

**PROPOSITIONS DE VALEUR
ET CREATION D'ENTREPRISE INNOVANTE
TECHNOLOGIQUE :
VERS UN MODELE INTEGRATEUR
ET UN PROCESSUS**

Customer value proposition has become one of the most widely used terms in business market in recent years. Yet our management practice research reveals that there is no agreement as to what constitutes a customer value proposition -or what makes one persuasive.

Anderson et al. (2006), p. 91.

JURY :

PROFESSEUR JEAN-PAUL AIMETTI (PRESIDENT)
PROFESSEUR ALAIN BLOCH (DIRECTEUR DE MEMOIRE)
DELPHINE DION (MAITRE DE CONFERENCES AU CNAM)

REMERCIEMENTS

Ma gratitude va en premier lieu à Alain Bloch, Professeur au CNAM qui, au-delà de ses encouragements à me lancer dans cette nouvelle voie, a accepté d'encadrer ce travail.

Je souhaite également remercier tout particulièrement Michel Santi, Professeur au Groupe HEC, qui non seulement m'a initié au concept de proposition de valeur, mais m'a également fait l'amitié d'être un relecteur attentif et contributif de ce mémoire. Je souhaite associer à ce remerciement le Professeur Pierre Dussauge auquel j'ai pu soumettre quelques idées. Comme coordinateur du département stratégie du Groupe HEC, Pierre Dussauge incarne de façon très amicale un lien qui me tient particulièrement à cœur, celui qui unit le monde académique à celui des praticiens.

Mes remerciements vont également à Etienne Krieger et Frédéric Vallaud, qui ont tracé la voie et m'ont encouragé à persévérer, ainsi qu'à Sophie Dubois, documentaliste, qui m'a permis de profiter dans les meilleures conditions des très nombreuses ressources de la bibliothèque du Groupe HEC.

Je souhaite aussi remercier les premiers témoins auxquels j'ai pu soumettre les résultats de cette recherche : Jacques Bely, Bernard Augeras, Eric Harlé, Thomas Legrain et F.¹

Ce travail est dédié à ma (jeune) famille : Guillemette, Madeleine et Lucas, cette aventure n'aurait certainement pas existé sans vous !

¹ F, chef d'entreprise (cotée) dans le secteur des NTIC, a souhaité garder l'anonymat.

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	6
1.1	QUESTION DE RECHERCHE.....	6
1.2	PROPOSITION D'UN MODELE INTEGRATEUR	11
1.3	PROPOSITION D'UN PROCESSUS	12
2	DEFINITIONS ET REVUE DE LA LITTERATURE.....	13
2.1	ENTREPRISE INNOVANTE ET START-UP	13
2.2	INNOVATION ET CREATION DE VALEUR.....	14
2.2.1	Définir l'innovation.....	14
2.2.2	De l'innovation à la création de valeur	16
2.3	PROPOSITION DE VALEUR, BUSINESS MODELE, STRATEGIE... ..	18
2.4	VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT	19
2.4.1	Attributs de la valeur de l'offre.....	19
2.4.2	Valeur perçue	21
2.4.3	VUPC	22
2.5	PROPOSITION DE VALEUR	25
3	PEUT-ON CONCEVOIR UN MODELE INTEGRATEUR DE PROPOSITIONS DE VALEUR ?	28
3.1	ARCHITECTURE DU MODELE.....	29
3.1.1	Le modèle fonctionne par rapport à une offre de référence.....	30
3.1.2	La VUPC s'évalue pour un segment.....	30
3.1.3	Le positionnement prix : une offre précise produite aux meilleurs coûts	31
3.1.4	Définitions des variations proposées par le modèle.....	31
3.1.4.1	Définitions des variations de VUPC	31
3.1.4.2	Définitions des variations de positionnement prix.....	32
3.2	CONTENU DU MODÈLE	33
3.2.1	Une proposition de valeur particulièrement performante	33
3.2.2	Des proposition de valeur très performantes.....	35
3.2.2.1	Proposition de valeur d'amplification.....	35
3.2.2.2	Proposition de valeur « low cost »	35
3.2.3	Des propositions de valeur performantes.....	37
3.2.3.1	Proposition de valeur d'innovation	37
3.2.3.2	Proposition de valeur économique	38
3.2.4	Des propositions de valeur qui mènent à des impasses.....	39
3.2.4.1	Proposition de valeur « settlers »	39
3.2.4.2	Propositions de valeur sans aucune valeur.....	39
3.3	DISCUSSION SUR LE MODÈLE.....	39
3.3.1	Les combinaisons.....	40
3.3.2	Les propositions de valeur différées	41
3.3.3	Les stakeholders	42
3.3.4	Quelques autres limites du modèle	42
3.4	REMARQUES SUR L'UTILISATION DU MODÈLE	43
4	COMMENT CONCEVOIR DES PROPOSITIONS DE VALEUR PERFORMANTES ?	44
4.1	INNOVER POUR CRÉER DE VALEUR.....	44

4.1.1	Innovation et création de valeur pour le client.....	44
4.1.2	Innovation et création de valeur pour le fournisseur.....	45
4.1.2.1	Innovation entrepreneuriale	45
4.1.2.2	Innovation et effet de rente	47
4.1.2.3	Innovation et profits	48
4.1.2.4	Le paradoxe de l'innovation	49
4.2	CHANGER DE PARADIGME	50
4.2.1	Un nouveau modèle mental.....	50
4.2.2	La R&D au service d'une stratégie	53
4.2.3	De nouveaux rapports avec ses clients.....	54
4.2.4	Modifier la perception de l'offre de référence	56
4.2.5	Identifier le segment de clients valorisant fortement l'offre	58
4.3	DETERMINER LA VUPC	60
4.3.1	Peut-on évaluer la VUPC ?	60
4.3.2	Comment évaluer la VUPC ?.....	60
4.3.2.1	Un état d'esprit.....	60
4.3.2.2	A « Day-in-the-Life-of-Customer »	62
4.3.2.3	Une méthode de calcul possible.....	64
4.3.3	Modifier les attributs de la valeur de l'offre	66
4.4	FORMULER LA PROPOSITION DE VALEUR.....	67
4.4.1	Positionner le prix	67
4.4.2	Optimiser les coûts et chiffrer le ROI	69
4.4.3	Partager les profits.....	71
5	PREMIERS TESTS EMPIRIQUES	76
5.1	ECHANTILLON	76
5.2	QUESTIONNAIRE ET RESULTAT DES ENTRETIENS	77
6	UN PROCESSUS POSSIBLE DE PROPOSITION DE VALEUR.....	84
6.1	LES ÉTAPES DU PROCESSUS.....	84
6.1.1	Opportunité de marché/ Innovation	84
6.1.2	Domaines d'application possibles.....	85
6.1.3	Acteurs de la chaîne de la valeur.....	85
6.1.4	Offre de référence	86
6.1.5	Différenciation	86
6.1.6	VUPC de la nouvelle offre.....	86
6.1.7	Combinaison des ressources	87
6.1.8	Positionnement prix	87
6.1.9	Ciblage clients.....	87
6.1.10	Continuité.....	88
6.2	LES LIMITES DU PROCESSUS.....	88
6.3	UNE DÉFINITION POSSIBLE DE LA PROPOSITION DE VALEUR .	89
7	APPORTS DE LA RECHERCHE	90
7.1	THEORIQUES.....	90
7.2	PRATIQUES.....	90
7.3	LIMITES DU CHAMP DE RECHERCHE.....	91
7.4	EXPLOITATION FUTURE DU CADRE INTEGRATEUR.....	91
7.4.1	Nouveaux objets de recherche	92

7.4.1.1	Les start-up technologiques sont-elles condamnées à un positionnement « Blue Ocean » ?.....	92
7.4.1.2	Existe-t-il des start-up technologiques performantes françaises qui ne se soient pas préoccupé de création de valeur ?	93
7.4.1.3	Comment les start-up technologiques françaises fixent-elles leurs prix de vente ?	93
7.4.2	Méthodologie	94
8	BIBLIOGRAPHIE.....	96

1 INTRODUCTION

There is no business without a defined value proposition.
Morris et al., 2005, p. 729

1.1 QUESTION DE RECHERCHE

Plusieurs expériences, dans une vie professionnelle plutôt variée, m'ont naturellement amené à m'intéresser au concept de proposition de valeur.

C'est à l'origine parce que j'ai été initié à cette approche par Michel Santi², en assistant à ses cours puis en reprenant certains de ses enseignements. Devenu familier de ce concept, j'ai été séduit par sa clarté et sa force opérationnelle. J'ai donc cherché à l'appliquer dans mes activités d'enseignant, de tuteur et de juré pour de nombreux projets de création d'entreprises innovantes³. Dans ces différentes activités, j'ai souvent été amené à déplorer que les projets d'entreprises innovantes (et notamment ceux à caractère technologique) demeurent si pauvres en matière de proposition de valeur, alors que dès l'origine, la valeur nouvelle apportée par une start-up doit être indissociable de son opportunité (Moore 1993 ; Maître et Aladjidi, 1999 ; Fayolle, 2004).

C'est lors d'une conférence à laquelle j'eus la chance d'assister⁴, que Michael Porter renforça mon intérêt vis-à-vis de la création de valeur pour les clients. Il plaida pour un retour à une véritable démarche stratégique, après « Dix dernières années bien tristes en [la] matière », affirmant que « Le dogme de la création de valeur pour l'actionnaire a été une catastrophe pour les entreprises. Si les profits sont au rendez-vous, la création de valeur prendra soin d'elle-même ». Pour atteindre ce but, Michael Porter mit la proposition de valeur pour le client au cœur de la démarche stratégique qu'il recommandait de suivre. Bien entendu, une telle stratégie ne peut se concevoir que dans un certain espace temps (une décennie selon Porter (1996)), ce qui est difficile à concilier avec la dictature du court terme que connaissent les entreprises depuis plusieurs années.

² Professeur au département stratégie du Groupe HEC.

³ Environ 150 projets par an.

⁴ Le 30 septembre 2002, sur le campus d'HEC.

Ces paroles ne pouvaient que raisonner fortement dans l'esprit de l'auditeur passionné que j'étais ce jour-là. En effet, une expérience personnelle de créateur de start-up (portail Internet d'information professionnelle pour les médecins spécialistes), de 1996 à 2000⁵, nous avait conduits à lever près de huit millions d'Euros, principalement auprès de capital-risqueurs. Nous avons donc été bien placés pour constater (et déplorer) l'interventionnisme inopportun de nos actionnaires en matière de stratégie. Ainsi, l'obsession de la plus-value au tour de financement suivant les conduisait à privilégier des allocations de ressources convenant essentiellement aux futurs associés espérés. De fait, nous avons été amenés à envisager, à grands frais, des opportunités de croissance externe en Europe, sans avoir prouvé la viabilité de notre modèle sur notre marché domestique, car « Internet, c'est forcément global » ; nous avons investi 20 % de nos ressources en technologie pour « créer de véritables barrières à l'entrée », alors que nous étions dotés d'accords commerciaux exclusifs qui ne nous avaient pratiquement rien coûté ; enfin, nous avons été fortement incités à laisser nos sites en accès gratuit (alors qu'une des caractéristiques essentielles de notre modèle économique était l'abonnement payant) pour « gagner des parts de marché ». C'était le temps où les performances des start-up s'exprimaient en nombre de « hits » et nous étions alors bien loin de nous soucier de la valeur que nous proposons à nos clients !

Elargissons ces réflexions personnelles par quelques considérations macro-économiques : comment se portent les start-up technologiques françaises aujourd'hui ?

Au premier semestre 2005, 6 070 entreprises ont été créées dans ce secteur⁶. Ce chiffre est en augmentation sensible puisqu'au premier semestre 2003, 4 477 d'entre elles avaient été lancées. Au-delà de ces aspects quantitatifs, l'Etat communique aussi fièrement sur la pérennité de ces start-up. Le Ministère de la recherche se félicite du fait que, « sur 70 entreprises lauréates [de son Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes (Iselin et Bruhat, 2003)⁷] créées en 1999, 67 % sont toujours en activité » (Barboux et Meyer, 2006). Sachant que

⁵ C'est à dire en pleine bulle financière spéculative Internet

⁶ Tableau de bord de l'innovation, p. 6

⁷ Rendez-vous incontournable pour les entreprises technologiques en « création » ou « émergence », fortement doté – jusqu'à 450 000 €- de subventions et organisé par le Ministère de la recherche et OSEO-ANVAR

globalement, à cinq ans, une entreprise nouvelle sur deux disparaît, la performance semble manifeste.

Mais il faut savoir que la plupart de ces dispositifs n'intègrent pas le potentiel de croissance comme un critère de sélection. Autrement dit, la technologie est plutôt vue comme un fin et non comme un moyen au service d'une stratégie. De plus, notons que les chiffres cités ci-dessus ne sont pas réellement significatifs, tant le recul manque encore (rappelons que les lois Allègre datent de 1999), et tant les start-up considérées sont depuis sous perfusion de fonds publics.

De très nombreuses fées se penchent en effet sur leur berceau. La loi Allègre⁸, entre autres, a permis notamment aux chercheurs du secteur public d'entreprendre sur la base de technologies qu'ils ont inventées. Dès lors, il paraît évident que l'avenir d'un projet de création d'entreprise doté d'actifs aussi significatifs que des licences exclusives de brevets, de temps d'essaimage ou d'incubation pour les créateurs, voire d'avances de trésorerie, devrait se présenter sous les meilleurs auspices. Il faut ajouter à ces mesures d'autres dispositifs tout aussi importants, comme le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes déjà évoqué.

Cet intérêt de la puissance publique pour les jeunes entreprises innovantes n'est pas récent puisqu'elle date de Colbert, fondateur de Saint-Gobain (Bluche 1986). Depuis les années 1980 (Albert et Mougenot, 1988) et jusqu'au « Plan Gazelles »⁹ annoncé en mai 2006, elles sont considérées comme l'une des réponses les plus pertinentes à la plupart des faiblesses de notre économie : chômage, balance commerciale, etc.

Malgré la progression du nombre de start-up technologiques françaises créées, peu d'entre-elles confirment un éventuel potentiel de développement initial (Albert et Mougenot, 1988) :

- ✓ Depuis quarante ans, pas une entreprise française n'a réussi à se hisser dans le « top 25 » des plus grandes à l'échelle de notre pays, alors que pour la même

⁸ Loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999, qui a permis également la constitution d'une trentaine d'incubateurs publics et de fonds d'amorçage.

⁹ Ensemble de mesures d'accompagnement et d'aides (décalage de charges, par exemple) réservée aux jeunes entreprises de 5 à 500 salariés et montrant un taux de croissance supérieur à 37,5 % par an sur deux ans.

période, c'est le cas de 19 sur 25 aux Etats-Unis (de Kerdrel 2005 ; Landier et Thesmar, 2006)¹⁰.

- ✓ Cinq ans après leur création, les PME françaises ont en moyenne la même taille qu'à leur lancement, alors que les américaines ont triplé et les allemandes grossi de moitié, selon Patrick Artus¹¹ (Chol et Delanglade, 2006).
- ✓ Les start-up technologiques ayant bénéficié d'un dispositif d'incubation (donc depuis 1999), c'est à dire l'élite, ont créé en moyenne 4,8 emplois. 69 % d'entre-elles ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 Euros (Castellani 2006).
- ✓ Les entreprises françaises ont des marges inférieures d'un-tiers à celle des entreprises américaines, anglaises ou allemandes (Letartre et Fonlupt, 2006).

Nous voilà bien loin d'un potentiel de « destruction créatrice » chère à Schumpeter ! Sachant que les entreprises considérées comme innovantes (moins de 6 %) sont à l'origine de 62 % de la croissance de la productivité en France entre 2000 et 2003 (Lelarge 2006), on se plait à rêver de ce que pourrait être leur contribution à la richesse nationale si leur taux de croissance pouvait être amélioré.

Les faits et observations décrits ci-dessus nous conduisent à penser que les start-up technologiques françaises vivent des moments difficiles. Un regard du côté des investisseurs pourra utilement compléter ce panorama.

En effet, même si le capital-risque semble reprendre des couleurs au second semestre 2005, 302 entreprises seulement ont été financées, dont 10 % en phase « seed »¹² et 24 % en phase « start-up »¹³. C'est encore bien pire du côté du financement de l'amorçage, puisque seulement deux nouvelles entreprises ont été financées cette même année par les fonds éponymes en France (Ducruet 2006)¹⁴ !

Enfin, « Le TRI des fonds de capital-risque calculé sur dix ans est de - 7,2 % » (Lagarde 2006). Parmi les raisons invoquées pour expliquer cette situation, les

¹⁰ Le taux de pérennité des start-up étant comparable entre ces deux pays.

¹¹ Chef économiste au Groupe Caisse d'Epargne

¹² « Mise au point du produit ou du concept », Indicateur Chausson Finance, 2006

¹³ « Financement de la mise sur le marché », *Ibid*

¹⁴ Bien que ce chiffre nous paraisse sensiblement sous-estimé, la réalité est sans doute inférieure à 20 projets financés.

investisseurs s'accordent pour déplorer que les start-up technologiques françaises ne soient pas plus attractives.

De nombreux facteurs sont avancés pour tenter d'expliquer ce manque d'attractivité, notamment ceux qui sont liés à la quantité ou la qualité des interventions de la puissance publique. Mais, si l'on peut toujours les améliorer, notamment en terme de visibilité, force est de constater que l'Etat et les collectivités locales ont déjà beaucoup œuvré pour que nos start-up technologiques soient le mieux armées possibles. Les autres explications les plus communément avancées font référence aux difficultés de l'accès au financement privé, à la difficulté de sortir un second produit, au manque d'ambition personnelle des fondateurs, ou à leur manque de savoir-faire en matière de management.

La littérature établit un consensus sur le fait que créer de la valeur pour ses clients soit un élément incontournable pour obtenir croissance et rentabilité. Certaines entreprises, comme Quaker Chemicals, ont mis au point de véritables « Value Proposition Training Programs », répétés chaque année (Anderson et al., 2006). Qu'en est-il de nos start-up, à priori particulièrement bien armées pour proposer à leurs clients, face à des entreprises « installées », une valeur irrésistible en redéfinissant les règles du jeu de leurs business respectifs (Mansfield et Fourie, 2004¹⁵) ?

C'est donc en poursuivant un objectif de compréhension que nous avons voulu étudier la façon dont les start-up technologiques françaises formulent leur proposition de valeur. Notre objet de recherche peut ainsi se décomposer en trois phases :

1. La première étape consiste à poser la question de la faisabilité de l'établissement d'un modèle intégrateur, modèle de représentation d'une typologie de propositions de valeur.
2. La seconde phase cherchera à comprendre comment il est possible de concevoir des propositions de valeur performantes, et à traduire ces enseignements en proposant un processus opérationnel.

¹⁵ « Schumpeter (1934) highlighted the contribution of individual entrepreneurs [...] ».

3. La dernière phase consistera à procéder à des premiers tests empiriques, pour tester les principaux enseignements de notre recherche.

1.2 PROPOSITION D'UN MODELE INTEGRATEUR

Notre démarche repose au départ sur des impressions que nous ressentons presque quotidiennement dans le cadre de notre activité professionnelle. Cela nous a conduit à une intuition (qui repose aussi sur près de vingt ans d'expérience en matière d'entrepreneuriat innovant) : la grande majorité des start-up technologiques françaises ne conçoivent pas, et donc ne formulent pas, de propositions de valeur suffisamment convaincantes pour assurer croissance et rentabilité.

Avant de pouvoir formuler de nouveaux objets de recherche sur ce sujet, nous avons donc effectué une revue de la littérature pour nous assurer que le lien entre proposition de valeur et performance de l'entreprise était fait, et que les paramètres constitutifs de la proposition de valeur étaient identifiés.

La littérature en matière de proposition de valeur pour le client est encore assez récente, puisque la plupart des articles que nous avons recensés sont postérieurs à l'avènement d'Internet. C'est en effet visiblement Internet qui, par son énorme potentiel de création de valeur, que ce soit en matière de réduction des coûts que de développement commercial, a incité beaucoup d'auteurs à initier de nouvelles recherches.

Nous avons constaté que la littérature était plutôt fragmentée, que les auteurs s'intéressaient souvent à un type de proposition de valeur en particulier, qu'il n'existait pas de synthèse sur le sujet, que les liens n'étaient pas toujours fait entre les paramètres constitutifs d'une proposition de valeur et sa formulation.

C'est ainsi que nous proposons dans ce mémoire un modèle intégrateur, qui a l'ambition d'être utilisable comme une grille d'analyse, qui identifie les facteurs-clé de succès de positionnements stratégiques basés sur le concept de proposition de valeur. Ce modèle a donc été très largement inspiré par notre revue de la littérature.

1.3 PROPOSITION D'UN PROCESSUS

Pour avoir testé de nombreuses fois notre modèle intégrateur en cours, nous avons noté une question récurrente (et légitime) de nos étudiants. Ces derniers comprennent la signification d'une proposition de valeur performante ainsi que les paramètres qui la constituent, mais ils veulent aussi pouvoir mettre la démarche en pratique. Pour ce faire, il nous est apparu nécessaire de proposer un processus clair qu'ils puissent utiliser dans des conditions opérationnelles.

Si notre revue de la littérature a inspiré notre modèle intégrateur, c'est ce dernier qui a inspiré le processus que nous proposons.

2 DEFINITIONS ET REVUE DE LA LITTERATURE

2.1 ENTREPRISE INNOVANTE ET START-UP

Par convention, nous qualifierons de « start-up » une entreprise innovante, de la formulation de son projet au stade de sa rentabilité.

On peut définir les start-up sous plusieurs angles. Sur le plan macroéconomique, par exemple, comme le font Albert et Mougenot (1988) :

- ✓ Créatrices d'emplois de haute technicité et d'emplois induits
- ✓ Potentiel de renouvellement du tissu industriel
- ✓ Potentiel d'exportation
- ✓ Non polluantes

Ces mêmes auteurs distinguent trois sortes de start-up : les « entreprises de technologies avancées » et les « innovatrices » d'une part (à fort caractère technologique) et les « innovantes » d'autre part.

Nous retiendrons la définition de Bernasconi, Monsted et al. (2000, p. 3) qui nous semble plus conforme à la réalité d'aujourd'hui :

- ✓ Risque environnemental¹⁶, dû à une instabilité chronique, liée à l'ampleur et la rapidité des ruptures technologiques
- ✓ Risque technologique, malgré de forts investissements en R&D
- ✓ Création éventuelle de nouveaux marchés
- ✓ Ces deux derniers points impliquent un retour sur investissement à moyen-long terme
- ✓ Besoins financiers élevés, recours au financement de haut de bilan

¹⁶ Au sens « Portérien » du terme

2.2 INNOVATION ET CREATION DE VALEUR

Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme.
Lavoisier

2.2.1 Définir l'innovation

Abernathy et Clark (1985) ont défini l'innovation selon la matrice suivante :

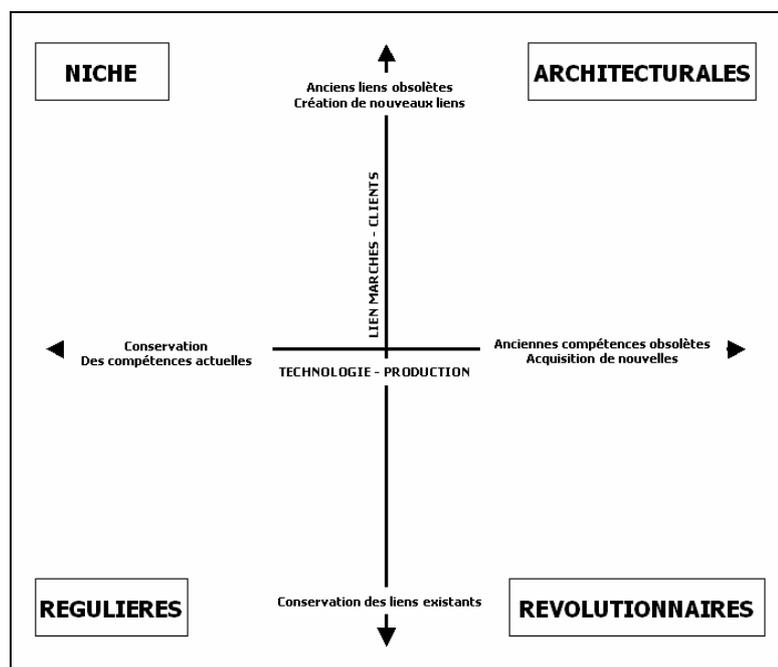


Fig. 1 : quatre situations d'innovation (Abernathy et Clark, 1985, p. 8)

- ✓ La case « Niche », qui a tendance à privilégier une nouvelle approche des clients, tout en conservant les compétences de l'entreprise, génère peu d'avantages compétitifs, car l'innovation, forcément incrémentale et de type « marketing », est facile à reproduire.
- ✓ La case « Régulières », au sens « habituelles », correspond essentiellement à la génération d'économies d'échelle, puisqu'on conserve le même positionnement en améliorant simplement la courbe d'expérience.
- ✓ La case « Architecturales » correspond au risque maximum, puisque l'innovation est introduite à la fois au niveau de l'entreprise comme à celui de ses clients. C'est aussi celle qui a le potentiel de générer un effet de rente.

Cette nouveauté à la fois pour le fournisseur et pour les clients est une définition possible de l'innovation radicale partagée par d'autres auteurs (Colarelli O'Connor 1998).

