------|---|---|
| Statut juridique    | OSBL ou COOP  | OSBL  |
| Valeurs             | Identiques :<br>démocratie, primauté de la personne, citoyenneté active,<br>responsabilisation, participation, etc. |   |
| Rentabilité sociale | Présente dans les deux types d'organisations  |   |

### ***Différences***

|                              | <b><i>Entreprise d'économie sociale</i></b>  | <b><i>Groupe communautaire autonome</i></b>   |
|------------------------------|--|---|
| Mission                      | Économique et sociale  | Principalement sociale et<br>accessoirement économique  |
| Notion du<br>risque          | Risque assumé par le groupe<br>comme faisant partie de<br>l'entreprise (performance)   | Risque imposé au groupe par<br>l'incertitude du financement                                     |
| Rétribution                  | Activité marchande<br>Contribution de la clientèle<br>et/ou d'un acheteur de services<br>(État, fondation, entreprise<br>privée, etc.) | Pas d'activité marchande<br>Subvention de l'État ou de fondations,<br>ou cotisation des membres |
| Contrat                      | Contrat selon les règles<br>commerciales   | Attribution de fonds sur la base de la<br>reconnaissance du groupe                              |
| Autonomie                    | Commerciale de l'entreprise  | Autonomie de gestion par rapport à<br>l'État  |
| Développement<br>de l'emploi | Création d'emploi essentielle<br>dans le contexte actuel   | Accessoires : on y retrouve plutôt des<br>processus favorisant l'intégration en<br>emploi       |
| Nature du<br>service         | Service tangible   | Service intangible au sens d'un contrat   |
| Présence de<br>l'État        | L'État achète des services à une<br>entreprise   | L'État subventionne une fonction sociale  |

## Tableau des étapes pour une analyse de marché



Besoin d'une étude de marché?    oui     non

En conclusion, je vous dirais que l'analyse de marché est une étape exigeante de la planification d'un projet d'entreprise. Si j'ai souligné que lorsqu'on démarre une entreprise, il faut être prêt à assumer le risque que les revenus ne soient pas garantis à l'avance, il est, je crois, d'autant plus important que le risque soit minimisé le plus possible. En fait, les gens d'affaires expérimentés minimisent toujours les risques le plus possible avant d'entreprendre un projet.

Je vous invite donc à prendre tout le temps requis pour réaliser l'analyse de votre marché, c'est une condition essentielle au succès. Mais aussi à toujours analyser vous-mêmes votre marché, même si une étude de marché est réalisée. Rappelez-vous toujours que c'est vous qui serez le groupe qui œuvrera dans l'entreprise, pas le chercheur qui aura fait l'étude. Ce n'est pas parce qu'on a identifié un marché qu'on sait comment l'aborder. L'analyse que vous ferez de votre marché sera la meilleure façon de vous préparer.