

CNAM

**PROPOSITION DE VALEUR  
ET POSITIONNEMENT PRIX  
LA PLACE DE LA VALEUR CLIENT  
DANS LE *PRICING* D'OFFRES INNOVANTES :  
LE CAS DES *START-UP* TECHNOLOGIQUES**

*On définit la valeur d'un objet soit par ses usages, quelquefois,  
mais plus souvent par les échanges qu'il permet.  
Valeur d'usage, valeur d'échange.  
Michel Serres*

**THESE POUR LE DOCTORAT ES-SCIENCES DE GESTION  
PRESENTEE ET SOUTENUE LE 13 MARS 2009  
PAR FREDERIC ISELIN**

RAPPORTEURS :

**FREDERIC FRERY**

*PROFESSEUR A L'ESCP-EAP*

**CHRISTOPHE MIDLER**

*DIRECTEUR DE RECHERCHE AU CNRS*

*PROFESSEUR A L'ECOLE POLYTECHNIQUE*

SUFFRAGANTS :

**JEAN-PAUL AIMETTI**

*PROFESSEUR AU CNAM*

**BERNARD DAUGERAS**

*GENERAL PARTNER, AURIGA VENTURES*

**LOUIS-JACQUES FILION**

*PROFESSEUR A HEC MONTREAL*

**SIHEM JOUINI**

*PROFESSEUR A HEC PARIS*

DIRECTEUR DE THESE :

**ALAIN BLOCH**

*PROFESSEUR AU CNAM*

## **REMERCIEMENTS**

Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans le concours d'un grand nombre d'éminents collègues ou partenaires.

Ma gratitude va en premier lieu à Alain Bloch, Professeur au CNAM et Directeur d'HEC Entrepreneurs qui, au-delà de ses encouragements à me lancer dans cette aventure, a accepté d'encadrer ce travail avec une bienveillance permanente.

Je souhaite remercier également très chaleureusement Etienne Krieger, Professeur affilié à HEC Paris, qui a inspiré et souvent accompagné ce travail qui lui doit beaucoup, et qui a joué tous les rôles : mentor, expert, membre du panel, et même mécène, puisque le Club Challenge+, dont il est le Président, a cofinancé le recueil des données.

Je souhaite également remercier Michel Santi, Professeur Emérite à HEC Paris, 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.

C'est également le cas de Véronique Nguyen, Professeur affiliée à HEC Paris, notamment sur les aspects quantitatifs de mon travail.

Plusieurs autres collègues m'ont également apporté une contribution significative, que je veux saluer : Valérie Charrière, Frédéric Fréry, Sihem Jouini, Christophe Midler, et Thomas Paris.

Je n'oublie pas ceux de mes étudiants qui ont également contribué à cette recherche, et notamment Claire Berthier et Cécile Brosset.

Je souhaite également remercier les experts auxquels j'ai pu soumettre des résultats de cette recherche : Jacques Arlotto, Jean-Luc Ayrat, Jacques Bely, Alain Boissier, Bernard Daugeras, Francis Daviet, Eric Harlé, Thomas Legrain, Thibaut de Monclin et F.<sup>1</sup>,

---

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

Enfin, d'autres personnes ont par ailleurs facilité mon travail sur des aspects plus opérationnels mais combien importants : les têtes de réseau qui ont relayé mon questionnaire dont on trouvera la liste ci-après, avec une gratitude particulière vis-à-vis de Jacqueline Thomas et Eric Harlé ; les 280 dirigeants de *start-up* qui ont répondu au questionnaire ; Oseo Innovation en la personne de Nathalie Carmona, Chantal Vallade et Véronique Bensemhoun ; Sophie Dubois, Gérard Hontebeyrie et Florence Lacave, sans oublier Corinne Delombre.

*A Guillemette, Madeleine et Lucas.*

---

## RESUME<sup>2</sup>

L'intérêt que nous portons au concept de proposition de valeur a de nombreuses origines : notre expérience professionnelle d'enseignant et de tuteur de projets de *start-up*, qui nous conduit à nous interroger quotidiennement sur l'attractivité de nouvelles offres ; des rencontres avec des professeurs qui placent ce concept au centre de la stratégie d'entreprise ; enfin, notre première vie professionnelle de créateur de *start-up*, grâce à laquelle nous avons pu mesurer, à posteriori, la force opératoire du concept.

Notons qu'afin de ne pas alourdir ce résumé, nous ne reprendrons pas ici les références bibliographiques, notamment dans le paragraphe concernant la littérature.

### Question de recherche

Les *start-up*, notamment technologiques, sont théoriquement les mieux armées pour créer une valeur irrésistible pour leurs clients. D'une part, la technologie est le plus puissant des vecteurs de l'innovation. Ensuite, les *start-up* peuvent combiner cet actif avec la légèreté évidente de leurs structures et l'absence de modèles mentaux sclérosants, sans omettre les très nombreux dispositifs d'accompagnement qui leurs sont réservés.

Nous avons utilisé le *pricing* comme une voie d'abord vis-à-vis des *start-up* technologiques. Il est en effet facile de déterminer si la valeur pour le client fait partie des préoccupations des managers, en leur demandant comment ils ont fixé le prix de vente de leurs produits ou services.

Nous avons donc formulé notre question de recherche comme suit : **comment les *start-up* technologiques françaises intègrent-elles le concept de création de valeur pour leurs clients ?**

### Revue de la littérature et définitions

Une *start-up* technologique est une entreprise qui : subit un risque (lié à l'ampleur et la rapidité des ruptures technologiques) ; crée de nouveaux usages par la technologie

---

<sup>2</sup> Nous ne reprendrons pas, dans ce résumé, les références bibliographiques qui seront détaillées dans notre revue de la littérature.

ou de nouveaux usagers par (ou avec) la technologie ; n'espère pas un retour sur investissement à court terme, et comporte donc des besoins financiers élevés et nécessite le recours aux financements extérieurs, publics et/ou privés.