- ✓ La case « Révolutionnaires » correspond à des innovations technologiques proposées aux clients traditionnels de l'entreprise.

Les auteurs n'ont pas introduit de hiérarchie entre ces différentes situations. Ils montrent également qu'une entreprise pouvait lancer un produit radicalement innovant (« architectural »), comme par exemple la Ford T, puis une génération suivante de type « niche » (la Ford A, qui commence à prendre en compte le confort et le plaisir du conducteur, tout en conservant l'essentiel des composants de base ayant servi à fabriquer la Ford T).

Nous pouvons utilement compléter cette typologie par celle de Santi (2004), qui combine la distinction « Isolée vs. Systémique » de Henderson, avec celle de Christensen (« Disruptive vs. Sustaining »), en intégrant le paramètre de création –ou non de nouveaux marchés.

Type d'innovation	ISOLEE	SYSTEMIQUE	
Substitution dans des marchés existants	Elle améliore sans changer significativement...		et s'intègre dans...
	...Le standard dominant 1 – Harder & Better	...Le système existant : substitution du composant existant sans changement des autres (architecture éventuellement modifiée) 2 – Meccano	
	Elle crée un nouveau standard...		...un système et un réseau et reconstruit
	... en sortant le standard dominant 3 – New Player	... en déqualifiant le système existant pour le remplacer par un nouveau 4 – New Deal	
Création de marchés	Elle crée un nouveau marché / business...		...ou construit
	... en introduisant un nouveau standard 5 – New Frontier	... en proposant un nouveau système 6 – Full Monty	

Fig. 2 : six situations d'innovation (Santi 2004)

Quelques commentaires et exemples correspondants à cette typologie :

- ✓ Harder & better : les téléphones mobiles qui prennent des photos.
- ✓ Meccano: pneu increvable Michelin, une innovation modulo-architecturale qui, évitant la roue de secours dans la voiture, recrée un champ de nouveaux possibles (que faire du gain de l'emplacement de cette roue de secours ?) pour les constructeurs automobiles.
- ✓ New Player : Stylo Bic versus stylo à encre et stylo plume.
- ✓ New deal : la photographie numérique (besoin d'équipement informatique et imprimante pour en bénéficier réellement).
- ✓ New Frontier : le VTT.
- ✓ Full Monty : la téléphonie mobile.

En termes d'innovation radicale, nous retiendrons la définition de Rice et al. (1998, p. 52), qui nous a semblé particulièrement précise :

- ✓ Une progression des performances de cinq à dix fois supérieure par rapport aux produits existants (même ratio chez Colarelli O'Connor (1998)), et
- ✓ Un potentiel de réduction des coûts de 30 % à 50 %, ou
- ✓ Des performances inconnues à ce jour.

Une définition très opérationnelle nous est donnée par Bower et Christensen (1995), qui indiquent que des conflits en interne entre des fonctions marketing et techniques sur l'intérêt d'une innovation peuvent être, pour le management, un élément d'identification d'une innovation de rupture.

Nous retiendrons donc comme définition de l'innovation radicale : **une innovation qui change la vie des clients qui l'utilisent, ainsi que celle des fournisseurs qui la produisent et la commercialisent, dans des proportions chaque fois supérieures à 1/3.**

2.2.2 De l'innovation à la création de valeur

Sur un plan théorique (Amit et Zott, 2001), la création de valeur peut provenir : d'un agencement original de la chaîne de la valeur ; de l'entreprise et notamment l'entrepreneur (Schumpeter) ; de ses ressources (et leur combinaison avec les

compétences de l'entreprise) ; de son « réseau stratégique » (les réseaux d'entreprises) ; de l'existence de coûts de transactions économiques performants.

De fait, toutes les actions de l'entreprise, aussi bien internes (combinaison des ressources (Porter 1996)), qu'externes (positionnement) sont autant de sources de création de valeur (Mahadevan, 2000 ; Amit et Zott, 2001 ; Santi 2004 ; Morris et al., 2005).

Nous retiendrons comme définition de la valeur créée par une entreprise celle de Brandenburger et Stuart (1996, p.6) : la valeur ajoutée¹⁷ est la somme de la valeur créée par tous les acteurs de la chaîne de la valeur, moins la valeur créée par tous ces mêmes acteurs à l'exception de l'un d'entre eux.

Les auteurs précisent que cette analyse doit naturellement conduire les entreprises à évaluer leurs chances de capturer de la valeur et donc à anticiper le positionnement idéal sur la chaîne de la valeur.

C'est seulement dans les années quatre-vingt que le lien entre innovation, création de valeur et avantages compétitifs a été fait dans la littérature (Abernathy et Clark, 1985). Depuis, de nombreux auteurs ont poursuivi leurs recherches dans la même direction (Veryzer, 1998 ; Kim et Mauborne, 2004).

Ainsi, la création de valeur selon Schumpeter (Amit et Zott, 2001 ; Mansfield et Fourie, 2004) repose sur :

- ✓ Des nouveaux produits
- ✓ De nouvelles méthodes de production
- ✓ De nouveaux marchés
- ✓ De nouvelles sources d'approvisionnement
- ✓ De nouvelles organisations industrielles

Le lien entre innovation et création de valeur est donc clairement établi et fait l'objet d'un consensus selon notre revue de la littérature.

¹⁷ A ne pas confondre avec la définition comptable.

2.3 PROPOSITION DE VALEUR, BUSINESS MODELE, STRATEGIE

A business model is the product of management's inexorable quest for the best customer value proposition, wholly concerned with customer centricity.

Mansfield et Fourie (2004), p. 42.

Si le terme de « business model » est apparu avec les micro-ordinateurs et notamment les tableurs (Magretta 2002), l'essentiel des contributions concernant la création de valeur pour les clients est contemporain ou postérieur à l'avènement des autoroutes de l'information (Rayport et Sviokla, 1994, Morris et al., 2005). Certains auteurs associent ce concept à celui de « networked economy », n'hésitant pas à parler de « traditional pre-internet economic paradigm » (Mansfield et Fourie, 2004), ou de « virtual value chain » reposant essentiellement sur l'information (Rayport et Sviokla 1995 ; Miller 2001).

Les termes « business modèle » et « stratégie » sont utilisés de manière confuse, et se recoupent souvent (Morris et al., 2003). Il y a aussi confusion pour Sandberg (2002), qui parle du syndrome de « l'œuf et de la poule » entre les deux concepts. Magretta (2002) précise que la différence entre business modèle et stratégie réside dans la prise en compte de la concurrence.

Par ailleurs, Kim et Mauborne (1997) ont fait le lien entre proposition de valeur et stratégie, via la notion d'avantages compétitifs, « ironiquement » obtenus sans les avoir recherchés de prime abord, puisqu'ils prônent des stratégies qui s'affranchissent de la concurrence.

Le lien est également avéré entre business modèle et proposition de valeur (Mahadevan 2000 ; Amit et Zott, 2001 ; Morris et al., 2003), le second générant le premier (Mahadevan 2000 ; Santi 2004 ; Morris et al., 2005 ; Détrie et al., 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006).

Moore (1993, p. 76) situe la proposition de valeur au centre des trois questions génériques permettant de définir une stratégie :

1. « Bet on a seed innovation that can lead to revolutionary products.
2. Discover the right customer value proposition.
3. Design a business that can serve the potential market ».

Cravens et al. 1998 (p. 30) proposent une réflexion en quatre points :

1. « Market-oriented culture and process.
2. Superior customer value proposition
3. Positioning with distinctive competencies
4. Organizational change ».

On retrouve trois points comparables chez Markides (1999, p. 56) et Govindarajan et Gupta (2001, p. 3), avec les questions « A qui » (le client), « Quoi » (l'offre) et « Comment » (business modèle et implémentation). De même, Magretta (2002), mixe la « question de Drucker » (« Whos is the customer ? ») avec deux autres (« What does the customer value ? How do we make money in this business? »), pour aboutir globalement aux mêmes trois points.

On constate sensiblement la même approche chez Sandberg (2002, pp. 3 & 4), qui ajoute les conséquences financières pour le fournisseur :

- ✓ « Identify the customers you want to serve.
- ✓ Spell out how your business is different from all the others-it's unique value proposition.
- ✓ Explain how you will implement the value proposition.
- ✓ Describe the profit patterns, the associated cash-flows, and the attendant risks ».

En synthèse, nous pouvons donc avancer que la demande irrigue la proposition de valeur, qui est mise en équation économique (sources de revenus et structures de coûts) par le business modèle (Wind 2004).

2.4 VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT

2.4.1 Attributs de la valeur de l'offre

Mc Grath et MacMillan (2000, p. 25), proposent un modèle pour définir l'attitude des clients, selon qu'elle est « positive, négative ou neutre » face aux attributs d'une offre, comparée à ses concurrents. Les attributs sont classés comme « basiques, discriminants ou excitants ».

Ce modèle a non seulement l'intérêt d'amener le manager à se poser les bonnes questions (et à ne pas en oublier), mettant en lumière, par exemple, les difficultés du démarrage de l'iMac d'Apple, parce qu'il n'était pas équipé de lecteur de disquette, qui, malgré son obsolescence technique, était considéré par les clients comme l'un des attributs « basiques » d'un PC. De même, l'exemple de Honda montre à quel point un apparent petit détail relevant de la catégorie « excitant » peut produire des effets sur la perception de la valeur de l'offre, avec le succès des porte-mugs, dont l'influence sur les parts de marché de Honda aux Etats-Unis est considérée comme significative par Mc Grath et MacMillan.

A l'extrémité du modèle, au croisement des catégories « Excitant » et « Négatif », notons l'exemple de Perrier, qui a perdu 50 % de sa part de marché aux Etats-Unis suite à l'affaire du Benzène.

Kantamneni et Coulson (1996) ont proposé un modèle, issu d'une recherche effectuée sur un échantillon de 473 personnes, qui recense les attributs de la valeur d'une offre :

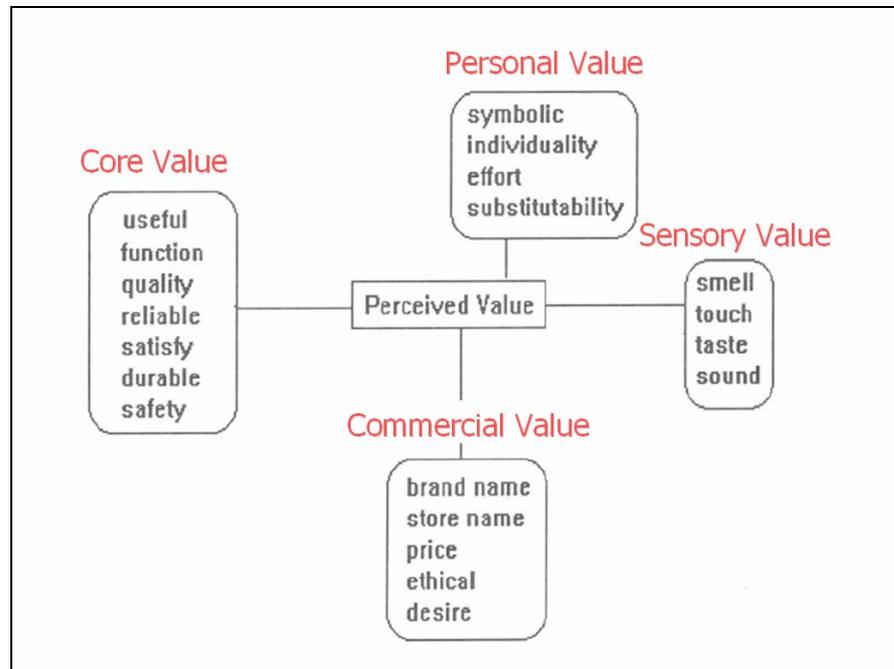


Fig. 3 : modélisation de la valeur perçue (Kantamneni et Coulson, 1996)

Ce modèle présente quatre variables :

- ✓ La « Core Value » ou valeur intrinsèque d'une offre, qui correspond aux bénéfices qu'elle génère.
- ✓ La « Personal Value », qui correspond aux produits ou services qui accroissent le sentiment d'individualisme en séparant son utilisateur des autres, en proposant une valeur de symbole. Dans ce cas, plus l'acquisition de l'offre est difficile, plus l'achat prend de la valeur.
- ✓ La « Sensory Value », qui correspond aux aspects sensoriels de l'offre.
- ✓ La « Commercial Value », dont les attributs peuvent être stimulés par des actions de marketing.

D'autres auteurs se sont également penchés sur la détermination des attributs d'une offre. Ainsi, Kim et Mauborne 2000 (p. 130) proposent une matrice (« The Buyer utility map ») permettant de mieux cerner les attributs de la valeur de l'offre :

- ✓ Six niveaux d'utilité : « Environmental friendliness, Fun and Image, Risk, Convenience, Simplicity, Customer productivity ».
- ✓ Six étapes du cycle d'expérimentation par l'acheteur : « Purchase, Delivery, Use, Supplements, Maintenance, Disposal ».

De même, Forbis et Mehta 1981 (p. 43) proposent-ils quatre critères d'évaluation : « Intensity of product usage, Geographical scope of usage, Growth in the customer's business, Nature of the application ».

2.4.2 Valeur perçue

Selon notre revue de la littérature, la description la plus ancienne qui ait été faite de la valeur perçue est celle de Forbis et Mehta (1981, p. 44), qui proposent le concept de « Life-cycle Costs » qui se décomposent comme suit :

- ✓ SC = Start-up costs : coûts de transfert
- ✓ PPC = Post-purchase costs : coûts inhérents à l'usage du produit à long terme (maintenance, par exemple).

Chang et Wildt (1994) définissent la valeur perçue à l'aide d'une équation très simple : qualité perçue – prix perçu.

Zeithaml (1988, p. 13) définit la valeur perçue de façon un peu plus détaillée, en mettant en avant le souci constant du consommateur de payer le moins possible. Elle définit par ailleurs les sacrifices perçus de manière plus globale que le seul prix à payer :

- ✓ Prix bas
- ✓ Tout ce que je veux dans un produit
- ✓ La qualité que j'obtiens pour le prix que je paye
- ✓ Ce que j'obtiens pour ce que je donne.

2.4.3 VUPC

Par convention, nous ferons désormais référence à la valeur d'utilité perçue par le client en utilisant le sigle « VUPC ».

Le concept de VUPC est un peu plus sophistiqué que celui de valeur perçue, puisqu'on y ajoute l'idée d'« utilité », ce que Kim et Mauborne (2000) traduisent (dans un environnement d'innovation radicale) par : où et comment le produit ou service va changer la vie de ses utilisateurs ? De fait, la plupart des « marketers » utilisent le concept d'usage pour analyser la valeur (Kantamneni et Coulson, 1996).

La VUPC permettra donc de valoriser le produit de façon plus complète et surtout plus élevée, puisqu'un client qui voit plus d'utilité pour un produit ou service aura naturellement tendance à le valoriser plus haut (Kantamneni et Coulson, 1996 ; Kim et Mauborne, 2000 ; Wind 2005).

Bowman et Ambrosini (2000) indiquent que les qualités spécifiques d'un produit sont perçues par un consommateur avec subjectivité (voire individualisme), en fonction de ses besoins. La VUPC relève donc d'une perception très personnelle (Zeithaml 1988, Kantamneni et Coulson, 1996). Cela implique une certaine difficulté à composer avec les panels habituels ou les segmentations traditionnelles (CSP, démographie, etc.).

Le prix est un des paramètres que retiendront les prospects interrogés (Zeithaml 1988), puisque comme nous le verrons, la VUPC s'apprécie par rapport à une offre

de référence. Ce n'est pas la position de Santi¹⁸, qui propose de ne pas tenir compte de la question du prix pour évaluer la VUPC (mais l'intégrer plus tard dans la démarche), qu'il s'agisse de celui l'offre de référence ou de la nouvelle offre.

Nous retiendrons une définition de la VUPC partagée par plusieurs auteurs (Aurier 2004, Détrie et al., 2005), qui a le mérite d'une grande simplicité :

Bénéfices perçus – sacrifices perçus

Ou encore, « Ce que j'obtiens pour ce que je donne » (Zeithaml 1988).

Par « bénéfices perçus », on entend essentiellement (Détrie et al., 2005, pp. 166 et 167) :

- ✓ La valeur ajoutée de la nouvelle offre pour le client : réponse à une insatisfaction ou une absence de solution, améliorations diverses (rapidité, confort, etc.).
- ✓ La simplicité d'utilisation, la transparence de la nouvelle offre.
- ✓ La compatibilité entre la nouvelle offre et les offres existantes. Moins elle sera compatible, plus les coûts de transfert (c'est à dire les sacrifices) augmenteront.

Par « sacrifices perçus », on entend (*Ibid.*) :

- ✓ Le niveau de prix qui mesure l'effort financier du client qui adopterait la nouvelle offre, relativement à celui de l'offre de référence.
- ✓ Le risque lié à l'adoption de la nouvelle offre. Les facteurs de risque sont très nombreux dans le cas des innovations de produit ou service, à commencer par la nouveauté elle-même, à plus forte raison si elle émane d'une nouvelle entreprise, comme nous le verrons.
- ✓ Les coûts de transfert, que ce soit au moment de l'acte d'achat ou dans le temps (Forbis et Mehta, 1981).

Si l'on retient le prix comme l'un des paramètres à intégrer dans la VUPC, on peut agir sur les sacrifices perçus, en définissant le mix entre les « start-up costs » et les « post-purchase costs » de Forbis et Mehta (1981). Par exemple, à la suite du choc

¹⁸ Conversation avec Michel Santi, octobre 2006

pétrolier des années 1970, de nombreux fournisseurs ont lancé avec succès des produits ayant des coûts d'investissement plus élevés que les offres de référence, mais avec des coûts d'exploitation moindres.

Bien évidemment, les situations les plus favorables sont celles pour lesquelles les bénéfices perçus sont élevés et les sacrifices perçus faibles (Détrie et al., 2005).

Sacrifices perçus	FORTS	No Way <i>Défavorable à l'adoption</i> Effet de frottement très important annulant quasiment le volume captable de la rente → Ne pas y mettre les pieds	Coup de Cœur <i>Indétermination forte</i> Effets de frottement importants diminuant le le volume potentiel → Retravailler l'innovation, diminuer les sacrifices perçus
	Faibles	Pétard Mouillé <i>Indétermination faible</i> Effet de frottement important amenuisant le volume captable de la rente potentielle → Retravailler l'innovation pour en améliorer les performances, sinon stop	Maximum <i>Favorable à l'adoption</i> Permettant de capter vite le maximum du volume de la rente potentielle → Foncer
		Faibles	FORTS
Bénéfices perçus			

Fig. 4 : quatre situations de VUPC (Santi 2004)

Comme on peut le constater sur la figure 4, les situations de sacrifices perçus faibles et de bénéfices perçus faibles ne correspondent pas forcément à des impasses définitives, si l'entreprise a la capacité d'améliorer significativement les performances de son offre pour rejoindre la case « Maximum ». Il en va de même pour les situations de sacrifices perçus forts et de bénéfices perçus forts, le travail consistant alors à diminuer les sacrifices perçus, par exemple en changeant de cible, comme nous le verrons.

La VUPC n'est pas le seul concept permettant de mesurer la valeur perçue, comme le montre la Figure 5, qui compare VUPC, « Willingness to pay » (WTP), « Unique selling proposition » (USP) et « Economic value to the Consumer » (EVC) :

	Utility	Perception	Trade-off	Customer	Measurable units	Reference
VUPC	X	X	X	X	X	X
WTP		X		X	X	
USP						X
EVC	X		X	X	X	X

Fig. 5 : la VUPC intègre les dimensions des autres concepts (Deweever 1995)

La VUPC semble donc l'outil le plus complet et le plus opérationnel puisqu'elle intègre toutes les dimensions présentes partiellement dans les autres concepts.

Notons enfin la définition intéressante de Fayolle (2004, p. 34) qui fait le lien entre valeur, utilité et opportunité d'entreprendre : valeur = valeur d'utilité d'un produit ou d'un service par rapport à des besoins.

2.5 PROPOSITION DE VALEUR

Comme nous l'avons vu, la proposition de valeur se situe, pour de nombreux auteurs, au cœur de la stratégie. Les paramètres qui la constituent peuvent être détaillés sous forme d'une « check-list » (Phillips 2001), en prenant en compte le point de vue du client et le point de vue du fournisseur. En effet, si la proposition de valeur ne permet pas à ce dernier de faire des profits, elle reste un exercice de style qui peut se révéler inefficace, voire dangereux.

Ainsi, concernant le client, il conviendra de définir :

- ✓ Son identité.
- ✓ L'usage qu'il fera de la nouvelle offre.
- ✓ Sa meilleure alternative (l'offre de référence) à cette nouvelle offre.
- ✓ Le delta de valeur qu'il pourra s'approprier s'il utilise la nouvelle offre, par rapport à l'offre de référence.
- ✓ Le delta de prix qu'il devra payer par rapport à l'offre de référence.

Concernant le fournisseur, il conviendra de définir :

- ✓ S'il est en mesure de fournir effectivement l'offre prévue.
- ✓ S'il doit combiner ses ressources différemment pour y parvenir, ou s'il doit en acquérir de nouvelles.
- ✓ Si la nouvelle offre crée des avantages concurrentiels, durables et défendables.
- ✓ Si la nouvelle offre génère des profits.
- ✓ Le meilleur moyen de fournir effectivement la nouvelle offre et de la communiquer.

La proposition de valeur pour le client n'est donc pas un simple argument publicitaire. La différence entre la forme et le fond a été modélisé en trois stades par Anderson et al. (2006, p93) :

1. « Most benefits », stade auquel c'est principalement l'offre de l'entreprise qui inspire la proposition de valeur.
2. « Favorable points of difference », qui ajoute au stade précédent des techniques de « benchmark » permettant d'intégrer la dimension concurrentielle pour se différencier.
3. « Resonating focus », qui, au deux stades précédents, ajoute l'indispensable connaissance de la valeur perçue.

Détrie et al. (2005) proposent un modèle de représentation de la proposition de valeur particulièrement clair :

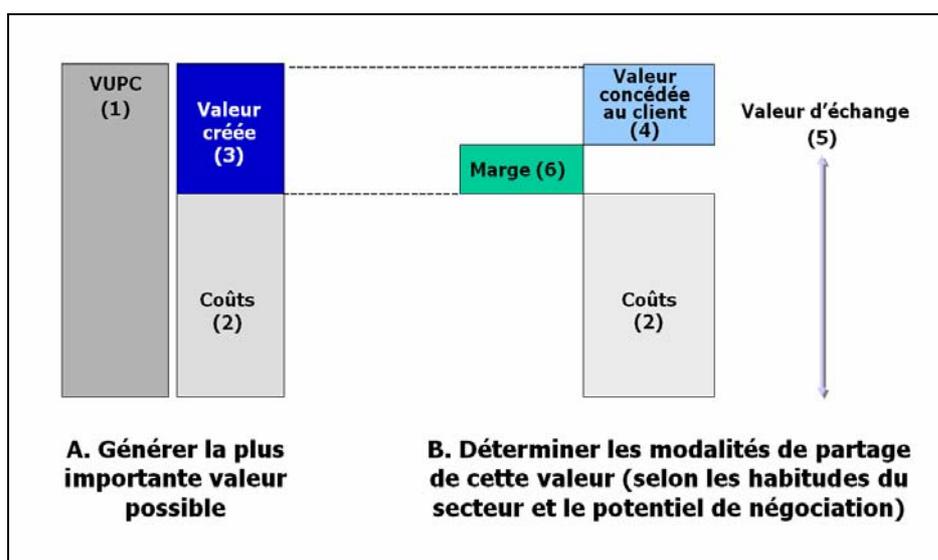


Fig. 6 : modèle de représentation de la proposition de valeur (Détrie et al., 2005)

Comme le montre la figure 6, le processus de proposition de valeur s'articule en deux temps :

- A. Créer en premier lieu un maximum de valeur possible pour les clients ciblés.
- B. Capturer et partager cette valeur (Bowman et Ambrosini, 2000 ; Mohr et Shoostari, 2003 ; Détrie et al., 2005) de manière profitable.

Précisons que le fait de générer de la valeur ne suffit pas à emporter l'adhésion d'un client. Avec sa carte à puce, Roland Moreno avait indiscutablement créé un potentiel de valeur. Mais l'application commerciale qu'il envisagea au départ (un nouveau système de serrures) ne permettait pas de générer assez de valeur au profit de tous les acteurs de la chaîne pour lesquels les sacrifices étaient supérieurs aux bénéfices escomptés (Maître et Aladjidi, 1999), puisqu'il fallait changer les serrures existantes, voire les portes dans certains cas.

Revenons à la Figure 6. L'objectif est de faire en sorte que l'innovation se traduise par une VUPC maximale (1).

Il est alors temps de faire une première itération avec les coûts (2) engendrés pour produire cette offre nouvelle, de façon à s'assurer qu'il y a un réel potentiel de création de valeur brute (3).

L'étape suivante consiste à comprendre quelle valeur il faut concéder au client (4), également qualifiée de « marge d'acquisition » (Maître et Aladjidi, 1999), pour que la proposition soit irrésistible. Notons que ce montant doit souvent être partagé entre plusieurs acteurs, en fonction du métier et du positionnement sur la chaîne de la valeur.

Autrement dit, la valeur d'échange (5), ou prix (« Total monetary value » chez Bowman et Ambrosini (2000)), doit être inférieure à la VUPC pour que les clients aient une prime par rapport au montant auquel ils valorisent la nouvelle offre.

La différence entre la valeur d'échange et les coûts correspond à la marge de l'entreprise (6).

L'un des intérêts de ce modèle réside dans sa capacité à, très rapidement, dès les grandes masses financières du projet connues, permettre une première simulation de sa rentabilité.

3 PEUT-ON CONCEVOIR UN MODELE INTEGRATEUR DE PROPOSITIONS DE VALEUR ?

Les typologies de proposition de valeur que nous avons identifiées dans notre revue de la littérature peuvent utilement être complétées.

Detrie et al. (2005, p. 149) proposent un modèle qui intègre quatre des cinq situations que nous avons identifiées. En dehors de Détrie et al. (2005), nous n'avons identifié qu'une publication qui analyse trois situations différentes (Bowman et Ambrosini 2000), à savoir des propositions de valeur d'innovation, économique ou de type « Blue Ocean ». La plupart du temps, les auteurs ont focalisé leurs recherches sur un seul type : Forbis et Mehta avec la valeur d'amplification (1981) ; Kim et Mauborne avec « Innovation Value » (1997) ou « Blue Ocean Strategy » (2004).

D'autres typologies sont assez synthétiques, comme par exemple celle de Maître et Aladjidi (1999, p. 21) :

- ✓ Valeur de rupture : nouvel usage proposé à un client ;
- ✓ Valeur démultiplicatrice : accroissement de la productivité et/ou de ses revenus ;
- ✓ Valeur économique : réduction des coûts

Par rapport à notre revue de littérature, notre modèle intègre donc cinq types de propositions de valeur performantes parmi neuf théoriquement possibles¹⁹.

Au-delà d'une plus grande exhaustivité, nous pensons que ce modèle permet également de clairement définir la frontière entre chaque typologie de proposition de valeur, ainsi qu'un classement selon le degré de performance théorique de chacune des situations.

¹⁹ NB : les exemples cités ne proviennent pas forcément des articles de référence.

		Pour 1 offre produite aux meilleurs coûts			
		Offre de référence	POSITIONNEMENT PRIX >	POSITIONNEMENT PRIX =	POSITIONNEMENT PRIX <
Pour 1 segment	VUPC >	Amplification <i>Forbis et Mehta, 1981</i> Starbucks	Innovative <i>Kim et Mauborne, 1997</i> Kinopolis	Blue ocean <i>Kim et Mauborne, 2004</i> Canon	
	VUPC =	Impasse	Settlers <i>Kim et Mauborne, 1997</i>	Economique <i>Bowman et Ambrosini, 2000</i> Compaq PC	
	VUPC <	Impasse <i>Christensen et al., 2003</i> Motorola Iridium	Impasse	Low-cost <i>Porter 1996</i> Southwest Airlines	

Fig. 7 : Modèle intégrateur de typologies de propositions de valeur

3.1 ARCHITECTURE DU MODELE

Il doit être appréhendé au travers de trois dimensions : c'est par rapport à une offre de référence qu'une nouvelle offre s'apprécie, pour un segment particulier de clients, et qu'elle peut ainsi générer des avantages concurrentiels (Abernathy et Clark, 1985). Cooper (1999, p. 117) cite une étude dont il est l'auteur et qui prouve que certaines entreprises qui proposent : un produit différencié, un bénéfice client unique et une valeur supérieure pour l'utilisateur, atteignent des résultats spectaculaires (quatre fois la profitabilité par rapport à des entreprises qui ne maîtrisent pas ces facteurs). Nous retrouvons dans ces trois points un écho aux trois dimensions de notre modèle : l'offre de référence, le positionnement prix et la VUPC.

Rappelons l'importance de la dimension « coûts », sous peine de risquer d'établir une proposition de valeur performante pour les clients, mais pas pour le fournisseur...

3.1.1 Le modèle fonctionne par rapport à une offre de référence

L'offre de référence est un produit ou service précis qui représente une alternative à la nouvelle offre (Forbis et Mehta, 1981 ; Dewever 2005 ; Anderson et al. 2006). Elle correspond donc à un produit ou service concurrent qui est déjà utilisé par le segment de clients considéré (Forbis et Mehta, 1981 ; Gourville 2006), voire à une tâche de type « Do it yourself » (Kim et Mauborne, 1999 ; Dewever 2005).

L'offre de référence doit donc être celle de l'acteur dominant le marché (Détrie et al., 2005).

Le concept d'offre de référence est indissociable de celui de proposition de valeur :

- ✓ La VUPC doit être évaluée en comparaison avec l'offre de référence, retenant ainsi la concurrence comme l'un des paramètres à prendre en compte (Dewever 2005).
- ✓ La comparaison avec l'offre de référence est indispensable pour obtenir une proposition de valeur distinctive (Anderson et al., 2006).

3.1.2 La VUPC s'évalue pour un segment

La VUPC se conçoit pour un segment spécifique (Forbis et Mehta, 1981 ; Zeithaml 1988 ; Markides 1997 ; Keeney 1999), le segment étant bien défini comme un ensemble de consommateurs qui évaluent l'offre à un niveau financièrement homogène (Nagle, 1984).

La VUPC étant par nature individuelle (comme nous l'avons vu), c'est elle qui structure les segments (par opposition à des statistiques démographiques classiques), puisqu'il est recommandé de travailler en priorité celui (ou ceux) qui valorisent la nouvelle offre au plus haut, comme nous le verrons.

La nécessité de focaliser l'entreprise sur une cible par une proposition de valeur « unique » fait l'objet d'un consensus dans la littérature. Cette nécessité est notamment illustrée par le concept de « Trade-offs » chez Porter (1996). Ainsi, la focalisation permet une meilleure compréhension de la proposition par les clients (« image »), une optimisation de l'allocation des ressources (puisque la stratégie est

clairement définie) et, de fait, une communication interne optimisée pour un pilotage plus efficace. C'est donc le contraire d'un positionnement flou, celui qui conduirait à être « tout pour tous les clients » (Porter 2001 ; Magretta 2002).

3.1.3 Le positionnement prix : une offre précise produite aux meilleurs coûts

Pour Keeney (1999), la proposition de valeur est le rapport entre les bénéfices finaux et le prix payé par un prospect pour acheter un produit particulier. Il est donc naturel qu'à l'instar de l'offre de référence et de la VUPC, le positionnement prix fasse référence à une offre précise.

Quel que soit le positionnement retenu, la performance reposera aussi sur la capacité de l'entreprise à baisser ses coûts (Cravens et al., 1998). Cette nécessité deviendrait vitale pour les entreprises qui choisiraient (ou seraient contraintes à) la colonne « Positionnement prix < » de notre modèle, pour qu'elles puissent maintenir des marges génératrices de profits.

Ainsi, la « formule magique » s'établirait comme suit (Santi 2004) :

$\Delta \text{VUPC} > \Delta \text{PRIX} > \Delta \text{COUTS}$

Cette optimisation des coûts peut provenir du type même de proposition de valeur choisi, comme c'est par exemple le cas pour le concept « Low cost » ou « Innovation », comme nous le verrons.

3.1.4 Définitions des variations proposées par le modèle

Il nous faut maintenant définir ce que nous entendons par « VUPC > », « positionnement prix < », etc. Notons que nous avons trouvé très peu de références dans la littérature à ce sujet.

3.1.4.1 Définitions des variations de VUPC

Nous retiendrons comme définition pour « VUPC > » celle utilisée par Forbis et Mehta (1981), qui considère un accroissement de 10 % de cette donnée. Sachant

qu'OR correspond à l'offre de référence et NO à la nouvelle offre, nous considérerons comme seuil minimum :

$$\text{VUPC (NO)} > 1,1 \text{ VUPC (OR)}$$

Pour ce qui concerne « VUPC < », nous nous rapprocherons des ratios obtenus par de Fresse de Monval (2006) pour qualifier une VUPC de type low-cost par rapport à une offre de référence traditionnelle, soit 24 %. Ainsi :

$$\text{VUPC (NO)} < 0,76 \text{ VUPC (OR)}$$

$$\text{De fait : (VUPC =) = } 0,76 \text{ VUPC (OR)} < \text{VUPC (NO)} < 1,1 \text{ VUPC (OR)}$$

3.1.4.2 Définitions des variations de positionnement prix

Ayant retenu un accroissement de la VUPC de 10 % comme seuil minimal pour qualifier la « VUPC > », et pour rester cohérent avec nos définitions, le seuil minimal que nous retiendrons pour « Positionnement prix > » (PP >) sera nécessairement inférieur à 10 %. Retenant 5 %, nous obtiendrons donc :

$$\text{PP (NO)} > 1,05 \text{ PP (OR)}$$

Pour ce qui concerne « PP < », nous retiendrons le discount proposé par le premier PC compatible IBM de Compaq (Kim et Mauborne, 1997), avec un seuil minimal de 15 %. Nous obtiendrons donc :

$$\text{PP (NO)} < 0,85 \text{ PP (OR)}$$

$$\text{De fait : (PP =) = } 0,85 \text{ PP (OR)} < \text{PP (NO)} < 1,05 \text{ PP (OR)}$$

Il est bien évident qu'il faut insister sur le fait que ces seuils sont des minimaux. Les quelques exemple précis que nous avons pu trouver dans notre revue de la littérature font parfois référence à des différences beaucoup plus sensibles, notamment en matière de positionnement prix. Pour ce qui concerne le ratio « PP< », par exemple, on trouve des variations parfois supérieures à 50 % (Santi 1997 ; Kim et Mauborne, 2004).

3.2 CONTENU DU MODÈLE

Notre modèle, basé sur notre revue de la littérature, fait ressortir quatre situations sensiblement différentes : une proposition de valeur particulièrement performante, d'autres très performantes, des propositions de valeur performantes, et des propositions de valeur sans valeur.

Ajoutons que, comme nous le verrons, le simple fait de changer d'offre de référence ou de cible peut également mettre l'entreprise sur la voie de propositions de valeur efficaces.

3.2.1 Une proposition de valeur particulièrement performante

Notre revue de littérature montre des performances particulièrement remarquables lorsque l'entreprise change substantiellement d'approche, par rapport à l'offre de référence, en termes de VUPC et de positionnement prix, tout en optimisant ses coûts.

Si la VUPC est inférieure à l'offre de référence, il est indispensable que le positionnement prix le soit aussi. Si la VUPC est supérieure, on s'attend à ce que le fournisseur conserve un maximum possible de la valeur créée.

Le positionnement « Blue Ocean » ajoute aux ruptures liées à la VUPC et au positionnement prix celle qui consiste à prendre le contre-pied en matière de valeur concédée au client. Cette double rupture nous paraît de nature à distancer plus efficacement la concurrence, et l'on peut se demander si elle n'est pas une obligation pour les start-up technologiques, comme nous le verrons dans nos conclusions.

Le concept « Blue Ocean » correspond à une « rupture stratégique » selon Détrie et al. (2005). Cette stratégie consiste à réduire la VUPC de certains attributs de l'offre de référence, à l'augmenter pour certains autres, à éliminer d'anciens attributs, et enfin, à en créer de nouveaux. Les coûts sont naturellement sensiblement inférieurs, par nature puisqu'on dégrade les attributs de la valeur de l'offre, et par obligation pour faire du profit avec des prix bas.

Ce concept a été étudié par Kim et Mauborne (2004). Leur analyse fait ressortir plusieurs conclusions intéressantes :

- ✓ Cette stratégie n'est pas nouvelle, elle a même été appliquée au début du siècle dernier dans l'industrie automobile par Henry Ford et son modèle « T », dont il a positionné le prix à l'équivalent d'une carriole à cheval de l'époque. Les auteurs ont recensé 150 cas dans trente secteurs d'activité avec une approche longitudinale sur plus d'un siècle.
- ✓ La plupart des stratégies de ce type sont lancées dans des contextes difficiles, sur des produits qui restent dans le « core business » de l'entreprise, et pour lesquels les technologies sont généralement disponibles sur le marché.
- ✓ Non seulement cette stratégie procure un avantage compétitif (le Blue Ocean, c'est l'endroit où la concurrence est sans effet), mais il se révèle durable et défendable.
- ✓ Le Blue Ocean repose souvent sur des besoins latents, facteur de création de valeur maximale, comme nous l'avons vu.

Dans la case de notre modèle correspondante à la proposition de valeur de type « Blue Ocean », nous n'avons pas cité le cas qui est au centre de l'article de référence de Kim et Mauborne, à savoir le Cirque du Soleil, cas sur lequel nous reviendrons dans la partie « Discussions sur le modèle ».

Nous avons préféré retenir le cas Canon, analysé par Markides (1997). Canon, par rapport à l'offre de référence Xerox et ses gros photocopieurs installés comme un service central dans les entreprises, a innové en proposant une approche décentralisée avec des copieurs plus légers pour chaque service. Nous estimons que cette proposition de valeur est de type « Blue Ocean » car la VUPC a bien été sensiblement augmentée (qualité perçue des copies quasi-équivalente, plus grande souplesse d'utilisation, alternative d'un autre service en cas de panne, etc.), alors que le positionnement prix est sensiblement inférieur et les coûts optimisés grâce à des technologies alternatives.

De même, Barnes & Noble décida de transformer l'achat de livres (en déclin sur leur marché) en « expérience » (Kim et Mauborne 1999). De fait, la taille inhabituelle des magasins pour le secteur permet aux clients de comparer (150 000 titres au lieu de 20 000). Si l'on ajoute le personnel qui apporte une valeur ajoutée de conseil, le risque d'erreur pour les acheteurs diminue, augmentant par la-même mécaniquement la VUPC. Cette augmentation est également due à des heures d'ouverture plus

étendues et des magasins plus confortables (avec des canapés permettant la découverte des livres). Si l'article de Kim & Mauborne n'indique pas le positionnement prix, on peut imaginer qu'il est sensiblement inférieur à la distribution de détail, et que l'on est donc bien en présence d'une offre de type « Blue Ocean ».

Enfin, Dell peut sans doute être un autre exemple proposition de valeur de type « Blue Ocean ». Leurs prix sont inférieurs à la concurrence (Cravens et al., 1998), alors que les performances des produits, liées au modèle économique sont meilleures : grâce au faible niveau des stocks, les composants des PC sont d'une génération plus récente que ceux des concurrents (Rangan et Bell, 1998).

3.2.2 Des proposition de valeur très performantes

3.2.2.1 Proposition de valeur d'amplification

Une proposition de valeur d'amplification correspond à une VUPC supérieure à l'offre de référence, un positionnement prix supérieur et à des coûts (en général) supérieurs. Ce concept a été décrit par Forbis et Mehta (1981). Il correspond à une « différenciation par le haut » selon Détrie et al. (2005).

La proposition de valeur d'amplification conduit à augmenter la VUPC de certains attributs de l'offre de référence, et/ou à en créer de nouveaux.

Ce type de proposition de valeur correspond à la stratégie d'entreprises pour lesquelles les citations sont plus nombreuses que les analyses dans la littérature, comme Starbucks ou Nespresso, ou à des produits comme Actimel ou l'Ipod.

3.2.2.2 Proposition de valeur « low cost »

Une proposition de valeur « low-cost » correspond à une VUPC inférieure à l'offre de référence pour un positionnement prix inférieur. Ce concept correspond à une « différenciation par le bas » selon Détrie et al. (2005).

Une stratégie « low cost » consiste à réduire la VUPC de certains attributs de l'offre de référence, et à en éliminer certains autres. Parfois, un modèle « low-cost » peut également proposer une augmentation de certains attributs de la VUPC, par exemple avec la qualité de la literie dans les hôtels Formule 1.

Porter (1996) a analysé le cas Southwest Airlines, le pionnier du modèle économique low-cost dans le transport aérien. Les principales conclusions de sa recherche montrent que, non seulement la stratégie de Southwest Airlines lui a permis d'occuper une position concurrentielle extrêmement favorable, mais qu'elle est beaucoup plus difficile à imiter qu'il n'y paraît. De plus, à l'instar des hôtels Formule 1, cette stratégie permet finalement une qualité de prestation que même les compagnies régulières ne peuvent atteindre sur une offre comparable (le « point-to-point »), grâce à une meilleure rotation des avions (liée à la suppression d'un certains nombre de services) et par conséquent, à un plus grand nombre de départs (avec une meilleure ponctualité) proposés aux clients dans une journée. Force est de constater aujourd'hui que si de nombreuses compagnies aériennes américaines sont sous « Chapter 11 », Southwest Airlines continue à engranger des profits.

Pour une entreprise installée, faire face à un nouvel entrant qui propose un modèle « low-cost » n'est pas facile. Il existe deux types de riposte :

1. Pour Gray et al. (2004), la première consiste à baisser les prix. Cela peut se révéler dangereux quand le modèle économique n'a pas été conçu pour être « low-cost ». Porter (1996) analyse le cas Continental Lite, compagnie aérienne qui a envisagé ce type de riposte et qui n'a pu de fait qu'accélérer sa faillite.
2. La seconde consiste à créer une nouvelle entreprise, avec une identité et une chaîne de la valeur plus ou moins séparées selon les cas (Markides et Charitou, 2004). Bien qu'il y ait eu de nombreux échecs (IBM et Ambra pour répliquer à Dell, par exemple), les auteurs ont analysé un certain nombre de succès notables : Volkswagen avec Seat et Skoda ; Intel avec Celeron ; Gap avec Old Navy ; et, pour rester sur le même secteur que Southwest Airlines, Singapore Airlines avec Silkair.

Ayant besoin de moins investir, les entreprises « low-cost » ont moins d'intensité capitalistique. Ainsi, le résultat net n'est peut-être pas le meilleur outil pour mesurer la rentabilité d'un tel modèle, dont le performance s'appréciera sans doute mieux en considérant le retour sur capitaux investis²⁰.

²⁰ Conversation avec Michel Santi.

3.2.3 Des propositions de valeur performantes

Ce type de propositions de valeur implique un changement au niveau de la VUPC ou du positionnement prix. Si elles n'ont manifestement pas, selon notre revue de la littérature, été adoptées par un nombre significatif d'entreprises, et si elles n'ont pas un impact aussi spectaculaire sur les positions concurrentielles, elles semblent néanmoins tout à fait performantes.

3.2.3.1 Proposition de valeur d'innovation

Une proposition de valeur d'innovation correspond à une VUPC supérieure à l'offre de référence pour un positionnement prix égal. Ce concept se situe entre les stratégies de rupture et les différenciations par le haut selon Détrie et al. (2005).

La proposition de valeur d'innovation consiste à augmenter la VUPC de certains attributs de l'offre de référence, voire à en créer de nouveaux (les plus valorisés par la cible). Bien entendu, un gain substantiel en termes de coûts est indispensable pour que le fournisseur fasse des profits. Dans ce cas, on parlera de rupture masquée²¹, car elle n'apparaîtra pas dans le positionnement prix. En revanche, si tel n'est pas le cas, on parlera plutôt de différenciation marketing, et donc d'avantages peu durables et défendables.

Une illustration très intéressante de ce type de proposition de valeur nous est fournie par Kim et Mauborne (1997), qui ont analysé le cas Kinépolis.

Le fondateur de Kinépolis a identifié une opportunité de marché liée à la baisse de fréquentation drastique des salles de cinéma à Bruxelles (de 8 à 2 séances annuelles). Sachant que ce n'était pas l'intérêt pour le cinéma qui était en jeu mais les conditions d'exercice de ce loisir (petites salles, petits écrans, accès difficile), il a inventé le concept de Megaplex. Il a ainsi significativement augmenté la VUPC : grands écrans, meilleure assise, parking accessible et gratuit, services additionnels (restaurants), etc. Bien que ses clients ne parlent plus d'« aller au cinéma » mais de « passer une soirée à Kinépolis », il a néanmoins choisi de positionner son prix identiquement au prix d'une place de cinéma classique, estimant sans doute qu'il n'y avait pas d'élasticité possible. Résultat : les gains de part de marché de Kinépolis (50 % dès la première

²¹ Conversation avec Michel Santi.

année, sur un marché qui a retrouvé une croissance de 40 %) sont spectaculaires. Le succès de l'entreprise est également assuré par les réductions des coûts de structure liés à son modèle économique, à savoir principalement les loyers (en banlieue), les frais de personnel et les achats (importantes économies d'échelle), etc. Au total, un siège Kinopolis coûte 50 % de moins qu'un siège de cinéma classique.

3.2.3.2 Proposition de valeur économique

Une proposition de valeur économique correspond à une VUPC égale à l'offre de référence pour un positionnement prix inférieur, incluant naturellement des coûts inférieurs.

Ce modèle conduirait alors à ne pas modifier les attributs de l'offre de référence, et à ne travailler que sur les coûts de l'entreprise. Ce concept correspond aux « stratégies de coût » selon Détrie et al. (2005).

Le principe de la proposition de valeur économique a également été décrit par Bowman et Ambrosini (2000). Dans ce cas, le positionnement prix est borné par l'économie de coûts générée (Santi 2004).

Notre revue de la littérature nous a permis d'identifier précisément deux cas de proposition de valeur économique.

Celui du premier PC compatible IBM lancé par Compaq avec un prix inférieur de 15 % par rapport à l'offre de référence d'IBM (Kim et Mauborne, 1997). Nous formulons alors l'hypothèse que la VUPC était sensiblement identique entre les deux offres, le design supérieur de Compaq et la notoriété d'IBM étant deux attributs de la valeur de l'offre se neutralisant.

Autre exemple, Virgin Airways qui propose « La première classe au prix de la classe affaires » (Cravens et al., 1998, p. 30).

Il existe néanmoins un danger pour la proposition de valeur économique : que le positionnement prix inférieur à l'offre de référence ne provoque chez les clients, *de facto*, une baisse de la VUPC (Chang et Wildt, 1994).

3.2.4 Des propositions de valeur qui mènent à des impasses

3.2.4.1 Proposition de valeur « settlers »

La proposition de valeur « settlers » correspond à une VUPC égale à l'offre de référence pour un positionnement prix égal. Cette stratégie « me-too » était très pratiquée à l'époque de la bulle Internet, pendant laquelle les clones foisonnaient.

On comprend bien le peu d'intérêt que revêt un tel positionnement, la négation-même de toute idée d'innovation. Kim et Mauborne (1997) posent cette problématique essentiellement en termes d'absence de potentiel de croissance.

3.2.4.2 Propositions de valeur sans aucune valeur

Les propositions de valeur sans valeur correspondent, soit à une VUPC inférieure à l'offre de référence pour un positionnement prix supérieur ou égal, soit à une VUPC égale à l'offre de référence pour un positionnement prix supérieur.

Bien qu'il paraisse évident que ces types de propositions de valeur mènent à une impasse, et que la pédagogie de l'échec demeure un bon moyen d'apprendre, nous avons trouvé peu de littérature qui analyse ces situations. L'exemple du téléphone mobile Iridium est parfois cité, et d'autres exemple comme le logiciel de reconnaissance vocale d'IBM (Christensen et al., 2003) sont plutôt rares.

Il est néanmoins probable que leur place dans la vie des affaires est très supérieure à celle qu'elles occupent dans la littérature. Pour s'en convaincre, il suffit de se référer aux faibles ratios de succès constatés à propos du lancement de produits nouveaux (dont nous reparlerons), auquel il convient d'ajouter celui des défaillances de nouvelles entreprises (chiffres que nous avons déjà évoqués).

3.3 DISCUSSION SUR LE MODÈLE

Notre modèle ne prétend pas à l'exhaustivité, et nous avons recensés certains cas de figure pour lesquels il ne peut pas s'appliquer, ainsi que certaines de ses limites. A nouveau, les points développés ci-après ne prétendent pas non plus à l'exhaustivité.

3.3.1 Les combinaisons

Certaines propositions de valeur trouvent leur source principale dans une approche nouvelle des segments marketing. Par exemple, la marque de vêtements pour enfants « Du Pareil Au Même », a comblé un vide entre les vêtements de marque et donc chers (de type « Jacadi »), et les vêtements bon marché comme ceux vendus par la grande distribution (Santi et al., 1997). Cette entreprise a donc ciblé ces deux segments de clientèle autour d'une nouvelle offre, baptisée « Cheap & chic ». Ainsi, la proposition de valeur est-elle de type « économique » pour la clientèle traditionnelle de Jacadi, alors qu'elle est de type « innovation » pour les clients de la grande distribution. Cette nouvelle offre ne pouvant se comparer à une seule offre de référence, notre modèle ne peut s'appliquer.

Ce type de proposition de valeur que nous appellerons « combinée » n'est pas un cas isolé, puisqu'on le retrouve chez Ralph Lauren ou Toyota (Kim et Mauborne, 1999). On la retrouve aussi chez Swatch (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006), qui n'est ni un produit de luxe, ni un produit d'utilité, mais un produit de mode, qui cible aussi bien les clients du segment des montres de luxe que celui des montres bon marché.

On le trouve aussi au niveau du Cirque du Soleil, pourtant présenté comme Kim et Mauborne (2004) comme un modèle de type « Blue Ocean ». En effet, de notre point de vue, le Cirque du Soleil propose une valeur d'amplification pour les clients traditionnels du cirque (si l'on confirme que les animaux, par exemple, sont finalement des attributs peu valorisés à cause de la prise de conscience de leur traitement), avec une VUPC augmentée par la qualité et la sophistication du spectacle, et un positionnement prix supérieur à l'offre de référence (le cirque traditionnel). Par contre, pour ce qui concerne les clients habituels du théâtre ou de l'opéra (segment probablement assez différent des amateurs de cirque, même si l'on peut imaginer des recoupements), nous avons identifié une proposition de valeur « low-cost », avec une VUPC et un positionnement prix inférieurs à l'offre de référence. Ainsi, plusieurs segments et plusieurs offres de référence pris en compte nous conduisent à penser que le Cirque du Soleil propose bien une valeur combinée.