Mais les dispositifs de financements sont plutôt sélectifs, les aléas conjoncturels conduisent les investisseurs privés à relever leur niveau d'exigence, et ce d'autant plus que la rentabilité des fonds de capital-risque est globalement médiocre.

De son côté, la multiplicité des dispositifs publics, qui les rendent peu lisibles et pratiques aux yeux des managers, et qui privilégient d'autres critères de sélection (technologie, aménagement du territoire, création d'emploi), ne facilitent pas la transition vers le financement privé.

Pour créer de la valeur pour ses clients, les *start-up* sont condamnées à innover, de la façon la plus radicale possible. Ce devrait être un avantage, puisqu'elles sont mieux placées que les entreprises installées pour changer les règles du jeu, et que ces dernières sont plus lentes à réagir que ce que les entrepreneurs innovants imaginent.

C'est donc parce que les *start-up* technologiques devraient être les plus efficaces en termes de création de valeur pour les clients, et parce que nous possédons un accès privilégié auprès d'elles, que nous avons choisi ce terrain pour la partie empirique de notre recherche.

Mais les *start-up* technologiques doivent également intégrer le concept de paradoxe de l'innovation (même si les clients ont intérêt à l'adopter, ils y rechignent). Ainsi, pour compenser cette situation, le client exige une prime, dont la *start-up* pourra s'acquitter si elle a pu réduire au minimum les sacrifices perçus par les clients à l'adoption de l'innovation.

C'est l'innovation qui crée des opportunités de marché. Nous définissons ce concept comme une réponse à une bonne question que se posent des clients solvables, laquelle est directement liée à des imperfections du marché, et/ou à des applications commerciales potentielles de technologies innovantes.

La question de l'efficacité de l'approche « *Techno Push* » vis-à-vis de celle orientée « *Market Pull* » (ou l'inverse), consiste à déterminer si une entreprise doit écouter en priorité ses ingénieurs ou ses commerciaux.

Il est naturel qu'une innovation technologique commence par une phase clairement « *Techno Push* », pendant laquelle les uniques clients seront constitués d'« *early adopters* ». Mais au moment de la commercialisation vers une clientèle plus large, le fournisseur devra se tourner principalement vers ses clients pour orienter sa stratégie.

L'opportunité de marché doit ensuite être confirmée par l'existence d'une demande. Pour ce faire, l'étude d'un marché innovant est un outil dont l'efficacité fait débat, dans la communauté académique comme chez les managers.

Pour les premiers, la controverse porte sur l'existence de repères (réalité de la demande, offre de substitution) plus ou moins précis, qui permettraient d'effectuer des comparaisons.

Pour les seconds, une certaine paresse intellectuelle, un certain conformisme et/ou une ignorance de la plupart des concepts managériaux liés au *pricing*, permet d'évacuer la délicate question de l'attrait du marché : puisqu'on ne peut l'étudier, autant se fier aux intuitions ou aux lieux communs.

Lorsqu'ils procèdent à une étude de leurs marchés potentiels, les managers de *start-up* ont une tendance (bien compréhensible) à donner aux investisseurs ce qu'ils demandent et rien de plus, à savoir essentiellement, des informations concernant la taille et le potentiel de croissance des marchés concernés.

Pour notre part, nous pensons qu'à certaines conditions (que nous décrirons), il est possible d'étudier avec précision, en réduisant significativement les incertitudes, un marché innovant.

Pour comprendre ce qu'est la création de valeur pour les clients, il faut admettre, dans un premier temps, qu'il n'est de valeur que relativement à une offre concurrente. Nous proposons d'aborder la concurrence via le concept d'offre de référence, que nous définissons de la façon suivante : produit ou service précis, identifié suite à de larges investigations, commercialisé par l'acteur dominant le marché (voire à un usage satisfait sans produit ou service commercialisé), qui représente une alternative à la nouvelle offre, pour le segment de clients considéré. Ainsi, l'offre de référence servira à la fois de comparable et de pivot de différenciation.

Pour déterminer la valeur d'une offre, nous proposons d'en étudier les attributs. Ce sont les principaux critères, retenus par les clients, différenciants ou non, positifs ou négatifs, matériels ou immatériels, qui les conduisent à évaluer l'attractivité d'un produit ou d'un service.

De même qu'il n'est de valeur que relative, il n'est de valeur que perçue. La valeur d'utilité perçue par le client (VUPC) se définit, comme nous le verrons, par les bénéfices perçus moins les sacrifices perçus de la nouvelle offre, par rapport à l'offre de référence. Ces bénéfices et sacrifices intègrent les attributs de la valeur de l'offre. La VUPC est un concept phare de notre recherche, parce qu'elle intègre la notion de perception, mais aussi celle d'usage. C'est en effet par l'usage que feraient les clients de la nouvelle offre, qu'on peut définir son offre de référence, et effectuer une comparaison de la VUPC respective des deux offres.

L'étude de la VUPC permet enfin une segmentation par la valeur, qui consiste à déterminer des groupes de prospects homogènes. Cette approche privilégie ceux qui valorisent la nouvelle offre au plus haut (les « *early adopters* »), et non, par exemple, ceux qui peuvent payer le plus.

Le concept de *pricing* ne retient pas beaucoup l'attention de la communauté académique, comme celle des managers. La plupart des auteurs répondent à des questions de recherche très spécifiques, à l'aide de contributions dont l'apport opératoire n'est pas évident. Pour ce qui concerne les managers, c'est essentiellement la complexité du sujet qui rend difficile son appréhension.