Un autre type de combinaison peut être identifié, lorsqu'il y a cohabitation de deux business modèles dans la même entreprise, comme c'est le cas chez Nestlé, entre

Nescafé et Nespresso (Markides et Charitou, 2004). Si on sait évaluer la proposition de valeur pour chacun de ces produits (« Amplification » pour Nespresso, par exemple), la cohabitation n'est pas évidente à gérer. Les auteurs préconisent une séparation plus ou moins profonde des activités en présence de ce qu'ils ont appelé un « dual business model ». En effet, le modèle Nespresso implique l'achat d'une machine spécifique et le verrouillage des clients par les consommables, ce qui n'est pas le cas de Nescafé.

Bien entendu, on parle de cohabitation lorsque les différentes offres considérées induisent une allocation des ressources et un business modèle distincts, et non pas en présence d'une simple gamme de produits ou de services.

3.3.2 Les propositions de valeur différées

Une proposition de valeur « différée » correspond à un pari sur des revenus futurs. Cet objectif peut être atteint, soit par une dénaturation de l'offre principale, en l'associant avec un autre produit ou service (bundle), soit à une dénaturation de la VUPC par la gratuité d'une offre.

Par « bundle », nous entendons bien deux produits associés dans une même offre, ou une éventuelle combinaison de services associés telle que définie par Nagle (1984). Mahadevan (2000) et Sarin et al. (2003) recommandent l'approche en bundle pour diminuer les risques perçus par les consommateurs de produits nouveaux à caractère technologique.

Le bundle ne peut pas rentrer dans notre modèle car il s'agit de deux produits distincts, et même parfois de deux marchés distincts. Se pose alors le problème de la focalisation, ainsi que celui de l'évaluation de la VUPC du second produit (Sarin et al., 2003).

Comme les bundles, l'approche gratuite (Mahadevan 2000, avec l'exemple d'Acrobat reader) ne peut pas être intégré dans notre modèle.

3.3.3 Les stakeholders

Prenons à nouveau l'exemple des start-up technologiques. Le nombre important de partenariats indispensables avec des acteurs de toute nature (Danov et al., 2003), comme une institution de recherche, une organisation professionnelle, des fournisseurs, des clients, des dispositifs publics, implique que ces partenaires doivent également être séduits par l'approche de la start-up.

Certaines relations ne pourront pas être basées sur une relation financière, notamment lorsqu'on a affaire à la puissance publique. Bien entendu, notre modèle intégrateur ne peut couvrir ce type de proposition de valeur, si ce n'est que sa force et sa clarté devront indirectement participer de son attractivité vis-à-vis de ces « clients » un peu particuliers.

3.3.4 Quelques autres limites du modèle²²

En premier lieu, nous remarquons que notre modèle n'a pas d'horizon temporel, car il ne peut intégrer les conséquences des réactions de l'offre de référence face à la commercialisation de la nouvelle offre.

La concurrence, si elle se révèle particulièrement agressive, pourrait en effet conduire le fournisseur à changer de positionnement prix. C'est ce qui s'est passé lorsque les offres alternatives à Eurostar (bateaux et avions) ont baissé très sensiblement leurs prix dès sa commercialisation.

Rappelons que, dans ce cas, il reste des possibilités de mouvement dans la ligne « VUPC > » de notre modèle, à condition d'avoir opté pour un « Positionnement prix > » ou « Positionnement prix = », puisque le fournisseur peut alors baisser ses prix. Ajoutons que, quelque soit son positionnement prix, le fournisseur peut également (ou concomitamment), s'il en a la possibilité, opter pour une réduction de coûts, mais c'est alors un tout autre challenge à relever.

Nous remarquons également que notre modèle ne peut pas décrire une entreprise, sauf si elle est mono-produit, ce qui est le cas de la plupart des start-up, notamment à leurs débuts.

²² La première partie de ce point résulte d'un entretien avec Pierre Dussauge, Professeur de stratégie au Groupe HEC.

Nous pensons également que l'utilisation de notre modèle aura plus ou moins de sens en fonction du secteur d'activité. Prenons l'exemple du secteur du luxe : la question même de l'arbitrage se pose-telle ? Autrement dit, les offres ne sont-elles pas, de fait, condamnées au positionnement « Amplification » ? Qui oserait, dans ce secteur, jouer sur le positionnement prix, voire sur les coûts ?

Si nous allons poursuivons cette courte réflexion, le concept d'offre de référence a-t-il un sens dans le secteur du luxe ? Et celui de VUPC ?

3.4 REMARQUES SUR L'UTILISATION DU MODÈLE

Nous avons vu que notre modèle intégrateur s'applique dans des cas très précis : pour un produit, sur un segment, par rapport à une offre de référence, ce qui nous amène à formuler trois recommandations :

- ✓ Le choix de chacun de ces paramètres (par exemple : quelle est l'offre de référence à laquelle je me compare ?), qui est du ressort du manager, doit être fait avec un soin particulier. En effet, si tel n'est pas le cas, on risque de rendre la proposition de valeur inopérante.
- ✓ Le modèle doit être adapté (et donc appliqué) pour chaque segment ou produit (Mc Grath et MacMillan, 2000, Anderson et al., 2006). Cette démarche pouvant apparaître fastidieuse, nous conseillons de l'appliquer pour positionner le produit ou service le plus contributeur à la marge de l'entreprise. Bien entendu, ce problème ne se pose pas pour les entreprises en création, qui sont la plupart mono-produit dans un premier temps (Albert et Mougenot, 1998).
- ✓ La prise en compte de tous les paramètres de modèle intégrateur est indispensable pour situer une proposition de valeur. Par exemple, notre revue de la littérature nous a souvent mis en présence du cas Amazon.com, dont nous sommes aussi familier en tant qu'enseignant, sans jamais pouvoir évaluer précisément sa proposition de valeur. Si nous savons que cette entreprise se situe dans la colonne « Prix – » (Mahadevan 2000), nous ne connaissons pas la VUPC spécifique au fait d'acheter en ligne ce type de produits.

4 COMMENT CONCEVOIR DES PROPOSITIONS DE VALEUR PERFORMANTES ?

Nous avons vu comment la littérature définissait le concept de proposition de valeur performante, et nous avons tenté de définir l'ensemble de ses composantes.

Nous allons désormais poursuivre cet objectif de compréhension en nous interrogeant sur les paramètres qui permettent de formuler ces propositions de valeur performantes.

4.1 INNOVER POUR CRÉER DE VALEUR

Si une entreprise veut faire des profits, il lui faut faire mieux que ses concurrents. Si elle veut faire mieux, elle doit se différencier, et si elle veut se différencier, elle doit innover. Ajoutons que, bien entendu, l'innovation n'a d'intérêt que lorsqu'elle apporte de la valeur au client

Si ces principes paraissent frappés au coin du bon sens, la principale difficulté pour les mettre en œuvre réside dans le constat (partagé par tous les auteurs que nous avons lus) que les fournisseurs ont du mal à innover et que les clients se méfient des innovations.

4.1.1 Innovation et création de valeur pour le client

Notre revue de la littérature montre clairement que les clients se méfient la plupart du temps des innovations. Ils se trouvent alors confrontés à ce que le psychologue (prix Nobel en économie en 2002) Daniel Kahneman appelle « The loss aversion ». Ainsi, des études montrent que les espérances de gains doivent, de beaucoup, surpasser les craintes de pertes envisagées. Des expériences ont montré qu'un échantillon de personnes interrogées exigeait un bénéfice deux à quatre fois supérieur lorsqu'on leur demandait de passer d'un produit qu'elles utilisaient à une nouvelle offre (Gourville 2006). Ainsi, lorsque l'innovation concerne un marché établi, les clients se focalisent plutôt sur les sacrifices de la nouvelle offre, que sur les bénéfices (Veryzer, 1998 ; Christensen et al., 2003).

C'est bien entendu l'idée de risque qui constitue le sacrifice le plus valorisé, notamment ceux qui sont associés aux produits technologiques. En effet, la défiance porte sur la fiabilité des produits (faiblesse logique de la base installée), la question de l'évolution des produits en question et de leur capacité à devenir un standard (Sarin et al., 2003).

Le risque peut aussi porter sur les entreprises qui les vendent, notamment s'il s'agit de start-up, qui souffrent d'une défiance sur leur capacité à maîtriser dans le temps la technologie et de l'absence inévitable d'image de marque rassurante (Nagle 1984 ; Shepherd et al., 2000 ; Sarin et al., 2003).

En présence d'une composante technologique non maîtrisée par l'une des deux parties en négociation, on constate souvent une asymétrie d'information (Nagle 1984) qui amène les acheteurs à percevoir les sacrifices comme plus élevés, donc à diminuer leur VUPC. Considérons l'exemple de la voiture d'occasion décrit par Nagle. La valeur de la voiture vue par l'acheteur ou le vendeur est relativement similaire, tant qu'il existe des références admises et partagées entre eux (l'argus, par exemple). Mais il faut également prendre en compte l'asymétrie d'information que constitue l'expérience de l'utilisation de la voiture en question, possédée par le vendeur, mais pas par l'acheteur. C'est cette asymétrie qui conduira naturellement l'acheteur à décoter le prix de la voiture, car il ignore si le vendeur a eu des soucis techniques ou des accidents avec son véhicule.

4.1.2 Innovation et création de valeur pour le fournisseur

4.1.2.1 Innovation entrepreneuriale

Par nature, l'innovation entrepreneuriale est radicale (Wickham 2004). Les produits ou services radicalement innovants permettent rarement un niveau de marge ou une taille de cible en adéquation avec les habitudes des grandes entreprises (Anthony et al., 2006). Ils ne correspondent pas non plus forcément aux besoins de leurs clients traditionnels (Bower et Christensen, 1995).

Les grandes entreprises ont donc plus de mal à innover (Markides 1999 ; Morris et al., 2002). Si elles savent mettre en place des innovations incrémentales, elles ne sont jamais à l'origine d'innovations radicales (Christensen et Overdorf, 2000).

L'explication principale est liée à la corrélation entre le niveau d'innovation et le risque (Bernasconi, Monsted et al., 2000).

Il faut souligner que seul un quart des produits nouveaux atteint les objectifs définis et que plus de 50 % des projets ne sont jamais commercialisés (Choffrey 2000). Il faut donc ajouter à ce chiffre les produits ou services qui sont commercialisés sans succès. Ainsi, les lancements de nouvelles offres échouent-elles dans 40 % à 90 % des cas. Cette tendance est restée constante depuis 25 ans (Gourville 2006), alors que les managers et les collaborateurs des entreprises concernées, selon une étude conduite sur 100 sociétés pendant cinq ans (et 2 500 collaborateurs interrogés), ont bien conscience de l'ampleur du problème (Cooper 1999).

Certains auteurs (Bower et Chritensen, 1995) vont même jusqu'à recommander de laisser les start-up ou les spin-off défricher le terrain, puisqu'elles sont quasiment les seules, vue leur réactivité et l'absence de conflit avec des activités existantes (Porter 1996), à pouvoir lancer des innovations de rupture sur des niches. N'ayant, de toute manière, que peu de clients, les start-up sont condamnées au risque. Elles peuvent donc s'accommoder de marges plus faibles.

Le risque réside alors dans la prise rapide de parts de marché par ces start-up, car c'est presque toujours le nouvel entrant qui l'emporte lorsque l'innovation technologique est radicale (Christensen et al., 2003).

Parfois, une innovation technologique, même si son potentiel de création de valeur est important, met très longtemps à s'imposer. Nous pouvons citer l'exemple des boîtes de vitesse automatiques (plus de trente ans (Zahra et al., 1995)). Ce délai (de quatorze ans en moyenne) est dû notamment au fait que les nouveaux entrants investissent dans un premier temps des niches. De fait, il faut que les niches deviennent des segments de plus en plus significatifs pour que l'action des challengers aient des conséquences visibles sur les ventes des leaders (Zahra et al., 1995). On pourrait facilement imaginer que le facteur temps est forcément défavorable aux jeunes entreprises mais Santi (2005) a démontré dans une recherche (sur un échantillon de 114 entreprises auxquelles l'ANVAR a prêté de l'argent), que la réussite des start-up tenait aussi à un certain temps de préparation et de maturation (à condition d'avoir les moyens pour financer ce temps, bien entendu).

Dans certains cas, l'innovation managériale peut aussi amener des avantages concurrentiels contre lesquels il est très difficile, voire impossible de lutter. Comment les autres constructeurs de micro-ordinateurs luttent-ils contre Dell ? Ils ne peuvent, en effet, pas renoncer à leur circuit de distribution : quel marché financerait la perte de revenus consécutive à une telle rupture stratégique ? Quelle est la situation financière des compagnies aériennes américaines comparées à celle de Southwest Airlines ?

Les entreprises installées qui ont ensuite réussi à dominer des marchés anciennement émergents sont rares (Christensen et Overdorf, 2000). Notons qu'elles gagnent néanmoins presque toujours contre les nouveaux entrants dans le cas où les innovations sont incrémentales (Christensen et al., 2003).

Les grandes entreprises ne sont pas pour autant condamnées à subir l'agression de nouveaux entrants sans réplique possible, mais à certaines conditions, comme par exemple l'essaimage d'activités innovantes ((Bower et Christensen, 1995 ; Christensen et Overdorf, 2000 ; Markides et Charitou, 2004), stratégie qui n'a pas suscité beaucoup de vocations jusqu'à présent, du moins en France (Choffray 2000 ; Iselin, 2005).

4.1.2.2 Innovation et effet de rente

Nous avons vu que l'on peut corrélérer l'intensité de l'innovation avec les profits. Ainsi, les concurrents mettront d'autant plus de temps à réagir que l'innovation sera radicale (Hamel 2006). L'effet de rente induit doit permettre à l'entreprise qui en est à l'origine d'imposer ses tarifs à ses clients, puisqu'elle se trouve, pour un temps déterminé, libérée de toute pression concurrentielle (Lelarge 2006). Cette situation de rente est particulièrement marquée si l'innovation est technologique car elle est alors juridiquement protégeable par des brevets, à l'exception notable des logiciels.

Santi (2004) propose six types de rente d'une innovation (figure 8). Le « volume » correspond au potentiel de la rente en fonction des frictions de l'environnement (au sens « Porterien »), alors que le taux prend en compte le jeu concurrentiel dans lequel s'inscrit l'entreprise considérée, et la durée, la capacité de cette même entreprise à s'approprier l'innovation (et notamment la protéger).

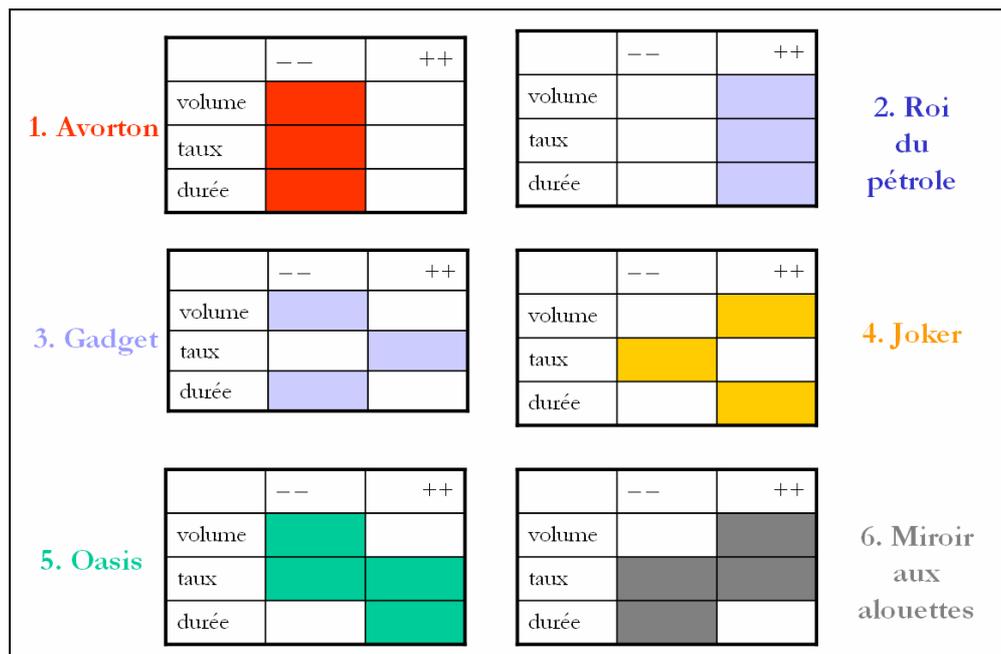


Fig. 8 : typologie des configurations de rente d'une innovation (Santi 2004)

Ce modèle a été conçu pour formuler des recommandations que l'on peut tirer du modèle en termes de stratégie de valorisation et de protection intellectuelle. Notons qu'au fur et à mesure de l'analyse, une entreprise peut passer d'une case du modèle à une autre.

Quelques exemples illustrant ces 6 configurations :

- ✓ Avorton : Bibop.
- ✓ Roi du pétrole: carte à puce.
- ✓ Gadget : trottinettes.
- ✓ Joker : nouveau pneu increvable Michelin.
- ✓ Oasis : photo instantanée Polaroid.
- ✓ Miroir aux alouettes : jeux pour consoles vidéo.

4.1.2.3 Innovation et profits

Si l'on peut faire le lien entre création de valeur pour le client et profits (Cravens et al., 1998), on peut également corrélérer l'intensité de l'innovation avec les profits (Morris et al., 2002).

Kim et Mauborne (2004, p. 80) ont étudié un échantillon de 108 entreprises récemment créées : 86 % proposaient des innovations incrémentales, et 14 % des innovations radicales (« new market or industries »). Les innovations incrémentales représentaient 62 % du chiffre d'affaire et seulement 39 % des profits, alors que les innovations radicales représentaient 38 % du chiffre d'affaire et 61 % des profits.

Notons que l'innovation peut engendrer des opportunités et de la croissance, même dans des marchés peu dynamiques (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006).

4.1.2.4 Le paradoxe de l'innovation

Un client ne perçoit pas forcément (et même rarement) la valeur de la même manière que son fournisseur. Millier (2005) cite l'exemple de la calculette, dans laquelle 80 % des investissements sont consacrés à la technologie et 20 % à son design, alors que 80 % de la décision d'achat repose sur l'apparence, et notamment... le poids (la plus lourde étant valorisée de manière plus élevée). Dans la même idée, le Renault Espace à ses débuts était plutôt comparé à une fourgonnette. De fait, les attributs que lui conféraient à priori les clients étaient très faibles sur le confort et la rapidité (Guerin et Merunka, 2000), ce qui explique sans doute les faibles ventes de ce produit à ses débuts.

Créer de la valeur pour le client et le fournisseur peut donc mener à un paradoxe (Gourville 2006). Nous avons vu qu'un client a tendance à survaloriser ce qu'il possède déjà. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, le fournisseur qui surestime la valeur du produit de ses laboratoires de R&D est victime du même effet.

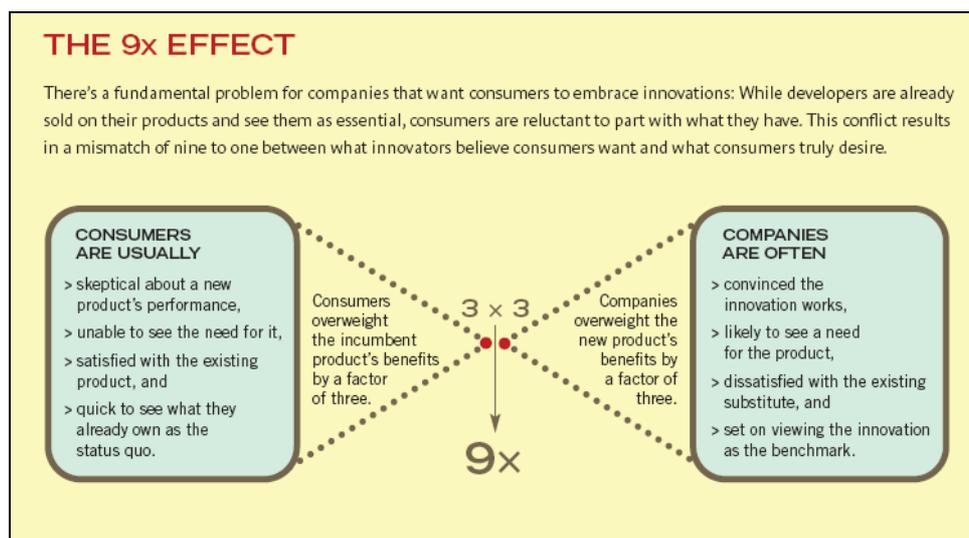


Fig. 9 : inadéquation entre la vision du fournisseur et celle du client (Gourville 2006).

Le fournisseur doit faire un effort particulier pour déterminer avec le plus de finesse possible, non seulement la VUPC, mais aussi le montant de la valeur d'échange qu'il faudra proposer au client pour qu'il accepte d'adopter le nouveau produit. La combinaison de ces deux facteurs peut amener bon nombre d'entreprises à des révisions déchirantes de leur positionnement (Gourville 2006) et de leur structure de coûts.

Est-ce pour cette raison qu'Andy Grove, le fondateur d'Intel, conseille d'ambitionner un facteur de progrès 10, résultats que l'on peut constater dans le secteur de la santé, comme l'IRM (Gourville 2006) ?

N'oublions pas, pour les start-up, d'ajouter le risque lié à la méfiance des clients pour un nouvel acteur, comme nous l'avons vu.

Est-ce pour les raisons explicitées ci-dessus que les fournisseurs et les clients ne s'accordent pas sur la perception de la valeur créée ? Allen et al. (2006) montrent que si, sur un échantillon de 362 entreprises, 80 % des fournisseurs sont convaincus d'apporter un « usage supérieur » à leurs clients, 8 % seulement desdits clients partagent cet avis.

4.2 CHANGER DE PARADIGME

Les entreprises allouent plus volontiers des ressources (temps, attention, argent) aux « problèmes » qu'aux opportunités (Drucker 2006). Forbis et Mehta (1981) montrent que les entreprises s'accrochent à ce qui semble le plus tangible : il est intellectuellement plus accessible de travailler à l'optimisation de coûts existants que d'évaluer la VUPC d'offres innovantes.

Pour les managers, la meilleure façon d'innover consiste donc à commencer par changer d'état d'esprit.

4.2.1 Un nouveau modèle mental

On trouve dans la littérature plusieurs exemples d'entreprises prisonnières de modèles mentaux devenus sclérosants. Ainsi, Kodak qui a tardé à passer de l'analogique au numérique (alors que, ironie de l'histoire, c'est Kodak qui avait

déposé les brevets correspondants à cette technologie...²³). Ces modèles mentaux peuvent aussi s'appliquer à des records sportifs réputés imbattables (Wind 2005). Pour un management efficace d'innovations radicales, il est donc nécessaire d'imaginer de nouvelles structures cognitives (Guerin et Merunka, 2000), alors que les avantages compétitifs reposent essentiellement sur la capacité de l'entreprise à changer radicalement les règles du jeu (Markides 1999 ; Mc Grath et MacMillan, 2000 ; Govindarajan et Gupta, 2001 ; Christensen et al., 2003 ; Drucker 2006), à sortir de « l'orthodoxie managériale » (Hamel 2006, p. 74).

En premier lieu, l'innovation requiert de la patience (Gourville 2006). Cette recommandation renvoie au concept développé par Geoffrey Moore (1999), « Crossing the chasm ». Si tous les produits innovants, et notamment ceux d'origine technologique, doivent affronter le gouffre entre la petite niche des adopteurs précoces du produit et un marché de taille (les utilisateurs pragmatiques, qui en assurent la rentabilité), il est en effet difficile de prévoir précisément la taille de ce gouffre. Autrement dit, l'adoption de certaines innovations peut être plutôt lente (le commerce électronique), alors que d'autres seront nettement plus rapides (le téléphone mobile).

Le tableau ci-dessous est une synthèse (non exhaustive) des exemples les plus marquants que nous avons pu relever au cours de notre revue de la littérature. Nous constatons qu'à l'origine du positionnement de chacune de ces entreprises, il y a bien une volonté de changer les règles du jeu. La créativité de l'entrepreneur leader est donc essentielle (Becker et Knudsen, 2002), le dirigeant de l'entreprise devant être personnellement impliqué au cœur du dispositif d'innovation (Christensen et Overdorf, 2000).

²³ Conversation avec Michel Santi.