C'est grâce à l'approche du *pricing* par la valeur que le concept de proposition de valeur prend tout son sens. Les deux autres approches décrites par la littérature (par rapport aux coûts et par rapport à la concurrence) ne permettent pas, comme nous le verrons, d'optimiser le partage de la valeur entre le fournisseur et le client.

Pour le concept de proposition de valeur, nous proposons la définition suivante : prix d'une offre, distincte de l'offre de référence, par le différentiel de valeur (positif ou négatif) que le client perçoit, et/ou par le mode de partage de cette valeur, assurant au client et à son fournisseur, un profit supérieur.

Ainsi, le fournisseur doit-il s'assurer que le fait de créer de la valeur pour ses clients lui permet également de générer du profit pour son propre compte.

---

Parmi les quatre approches du *pricing* possibles (par la valeur, la concurrence, les coûts ou l'objectif stratégique), les trois dernières n'intègrent pas la valeur perçue par le client. Cette limite a pour conséquence une perte de marge dénoncée par la littérature. De fait, cette dernière considère que c'est l'approche par la valeur qui doit guider le manager. La littérature ne recommande pas de type de positionnement prix pour des *start-up* technologiques, sachant qu'il est très difficile (mais pas impossible) de modifier un positionnement prix défectueux.

Des différences sensibles existent dans les approches qui devraient être retenues par les managers pour leur positionnement prix, selon que leur *start-up* est positionnée en *B to B* ou en *B to C*, ou selon que leur offre est constituée de produits ou de services.

### Méthodologie de la recherche empirique

Notre expérience professionnelle de plus de quinze ans en matière de création d'entreprise innovante (que ce soit en tant qu'entrepreneur ou enseignant), nous a conduit naturellement à privilégier, dans un premier temps, une approche abductive. La confrontation avec la littérature existante sur le concept de proposition de valeur, relativement récente et peu abondante (notamment par rapport à notre terrain) nous a conduit à formuler des hypothèses.

Enfin, dans une approche de nouveau abductive, nous avons proposé plusieurs contributions opératoires directement inspirées par notre recherche, que ce soit par notre revue de la littérature, ou par nos résultats empiriques.

Les formidables ressources (plusieurs centaines de *business plans*) auxquelles nous avons pu avoir accès grâce à notre réseau, nous ont conduit prioritairement à considérer l'opportunité d'une approche empirique *via* des sources secondaires.

Mais sur les vingt-neuf dossiers que nous avons analysés, une minorité (25 %) intégrait le concept de valeur client. A la faiblesse de ce chiffre, il faut ajouter le caractère souvent flou et le manque de justification de la plupart des arguments développés.

De plus, on ne pouvait écarter l'idée selon laquelle l'intégration de la valeur client par les managers de *start-up* soit effective, mais non explicite dans les documents analysés.

Nous avons donc privilégié une approche *via* des sources primaires. Notre questionnaire (19 questions) a été envoyé à un échantillon de 1 196 *start-up*, parmi lesquelles nous avons obtenu 280 réponses qualifiées. Ce panel a été obtenu par approche directe auprès de divers réseaux, et par approche indirecte via des prescripteurs.

Notre modèle empirique n'intègre pas la totalité des concepts définis à l'occasion de notre revue de la littérature. Nous avons ainsi proposé de centrer notre recherche autour de son concept principal, la VUPC.

Nous avons retenu dix variables. Deux d'entre elles sous-tendent le concept de VUPC de l'offre de référence. Trois autres correspondent au concept de VUPC de la nouvelle offre. Enfin, nous avons proposé cinq variables pour mesurer les conséquences de l'intégration de la valeur par les *start-up* : le positionnement prix, la croissance du chiffre d'affaires, le taux d'accompagnement, le niveau des fonds levés, et la maturité des entreprises de l'échantillon.

Pour traiter les réponses à notre questionnaire, nous avons adopté un système de codage attribuant le nombre de points maximal aux réponses les plus proches de la théorie.

La validité de notre approche méthodologique repose essentiellement sur la qualification de l'échantillon en termes de *start-up* technologiques, le nombre de questionnaires exploitables, le taux de retour de ces questionnaires (23,4 %), le temps restreint de collecte des données (cinq semaines), et la fonction des répondants (98 % de dirigeants).

### Résultats de la recherche empirique

Le profil général des *start-up* de notre échantillon s'établit comme suit : 5,4 ans de moyenne d'âge ; 50 % d'entre elles réalise un chiffre d'affaires supérieur à 500 K€ ; 97 % sont en activité ; plus de 50 % d'entre elles évolue dans le secteur des NTIC.

Sur la question de la perception de la valeur de l'offre de référence par notre échantillon, nous constatons que seule une minorité a joué le jeu de la comparaison avec le concurrent le plus dangereux, qui a visiblement été clairement identifié, qui

---

semble craindre, mais dont le niveau de connaissance ne permet probablement pas de l'utiliser comme un levier de différenciation.

Pour ce qui concerne la VUPC de la nouvelle offre, nous constatons qu'une courte majorité des *start-up* se situe au-delà du seuil des 50 % des points possibles, mais que seule une infime minorité (3,58 %) se trouve dans le quartile du score maximum. Ainsi, très peu de nos répondants obtiennent un score élevé sur la VUPC de l'offre de référence et de la nouvelle offre. Ils ne sont en effet que 1,4 % à se trouver dans le quartile supérieur dans les deux cas. Ces résultats, globalement moyens, sont confirmés par l'intégration des données dans le modèle de Santi, puisqu'on constate que 26 % seulement de notre panel se retrouve dans la « zone verte », celle dans laquelle les bénéfices perçus sont forts, et les sacrifices perçus faibles.