ENTREPRISES	INNOVATION	OFFRE
3 COM	Définir une offre de référence originale	Le Palm, plutôt agenda que PC
DPAM	Comblent le vide entre deux types d'offres très éloignées	Chic & Cheap
BURTON SNOWBOARDS	Cibler un nouvel utilisateur	Les jeunes qui n'ont pas encore appris à skier
BARNES & NOBLE	Redéfinir son métier	Un lieu unique qui renforce le plaisir d'acheter des livres avec des services associés
SWATCH	Intégrer une dimension émotionnelle	Une montre pour chaque humeur
CISCO	Intégrer les changements dans l'environnement	Des outils qui savent appréhender l'augmentation du trafic Internet
WALLMART	Aller là où les concurrents ne sont pas	Des prix à proximité aussi performants que les hyper
DELL	Désintermédier la chaîne de la valeur	Des PC personnalisés et plus performants au meilleur prix
CNN	Produire de l'information 120 fois moins cher	News 24/7
TETRA PAK	Intégrer les maillons amont de la chaîne de la valeur	Un processus complet d'emballage pour des produits plus performants
AMEX	Répondre à une demande très mal satisfaite	Des chèques de voyage certifiés et sécurisés

Fig. 10 : de nouvelles offres comme conséquences d'une volonté de changer les règles du jeu

D'après Santi (1997), Kim et Mauborne (1997 et 1999), Govindarajan et Gupta (2001), Magretta (2002), Christensen et al. (2003) et Adner (2006)

Seurat (1999) cite l'exemple de Roberto Goizueta, CEO de Coca-Cola qui, pour définir la part de marché de son entreprise, se pose la question de la consommation mondiale de boissons, au lieu de limiter la concurrence à l'offre alternative habituelle, Pepsi. De fait, la part de marché qu'il demande à son équipe de prendre comme référence passe de 45 % à 3 %.

Dans un monde dont le rythme s'accélère, où la mondialisation et Internet ont rapproché les clients et les concurrents, un changement de modèle mental peut donc conduire les chefs d'entreprise à mieux discerner les opportunités issues de ce foisonnement. C'est cette capacité à cibler l'imperfection des marchés que Morris et al., (2002) ont appelé l'« entrepreneurial marketing » et Markides (1997), la base de la « Strategic innovation ». De fait, les entreprises doivent essayer d'agir comme si elles étaient de nouveaux entrants sur le marché (Kim et Mauborne 1997).

Enfin, notons que changer de modèle mental, ce n'est pas seulement créer, ce peut être aussi détruire. Dans les grandes entreprises notamment, les projets qui sont

lancés sont rarement arrêtés, car les étapes de développement ne font pas toujours l'objet d'évaluations objectives (Cooper 1999 ; Anthony et al., 2006). Cette inertie empêche des projets marginaux, potentiellement plus créatifs, de se développer et conduit ces entreprises à des allocations de ressources discutables.

4.2.2 La R&D au service d'une stratégie

En termes de valorisation de la R&D, les créateurs de start-up disposent de cinq options possibles (Santi 2005) : l'octroi de licence, la cession de brevets, le développement autonome, le développement en partenariat et, bien sûr, l'abandon du projet à un stade précoce.

Les exemples de produits ou services radicalement innovants sont rares (Fayolle, 2004), alors que leur impact sur leurs marchés est considérable : automobile, avion, transistor, PC, Walkman, Internet et téléphonie mobile sont les exemples les plus couramment cités. De fait, on trouve souvent la R&D à l'origine des innovations radicales (Verizer 1998).

Nous constatons une certaine contradiction dans la littérature concernant le rôle de la R&D dans le processus de création de valeur.

Selon Markides (1997), les nouveaux entrants échouent la plupart du temps à attaquer le leader d'un marché. Néanmoins, lorsqu'ils utilisent une rupture technologique, 70 % des leaders installés perdent. Mieux encore, sans rupture technologique, il est extrêmement difficile pour un nouvel entrant de percer.

Si l'impact de l'innovation technologique sur le potentiel de création de valeur semble donc avéré, il n'en demeure pas moins que la plupart des cas cités dans la littérature ne relèvent pas de cette catégorie (Kim et Mauborne, 2004). Dans l'échantillon de vingt-sept projets d'innovation que Rice et al. (1998) étudient dans des entreprises existantes, aucun n'est à la fois un nouveau marché pour l'entreprise et une nouvelle technologie pour ses (ou d'autres) clients. C'est également ce que pense Hamel (2006), qui produit de nombreux cas d'entreprises pour lesquelles l'innovation (qui produit des résultats spectaculaires) est d'origine managériale plutôt que technologique (ou produit), alors que Fayolle (2004), Wickham (2004) et Santi (2005) font de la technologie une condition nécessaire mais non suffisante.

La technologie ne devrait-elle donc être qu'un moyen au service de l'innovation stratégique (Abernathy et Clark, 1985) ? Si la technologie peut donc être un facteur important de la compétitivité des entreprises, ce n'est, à tout le moins, pas le seul. IBM n'a pas été le pionnier dans les PC (Zahra et al., 1995 ; Bower et Christensen, 1995). Dans le même secteur d'activité, citons l'exemple de DEC (Bower et Christensen, 1995 ; Christensen et Overdorf, 2000), dont la culture l'empêche de saisir l'opportunité du marché des PC (alors qu'elle possède toutes les ressources et compétences pour le faire), ce qui la conduit inexorablement au déclin, puis à la disparition.

Les entreprises ont donc des difficultés à utiliser l'innovation technologique pour créer de la valeur (Miller 2001), parvenant même parfois à en détruire, hypnotisées par la technologie au détriment des clients (Kim et Mauborne 2000).

Notons enfin que c'est parfois la R&D elle-même qui aboutit à détruire de la valeur. C'est le cas de la photographie numérique qui a détruit le business modèle traditionnel de l'industrie de la photo (Santi 2004), qui reposait essentiellement sur un produit à forte marge, la pellicule, et qui générait également de la valeur en matière de développements et de tirages papier.

4.2.3 De nouveaux rapports avec ses clients

Notre revue de la littérature montre que le client est, pour la majorité des auteurs, à la base du processus de création de valeur par l'innovation (Cravens et al. 1998 ; Markides 1999 ; Amit et Zott, 2001 ; Govindarajan et Gupta 2001 ; Sandberg 2002 ; Anderson et al. 2006). Cooper (1999, p. 117) n'hésite pas à recommander « a slave-like dedication to the voice of the customer ».

Voilà qui n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît quand on voit ce qui peut se passer dans de grandes entreprises réputées pour leur savoir-faire en marketing, comme Procter & Gamble (Nussbaum 2005), ce qui ne les empêche pas d'échouer dans de nombreux lancements de nouveaux produits. Beaucoup d'entreprises, et notamment celles à caractère technologique, définissent leur métier par ce qu'elles font, plutôt que par ce que leurs clients font avec leurs produits ou services. C'est ainsi que Jan Carlzon, ancien P-D.G. de SAS Airlines, décida que son métier ne consistait pas à

opérer des avions et des plates-formes aéroportuaires, mais à transporter des passagers (Wickham 2004).

Mais les facteurs internes à l'entreprise (et notamment la bureaucratie) ne sont pas toujours les plus pertinents pour expliquer l'éloignement des clients : ce sont plutôt les clients qui s'éloignent de la vision qu'en a l'entreprise que l'inverse (Drucker 2006).

Nous avons vu qu'il était très difficile de convaincre un client potentiel d'abandonner un produit ou service qu'il utilise pour une offre alternative, notamment si elle est innovante, et notamment si elle est de nature technologique.

De fait, si les entreprises créent de la valeur en innovant, elles peuvent la capturer en minimisant les changements comportementaux (Gourville 2006).

Il faut en premier lieu, comprendre la perception de l'innovation du point de vue du client, sa résistance étant à l'aune de son changement éventuel de comportement. L'exemple de la Toyota Prius (Gourville 2006) illustre bien la possibilité d'innover significativement (le moteur hybride), sans changer pour autant le comportement du client. Ainsi, l'innovation, même si elle procure de nouvelles performances spectaculaires, peut ne pas être perçue par le client comme telle (Veryzer 1998).

Il existe néanmoins une approche privilégiant l'entreprise et non le client comme facteur de redéfinition de son environnement (Markides 1997 ; Veryzer, 1998 ; Guerin et Merunka, 2000).

Il s'agit alors de trancher le débat « Techno push » (Guerin et Merunka, 2000), voire « Innovation push » (Wickham 2004) contre « Market pull ».

Lorsque l'entreprise a une forte culture d'ingénieurs, lorsqu'elle est positionnée dans un marché d'offre (par exemple la culture), ou lorsqu'elle est un acteur nettement dominant (Microsoft), il est courant que l'opinion du client ne soit prise en compte qu'au moment de la commercialisation effective (Albert et Mougnot, 1988 ; Bowman et Ambrosini, 2000 ; Bower et Christensen, 1995)), voire pas du tout dans 50 % des cas (Allen et al., 2006).

Certains auteurs recommandent de ne commencer l'étude du marché que lorsqu'un prototype est disponible (Veryzer 1998 ; Guerin et Merunka, 2000), et donc d'en accélérer la mise au point (Colarelli O'Connor 1998).

Faut-il alors accepter l'idée d'une éducation du marché aussi longue que coûteuse, sans garantie aucune de succès (Zahra et al., 1995) ? Puisque l'information sur le marché n'est pas disponible, il faut alors la créer et adopter un processus itératif (Bower et Chritensen, 1995), par exemple entre les clients et la R&D.

De fait, il est parfois dangereux d'écouter ses clients habituels. Ceux des constructeurs de gros ordinateurs centraux (comme IBM) n'étaient pas très intéressés par l'avènement des mini-ordinateurs. IBM en a donc conclu que cette technologie n'était pas intéressante. De même, les constructeurs de mini-ordinateurs (DEC) ont-ils manqué, pour les mêmes raisons, le virage de la micro-informatique.

S'il ne faut sans doute pas, dans ce contexte, écouter ses clients traditionnels, il convient néanmoins certainement d'en écouter soigneusement d'autres. Les entreprises technologiques ont en effet du mal à réussir une approche « market pull », alors que c'est dans le contexte technologique que les incertitudes sont maximales, et donc les savoir-faire marketing les plus indispensables (Mohr et Shoostari, 2003).

Plus largement, Brandenburger et Stuart (1996) préconisent une entreprise tournée vers l'extérieur, en incluant les fournisseurs qui, comme les lois ou règlements administratifs, peuvent aussi être à l'origine d'innovations.

4.2.4 Modifier la perception de l'offre de référence

Certains outils marketing traditionnels, comme le benchmark et la segmentation, peuvent se révéler peu efficaces pour créer une valeur de rupture (Kim et Mauborne, 1997).

L'innovation part souvent de l'observation des « bests practices ». Or, ce ne sont pas les concurrents qui doivent indiquer à l'entreprise dans quelle direction évolue le marché (Seurat 1999). Cette forme de panurgisme est l'une des bases de leurs difficultés (Miller 2001), car sa conséquence première est un manque de différenciation des offres (Porter 1996). En effet, plus les entreprises se demandent comment obtenir des avantages concurrentiels dans leur métier traditionnel, plus elles accélèrent la convergence des offres concurrentes (Kim et Mauborne 1999).

Lorsqu'un leader est menacé par un innovateur, le leader a tendance à utiliser le benchmark pour préparer sa réplique, et il n'a ainsi pas la possibilité de se rendre

compte des évolutions de la demande. Après avoir lancé avec un spectaculaire succès le premier PC compatible IBM, Compaq se focalisa sur la riposte d'IBM et finit par ne pas voir l'évolution de la demande, alors que les offres des différents constructeurs finirent par être très voisines (Kim et Mauborne, 1997). De fait, l'utilisation du benchmark peut conduire à laisser les concurrents dicter la stratégie de l'entreprise (Porter 1996).

Un des moyens les plus efficaces pour innover et donc créer de la valeur consiste à changer d'offre de référence.

Il convient donc, dans un premier temps, de la considérer la plus largement possible (Mc Grath et MacMillan, 2000). Ainsi, par exemple, au lieu de prendre le PC comme offre de référence comme l'avait fait le Newton d'Apple, Palm a considéré l'agenda. Ce changement de prisme l'a conduit naturellement à abandonner la reconnaissance d'écriture au profit du « Graffiti system », beaucoup plus facile à utiliser (Adner 2006). C'est ce positionnement original qui a conduit Palm à faire ce choix technologique innovant, assurant ainsi le succès du Palm. Si nous poussons la logique jusqu'à son terme, on peut aussi imaginer que l'offre de référence soit totalement étrangère, non seulement au marché ou à l'industrie considérés, mais aussi à l'usage qu'en fait le client. Ainsi, nous savons qu'un jeune consommateur doit arbitrer dans son budget entre, par exemple, une offre de téléphonie mobile et des vêtements (Allen et al., 2006). La question de l'usage est alors en effet posée, sauf s'il s'agit dans tous les cas de figure d'un accessoire qui positionne son possesseur dans une certaine hiérarchie sociale.

Il faut ensuite considérer l'offre de référence en termes d'usage client. Prenons l'exemple d'un nouveau système endoscopique, qui a la particularité d'être à usage unique (donc jetable). L'essentiel de la valeur ajoutée procurée par cette innovation réside dans son innocuité, qui rend donc obsolètes les systèmes de décontamination traditionnels. Quelle est donc l'offre de référence de ce produit : les endoscopes réutilisables ou les systèmes de décontamination ? On imagine bien les conséquences de ce choix, notamment en termes de commercialisation.

Notons que c'est bien le client qui doit définir les offres de référence possibles, alors que c'est au fournisseur de choisir celle qui lui semble la plus significative et, si

possible, celle qui lui permettra de bâtir la proposition de valeur la plus percutante. Prenons l'exemple d'un nouveau système de pansement à base de gel pour traumatismes lourds (brûlures notamment), dont la particularité est de rendre inutile la morphine qui soulage les patients lors des changements de pansements. Si l'offre de référence est la morphine, qui coûte très peu cher du point de vue de l'hôpital, le potentiel de valeur créée sera très bas.

Ainsi, lorsque plusieurs offres de référence possibles sont identifiées, il est recommandé de considérer celle qui pèse le plus lourd en termes de valeur pour le client.

4.2.5 Identifier le segment de clients valorisant fortement l'offre

Dans le cadre d'une innovation de rupture, on ne crée donc pas de valeur pour ses clients traditionnels, mais pour de nouveaux segments de clients (Bower et Christensen, 1995 ; Markides 1997 ; Gray et al., 2004 ; Keeney 1999). Ces niches pourront devenir, à leur tour, des segments plus larges à l'avenir (Abernathy et Clark, 1985).

Changer de cible peut être indispensable. Nous avons vu comment IBM est passé à côté du marché des mini-ordinateurs, et comment DEC est passé à côté de celui des micro-ordinateurs. Rater un marché émergent peut être insignifiant si la niche en demeure une. Cela peut aussi se révéler préoccupant si la niche devient un segment de masse.

Changer de cible peut être aussi vital, si la technologie utilisée par la niche devient la référence dans son propre marché, ce qui fut le cas lorsque les micro-ordinateurs devinrent aussi performants que des minis. Ainsi, au-delà de l'incapacité de l'entreprise à fournir ses clients avec des produits utilisant la technologie devenue standard, la riposte est très difficile car les parts de marché sont rapidement prises par de nouveaux entrants. C'est ce qu'il advint au marché de l'informatique, dans lequel de nombreuses entreprises (IBM , DEC) se trouvèrent en grandes difficultés pour avoir voulu rester fidèles à leurs clients traditionnels (Bower et Christensen, 1995).

Le segment choisi doit être, dans la mesure du possible, celui qui valorise la nouvelle offre au plus haut²⁴ (Kim et Mauborne, 1999 ; Détrie et al., 2005 ; Anderson et al., 2006). Notons que ce choix a également pour effet vertueux de conduire le dirigeant à focaliser son offre.

Imaginer une nouvelle cible, pour un produit existant comme pour un nouveau produit, peut parfois permettre de construire des propositions de valeur fortes.

Puisque nous connaissons le potentiel de résistance des clients face à l'innovation, il vaut mieux définir une cible dont le comportement sera le moins impacté par des coûts de transfert, au lieu de lancer un produit ou service radicalement innovant vers la cible la plus logique. Ainsi, au lieu de viser les skieurs, Burton Snowboards a ciblé dans un premier temps les jeunes qui n'avaient jamais appris à skier. De même, le Pocket Radio de Sony, en ciblant les jeunes, leur permit pour la première fois d'écouter des stations de leur choix, sans les imposer à toute la famille (Christensen et al., 2003). Nul doute que ces deux produits, s'ils avaient été lancés sur d'autres cibles, n'auraient pas connu un tel succès.

Ajoutons que bien définir sa cible peut aussi être vital. Pour Dell, le fait de vendre en direct est une explication nécessaire mais non suffisante de sa réussite. C'est en effet parce qu'il a ciblé les grandes entreprises en premier lieu, celles qui n'avaient pas d'appréhension à acheter sans distributeur grâce à leurs compétences techniques internes, qu'il a réussi. Quel aurait été le résultat si Dell avait ciblé le grand-public au départ ? Notons qu'il faut également prendre en compte le « Time to market » : quel aurait été le résultat de Dell s'il avait lancé son modèle direct sur la même cible, mais dix ans avant ?

C'est donc lorsque l'innovation dans l'approche clients se combine avec l'innovation en terme de business modèle (Morris et al., 2002) et/ou de technologie, que le potentiel d'avantages compétitifs et de profit est maximisé.

²⁴ Ce n'est pas toujours possible car d'autres paramètres entreront en ligne de compte au moment du choix, à commencer par l'attirance personnelle du dirigeant pour tel ou tel métier. Par exemple, il n'est pas rare que des créateurs d'entreprise ne souhaitent pas travailler pour certains secteurs pour des raisons d'éthique personnelle.

4.3 DETERMINER LA VUPC

4.3.1 Peut-on évaluer la VUPC ?

La littérature ne propose pas toujours aux adeptes des innovations de rupture des perspectives très réjouissantes pour parvenir à trouver un segment de marché possible. En effet, puisqu'il n'existe pas ou peu d'outils pour évaluer correctement des marchés en face d'une offre radicalement innovante (Bower et Christensen, 1995 ; Colarelli O'Connor 1998), le risque de se tromper de cibles (ce qui peut signifier la fin d'un projet de création, voire d'une entreprise) s'ajoute ainsi aux risques technologiques, malgré un récent appétit de la recherche en marketing pour les innovations de rupture (Guerin et Merunka, 2000).

Cela dit, si nous reprenons la liste d'exemples déjà évoquée plus haut (automobile, avion, transistor, PC, Walkman, Internet et téléphonie mobile), nous remarquons qu'à l'exception du Walkman, la plupart des innovations, technologiques ou non, sont des substituts par rapport à un usage connu (Magretta 2002 ; Fayolle, 2004), qu'il est donc plus aisé d'évaluer, puisqu'il est possible de définir une offre de référence.

4.3.2 Comment évaluer la VUPC ?

4.3.2.1 Un état d'esprit

Nous avons vu que c'est plutôt le client qui doit être à l'origine de la création de valeur. Il faut donc établir et entretenir un contact étroit avec lui, pour l'impliquer (Keeney 1999 ; Christensen et al., 2003), pour établir une véritable « intimité » avec lui (Markides 1997 ; Morris et al., 2002 ; Mansfield et Fourie, 2004). Cette complicité peut conduire les futurs clients à investir plus que le fournisseur (Wind 2004), notamment en tests, quitte à se faire rémunérer pour cela (Anderson et al, 2006).

Il faut ainsi, pour comprendre ce qui pourrait « changer leur vie » (Kim et Mauborne 2000), observer les clients dans leurs habitudes et leurs usages (Veryzer 1998 ; Mc Grath et MacMillan, 2000, Wickham 2004), et leur faire tester des nouveaux produits (Guerin et Merunka, 2000 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006). En synthèse, il

faut les impliquer dans le développement (Mohr et Shoostari, 2003), car les clients sont plus engagés par ce qu'ils font avec le fournisseur, que par ce qu'ils pensent de lui (Bernasconi, Monsted et al., 2000).

L'observation de l'usage fait par les clients a également la vertu d'éviter que des paramètres « politiquement corrects » viennent perturber l'évaluation de la VUPC. Prenons l'exemple d'un système anticollision (constitué d'un capteur optique, de composants « hardware » et de logiciels), dont l'innovation repose sur des performances nettement accrues, notamment dans des conditions de visibilité humaine difficile. On pourrait imaginer que des gros bateaux pourraient être intéressés par ce système qui leur permettrait de mieux voir les petits bateaux, sachant que les risques de collision sont très élevés dans certaines parties du globe. Interrogés, les acteurs de la filière ne peuvent qu'abonder dans ce (bon) sens. Il n'en demeure pas moins que la réalité des faits est très différente : les gros bateaux sont beaucoup plus indifférents qu'on ne peut le penser à cette perspective, quand bien même des vies seraient en jeu. Il y a ainsi un décalage sensible entre ce que les clients se verraient dans l'obligation de répondre (ne pouvant ouvertement dire ce qu'ils pensent) et ce qu'ils feraient, s'ils avaient la possibilité d'acheter un système anticollision.

Ce problème devient de plus en plus prégnant, notamment dans le cadre des projets à forte dimension « développement durable », pour lesquels les clients n'osent pas forcément livrer le fond de leurs pensées.

Dans l'exercice difficile que constitue l'évaluation des attributs de la valeur d'une offre, il ne faut donc pas oublier de bien regarder l'usage que les clients font du produit ou service. Par exemple, les concepteurs du logiciel Intuit déterminèrent, au début des années quatre-vingt dix, que les gérants de petites entreprises utilisaient pour faire leurs comptes des outils qui n'avaient pas été conçus pour cela, qu'il s'agisse du simple crayon, d'Excel ou de Quicken (produit conçu pour les finances personnelles). Cette situation imparfaite s'est révélée particulièrement propice à l'innovation proposée par Intuit, qui devint le leader incontesté du marché des logiciels de gestion financière pour TPE²⁵ (Anthony et al., 2006).

²⁵ Très petite entreprise

Cette intimité permettra peut-être, par ailleurs, d'identifier les besoins latents qui sont à l'origine de potentiels de création de valeur très importants (Kim et Mauborne 2004 ; Nussbaum 2005 ; Wind 2005 ; Lehmann-Ortega, 2006). Bien entendu, plus le besoin est complexe à cerner, plus le potentiel de création de valeur est important (Miller 2001).

Cette intimité est d'autant plus nécessaire que l'utilisateur final est éloigné du fournisseur par de nombreux intermédiaires (Forbis et Mehta, 1981), ce qui est notamment le cas de toutes les entreprises qui ne vendent pas en direct.

Notons qu'il peut être nécessaire de faire appel à d'autres disciplines que le marketing telle la sociologie, voire l'anthropologie (Guerin et Merunka, 2000).

4.3.2.2 A « Day-in-the-Life-of-Customer »

La nécessité de la proximité avec les clients étant admise, comment procéder pour cerner leurs besoins ? Phillips (2001) propose la méthode « Day-in-the-Life-of-Customer » (DITLOC), dont l'esprit consiste à ne pas demander au client ce qu'il veut, mais à essayer de se mettre à sa place.

Pour ce faire, l'auteur propose tout d'abord de soigneusement identifier les prospects qui vont participer aux entretiens. Il conviendra ensuite de s'assurer qu'ils sont bien positionnés à différents niveaux de la chaîne de la valeur. Il faudra également passer beaucoup de temps à comprendre les utilisateurs potentiels principaux de l'offre (comment les aider à réussir ?). Enfin, il conviendra d'étudier en profondeur l'organisation (personnalités, processus) dont dépendent les utilisateurs clés.

Pour mettre l'échantillon étudié en confiance et en tirer le maximum d'information, Phillips conseille : de bien positionner dans le cadre d'une étude, par opposition à une avant-vente ; répartir les rôles entre les consultants (celui qui écoute, celui qui pose les questions et celui qui rédige) ; poser des questions ouvertes qui montrent une bonne connaissance à priori du client ; proposer de signer un engagement de confidentialité.

Parmi les questions proposées par Phillips, beaucoup traitent des attributs de la valeur de l'offre : Quelle valeur l'entreprise étudiée propose-t-elle à ses propres clients ? Comment font-ils en sorte que cette valeur soit meilleure que celle proposée par les concurrents ? Quels sont les objectifs de l'entreprise cliente ? Quelle(s) imperfection(s) rencontre-t-elle dans la poursuite de ces objectifs ? A quelle fréquence ? Quelles en sont les conséquences ? A quoi les clients sont-ils disposés à renoncer ? Nous noterons également les quelques questions suivantes : A quelles activités l'entreprise procède-t-elle pour produire cette offre ? Est-ce rentable ? Quels sont les clients que l'entreprise cible à 3-5 ans ? Que voudront-ils ?

Le processus que décrit Phillips est plus qualitatif que quantitatif, puisque l'auteur ne recommande pas plus de vingt à trente entretiens pour parvenir à une segmentation qui ait du sens, voire moins si la population étudiée est relativement homogène. Les entretiens en situation (sur site) sont préférables, notamment si le site lui-même peut s'avérer révélateur de l'utilisation que le client peut (ou pourrait) avoir grâce à la nouvelle offre étudiée.

Le résultat obtenu par cette méthode nous semble bien résumé dans la figure 11 :

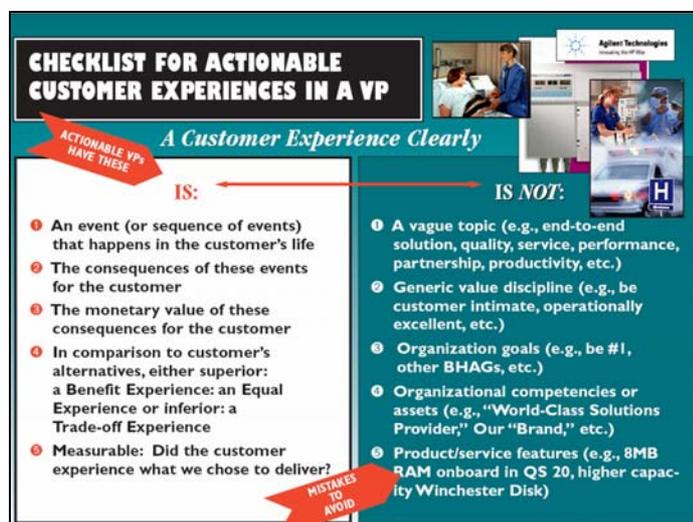


Fig. 11 : proposition de valeur et expérience client (Phillips 2001)

4.3.2.3 Une méthode de calcul possible

Pour Dewever (2005), la VUPC correspond à la somme de valeurs pondérées de l'ensemble des attributs de la valeur de l'offre pris individuellement, selon la formule suivante :

$$VUPC = \sum_{i=1}^n p_i \cdot x_{ij}$$

Pour obtenir ces données, il faut bien entendu procéder à un sondage, effectué sur un échantillon aussi représentatif et exhaustif de la cible visée que les circonstances le permettent, en « focus groups » ou entretiens individuels (Mc Grath et MacMillan, 2000).

L'objectif du sondage est de noter de 1 à 5 l'importance des critères constituant les attributs de la valeur de l'offre (5 étant l'importance maximum et 1 la minimum). La pondération p_i de l'importance relative des critères est calculée par la moyenne des notations des différentes personnes interrogées.

La seconde étape du processus consiste à mesurer l'offre sur chacun des critères pris individuellement, en demandant par exemple aux sondés de donner une note de 0 à 10 à chacun, suivant leur degré de satisfaction. La moyenne des notes obtenues permet d'obtenir l'importance des critères x_{ij} et d'en déduire la VUPC.

Voici une illustration de ce processus :

Critères d'évaluation	Pondération des critères (p_i)	Offre low cost		Offre traditionnelle	
		Evaluation (x_{ij})	VUPC	Evaluation (x_{ij})	VUPC
Choix des produits	5	8/10	40	6/10	30
Emplacement des magasins	4	3/10	12	8/10	32
Agencement des magasins	4	5/10	20	8/10	32
Qualité des produits	4	5/10	20	8/10	32
Disponibilité des produits	4	7/10	28	6/10	24
Service vendeur	2	3/10	6	8/10	16
La valeur d'utilité perçue par le client (VUPC)			126		166

Fig. 12 : comparaison de l'indice de VUPC d'Ikea (qualifié offre « low-cost ») par rapport à un distributeur traditionnel de meubles (de Fresse de Monval 2006).

Notons que l'on obtient deux indices, l'un correspondant à l'offre de référence, l'autre à l'offre innovante (« low-cost »). Le delta entre ces deux indices sera l'un des paramètres qui permettront de déterminer la VUPC de la nouvelle offre (cf. point suivant).

L'évaluation de la VUPC est donc possible, ce qui ne signifie pas que l'exercice soit facile, notamment pour les innovations technologiques de rupture, pour lesquelles, nous l'avons vu, se pose la question du moment le plus propice à l'implication des clients.

Le nombre de variables à prendre en compte et la difficulté à obtenir des informations toujours lisibles (notamment sur les aspects psychologiques) implique la méthodologie la plus rigoureuse possible.

Existe-t-il des alternatives à l'évaluation de la VUPC ? Nous en avons identifié trois :

1. Utiliser les coûts de l'imperfection (Morris et al., 2002) : il faut alors remonter à l'opportunité de marché, c'est à dire déterminer les coûts induits, selon la perception des clients, par l'utilisation (forcément imparfaite) du produit ou service courant (Veryzer 1998). Le chiffre ainsi obtenu permettra de se rapprocher d'une valeur d'échange possible.
2. Utiliser le retour sur investissement que peut espérer le client suite à l'adoption de la nouvelle offre. Par exemple, le coût d'acquisition d'un client pour un vendeur de voitures via sa concession est de plusieurs centaines de dollars, contre vingt-cinq dollars via Autobytel.com (Mahadevan 2000).
3. Ne rien faire : c'est souvent la réaction de ceux qui n'accordent aucune foi dans les études de marché. Nous pensons que vu la difficulté de l'exercice qui constitue à évaluer (et encore plus s'il s'agit d'anticiper) une demande confrontée à une innovation de rupture, toute indication, y compris avec une méthodologie perfectible, contribuera à réduire cette incertitude.

Dans tous les cas, que la VUPC soit facile ou difficile à cerner, la capacité ou l'envie des clients de payer pour un produit ou service est toujours un des paramètres permettant d'évaluer la création de valeur qu'une entreprise est susceptible de générer (Zeithaml 1988 ; Brandenburger & Stuart, 1996). Ainsi, l'étude permettra, à tout le moins, de contribuer à cerner d'éventuels besoins latents, d'aider à

l'expression de besoins non satisfaits, d'aider à établir les spécifications des futurs produits (Veryzer 1998) et de réduire l'incertitude.

4.3.3 Modifier les attributs de la valeur de l'offre

Les attributs de la valeur de l'offre étant donc identifiés et hiérarchisés, Kim et Mauborne (1997) proposent quatre mot-clé pour définir la valeur d'une nouvelle l'offre : augmenter, éliminer ou réduire le poids de certains des attributs de la valeur de l'offre de référence, ou en créer de nouveaux.

Ainsi, il faut travailler à l'amélioration ou à la suppression des attributs perçus négativement. C'est ce que montre l'exemple du Compaq Presario, le premier PC « prêt à l'emploi », évitant les problèmes (insupportables pour certains) de connections ou de chargements de logiciels (Mc Grath et MacMillan 2000).

La considération des aspects négatifs est d'autant plus importante que, s'ils ne sont pas tous discriminants (catégorie « neutres » du modèle de Mc Grath et MacMillan), parce qu'ils traduisent l'état de l'art (les difficultés et la lenteur des accès Internet à leurs début, par exemple), ils peuvent le devenir le jour où un concurrent améliore son offre.

De même, il convient de se méfier de la fragilité des positions établies : un attribut considéré comme « excitant » un jour, peut devenir « basique » dans le futur, suivant ainsi la progression du niveau d'exigence des clients. L'exemple de l'automobile est particulièrement flagrant à cet égard, avec toutes les options d'hier (ABS, climatisation ou airbag) jugées aujourd'hui basiques.

Kim et Mauborne (1999) montrent comment la prise en compte des principaux attributs de l'offre alternative au logiciel Quicken (comptabilité personnelle), à savoir le crayon (simplicité et coût), a permis de définir ceux du logiciel, en ajoutant bien entendu la rapidité et l'adaptabilité, et en éliminant tout le reste, et en prenant donc le soin de fixer un prix le plus bas possible, toujours par référence au crayon.

Un autre exemple peut être fourni par les lunettes équipées de verres qui adaptent leur teinte à la lumière (Cooper 1999). Corning, ayant développé une technologie nouvelle, s'est aperçu que les attributs de la valeur de l'offre des modèles courants étaient particulièrement négatifs : un produit lourd et « ringard », essentiellement

pour personnes âgées. Malgré cela, le concept de ces verres spéciaux demeurerait attractif. Les études effectuées par Corning montrèrent que les consommateurs valoriseraient bien mieux des lunettes légères, aux formes modernes, dont la teinte changerait rapidement, et qui permettrait de voir très clairement dans des endroits plus sombres. Ce nouveau produit (« Transitions III »), lancé par Corning et Essilor, devint très rapidement le leader sur son marché.

La redéfinition des attributs de la valeur de l'offre est particulièrement cruciale lorsque les industries subissent des ruptures technologiques ou des mutations fortes. Ainsi, la frontière entre aliments et médicaments devient de plus en plus poreuse. De même, « 20 minutes » concurrence-t-il « Le Figaro » ? Quelles sont exactement aujourd'hui les fonctions d'un téléphone mobile (Hatchuel et al., 2006) ?

Ainsi, modifier les attributs de la valeur de l'offre est non seulement indispensable pour se différencier, mais également pour suivre l'évolution de ses propres clients qui ont, rappelons-le, une fâcheuse tendance à s'éloigner de leurs fournisseurs.

4.4 FORMULER LA PROPOSITION DE VALEUR

4.4.1 Positionner le prix

Fixer un prix demeure un exercice difficile que les outils de management peinent à faciliter (Nagle 1984). Pour les start-up technologiques, leur caractéristique mono-produit, du moins au départ rend l'exercice un peu plus accessible.

A ce stade, le manager doit avoir en tête quelques règles :

- ✓ La fixation du prix est une composante clé de la compétitivité d'une offre. Elle doit intégrer la concurrence, la valeur supplémentaire créée et les prix de revient (Fayolle 2004 ; Sabonnadiere et Blanco, 2005).
- ✓ La capture de la valeur dépend du pouvoir de négociation conféré par l'environnement (Brandenburger & Stuart, 1996 ; Bowman et Ambrosini, 2000).
- ✓ Les clients attendent mieux que la valeur qu'ils ont attribuée à un produit ou service déterminé (Bower et Christensen, 1995). Ils veulent avoir le sentiment

d'une « bonne affaire » en achetant (Forbis et Mehta, 1981 ; Mc Grath et MacMillan, 2000). Le fournisseur devra donc positionner son prix en-dessous de la VUPC.

- ✓ Si en théorie, le client va considérer favorablement toute offre inférieure à la VUPC, en pratique, calculer la valeur qu'on lui donne pour s'assurer qu'il adoptera la nouvelle offre est un exercice d'équilibriste. Donc, ne pas hésiter à donner beaucoup (souvenons-nous du « facteur 10 » d'Andy Grove et du « facteur 9 » de Gourville (2006)), mais veiller à ne pas trop en donner, pour conserver une marge suffisante.

Le manager peut également déterminer un positionnement prix en imposant à ses équipes un « strategic price » (Zahra et al., 1995 ; Kim et Mauborne, 2000), qui obligera l'entreprise à générer des profits dans une limite de charges prédéterminée, modifiant ainsi substantiellement sa chaîne de la valeur. Cette posture peut devenir permanente, comme par exemple chez Ikea, où les prix des produits sont systématiquement fixés avant de produire (de Monval 2006), générant ainsi un cercle vertueux d'économies d'échelle.

Certaines entreprises peuvent donc avoir le choix entre plusieurs positionnements prix, selon leur capacité actuelle à produire ou vendre plus ou moins cher. Il est cependant évident que les seuls arbitrages possibles peuvent être rendus sur le plan horizontal de la première ligne de notre modèle. C'est en effet seulement lorsque la VUPC est supérieure à l'offre de référence qu'on peut envisager, si l'entreprise peut faire des profits dans les cas de figure considérés, de se positionner en prix supérieur, égal ou inférieur à l'offre de référence.

Une fois le choix de positionnement prix effectué, il faut comprendre les conséquences du passage d'une case de notre modèle à une autre :

- ✓ Si l'on modifie la VUPC, on a modifié au préalable les attributs de la valeur de l'offre, et on risque de ne plus s'adresser aux mêmes clients qu'initialement. Il faut alors revoir le positionnement prix en conséquence.
- ✓ Si l'on modifie le positionnement prix pour une VUPC constante, on risque de désorienter les clients. Il faudra également revoir la combinaison des ressources si le positionnement prix est plus agressif, pour produire moins cher. Nous avons évoqué en introduction de ce mémoire notre seconde

expérience de créateur d'entreprise : nous comprenons aujourd'hui que nos actionnaires nous avaient amené à passer d'une proposition de valeur d'amplification à une proposition de valeur « Blue Ocean ».

- ✓ Si l'on modifie l'offre de référence, les cases intérieures du modèle s'effacent virtuellement, et il faut tout revoir.

Un des paramètres pouvant, par exemple, conduire l'entreprise à se positionner en prix inférieur à l'offre de référence peut être l'éventuelle nécessité de stimuler la demande pour une pénétration rapide du marché (Zahra et al., 1995 ; Sarin et al., 2003).

La prise rapide de parts de marché peut ne pas être une fin en soi, mais un moyen. C'est le cas lorsque l'on constate l'insuffisance momentanée de barrières à l'entrée, ou encore la difficulté à rendre l'innovation durable. Les parts de marché constitueront alors le principal avantage concurrentiel futur, comme c'est le cas d'eBay qui capte les $\frac{3}{4}$ du marché des enchères en ligne aujourd'hui.

4.4.2 Optimiser les coûts et chiffrer le ROI

Pour qu'une proposition de valeur soit complète et irrésistible, il est impératif que le client perçoive les bénéfices qu'il va en tirer (Maître et Aladjidi, 1999), notamment par exemple, en matière de compétitivité dans une approche « B to B » (Forbis et Mehta, 1981). Il convient donc de s'assurer que la proposition de valeur que l'on s'appête à faire est potentiellement créatrice de profits. Il sera ensuite temps de se demander quelles sont les modalités idéales du partage de cette valeur.

Les cas de proposition de valeur décrits dans la littérature sont rarement chiffrés. Spence (2004, p. 70) montre par exemple un tableau intitulé « value propositions » et qui ne mentionne que les « bénéfices clients », libellée comme suit : « One software Company [...] increase efficiency of your present investment in hardware » (p. 71). Or, rappelons que la proposition de valeur n'est pas un simple argument publicitaire (Anderson et al., 2006).

Souvent, et avant même de parler de calcul du retour sur investissement, on peut procéder à une proposition de valeur *à priori* (Sabonnadiere et Blanco, 2005), un

« test narratif » (Magretta 2002, p. 90), qui sert à comprendre si l'idée du business fait sens, s'il y a un besoin, partagé par les principaux acteurs de l'environnement (c'est à dire une opportunité de marché), avant même de savoir s'il y a une demande. Le Price Webhouse Club (*Ibid*) prétendait passer des commandes groupées à des conditions « discount » auprès de grandes marques industrielles, choisissant la mieux disante selon le nombre d'acheteurs qu'il aurait réussi à regrouper grâce à Internet. En occultant les gigantesques efforts (et budgets) consentis par ces mêmes grandes marques pour leur promotion, Price Webhouse Club est particulièrement représentatif d'un test narratif non concluant, car il est évident que les marques ne sont pas prêtes à jouer le jeu.

Ce genre d'idée est une solution à la recherche d'un problème, le contraire de l'« entrepreneurial marketing » de Morris et al. (2002).

Dans la figure 13, nous voyons que l'offre de référence propose un produit (des sandwiches pour cadres dans les quartiers de bureau) à 9,5 € Le graphique illustre bien la comparaison de la structure des coûts et des prix avec la nouvelle offre. Rappelons que, dans ce cas de figure, la VUPC est nécessairement supérieure à 9,5 €

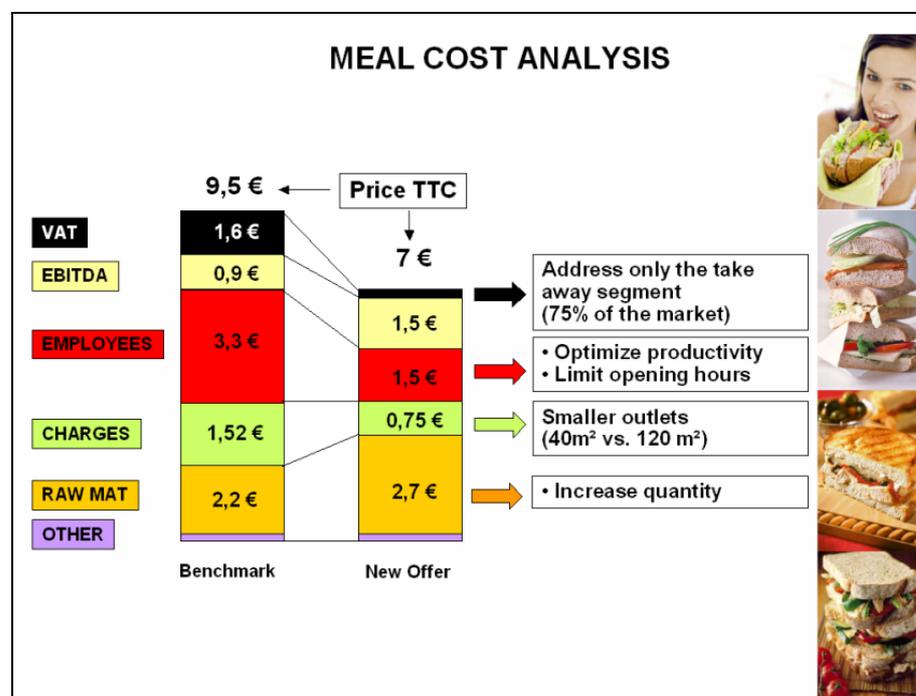


Fig. 13 : structure du prix et des coûts

La stratégie choisie par le nouvel entrant (« New Offer ») consiste à se positionner à 7 € Nous voici en présence d'une proposition de valeur de type « Blue Ocean » et il est important de prouver avec des chiffres, comment on peut arriver à créer une telle rupture.

Ainsi, travaillant sur les attributs de la valeur de l'offre de référence, les dirigeants se sont aperçus que pour le segment de clients retenu, le fait de ne pas pouvoir consommer sur place ne constituait pas un sacrifice perçu de façon élevé. La même étude a aussi montré une grande insatisfaction certaine en matière de qualité gustative des produits.

De fait, ne proposer que de la vente à emporter permet de : réduire la surface commerciale de 2/3, réduire les frais de personnel de plus de 50 %, et passer de 19,6 % de TVA à 5,5 %. Les économies ainsi générées permettent largement, comme le graphique le montre, de consacrer plus de ressources aux matières premières constituant les sandwiches, et donc d'offrir plus de valeur pour un prix inférieur, tout en générant significativement plus de profit pour l'entreprise (1,5 € d'excédent brut d'exploitation par sandwich contre 0,9 €).

4.4.3 Partager les profits

Si, comme nous l'avons vu, le potentiel de captation de valeur pour une entreprise repose essentiellement sur le pouvoir de négociation avec ses clients, c'est aussi le cas avec ses fournisseurs (Brandenburger et Stuart, 1996). Il existe une symétrie entre le modèle de représentation de la proposition de valeur (cf. figure 1), tourné vers les clients, et le même modèle tourné vers les fournisseurs. Ainsi, le « prix de vente » perçu par l'entreprise auprès de son client devient le « coût » payé à son fournisseur, et la VUPC (« Willingness-to-pay » en l'occurrence), le « coût d'opportunité ». De même que l'entreprise a intérêt à vendre au plus prêt de la VUPC, elle a intérêt à acheter au plus prêt du coût d'opportunité.

Mais, selon le positionnement envisagé, d'autres acteurs peuvent (doivent) être intéressés à cette négociation qui devient alors plus globale (Mc Grath et MacMillan, 2000 ; Mahadevan 2000 ; Adner 2006). Cette idée de partage est d'autant plus importante dans l'univers des start-up, vu le nombre et la criticité des partenariats

indispensables à leur épanouissement (rappelons le concept d'innovation « systémique »), voire à leur survie.

Lorsque l'entreprise vend à des professionnels, avec une approche OEM par exemple, elle devra partager la valeur avec un nombre d'acteurs plus ou moins grand, selon le nombre d'étapes de la chaîne de la valeur qui la séparent de l'utilisateur final (Forbis et Mehta, 1981). Notons que lorsque l'entreprise vend au travers d'un canal indirect, le partage de la valeur entre le distributeur et le client final n'est pas forcément celui souhaité par le fournisseur, notamment si le distributeur se trouve en situation de rente due à un monopole temporaire sur son marché (Nagle 1984).

Non seulement l'entreprise peut avoir intérêt à partager la valeur avec d'autres acteurs de la chaîne, mais elle peut également y être contrainte par l'environnement. Ainsi, par exemple, la nécessité pour American express de convaincre les commerçants d'accepter leurs chèques de voyage, sous peine d'échec, malgré une proposition de valeur très spectaculaire pour les voyageurs (Magretta 2002).

Il n'en demeure pas moins que certaines offres ont visiblement choisi d'ignorer (consciemment ou pas) les contraintes de l'environnement. C'est le cas de Moneo, qui crée une valeur indiscutable pour les banques (la dématérialisation de la monnaie), mais dont l'offre est moins convaincante vis-à-vis des commerçants et des consommateurs, qui sont pourtant les seuls à payer.

Ainsi, plus la proposition de valeur impacte un nombre important de maillons de la chaîne de la valeur (et donc la VUPC doit être élevée pour garantir un potentiel de redistribution), plus elle est forte. Un cas particulièrement frappant, celui de Tetra-Pack, analysé par Govindarajan et Gupta (2001, pp. 7 et 8) :

Tetra-Pack a décidé de changer les règles du jeu de son industrie, dans laquelle les fournisseurs d'emballages pour les liquides alimentaires produisaient puis livraient leurs produits aux producteurs de lait ou de jus de fruits, qui procédaient au remplissage. Tetra-Pack décida d'offrir un service complet allant jusqu'au conditionnement pour la livraison. Pour ce faire, ce fournisseur installa ses équipements à la source de production des liquides à conditionner, ce qui permit de faire cette opération sans inertie, accélérant le temps de mise sur le marché, tout en protégeant les produits plus longtemps (6 mois pour le lait et 12 mois pour les jus de fruit), grâce à son innovation technologique.

Ainsi, la proposition de valeur de Tetra-Pack impacta trois maillons de la chaîne de la valeur :

1. Les producteurs de boissons, en produisant des emballages en flux tendus (pas de stock, moins de manutention), en évitant la réfrigération des boissons pendant le transport, ainsi que la casse, et en permettant un meilleur remplissage des camions par rapport à des bouteilles en verre. Tetra-Pack put également assurer un suivi optimal des ordres de ses clients, grâce à leur proximité géographique. Ses efforts continus de R&D lui ont permis de toujours mieux coller à la demande et, de fait, d'amener d'éventuels coûts de transfert à un niveau dissuasif.
2. Les distributeurs, en supprimant l'essentiel de leurs coûts de manutention (ce qui était le cas avec les bouteilles en verre) et de conservation (plus besoin de réfrigérer).
3. Les utilisateurs, par les qualités de conservation, de légèreté et de solidité de son produit.

Dans certains cas, le potentiel de création de valeur peut être très élevé et pour autant ne pas suffire. L'exemple ci-dessous est particulièrement marquant à cet égard. Cette start-up, Thermagen, proposait une canette auto rafraîchissante, grâce à une technologie à base de céramique. Ainsi, la canette perdait 15° de température en trois minutes, sur simple pression d'un bouton.

L'étude du marché avait révélé que le segment valorisant l'offre au plus haut étaient les brasseurs de bière, notamment parce que la bière ne peut être vendue en distributeur automatique, principale alternative à l'offre de Thermagen.

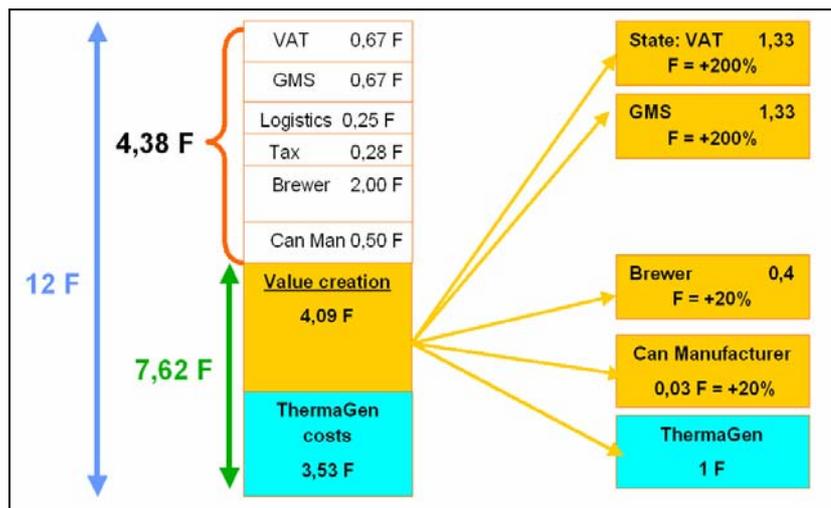


Fig. 14 : partage de la valeur

Source : M. Santi

L'étude du marché faisait ressortir une valeur d'échange à 12 F (et donc une VUPC plus élevée), ce qui correspond au double de l'offre de référence, la canette classique. On constate une création de valeur de 4,09 F, les coûts de Thermagen ayant été estimés à 3,53 F, et les charges externes incompressibles (TVA, frais de logistique et de distribution) se montant à 4,38 F. Le montant de ces charges correspond à celui de l'offre de référence choisie (la canette de bière classique).

La question qui se pose est de savoir comment il serait optimal de répartir les 4,09 F de valeur créée. En premier lieu, la TVA double forcément puisque le prix de vente a doublé par rapport à l'offre de référence. Les arbitrages concernent donc la valeur à répartir entre les brasseurs, les fabricants de canettes et les distributeurs. Sur la figure 14, on s'aperçoit que si on double la valeur pour le distributeur (ce qui est incontournable, ce dernier raisonnant en pourcentage de marge additionnelle), il n'en reste pas beaucoup pour les deux autres acteurs. Ajoutons que dans ce cas, Thermagen ne conserve dans cette hypothèse qu'un franc de profit.

La canette de Thermagen étant plus longue que la canette traditionnelle (à cause du mécanisme de rafraîchissement), sa fabrication, sa maintenance et son stockage exigeaient des changements significatifs impliquant de lourds coûts de transfert, que la valeur créée n'a pas suffi à surmonter.