Pour ce qui concerne les dispositifs d'accompagnement, nous notons que si la plupart des managers (65 %) n'utilise pas la puissance publique pour ses prestations d'accompagnement (ce qui est assez surprenant), ils sont en revanche 83 % à adopter ses dispositifs financiers.

Les résultats que nous obtenons sur les six hypothèses que nous avons posées (deux sont validées et quatre invalidées) sont les suivants.

Le *pricing* des produits ou services de nos *start-up* n'est pas corrélé à la VUPC, que celle-ci soit plus élevée que celle de l'offre de référence, ou qu'elle soit inférieure. Autrement dit, même si les *start-up* technologiques créent plus de valeur que la concurrence, elles ne facturent pas plus cher, et inversement.

Par ailleurs, celles des entreprises de notre échantillon ayant le mieux intégré la VUPC ne montrent pas un taux de croissance supérieur à celle ayant le moins bien effectué cette intégration.

Enfin, nous remarquons que le niveau d'intégration de la VUPC n'est pas corrélé avec la capacité des *start-up* à lever des fonds privés ou bénéficier des dispositifs publics d'accompagnement, ce qui semble confirmer le peu de cas que l'écosystème des *start-up* technologiques fait du concept de proposition de valeur.

Pour ce qui concerne les seuils de performance des *start-up* que nous avons proposé dans notre système de codage, nous avons identifié deux biais principaux possibles.

D'une part, celui de la perception de la valeur de l'offre de référence, que nous observons avec les yeux des entrepreneurs, et non pas avec ceux de leurs prospects, clients de leurs concurrents.

Ensuite, nous pensons que le niveau d'exigence de notre système de codage pourrait être plus élevé que celui que nous avons retenu. Il en va ainsi, par exemple, des *start-up* proposant des bénéfices perçus forts et des sacrifices perçus forts. Les sacrifices l'emportant généralement sur les bénéfices du point de vue du client, ces entreprises ainsi classées parmi celles apportant autant de VUPC que l'offre de référence, pourraient l'être aussi bien parmi celles apportant moins de VUPC.

### Apports de la recherche

Nous proposons, en premier lieu, un processus opératoire en onze étapes pour les managers, de l'opportunité de marché au positionnement prix. Ce processus résulte de notre recherche empirique car l'enchaînement de nombreuses phases est identique entre le processus et notre modèle de recherche. Les résultats empiriques sont également à l'origine du processus : devant les résultats globalement très moyens de notre échantillon, comment aider les managers à optimiser une démarche complète de positionnement prix basé sur la valeur client ?

Le processus est le suivant : nous partons d'abord d'une technologie générique ayant plusieurs applications industrielles possibles, recensons ces applications, puis les types de clients potentiels correspondants.

Nous proposons ensuite d'identifier, parmi le type de client finalement retenu, les *early adopters*. Pour ce faire, nous proposons la séquence suivante : Organisation professionnelle → Leaders d'opinion → *Early adopters*.

Notre processus se poursuit par l'évaluation de la VUPC de l'offre de référence. Pour ce faire, nous suggérons de procéder en trois étapes : l'identification de l'offre de référence, la détermination des principaux attributs de la valeur de cette offre, et l'évaluation du poids respectif de ces attributs.

L'étape suivante consiste à concevoir une nouvelle offre différenciée. On utilise alors quatre mots clés : la suppression et/ou la réduction de certains attributs pour optimiser la structure des coûts de la nouvelle offre ; l'augmentation de certains des attributs et/ou la création de nouveaux, permettant d'augmenter la VUPC. Il reste

toutefois à vérifier sur le terrain, que les clients vont effectivement percevoir cette différenciation.

L'étape suivante consiste à combiner des ressources calculées au plus juste (afin d'éviter le gaspillage), et à préempter, le cas échéant, des ressources rares pour assurer un avantage concurrentiel.

Pour ce qui concerne le *pricing*, aucune des approches que nous avons recensées ne permet de cerner le positionnement prix idéal. En effet, pour affiner entre les deux bornes de prix (VUPC pour le seuil supérieur, coûts pour le seuil inférieur), il est vraisemblable que ce sont des considérations environnementales (selon l'industrie), opérationnelles (efficacité de la commercialisation, capacités de production), ou psychologiques (sentiment de « justesse » du prix) qui permettront d'affiner la fourchette.

Nous ne sommes donc pas en mesure de proposer aux managers une « martingale » qui leur permettrait de fixer leur *pricing* au plus juste des intérêts du client et du fournisseur. Nous pensons néanmoins que la connaissance de la borne de prix supérieure est déjà un progrès significatif par rapport aux méthodes employées par la grande majorité des managers, ainsi que la littérature l'a relevé, constat confirmé par notre recherche empirique.

Au-delà du processus décrit sommairement ci-dessus, nous avons voulu proposer un modèle intégrateur qui permette aux managers de situer précisément le type de proposition de valeur de leurs produits ou services.

Pour ce faire, notre modèle propose neuf situations, selon que la VUPC de la nouvelle offre est supérieure, égale ou inférieure à l'offre de référence, et selon que son positionnement prix est supérieur, égal ou inférieur.

Nous avons également cherché à intégrer les résultats de notre recherche empirique dans notre modèle. Les résultats montrent que la majorité absolue des *start-up* technologiques a une proposition de valeur dont l'attractivité peut être discutée, puisque seules 43 % d'entre elles sont positionnées dans des zones « vertes ».

Nous constatons par ailleurs que la proposition de valeur la plus répandue auprès de notre échantillon (26 %) est de type « économique » (autant de VUPC que l'offre de référence pour un prix inférieur). Cela indique qu'une création de valeur supérieure à l'offre de référence, qui devrait être facilitée par l'innovation technologique, est loin

d'être la majorité du genre. De fait, 28 % seulement de notre panel a choisit de positionner son prix au-dessus de l'offre de référence.