La situation peut encore se compliquer si les cibles sont différentes à l'intérieur d'une même entreprise cliente (par exemple des prescripteurs), puisqu'il faut alors adapter la proposition de valeur à chaque interlocuteur (Forbis et Mehta, 1981).

Notons que le partage de la valeur ne doit pas nécessairement s'accompagner d'un partage des actions promotionnelles, dans le cas d'innovations de rupture, et à plus forte raison si elles sont technologiques. Il sera alors préférable que l'entreprise assume elle-même l'essentiel de ces efforts pour un nouveau produit ou service, ne laissant le soin à aucun autre acteur de s'en charger (quelles que soient les tentations de se reposer sur un tiers), notamment si cette innovation comporte des risques. Ainsi, Monsanto (Kim et Mauborne, 2000) eut-il le tort de laisser d'autres acteurs de son environnement se charger de réduire les appréhensions liées aux OGM, avec pour conséquences d'évidentes difficultés d'implantation, mais aussi une réputation finalement controversée.

5 PREMIERS TESTS EMPIRIQUES

5.1 ECHANTILLON

Nous avons mené un entretien avec chacune des cinq personnalités suivantes :

- ✓ Jacques Bely est Professeur affilié au pôle Exécutive Education d'HEC et Associé Gérant du cabinet BfaConseil spécialisé en innovation et stratégie de croissance. Il a occupé différentes fonctions dans l'industrie et la communication, dont la Vice-Présidence d'un groupe Européen et la Présidence de la filiale Française de ce groupe qui employait plus de 250 personnes.
- ✓ Eric Harlé est Président du directoire d'I-Source Gestion. De formation architecte naval, ingénieur Arts et Métiers et Executive MBA HEC (CPA). Il a fondé et dirigé depuis sa création en 1998 la société de gestion des fonds d'amorçage dédiés aux technologies de l'information et de la communication I-Source. Précédemment VP Product Development de Datops, et VP Manufacturing Division de Dassault Systèmes.
- ✓ Bernard Daugeras est General Partner d'Auriga Ventures. Diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris et possède un PhD de l'Université d'Orsay. Après son doctorat, il a travaillé de 1971 à 1974 à l'Université de Californie à Berkeley. En 1974 il a rejoint le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). Il a aussi représenté le gouvernement français auprès de divers programmes de la Communauté européenne concernant les sciences, la technologie et l'innovation. En 1986, il a été cofondateur d'Innolion, société de capital risque affilié au Crédit Lyonnais. Il a rejoint Finovelect en 1990. Au sein d'Auriga, il est plus particulièrement en charge des sciences de la vie.
- ✓ Thomas Legrain est PDG de Coach'Invest, holding d'investissement spécialisée dans l'accompagnement de TPE/PME. Il est diplômé de l'ESSEC, titulaire d'un DEA de Finance de Marché et Gestion bancaire à la Sorbonne et diplômé de l'Institut des Actuaires Français. Il a été consultant au sein du Boston Consulting Group. Il réalise des missions de conseil et de lobbying pour le compte d'institutionnels ou de grands groupes sur des problématiques liées à la créativité, à l'innovation, à la gestion du changement, à l'intrapreneuriat ou encore au développement local

- ✓ F. nous a apporté son expérience de créateur et de dirigeant d'entreprise de services cotée, très fortement innovante et orientée clients, notamment sur la question 6.

Ces entretiens, d'une durée d'une heure environ, ont été réalisés entre septembre et octobre 2006. A ces entretiens formalisés s'ajoutent deux rencontres avec Michel Santi et une avec Pierre Dussauge, tous deux professeurs au département stratégie du Groupe HEC. Les apports, très significatifs de ces entretiens complémentaires ont été intégrés dans le corps du présent mémoire.

5.2 QUESTIONNAIRE ET RESULTAT DES ENTRETIENS

1. Partagez-vous l'intuition selon laquelle une proposition de valeur performante permet une meilleure croissance et une meilleure rentabilité pour une start-up ?

Un consensus se dégage très clairement de nos entretiens sur ce point, même si l'un de nos interlocuteurs voit la capacité de nos entreprises à se renouveler comme l'élément principal de leur croissance, et ne partage pas les constats que nous faisons dans notre introduction.

Pour les autres experts interrogés, le concept de proposition de valeur, tel que nous l'avons présenté à nos interlocuteurs (essentiellement les figures 6 et 7 du présent mémoire) est « un facteur déterminant de croissance et de rentabilité » (J. Bely), et son absence une cause potentielle de disparition prématurée de start-up (T. Legrain). Thomas pense également que concevoir une proposition de valeur devrait être une « priorité », alors que c'est peu souvent le cas. Il souhaiterait que notre modèle intégrateur fasse référence à la volonté de l'actionnaire, ce qui n'est pas le cas si l'on considère que la personnalité de l'actionnaire est distincte de celle de l'entrepreneur. Thomas pense que l'actionnaire auquel il se réfère (qu'il assimile à un investisseur) peut être amené à influencer sur le positionnement de la start-up.

Pour B. Daugeras, « le maximum de différenciation doit amener au maximum de prix et donc, à des profits optimaux.

2. *Que pensez-vous du concept d'« offre de référence » comme outil pour initier une démarche innovante ?*

Sur cette question également, nous constatons un consensus de la part des experts que nous avons interrogés. L'innovation vient toujours « par rapport à un état » (B. Daugeras), sinon, « C'est le concours Lépine » (T. Legrain). De fait, nos start-up souffrent souvent du syndrome de l'absence de concurrence, de l'effet de rente obtenu par le simple fait de l'innovation, avant même d'établir la proposition de valeur (E. Harlé).

Les entreprises plus matures ont souvent une offre de référence en tête. Il faut les alerter sur le fait que cette perception doit provenir du client, et notamment de ses coûts, pas du fournisseur (J. Bely). Reprenant l'exemple de l'endoscope jetable dans notre conversation avec Jacques, ce dernier considère que cette nouvelle offre devrait être assimilée à un système complet, sauf si le client a une perception réelle des coûts de décontamination.

Enfin, on peut éduquer un manager pour l'amener à changer d'offre de référence, mais on peut aussi augmenter la VUPC (J. Bely).

3. *Peut-on toujours identifier une « offre de référence » ?*

A nouveau, un consensus se dégage, quoique moins explicite que sur les deux questions précédentes. En effet, environ la moitié de notre échantillon a eu des réserves de prime abord sur cette question : l'innovation radicale, et notamment technologique, devrait rendre obsolète toute idée de référence. De fait, c'est à la suite d'échanges de vue sur la question (nos interlocuteurs demandant des précisions sur la question) et de la citation de quelques exemples, que les positions de notre échantillon ont évolué.

Qu'elles soient issues de ces discussions ou d'une opinion déjà forgée, les réactions finirent donc par concorder. Citons B. Daugeras : « Il y a très peu de nouvelles offres qui ne se substituent pas à des offres anciennes, même si elles sont d'une autre nature » ; ou T. Legrain : « Je me méfierai d'une offre qui n'ait pas de référence(s) ». La difficulté principale consiste à faire le tri entre les référents pour déterminer le plus significatif d'entre eux (J. Bely).

4. Le concept de VUPC est-il applicable en matière d'innovation radicale ?

Nous constatons un également un consensus sur cette question. Plus l'innovation est radicale, plus l'évaluation de la VUPC est importante, car « Le projet s'éloigne alors de la réalité et il ne faut pas qu'il en reste au stade de l'idée » (T. Legrain). La VUPC permettrait donc d'accrocher un projet radicalement innovant à la réalité du marché,

Il n'en demeure pas moins que la moitié environ de notre échantillon ne considère pas la VUPC comme un outil potentiellement prédictif. Elle ne peut parfois n'être cernée qu'à posteriori, notamment lorsque l'offre et la demande mûrissent en même temps (E. Harlé). Avant, « c'est du domaine de l'intuition » (B. Daugeras).

5. Voyez-vous l'intérêt d'un tel modèle intégrateur pour les start-up ?

La quasi-totalité de notre échantillon comprend et valide l'intérêt de notre modèle pour les créateurs de start-up, jusqu'à un enthousiaste « C'est comme le pinard, ce devrait être obligatoire » d'E. Harlé.

Les avis sont néanmoins assez divers quant à ce que doit être l'utilisation (et l'utilisateur) de cet outil.

E. Harlé pense que le modèle peut mieux contribuer à la phase de croissance qu'à celle de gestation. Autrement dit, Eric le voit plus comme un outil d'aide au positionnement que comme un outil prédictif de performance, ce qui est cohérent avec sa réponse à la question précédente.

T. Legrain voit le modèle comme une piste que des start-up pourraient suivre pour comprendre comment passer d'une case à l'autre, si le positionnement initial n'est pas percutant. A son avis, ce passage ne peut s'effectuer qu'entre cases mitoyennes, sous peine d'obliger à la start-up à une gymnastique difficile.

Il n'en demeure pas moins que Thomas considère que notre modèle est un outil « à ne pas mettre entre toutes les mains », et notamment les entrepreneurs, à cause de leur manque de savoir-faire managérial.

B. Daugeras pense que notre modèle peut être un bon outil d'aide au positionnement stratégique, « Le cœur du débat pour une start-up ».

J. Bely considère que notre modèle a comme principale faiblesse de ne pas expliciter la façon de construire une valeur supérieure. Autrement dit, le modèle peut avoir du sens si on n'explique « Comment passer d'une case à l'autre ».

6. Voyez-vous l'intérêt d'un tel modèle intégrateur dans le cadre de votre propre activité ?

Comme les entrepreneurs, les investisseurs (« prisonniers d'un certain système de pensée ») ne feraient sans doute pas le meilleur usage de notre outil (T. Legrain). Ce dernier recommande de le destiner à des accompagnateurs de haut niveau, qui suivent des projets qui le sont aussi, dans une démarche longitudinale. Thomas pense que, dans le modèle intégrateur, « il y a tout le business plan » et qu'ainsi, il pourrait servir de guide à son établissement.

Une suggestion de Thomas : proposer notre modèle comme outil d'homogénéisation et de discussion entre « stake holders ».

B. Daugeras rejoint T. Legrain sur le fait que les investisseurs (sa remarque étant centrée sur les « VC's »²⁶) ne sont pas « assez bons » sur les sujets stratégiques, l'essentiel de leur savoir-faire (et de leurs préoccupations) étant d'ordre technologique. Bernard indique néanmoins que si notre modèle était publié, il le ferait utiliser par ses collaborateurs, dans l'évaluation comme dans l'accompagnement (« Utiliser un modèle de management n'est pas dans ma culture »).

Bernard pense par ailleurs que notre modèle peut intéresser les acquéreurs de start-up comme outil d'analyse, voire de valorisation.

E. Harlé pense que managers de start-up pourraient partager les réflexions provoquées par notre modèle sur l'analyse du projet (ou de l'entreprise) avec leurs investisseurs, rejoignant ainsi la suggestion de T. Legrain.

²⁶ Venture capital : capital-risqueurs

J. Bely pense pouvoir utiliser le modèle « dès demain », comme outil pédagogique pour expliquer à ses clients les alternatives auxquelles ils peuvent prétendre et les contraintes afférentes à chaque case, sachant qu'il est convaincu que dans les entreprises aujourd'hui, il y a beaucoup plus de leviers en matière d'augmentation de la VUPC que de réduction des coûts.

Pour ce qui concerne sa propre activité de conseil, le modèle « oriente mon terrain de jeu ».

F. pense que le premier intérêt du modèle réside dans le cadrage des degrés de modification des offres (notre point 3.1.4).

La seconde utilisation possible serait une aide à la « mise en forme » de nouvelles offres. Dans son activité, F. est conduit à faire évoluer constamment ses services (avec, à l'origine, toujours les clients), car la pression concurrentielle, liée à des barrières à l'entrée perpétuellement en baisse, est très vive. De fait, F. pourrait utiliser le modèle (dont il nous a demandé copie à la fin de notre entretien) tant en interne qu'auprès de ses clients.

F. regrette néanmoins que le modèle ne couvre pas deux aspects : la description d'une entreprise et non d'une offre, et le facteur temps : le modèle n'est pas longitudinal, il est figé à un instant « T ».

7. Pouvez-vous situer des cas que vous avez connus dans le modèle ?

Si la majorité de nos interlocuteurs ont répondu « oui » à cette question, ils ne nous ont pas, pour autant, cité de références précises. Par contre, le modèle a visiblement inspiré un certain nombre de réflexions sur la situation générale des start-up en matière de positionnement.

Ainsi, pour T. Legrain, « 98 % des projets que l'on voit tous les jours » sont, de fait, positionnés dans les « Settlers », alors qu'ils s'imaginent plutôt porteurs d'une offre de type « innovation value ».

Thomas estime également que le fort potentiel de croissance se situe dans les positionnements extrêmes (c'est-à-dire « Blue Ocean », « Amplification » et « Low-cost »).

B. Daugeras pense que la plupart des projets qu'il a pu voir se positionnent en « Amplification » ou « Innovation », mais pas « Blue Ocean », sans pour autant que les positionnements ne soient formalisés. Bernard ajoute qu'il ne peut pas dire pourquoi le positionnement « Blue Ocean » ne semble pas une option considérée.

E. Harlé « voit trop de projets qui sont dans les impasses » (les cases rouges de notre modèle) et trouve le positionnement « Low-cost » dangereux pour une start-up : d'une part, parce que c'est un positionnement qui peut s'avérer gagnant pour les services, pas pour les produits²⁷ ; ensuite parce que les coûts de production étant élevés pour les start-up (problème de « time-to-market »), le « low-cost » peut devenir un « piège ».

Ainsi, selon E. Harlé, les start-up ne peuvent exister que dans la ligne « VUPC > », ce qui leur permettra, au fil de temps, de modifier leur positionnement prix jusqu'au « Blue Ocean », selon l'intensité de la pression concurrentielle.

J. Bely a pu situer précisément un de ses clients sur le modèle : un réseau d'opticiens qui avait augmenté la VUPC en proposant à ses clients, en temps réel, une information sur la part restant à leur charge financière après les divers remboursements (notamment les mutuelles). N'ayant pas modifié pour autant son positionnement prix, ces opticiens ont donc poursuivi une stratégie de type « Innovation ». Ajoutons que ce fournisseur avait supprimé son budget publicitaire pour compenser l'accroissement des coûts.

8. *Utilisez-vous un modèle alternatif ?*

Sur cette question, notre échantillon se partage pratiquement à parité. Ceux qui n'utilisent pas d'outils : B. Daugeras pour les raisons culturelles déjà évoquées et J. Bely, qui « privilégie le bon sens ».

²⁷ Rappelons que les investisseurs privilégient les business modèles de type « produit » et, en général, ne financent pas de services.

E. Harlé et son équipe utilisent un « radar », très orienté sur les processus opérationnels. Notre modèle pourrait s'insérer dans le leur, comme une « brique » qui leur permettrait de traiter les aspects stratégiques.

T. Legrain utilise un modèle de questionnaire en ligne, qui sert de trame à l'établissement du business-plan par un conseil.

6 UN PROCESSUS POSSIBLE DE PROPOSITION DE VALEUR

Pour répondre à des préoccupations opérationnelles, nous avons imaginé la démarche suivante, qui ne prétend pas, bien entendu, être le seul processus possible :

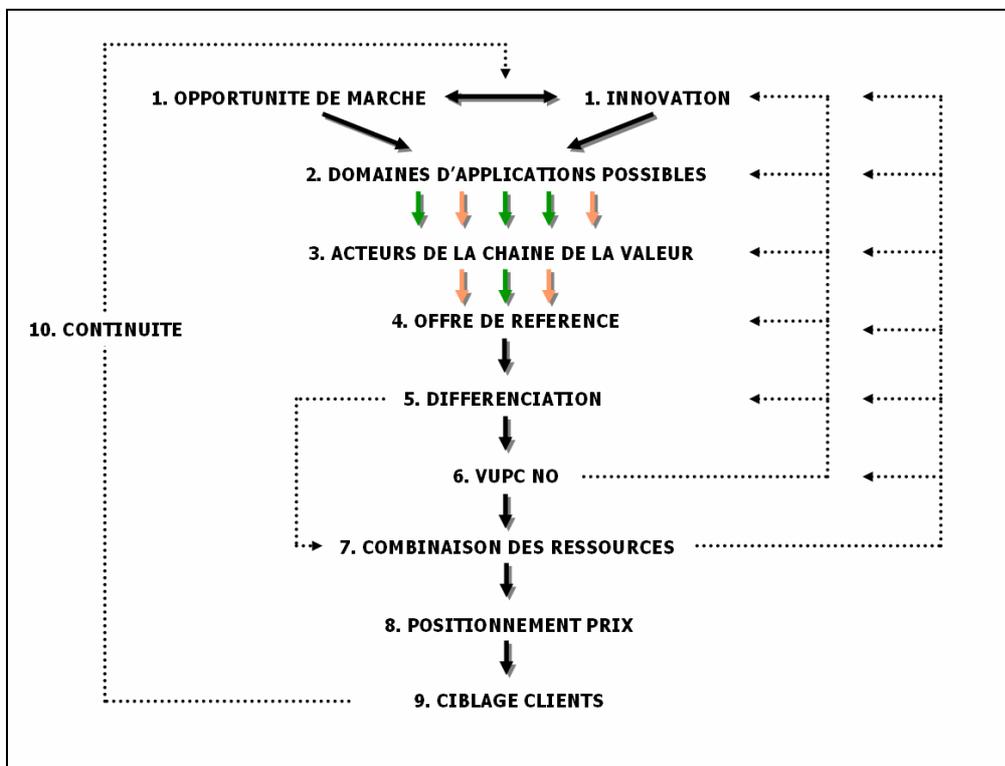


Fig. 15 : processus de création de valeur pour une start-up technologique

6.1 LES ÉTAPES DU PROCESSUS

6.1.1 Opportunité de marché/ Innovation

Le processus commence nécessairement par l'identification d'une opportunité de marché provenant de l'imperfection de l'offre (demande mal ou non satisfaite). Nous nous situons bien entendu à un stade essentiellement intuitif.

Si opportunité il y a, l'innovation doit permettre une nouvelle approche qui implique un potentiel d'augmentation sensible des bénéfices perçus, et/ou une optimisation des coûts, ou la création d'un nouveau marché.

L'innovation peut donc être également à l'origine du processus en provoquant une nouvelle opportunité de marché (grâce à une rupture technologique, par exemple).

6.1.2 Domaines d'application possibles

Il faut ensuite imaginer les domaines d'applications possibles. C'est un stade complexe car il faut souvent élargir le champ des possibles par rapport à l'intuition du créateur d'entreprise (qui a parfois du mal à se remettre en question), sans tomber dans l'excès inverse (jusqu'à plusieurs dizaines de secteurs possibles selon notre observation), afin d'optimiser les futurs coûts liés à l'étude de marché.

Cette étape peut être franchie sans contacter nécessairement les clients potentiels (mais au minimum des experts des secteurs considérés), en analysant l'environnement (au sens « Porterien » du terme) pour vérifier si l'intuition de l'étape 1 peut être vérifiée.

Reprenons l'exemple de notre système anticollision déjà évoqué (cf. point 4.3.2.1). Ce système pourrait, à priori, intéresser des industries très diverses, comme l'aéronautique, l'automobile ou le nautisme (entre autres). Convenons que l'étude de l'environnement nous a conduit à sélectionner ces trois-là (flèches en vert sur la figure 15).

6.1.3 Acteurs de la chaîne de la valeur

Il faut alors analyser la chaîne de la valeur pour chacun des trois métiers, au travers de deux questions principales :

- ✓ Les opportunités envisagées ne sont-elles pas menacées par des rapports de force qui pourraient s'avérer très néfastes au projet (exemple : une situation d'oligopole) ?
- ✓ Tous (ou la plupart) des maillons de la chaîne sont-ils potentiellement intéressés par la nouvelle offre ? Autrement dit, existe-t-il un acteur qui aurait intérêt à nuire au projet, et dans ce cas, quel est son pouvoir de nuisance ?

Le potentiel du projet devra donc être anticipé à ce stade dans ses grandes masses, par exemple à l'aide du « Narrative test » de Magretta que nous avons déjà évoqué.

Cette étape doit aider le manager à sélectionner une des trois chaînes de la valeur, un des trois métiers (flèche en vert sur la figure 15). Si nous reprenons notre exemple de système anticollision, convenons que le secteur nautique est le plus prometteur.

Dans ce cadre, il faudra bien entendu déterminer qui, parmi les constructeurs de bateaux, les armateurs, les propriétaires ou les assureurs (par exemple), est susceptible de valoriser l'innovation au plus haut.

6.1.4 Offre de référence

C'est en considérant l'usage que ce client fait du produit ou du service qui répond le mieux (ou le moins mal) à son besoin, avant l'introduction de la nouvelle offre, que l'on arrive à identifier l'offre de référence.

Il s'agit ensuite de comprendre les attributs de la valeur de cette offre de référence et de déterminer l'indice qui découle de la hiérarchisation et de la pondération des critères (cf. point 4.3.2.). Cet indice est la VUPC de l'offre de référence. La méthode « DITLOC » (cf. point 4.3.2.2.) peut être utilisée pour cette étape.

6.1.5 Différenciation

Pour se différencier, il faut alors déterminer les attributs de la valeur de l'offre de référence sur lesquels on agira, selon un (ou plusieurs) des quatre mots-clé proposés par Kim et Mauborne (réduire, supprimer, augmenter, créer). C'est à ce stade du processus que la valeur se crée pour le client.

On aboutit donc à la création d'une nouvelle offre, qui doit être conforme avec l'attente des clients (qui sera vérifiée au stade suivant).

Les start-up technologiques sont souvent confrontées à ce genre de dilemme. Souvent, les possibilités de la technologie dépassent sensiblement les attentes des clients, notamment ce qu'ils sont prêts à payer.

Le manager doit donc être prêt à « dégrader » le potentiel de sa technologie pour aboutir à une offre plus dépouillée, sous peine de donner trop de valeur au client. C'est manifestement ce que ne veut pas faire Microsoft (qui est dans une situation concurrentielle un peu particulière), dont la plupart des utilisateurs de logiciels de bureautique ignorent la majorité des fonctionnalités disponibles.

Bien entendu, une itération avec les coûts (dans les grandes masses) est souhaitable à ce stade pour s'assurer que la nouvelle offre ainsi définie peut être produite à des conditions de marges satisfaisantes.

6.1.6 VUPC de la nouvelle offre

Par un simple calcul (puisque les attributs de la valeur de l'offre de référence nous sont connus), nous pouvons ensuite en déduire la VUPC de la nouvelle offre, via de nouveaux indices. On mesure bien alors le delta entre cet indice et celui de l'offre de

référence. Cela nous permettra de déterminer si la VUPC de la nouvelle offre est plutôt supérieure, égale ou inférieure à celle de l'offre de référence.

Il est bien entendu nécessaire d'aller sur le terrain pour contrôler la viabilité de ces indices. Cette opération doit être conduite sur les segments qui valorisent la nouvelle offre au plus haut, ce qui permettra de valider la segmentation elle-même et de déterminer les priorités en matière de prospection commerciale. La méthode « DITLOC » peut également être utilisée pour cette étape.

Il est possible que la VUPC obtenue ne soit pas satisfaisante, notamment si l'on souhaite se positionner dans la ligne « VUPC > » de notre modèle, et notamment si l'on anticipe des coûts élevés. Il faut alors revisiter le processus, car il est possible que l'innovation ne crée pas suffisamment de valeur, et/ou que l'analyse des secteurs soit erronée (et que d'autres applications soient plus opportunes), et/ou qu'il y ait une confusion sur l'offre de référence, et/ou que la différenciation ne soit pas assez sensible.

6.1.7 Combinaison des ressources

Le potentiel de création de valeur étant connu, il est alors temps d'imaginer la combinaison des ressources optimale pour que la nouvelle offre soit produite aux meilleurs coûts. C'est bien à ce stade que la valeur se crée pour le fournisseur.

De révisions ou itérations sont possibles à cette étape, car, notamment dans les start-up technologiques, la R&D peut ménager de mauvaises surprises. A l'instar de l'étape précédente, il faut alors être prêt à remettre son ouvrage sur le métier.

6.1.8 Positionnement prix

La valeur ayant été créée au stade 5 (pour le client) et au stade 7 (pour le fournisseur), le temps est venu d'en déterminer les modalités de partage.

C'est donc bien en opérant une synthèse entre le potentiel de création de valeur et celui d'optimisation des coûts que le manager opérera un choix stratégique qui le conduira dans l'une des cases de notre modèle intégrateur.

6.1.9 Ciblage clients

Nous avons déterminé l'industrie dans laquelle la start-up allait opérer, ainsi que la position dans la chaîne de valeur qu'elle allait occuper. Il nous reste désormais à déterminer quels sont les clients qui, dans le maillon suivant de la chaîne de la

valeur, vont être ciblés en priorité. Si nous reprenons notre exemple de système anticollision, et si nous admettons que ce sont les chantiers navals qui ont été identifiés comme nos clients à l'étape 3, il faudra alors déterminer parmi ceux-ci, quels sont les acteurs pour lesquels la proposition de valeur de la nouvelle offre sera la plus convaincante.