Au-delà des deux contributions ci-dessus, que nous espérons opératoires, nous proposons sept pistes aux managers pour lutter contre le paradoxe de l'innovation décrit dans notre revue de la littérature.

En premier lieu, un travail sur les clients : une meilleure intimité avec eux, des changements de cible éventuels, des changements de vision de la concurrence, et une focalisation de la nouvelle offre.

Ensuite, des actions pour éroder les sacrifices perçus : minimiser les coûts de transfert, modifier son offre selon les cibles visées, et changer éventuellement de *business model*.

Enfin, nous espérons que le questionnaire que nous avons conçu et exploité pourrait devenir un outil d'apprentissage, utile aux dispositifs d'accompagnement à des fins de sélection, comme aux managers de start-up à des fins d'autoévaluation.

Une analyse de la moyenne des résultats globaux sur toutes les variables que nous avons définies montre que les principales difficultés rencontrées par notre panel, en termes d'intégration de la valeur client, portent sur : la capacité à identifier les attributs de la valeur de l'offre de référence, le ciblage des clients de la nouvelle offre, et les bénéfices perçus de cette nouvelle offre en termes de potentiel d'accroissement des revenus.

## TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>19</b>
1.1	QUESTION DE RECHERCHE.....	19
1.2	METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	24
1.3	CONTOURS DU CHAMP DE RECHERCHE .....	25
<b>2</b>	<b>DEFINITIONS ET REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>29</b>
2.1	START-UP TECHNOLOGIQUE.....	29
2.1.1	Périmètre de la définition.....	29
2.1.2	Accompagnement de la <i>start-up</i> .....	33
2.1.2.1	L'accompagnement de niveau 1 : intervention de l'Etat .....	34
2.1.2.2	L'accompagnement de niveau 2 : <i>business angels</i> et prêts d'honneur .....	38
2.1.2.3	L'accompagnement de niveau 3 : investisseurs professionnels.....	40
2.2	INNOVATION ET OPPORTUNITES DE MARCHÉ .....	45
2.2.1	Définir l'innovation.....	45
2.2.2	Innovation entrepreneuriale .....	49
2.2.3	Pour innover, un nouveau modèle mental est nécessaire.....	51
2.2.4	Le paradoxe de l'innovation .....	56
2.2.5	Opportunités de marché .....	60
2.2.6	Discussion : peut-on étudier un marché innovant ? .....	64
2.2.7	L'opportunité de marché par la R&D, ou <i>Techno Push</i> .....	73
2.2.8	L'opportunité de marché par les clients, ou <i>Market Pull</i> .....	74
2.2.9	De l'opportunité de marché à l'opportunité d'affaires.....	78
2.3	VALEUR D'UTILITE PERÇUE PAR LE CLIENT.....	82
2.3.1	Offre de référence .....	83
2.3.2	Valeur .....	86
2.3.3	Valeur perçue .....	88
2.3.4	Attributs de la valeur de l'offre.....	89
2.3.5	VUPC .....	95
2.3.6	Discussion : la place de l'attribut « prix » dans la VUPC.....	99
2.3.7	VUPC et segmentation.....	101
2.4	POSITIONNEMENT PRIX ET PROPOSITION DE VALEUR .....	104
2.4.1	Un « parent pauvre » de la Littérature .....	104
2.4.2	Un « parent pauvre » de la pratique managériale.....	106
2.4.3	Un enjeu pourtant décisif pour le succès des offres innovantes.....	111
2.4.4	Le positionnement prix par la valeur : la proposition de valeur .....	114
2.4.4.1	Proposition de valeur, <i>business model</i> et stratégie.....	114
2.4.4.2	Définir la proposition de valeur .....	116
2.4.4.3	Optimiser les coûts et chiffrer le ROI .....	120
2.4.4.4	Le partage des profits dans la chaîne de la valeur.....	122
2.4.4.5	Un questionnaire intégrateur pour les managers.....	126
2.4.5	Les trois autres composantes du positionnement prix.....	128
2.4.5.1	L'approche par les coûts .....	128
2.4.5.2	L'approche par les concurrents .....	129
2.4.5.3	L'approche par les objectifs stratégiques.....	133