6.1.10 Continuité

Ce processus doit être continu, afin que la proposition de valeur soit soutenue dans le temps (Govindarajan et Gupta, 2001 ; Anderson et al., 2006), puisque « Every product and every activity of a business begins to obsolescence as soon as it is started » (Drucker 2006, p. 147).

6.2 LES LIMITES DU PROCESSUS

En premier lieu, ce processus correspond à un type d'entreprise particulier analysé à un moment particulier, à savoir en l'occurrence : une start-up technologique à fort potentiel de croissance.

En effet, les domaines d'applications ou les clients potentiels ne sont pas aussi étendus pour tous les projets, qu'il s'agisse de développement de nouvelles activités ou de création d'entreprise.

En second lieu, notre processus ne fonctionne que si l'offre de référence peut être évaluée financièrement. Que faire en effet face à une offre de référence de type « Do it yourself » (dont nous avons parlé) ? Il faudra alors trouver un autre processus de détermination de la VUPC, qui s'attaquera plus probablement aux usages que le prospect ne peut pas avoir (du fait de l'imperfection de l'offre de référence), ou aux coûts de cette imperfection, plutôt qu'à un mécanisme de comparaison des attributs de la valeur des offres.

6.3 UNE DÉFINITION POSSIBLE DE LA PROPOSITION DE VALEUR

Selon notre modèle intégrateur, une proposition de valeur performante est une nouvelle offre précise (produit ou service), combinant la valeur d'utilité perçue par les clients (laquelle résulte d'une approche radicalement innovante des marchés potentiels), avec son prix de vente (lequel résulte d'une approche radicalement innovante de la combinaison des ressources de l'entreprise pour produire aux meilleurs coûts), en comparaison avec l'offre de référence la plus significative, assurant à l'entreprise et ses principaux partenaires un profit mesurable.

Ainsi la proposition de valeur conduit le manager à prendre en compte de nombreux concepts : l'offre de référence et la VUPC lui permettront de construire un potentiel de proposition de valeur. La combinaison des ressources et le positionnement prix lui permettront de la compléter.

Cette démarche comporte un autre avantage : elle conduit l'entrepreneur à segmenter la demande et focaliser (donc optimiser) l'emploi de ressources bien rares au stade de la création.

Cette focalisation ne va pas de soit, car l'entrepreneur a souvent du mal à faire des choix, par manque de savoir-faire tant que par manque d'esprit critique sur le véritable potentiel de son innovation. De son côté, la littérature n'a pas toujours plaidé en ce sens. Pour s'en convaincre, il suffit de se référer à quelques articles plus anciens qui prônaient, étant donné l'instabilité chronique des environnements (qui ne s'est pas arrangée depuis), une stratégie « flexible », ce qui confine à l'oxymore. Si ce passé récent est intéressant à garder en mémoire, c'est parce qu'il y a encore aujourd'hui beaucoup d'acteurs de l'accompagnement de start-up, ainsi que certains auteurs, qui se méfient de la démarche stratégique et recommandent un opportunisme permanent.

7 APPORTS DE LA RECHERCHE

7.1 THEORIQUES

Nous avons bien conscience du caractère plus pratique que théorique de nos recherches. Il n'en demeure pas moins que nous espérons avoir contribué à la connaissance théorique en proposant :

- ✓ Une synthèse de la littérature sur un concept récent : la proposition de valeur.
- ✓ Un modèle intégrateur tendant à l'exhaustivité, tant sur les positionnements possibles que sur les paramètres qui le composent, pour une start-up technologique.
- ✓ Un processus applicatif permettant l'application de la démarche de proposition de valeur pour une start-up technologique.

7.2 PRATIQUES

Notons en premier lieu que nous n'avons pas observé de difficulté particulière chez nos interlocuteurs à comprendre les différents concepts que nous leur avons présentés (les figures 6 et 7). Les entretiens ont ainsi pu être focalisés sur le fond de notre questionnaire. Ainsi, trois enseignements ressortent particulièrement de ces premiers tests empiriques :

Un apport pédagogique en premier lieu, qui devrait se traduire par une meilleure compréhension du caractère indispensable que revêt la conception de propositions de valeur performantes, puisque le lien entre proposition de valeur et profits a été clairement établi.

Ensuite, nous espérons que notre travail pourra apporter une valeur ajoutée méthodologique :

- ✓ Notre modèle intégrateur permet d'identifier cinq paramètres fondamentaux qui sous-tendent cette performance : VUPC, choix de la cible, choix de l'offre de référence, nature de l'offre et positionnement prix. Ce sont autant de leviers, en ajoutant diverses combinaisons possibles, à la disposition du manager.

- ✓ Identifier les différentes propositions de valeur possible : aide au positionnement.
- ✓ Comprendre la dynamique du modèle : ce qu'il faut faire pour passer d'une case à l'autre.

Enfin, nous espérons un apport en termes de communication pour les start-up technologiques, une aide à la formulation de propositions de valeur claires et performantes, que ce soit en interne ou vis-à-vis des clients ou « stake holders », comme n'ont pas manqué de le relever J. Bely et F.

7.3 LIMITES DU CHAMP DE RECHERCHE

De nombreuses disciplines du champ des sciences de gestion (ou en dehors) n'ont pas été prises en compte dans notre recherche, et notamment :

- ✓ Les aspects comportementaux de l'entrepreneur (Gans et Stern, 2003), pourtant déterminants à bien des égards en matière de proposition de valeur, qu'il s'agisse de la prise en compte de l'offre de référence, du segment de clientèle visée, ou du positionnement prix.
- ✓ L'équipe fondatrice de la start-up, paramètre essentiel de la proposition de valeur, voire le seul pour certains investisseurs qui n'accordent que peu de crédits aux scénarii des business plans.
- ✓ Les aspects opérationnels, car si des stratégies peuvent être considérées comme intellectuellement brillantes ou prometteuses, la performance finale n'est possible qu'avec une implémentation rigoureuse.
- ✓ Les aspects financiers, et notamment le comportement des actionnaires qui, dans une logique de court terme, peuvent être amenés à influencer très sensiblement la stratégie des start-up de leur portefeuille, comme nous avons-nous-même fait l'expérience (cf. Introduction).

7.4 EXPLOITATION FUTURE DU CADRE INTEGRATEUR

Nous l'avons vu, les start-up ont tous les atouts pour innover et créer des valeurs importantes, et mettre ainsi en question la domination d'entreprises installées. Elles devraient donc constituer un champ de recherche prometteur, leur management est

encore peu étudié (Bernasconi, Monstead et al., 2000). Nous avons donc naturellement l'ambition de poursuivre cette recherche dans le cadre d'une thèse.

Ainsi, puisque nous aurons défini dans ce mémoire ce qu'est une proposition de valeur performante et tracé un chemin permettant de la concevoir, nous pourrions étudier, par exemple, l'une des trois hypothèses suivantes.

7.4.1 Nouveaux objets de recherche

7.4.1.1 Les start-up technologiques sont-elles condamnées à un positionnement « Blue Ocean » ?

Nous avons compris que les fournisseurs devaient innover le plus radicalement possible (jusqu'à réussir à identifier une demande latente), pour créer un potentiel maximum de bénéfices perçus pour leurs clients.

Nous avons aussi déterminé que l'innovation radicale était perçue comme très risquée par les clients, à plus forte raison si elle est technologique (asymétrie d'information), et encore à plus forte raison si la nouvelle offre émane d'une start-up qui ne possède pas de capital confiance.

Enfin, nous avons remarqué que la plupart des start-up technologiques étaient confrontées au gouffre cher à Geoffrey Moore.

De fait, la nécessité de réduire le risque perçu par les clients, celle de réduire le « time to market », et celle de prendre ensuite rapidement des parts de marché doivent conduire les start-up à proposer à leurs clients un positionnement prix sensiblement inférieur à celui de l'offre de référence.

Il serait alors logique d'imaginer que le seul moyen de résoudre ce paradoxe (illustré notamment par Gourville 2006) consisterait, pour une start-up technologique, à donner au client l'essentiel de la valeur qu'elle a su générer, ce qui revient à se positionner en « Blue Ocean ».

Mais nous savons aussi que cette stratégie, selon les observations de Kim et Mauborne, a surtout été le fait d'entreprises qui sont des acteurs traditionnels de leur secteur, et qui s'appuient plutôt sur des technologies existantes.

Il serait donc intéressant de formuler l'hypothèse suivante : les start-up technologiques françaises performantes offrent-elles, par rapport à l'offre de référence qu'elles ont choisi, plus de valeur à leurs clients pour un positionnement prix inférieur ?

Il nous faudra bien entendu expliciter le concept de « performance » dans le cadre de ces hypothèses. Nous penchons à ce stade pour le taux de rentabilité plutôt que le taux de pérennité pour les raisons de « perfusion » que nous avons déjà expliquées (cf. Introduction), et qui faussent, de notre point de vue, la perception réelle du phénomène.

7.4.1.2 Existe-t-il des start-up technologiques performantes françaises qui ne se soient pas préoccupé de création de valeur ?

Une autre question de recherche qui nous paraît intéressante à formuler consiste à déterminer s'il est possible d'établir un lien entre le fait que des start-up technologiques françaises se préoccupent de la valeur qu'elles apportent à leur client et leur performance.

Une telle démarche consisterait alors, par exemple, à identifier si l'échantillon considéré a déterminé une offre de référence, et dans quelle mesure il a innové pour augmenter les bénéfices et réduire les sacrifices perçus.

7.4.1.3 Comment les start-up technologiques françaises fixent-elles leurs prix de vente ?

Beaucoup d'accompagnateurs de start-up, d'ouvrages, de sites internet, etc. conseillent aux start-up de fixer leurs prix en fonction de trois paramètres : les coûts, la concurrence et le « prix psychologique ».

Bien entendu, par rapport à une démarche de proposition de valeur, cela revient à faire l'impasse sur la VUPC et l'éventail des ruptures stratégiques possibles.

Selon nos observations sur le terrain, il est même rare que ces trois paramètres soient pris en compte ensemble. La plupart du temps, les créateurs de start-up se soucient essentiellement de la concurrence (lorsqu'ils admettent en avoir une). Ils positionnent alors leurs prix de façon très proche. Ajoutons que, pour avoir très souvent posé la

question à des créateurs, et n'avoir obtenu aucune réponse justifiée dans de nombreux cas, nous avons l'intuition que le positionnement prix repose souvent sur une démarche très heuristique.

7.4.2 Méthodologie

Quelle que soit la question de recherche retenue parmi les trois évoquées précédemment, la méthode pourrait consister à tester nos nouvelles questions de recherche à l'aide d'une démarche hypothético-déductive.

Les résultats pourraient être obtenus par la constitution et l'exploitation d'une base de données de business-plans soumis à des capital-risqueurs. C'est le stade qui nous paraît le plus intéressant à étudier, pour les raisons suivantes :

- ✓ La start-up commençant simplement son exploitation, elle n'a pas été en mesure d'éventuellement corriger son offre de départ suite à des confrontations avec des clients.
C'est parce que dans ce cas, les révisions sont souvent déchirantes (quand elles sont possibles) et très consommatrices de cash, que nous avons l'ambition de proposer des outils permettant de meilleures prédictions des performances.
- ✓ C'est aussi le stade le plus significatif en matière d'évaluation du potentiel de croissance et de rentabilité, puisque le destinataire (les investisseurs) est particulièrement exigeant.

Pour tester nos hypothèses à partir d'une base de données à constituer, nous pourrions donc avoir recours à une démarche interprétative à partir de sources secondaires, le contenu des business plans.

Bien entendu, nous étudierons des business plans financés ou refusés par les investisseurs, et formatés ou non par des conseils.

Il faudrait alors effectuer un codage d'une centaine de business plans par mots clés.

En termes d'échantillon, nous pensons au secteur des éditeurs de logiciels, car c'est un secteur très concurrentiel, fortement accessible au capital-risque et aux dispositifs d'accompagnement de toutes sortes. De fait, les éditeurs de logiciels devraient avoir

effectué une gestation optimale de leur projet, permettant de concevoir une proposition de valeur percutante. Il est également possible d'imaginer que le logiciel est un secteur sur lequel les propositions de valeur sont potentiellement très spectaculaires, que ce soit en termes de réduction de coûts ou de « business development ».

Les fondateurs de ces start-up étant plutôt d'origine technologique que managériale, il est intéressant d'essayer de comprendre comment ils ont pu intégrer une démarche de proposition de valeur, en premier lieu pour leurs futurs clients. Enfin, le logiciel est un secteur dans lequel il y a de nombreuses « success stories » (y compris en France).

Comme méthode complémentaire possible, nous pourrions également analyser les outils de présentation des start-up.

Les éléments décrits dans ce chapitre sont plus, à ce jour, des pistes de réflexion qu'une démarche de recherche précise. Nous envisageons également, pour répondre à nos trois hypothèses, d'avoir recours à des études de cas longitudinales, par exemple sur cinq ans, période souvent citée comme la gestation nécessaire à un projet de start-up dans ce secteur.

8 BIBLIOGRAPHIE

Abernathy, W. et Clark, K., *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*, Research Policy, n° 14, 1985, 20 p.

Adner, R., *Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem*, Harvard Business Review, April 2006, 10 p.

Albert, P. et Mougenot, P., *La création d'entreprises high-tech*, Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1988, 13 p.

Allen, J., Reicheld, F., Hamilton, B. et Markey, R., *Capitalising on the consumer*, European Business Forum, Issue 26, Autumn 2006, 5 p.

Amit, R. et Zott, C., *Value creation in e-business*, Strategic Management Journal 22, 2001, 28 p.

Anderson, J., Narus, J. et Van Rossum, W., *Customer Value Propositions in Business Markets*, Harvard Business Review, March 2006, 10 p.

Anthony, S., Eyring, M. et Gibson, L., *Mapping Your Innovation Strategy*, Harvard Business Review, May 2006, 10 p.

Aurier, P., Evrard, Y. et N'Goala, G., *Comprendre et mesurer la valeur du point de vue de l'utilisateur*, Recherche et Applications en Marketing, vol.19, N°3/2004, 20 p.

Barbaux, A. et Meyer J.M., *JEI : 5 ans après*, L'Usine Nouvelle.com, http://www.usinenouvelle.com/article/page_article.cfm?idoc=67318&navartech=1&i_d_site_rech=10&maxrow=3, 1^{er} mars 2006

Becker, M. et Knudsen, T., *Schumpeter 1911, Farsighted Visions on Economic development*, American Journal of Economics and Sociology, Vol. 61, N°2, April 2002

Bernasconi, M., Monsted, M. et al., *Les start-up high tech, creation et développement des entreprises technologiques*, Dunod, Paris 2000, 231 p.

Bluche, F., *Louis XIV*, Fayard, Paris 1986, 1 039 p. : 217

Bower, J. et Christensen, C., *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, Harvard Business Review, January-February 1995, 11 p.

Bowman, C. et Ambrosini, V., *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, British Journal of Management, 2000, 15 p.

Brandenburger, A. et Stuart, H., *Value-Based Business Strategy*, Journal of Economics and Management Strategy, Spring 1996, Vol. 5, Issue 1, : 5-24

Castellani, A., *Les incubateurs d'entreprises innovantes liées à la recherche publique, bilan d'activité au 31 décembre 2005*, Ministère délégué à la recherche, mars 2006, 19 p.

Chang, T. et Wildt, A., *Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, n°1, 1994, 12 p.

Chausson Finance, *Indicateur 2^{ème} semestre 2005*, 13^{ème} édition, mars 2005, 4 p.

Choffrey, J.-M., *Innovation et entrepreneuriat : de l'idée... au spin-off*, in *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, sous la direction de Bloch, A. et Manceau, D., Vuibert 2000, 21 p.

Chol, E. et Delanglade, S., *Déficit extérieur, à qui la faute ?*, L'Express, 29 juin 2006, 2 p.

Christensen, C. et Overdorf, M., *Meeting the Challenge of Disruptive Change*, Harvard Business Review, March-April 2000, 10 p.

Christensen, C., Raynor, M. et Anthony, S., *Six Keys to Creating New-Growth Businesses*, Harvard Management Update, January 2003, 4 p.

Colarelli O'Connor, G., *Market Learning and Radical Innovation: A cross case comparison of Eight Radical Innovation Projects*, Journal of Product Innovation Management, 1998, 16 p.

Cooper, R., *The Invisible Success factors in Product Innovation*, Journal of Product Innovation Management, 1999, 19 p.

Cravens, D., Greeley, G., Piercy, N. et Slater, S., *Mapping the Path to Market Leadership*, Marketing Management, Fall 1998, 11 p.

Danov, M., Smith, J. et Mitchell, R., *Relationship prioritisation for technology commercialisation*, Journal of Marketing, Summer 2003, 11 p.

Detrie, J.P. et al., *Strategor, Politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris 2005 : 163-190

Deweever, T., *Assessing and Measuring Customer Perceived Utility Value*, Thèse de Mastère HEC, 2005, 46 p.

Drucker, P., *What executives should remember*, Harvard Business Review, February 2006, 8 p.

Ducruet, C., *Entreprises innovantes : le défi de la croissance*, Les Echos, 24 mai 2006, 1 p.

Fayolle, A., *Entrepreneuriat – Apprendre à entreprendre*, Dunod, Paris 2004, 392 p.

- Forbis, J. et Mehta, N., *Value-based strategy for industrial products*, The McKinsey Quarterly, Summer 1981, 18 p.
- Fresse de Monval (de), B., *Le business modèle du low cost : les modèles de la location de voiture courte durée et de la distribution de meubles*, thèse de Mastère HEC, 2006, 61 p.
- Gans, J. et Stern, S., *The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs*, Research Policy 32, 2003, 18 p.
- Gourville, J., *Eager sellers, stony buyers: understanding the psychology of New-Product Adoption*, Harvard Business Review, June 2006, 8 p.
- Govindarajan, V. et Gupta, A., *Strategic Innovation: A conceptual Road Mad*, Business Horizons, July-August 2001, 10 p.
- Gray, A., Boehlje, M., Amanor-Boadu, V. et Fulton, J., *Agricultural Innovation and New Ventures: Assessing the Commercial Potential*, American Journal of Agricultural economics, Number 5, 2004, 8 p.
- Guerin, A.-M. et Merunka, D., *La création de nouveaux marchés par les innovations de rupture*, in *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, sous la direction de Bloch, A. et Manceau, D., Vuibert 2000, 15 p.
- Hamel, G., *Management Innovation*, Harvard Business Review, February 2006, 13 p.
- Hatchuel, A., Le Masson, P. et Weil, B., *Repenser la R&D : les défis de l'innovation intensive*, Les Echos, 8 juin 2006, 2 p.
- Iselin, F., *Plaidoyer pour développer l'essaimage stratégique*, L'Art du Management 3, Les Echos / Dunod, 2005 : 245-248
- Iselin, F. et Bruhat, T., *Accompagner le créateur – la nouvelle donne de l'entreprise innovante*, Chiron, Paris 2003, 239 p. : 162-163
- Kantamneni, S., et Coulson, K., *Measuring perceived value: Scale development and research findings from a consumer survey*, The Journal of Marketing Management, Fall/Winter 1996, 15 p.
- Keeney, R., *The Value of Internet Commerce to the Customer*, Management Science, Vol. 45, n°4, April 1999, 10 p.
- De Kerdrel, Y., *PME, comment entrer dans le club des grandes*, Le Figaro, 1^{er} novembre 2005, 3 p.
- Kim, C. et Mauborne, R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review, October 2004, 12 p.

Kim, C. et Mauborne, R., *Knowing a Winning Business Idea When You See One*, Harvard Business Review, September-October 2000, 9 p.

Kim, C. et Mauborne, R., *Creating new market space*, Harvard Business Review, January-February 1999, 11 p.

Kim, C. et Mauborne, R., *Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth*, Harvard Business Review, January-February 1997, 10 p.

Lagarde, P., *L'éco-système français du capital-investissement et du financement de l'innovation*, Cours donné à HEC, 2006

Landier, A. et Thesmar, D., *Les champions nationaux contre la croissance*, Les Echos, 2 février 2006, 1 p.

Lelarge, C., *Innovation et niveau technologique des entreprises françaises*, INSEE, juin 2006, 96 p.

Letartre, J.-P. et Fonlupt, P., *L'ambition de grandir, paroles d'entrepreneurs*, Ernst & Young / MEDEF, 2006, 97 p. : 3

Mc Grath, R.G. et MacMillan, *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School press, 2000 : 23-78

Magretta, J., *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, May 2002, 7 p.

Mahadevan, B., *Business models for Internet-Based E-Commerce: An anatomy*, California Management Review, Vol. 42, N°4, Summer 2000, 15 p.

Maître, B. et Aladjidi, G., *Les business models de la nouvelle économie*, Dunod, Paris 1999, 233 p. : 19-26

Mansfield, G. et Fourie, L., *Strategy and business models – strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture*, South-African Journal of Management, 2004, 10 p.

Markides, C. et Charitou, D., *Competing with dual business models : A contingency approach*, Academy of Management Executive, Vol.18, N°3, 2004, 15 p.

Markides, C., *A Dynamic View of Strategy*, Sloan Management Review, Spring 1999, 9 p.

Markides, C., *Strategic Innovation*, Sloan Management Review, Spring 1997, 15 p.

Miller, W., *Innovation for business growth*, Research.Technology Management, September-October 2001, 16 p.

Millier, P., *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Dunod, Paris 2005, 262 p. : 57-58

Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, *Tableau de bord de l'innovation*, 14^{ème} édition, février 2006, 16 p.

Mohr, J. et Shooshtari, N., *Introduction to the Special Issue: Marketing of High Technology Products and Innovations*, Journal of Marketing, Summer 2003, 12 p.

Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L., *Strategic Innovation: How to grow in mature markets*, European Business Forum, Issue 24, Spring 2006, 5 p.

Moore, G., *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, HarperBusiness, 1999, 256 p.

Moore, J., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, Harvard Business Review, May-June 1993, 12 p.

Morris, M., Schindehutte, M. et Allen, J., *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, Journal of Business Research 58, 2005, 10 p.

Morris, M., Schindehutte, M. et LaForge, R., *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing perspectives*, Journal of Marketing, Fall 2002, 19 p.

Nagle, T., *Economic Foundations for Pricing*, Journal of Business, Vol. 54, N°1, Pt. 2, 1984, 23 p.

Nussbaum, B., *Get Creative*, Business Week, Aug 8/15 2005, 7 p.

Phillips, L., *Creating Market-Centric Mindsets*, Reinventures, 2001, 80 p.

Porter, M., *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001, 16 p.

Porter, M., *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, November-December 1996, 18 p.

Porter, M., Conférence au Groupe HEC, 30 septembre 2002

Rangan, K. et Bell, M., *Dell Online*, cas pédagogique, Harvard Business School, 1998, 49 p.

Rayport, J. et Sviokla, J., *Exploiting the Virtual Value Chain*, Harvard Business Review, November-December 1995, 11 p.

Rayport, J. et Sviokla, J., *Managing in the Marketplace*, Harvard Business Review, November-December 1994, 10 p.

Rice, M., O'Connor, G., Peters, L. et Morone, J., *Managing discontinuous innovation*, Research Technology Management, May-June 1998, Vol. 41, Issue 3, 7 p.

Sabonnadière J.C. et Blanco S., *La création d'entreprises innovantes*, éditions Lavoisier, Paris 2005 : 89-95

Sandberg, K., *Is It Time to Trade In Your Business Model?*, Harvard Management Update, January 2002, 4 p.

Santi, M., *Extraire et s'approprier la valeur d'une innovation*, Les Echos, 27 octobre 2005, 2 p.

Santi, M. et Padiou, M.-D., *Validation quantitative d'une nouvelle typologie des innovations*, Rapport sur les premières conclusions, 2005, 34 p.

Santi, M., *Derrière les business models : proposition de valeur attractive et avantage compétitif durable*, Cours du Groupe HEC, 2004

Santi, M., *Pour une nouvelle typologie des innovations*, Les Echos, 23 septembre 2004, 2 p.

Santi, M., *Valoriser les innovations : les configurations de rente*, Les Echos, 7 octobre 2004, 2 p.

Santi, M., Egloff, C. et Goujon, S., *Du Pareil Au Même*, Cas pédagogique, Groupe HEC, Juin 1997, 22 p.

Sarin, S., Segó, T. et Chanvarasuth, N., *Strategic use of bundling for reducing consumers' perceived risk associated with the purchase of new high-tech products*, Journal of Marketing, Summer 2003, 13 p.

Seurat, R., *Sustained and Profitable Growth*, Business Strategy Review, Spring 1999, 4 p.

Shepherd, D., Douglas, E. et Shanley, M., *New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies*, Journal of Business Venturing, n° 15, 2000, 18 p.

Spence, M., *Efficiency and Personalization as Value Creation in Internationalizing High-Technology SMEs*, Canadian Journal of Administrative Sciences, 2004, 14 p.

Veryzer, R., *Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Product*, Journal of Product Innovation Management, 1998, 15 p.

Wickham, Ph., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, Harlow 2004, 619 p. : 110-139 ; 150-155 ; 181-200 ; 241-246 ; 293-471

Wind, J., *Marketing as an engine of business growth : a cross-fonctionnal perspective*, Journal of Business Research 58, 2005, 11 p.

Zahra, S., Nash, S. et Bickford, D., *Transforming technological pioneering into competitive advantage*, Academy of Management Executive, Vol. 9, n°1, 1995, 15 p.

Zeithaml, V., *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, Journal of Marketing, Vol. 52, July 1988, 20 p.