2.4.5.4	Place de l'approche par la valeur par rapport aux autres composantes .....	137
2.4.6	<i>Pricing</i> et psychologie .....	140
2.4.6.1	Le prix « juste ».....	141
2.4.6.2	Compréhension et disponibilité de l'offre .....	143
2.4.6.3	Bornes de prix .....	144
2.4.7	Distinguer <i>B to B</i> et <i>B to C</i> .....	146
2.4.8	Distinguer produits et services.....	149
2.4.9	<i>Pricing</i> et <i>start-up</i> technologiques.....	151
2.4.10	Dynamique et mécanique du <i>pricing</i> .....	155
2.4.10.1	Augmenter les prix.....	156
2.4.10.2	Baisser les prix .....	160
2.4.10.3	Elasticité du prix .....	161
2.4.10.4	Erosion des prix .....	162
<b>3</b>	<b>DONNEES ET MODELE DE RECHERCHE EMPIRIQUE .....</b>	<b>165</b>
3.1	ESSAI DE CONSTITUTION D'UNE BASE DE DONNÉES DE <i>BUSINESS PLANS</i> .....	165
3.1.1	Les dossiers de labellisation FCPI d'Oséo Innovation .....	166
3.1.2	Les dossiers du Concours de création d'entreprises innovantes .....	170
3.2	DES SOURCES PRIMAIRES FINALEMENT RETENUES.....	174
3.2.1	Echantillon de sources primaires .....	174
3.2.2	Pré-tests du questionnaire .....	177
3.2.2.1	Présentation du panel d'experts ayant été interrogés .....	178
3.2.2.2	Enseignements des entretiens.....	180
3.2.2.3	Résultats du pré-test effectué lors de CEO Campus 2008 .....	183
3.3	MODÈLE DE RECHERCHE EMPIRIQUE .....	184
3.3.1	Hypothèses .....	186
3.3.2	Variables « Signalétique » .....	189
3.3.3	Variables « Paramètres constitutifs de la proposition de valeur » ...	191
3.3.3.1	Variables liées au concept de VUPC .....	191
3.3.3.2	Variables liées au concept de positionnement prix .....	196
3.3.4	Variables « Conséquences de la proposition de valeur sur les performances » .....	196
3.3.5	Proposition d'un système de codage par points des réponses au questionnaire .....	199
3.4	VALIDITÉ DE LA MÉTHODE.....	204
<b>4</b>	<b>RESULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE .....</b>	<b>209</b>
4.1	ANALYSE DESCRIPTIVE .....	209
4.1.1	Variables « signalétique » .....	209
4.1.2	Variables « maturité » .....	213
4.1.3	Variables liées au concept de VUPC de l'offre de référence.....	215
4.1.3.1	Attributs de la valeur de l'offre de référence .....	215
4.1.4	Variables liées au concept de VUPC de la nouvelle offre .....	225
4.1.4.1	Segmentation.....	225
4.1.4.2	Sacrifices perçus de la nouvelle offre .....	228
4.1.4.3	Bénéfices perçus de la nouvelle offre .....	231
4.1.4.4	Tri croisé : bénéfices/sacrifices perçus de la nouvelle offre .....	237
4.1.4.5	Intégration des résultats sur la VUPC dans le modèle de Santi ...	239
4.1.5	Variables liées aux performances des <i>start-up</i> .....	243

4.1.5.1	Croissance du chiffre d'affaires : .....	243
4.1.5.2	Accompagnement.....	245
4.1.5.3	Fonds privés levés.....	246
4.2	VALIDATION DES HYPOTHÈSES.....	249
4.2.1	H1 : Plus les start-up technologiques proposent une VUPC supérieure à l'offre de référence, plus leur positionnement prix est élevé .....	249
4.2.2	H2 : Plus les start-up technologiques proposent une VUPC inférieure à l'offre de référence, moins leur positionnement prix est élevé .....	250
4.2.3	H3 : Plus les start-up technologiques intègrent la valeur pour leurs clients, plus leur chiffre d'affaires est en croissance.....	251
4.2.4	H4 : Même si les <i>start-up</i> technologiques n'intègrent pas la valeur pour leurs clients, elles peuvent quand même lever des fonds auprès d'investisseurs privés. ....	253
4.2.5	H5 : Même si les <i>start-up</i> technologiques n'intègrent pas la valeur pour leurs clients, elles peuvent quand même bénéficier des dispositifs publics d'accompagnement. ....	254
4.2.6	H6 : Plus les start-up technologiques sont expérimentées, plus elles intègrent la valeur pour leurs clients. ....	255
4.3	COMPARAISON DES RÉSULTATS OBTENUS AVEC CEUX DE VIARDOT.....	258
4.4	DISCUSSIONS .....	262
4.4.1	Peut-on définir le succès pour une <i>start-up</i> technologique ? .....	262
4.4.2	Seuils des performances des <i>start-up</i> .....	266
<b>5</b>	<b>APPORTS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>269</b>
5.1	DE L'OPPORTUNITÉ DE MARCHÉ AU POSITIONNEMENT PRIX : UN PROCESSUS POSSIBLE POUR LES <i>START-UP</i> .....	269
5.1.1	Opportunité de marché.....	271
5.1.2	Sélection du domaine d'application (industrie) .....	272
5.1.3	Sélection du client.....	277
5.1.4	Identification des <i>early adopters</i> .....	282
5.1.5	Identification de l'offre de référence.....	285
5.1.6	Evaluation de la VUPC de l'offre de référence .....	287
5.1.6.1	Identification des attributs de la valeur de l'offre .....	287
5.1.6.2	Evaluation du poids relatif des attributs.....	290
5.1.6.3	Calcul de l'indice de VUPC.....	292
5.1.7	Différenciation : exclure, atténuer, renforcer, créer.....	297
5.1.8	VUPC de la nouvelle offre.....	301
5.1.9	Combinaison des ressources .....	303
5.1.10	Méthodes de <i>pricing</i> pour <i>start-up</i> .....	306
5.1.10.1	L'approche directe .....	306
5.1.10.2	« Satisfaction Range ».....	307
5.1.10.3	Proposition d'une méthode de <i>pricing</i> basée sur la VUPC.....	309
5.1.11	Croissance .....	312
5.2	PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR PRÉSENTANT UNE TYPOLOGIE DE PROPOSITIONS DE VALEUR .....	313
5.2.1	Architecture et fonctionnement du modèle.....	314
5.2.2	Typologie des propositions de valeur .....	316
5.2.2.1	Positionnements prix supérieurs à l'offre de référence.....	316
5.2.2.2	Positionnements prix égaux à l'offre de référence.....	320
5.2.2.3	Positionnements prix inférieurs à l'offre de référence.....	321

---

5.2.2.4	Les positionnements prix destructeurs.....	328
5.2.3	Intégration du résultat des questionnaires dans le modèle.....	329
5.2.3.1	Déterminer des seuils de VUPC.....	329
5.2.3.2	Déterminer des seuils de positionnement prix.....	331
5.2.3.3	Typologie des propositions de valeur de notre panel.....	332
5.2.4	Discussions sur le modèle intégrateur.....	335
5.2.4.1	Tests empiriques qualitatifs sur la pertinence pédagogique du modèle intégrateur.....	337
5.2.4.2	Comparaison : modèle intégrateur et modèles alternatifs.....	343
5.3	COMMENT SURMONTER LE PARADOXE DE L'INNOVATION ?	347
5.3.1	Favoriser l'intimité avec les clients.....	347
5.3.2	Se méfier du <i>benchmark</i> .....	350
5.3.3	Changer de cible.....	351
5.3.4	Minimiser les coûts de transfert.....	354
5.3.5	Modifier son business model.....	355
5.3.6	Avoir les moyens d'assumer un déphasage.....	357
5.3.7	Mettre « tous ses œufs dans le même panier ».....	358
5.4	LE QUESTIONNAIRE, OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION ?	360
5.5	PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....	364
5.6	CONCLUSIONS GENERALES.....	366
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>368</b>
<b>7</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>380</b>
7.1	TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	380
7.2	QUESTIONNAIRE.....	384
7.3	LETTRÉ D'INVITATION AU QUESTIONNAIRE.....	390
7.4	SYSTEME DE CODAGE (extrait).....	391
7.5	CV FREDERIC ISELIN.....	392

# **1 INTRODUCTION**

## **1.1 QUESTION DE RECHERCHE**

Deux rencontres sont à l'origine de l'intérêt que nous avons porté, depuis maintenant quelques années, au concept de proposition de valeur. C'est à l'origine par Michel Santi<sup>3</sup> que nous y avons été initié, en assistant à ses cours puis en reprenant certains de ses activités pédagogiques. Devenu familier de son travail, nous avons été séduit par la clarté et le potentiel opératoire du concept. Nous avons donc cherché à l'appliquer dans nos différentes activités d'enseignant, de tuteur comme de juré de nombreux concours pour créateurs d'entreprises, depuis plus de huit ans.

La seconde rencontre a eu lieu lors d'une conférence à laquelle nous eûmes la chance d'assister<sup>4</sup>, et à l'occasion de laquelle Michael Porter renforça notre intérêt pour ce concept, en plaidant 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 », et que si les profits sont au rendez-vous, les actionnaires y trouveront leur compte. Cette opinion est partagée par de nombreux autres chercheurs, comme par exemple Laitamäki et Kordupleski (1997).

Ces paroles ne pouvaient que raisonner fortement dans l'esprit de l'auditeur passionné que nous étions ce jour-là. En effet, notre seconde expérience personnelle de créateur de *start-up* (« *Surgery online* », portail Internet d'information professionnelle pour les médecins spécialistes), de 1996 à 2000<sup>5</sup>, nous avait conduits à lever près de huit millions d'Euros, principalement auprès de capital-risqueurs. Nous avons été bien placés à cette occasion, pour constater que la création de valeur pour l'actionnaire, pour l'entreprise, ou pour le client, sont autant de concepts très différents, ayant des implications fortes sur la stratégie des entreprises. C'est ce que

---

<sup>3</sup> Professeur Emérite à HEC Paris.

<sup>4</sup> Le 30 septembre 2002, sur le campus d'HEC.

<sup>5</sup> C'est à dire en pleine bulle financière Internet

relève également Fréry (2006), qui rappelle à cette occasion les nombreux scandales financiers (Enron, Worldcom, Parmalat) que l'on a connus depuis quelques années.

Selon la littérature, une proposition de valeur convaincante devrait être indispensable à l'éclosion, puis à la croissance d'une *start-up* technologique, pour quatre raisons principales.

En premier lieu, parce qu'elle l'est pour toute entreprise : le lien entre la création de valeur et les profits a été établi (Cravens et al., 1998).

Ensuite, parce qu'une *start-up* a moins le droit de se tromper que des entreprises installées. Son temps est compté car ses moyens financiers sont limités. De fait, la sanction d'une stratégie malheureuse n'est pas la chute du cours de bourse ou le renvoi d'un manager, mais le plus souvent la disparition.

Troisième raison, parce que les *start-up* technologiques sont mieux armées que les entreprises installées pour développer des propositions de valeur gagnantes, parce qu'elles ont plus de facilités à innover<sup>6</sup> : outre leurs capacités en matière de R&D, la bureaucratie, les luttes de pouvoir, ou des contrats avec des partenaires ne limitent pas leur propension à changer les règles du jeu. Elles peuvent donc « partir d'une feuille blanche ». Ajoutons que les accompagnements publics pléthoriques dont elles bénéficient en France, devraient leur permettre d'avoir le temps et les moyens de concevoir et d'implémenter de véritables propositions de valeur.

Enfin, quatrième et dernière raison, parce que le rapport de forces avec le jeu concurrentiel n'est pas forcément lié à la taille des structures et que, de fait, l'avantage des *start-up* peut s'avérer durable et défendable :

- ✓ Parce qu'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).
- ✓ Parce que les leaders mettront d'autant plus de temps à réagir que l'innovation sera radicale (Hamel 2006), étant souvent prisonniers d'une logique conformiste (Kim et Mauborgne, 2005).

---

<sup>6</sup> Ce constat n'est pas partagé par Kim et Mauborgne (2005, p.220) qui annoncent que « l'idée selon laquelle [les nouveaux entrants] bénéficieraient d'un avantage naturel dans la création de nouveaux espaces stratégiques a vécu » (sachant que le concept de « nouveaux entrants » peut être très différent de celui de « *start-up* »).

Ainsi, c'est la combinaison entre l'apprentissage de ces nouveaux concepts managériaux, et notre expérience personnelle d'une douzaine d'années comme créateur de deux entreprises innovantes, qui nous a conduit à formaliser une intuition centrale qui allait être à l'origine de notre démarche de chercheur. En effet, notre exercice professionnel quotidien nous conduit trop souvent à déplorer le manque de consistance des *business plans* qui nous sont présentés, notamment en termes de proposition de valeur.

Cette intuition est, peu à peu, devenue frustration. Grâce à ce travail de recherche, nous allions pouvoir la confronter avec une démarche empirique. Notre profil de praticien, légèrement atypique pour un thésard, nous a donc conduit, au contact de la communauté académique, à une envie de conceptualisation et de modélisation de notre expérience professionnelle.

Après avoir vérifié qu'il existait une littérature significative et croissante sur le sujet, nous avons constaté que le lien entre la proposition de valeur et les performances fait l'objet d'un consensus, qu'il s'agisse de profits ou d'avantages compétitifs. Mais ce lien n'a été établi, à notre connaissance, que pour des entreprises parvenues à un certain stade de maturité, que nous qualifierons d' « entreprises installées ». Il nous a donc semblé intéressant d'essayer de contribuer à la connaissance, en déterminant un éventuel lien sur le terrain des *start-up* technologiques.

Lors d'un entretien qu'il nous a accordé, le Professeur Frery nous interrogeait sur l'intérêt de vérifier notre intuition selon laquelle l'intégration de la valeur client par les *start-up* était insuffisante. Nous avons convenu que nous nous attendions à des résultats assez édifiants, selon lesquels l'intuition des managers, voire le hasard, l'emportaient nettement sur la théorie. De fait, le Professeur Frery soulignait qu'il était vraisemblable que nous aurions du mal à obtenir des résultats contre-intuitifs, qui auraient sans doute mieux contribué à faire progresser la connaissance.

Il n'en demeure pas moins que le potentiel d'innovation (et donc de création de valeur) induit par la technologie, et les importants moyens d'accompagnement mis à la disposition des créateurs de *start-up* technologiques, devraient, en théorie, garantir que les projets de *start-up* sont véritablement armés pour être performants.

Ainsi, pour plusieurs acteurs de l'écosystème des *start-up* technologiques françaises, les résultats pourraient être surprenants. En effet, qu'il s'agisse par exemple des investisseurs qui privilégient la qualité des équipes à tout autre considération, ou des réseaux d'accompagnements qui sont surtout soucieux de technologie, la compréhension du concept de proposition de valeur pourrait avoir des vertus pédagogiques, et contribuer ainsi à une nouvelle approche de l'évaluation des *business plans*.

Nous le verrons, "*Pricing new products is an art*" (Dean 1969, p. 178). Mais l'approche par le positionnement prix permet d'aborder la question centrale de notre recherche, la proposition de valeur, de façon concrète et pratique, notamment vis-à-vis des managers.

En effet, « Comment avez-vous déterminé les prix de vente de vos produits ou services ? » est une question que nous avons souvent posée aux nombreux<sup>7</sup> entrepreneurs que nous avons l'occasion et la chance de côtoyer depuis plusieurs années.

La plupart du temps, nous avons été étonné par l'efficacité de cette question. D'une part, parce qu'elle est simple à comprendre pour nos interlocuteurs (beaucoup plus simple que, par exemple, « Comment créez-vous et partagez-vous la valeur avec vos clients ? »). D'autre part, parce qu'elle les plonge très souvent dans des abîmes de perplexité, les amenant à remettre en question la démarche qu'ils ont suivie (si tel est le cas).

Ainsi, le positionnement prix est plutôt un moyen de comprendre la place de la proposition de valeur dans la démarche des créateurs de *start-up*, qu'une fin en soi. Ajoutons que, par essence, le positionnement prix est la matérialisation du concept de proposition de valeur, puisque l'identification (par le client) de la valeur réelle proposée par le fournisseur n'est effective que lorsque le prix lui est connu.

Au-delà de la complexité certaine du sujet, il faut reconnaître que ce n'est pas toujours auprès de la communauté académique, pas plus qu'à la lecture d'autres publications à caractère plus pratique, que nos créateurs de *start-up* pourront aller

---

<sup>7</sup> Nous auditons environ une centaine de projets par an.

chercher des informations. Fixer un prix demeure un exercice complexe que les outils de management peinent à faciliter (Nagle 1984). Urbany (2001) cite un Professeur de Wharton, Léonard Lodish, qui encourage les dirigeants à permettre à leurs cadres en charge du *pricing* de faire des expérimentations, se tromper et ajuster. Bernard et al. (2007) proposent un guide d'aide à l'élaboration d'un *business plan* en 60 questions, dont une seulement traite de la problématique du prix, mais en considérant uniquement les aspects macroéconomiques (« Comment évoluent les prix ? »).

Mais alors, comment faire des hypothèses de chiffre d'affaires permettant d'alimenter les chiffres du *business plan*, outil incontournable pour lever des fonds, si on est obligé de finaliser l'offre auparavant, alors que c'est précisément à cette finalisation que les premiers fonds devraient être affectés ?

Nous espérons donc pouvoir contribuer à une meilleure opérationnalité des concepts présents dans notre recherche, et ainsi permettre aux créateurs de *start-up* d'avoir une réflexion plus construite quant à leurs prévisions financières. En effet, des projections hasardeuses, trop souvent optimistes conduisent notamment les créateurs à sous-estimer leurs besoins en cash, provoquant trop de faillites précoces. Plus largement, trouver des pistes pour contribuer à une meilleure maîtrise du concept de « positionnement prix » par les managers de *start-up* technologiques n'est sans doute pas inutile.

**La perplexité des managers face à la question concernant le processus qui a abouti à leur positionnement prix est éloquent.**

**Le *pricing* nous a donc semblé le critère mesurable le plus pertinent pour répondre à notre question de recherche, que l'on pourrait résumer de la façon suivante :**

**Comment les start-up technologiques françaises intègrent-elles le concept de création de valeur pour leurs clients ?**

## 1.2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre expérience professionnelle de plus de quinze ans en matière de création d'entreprise innovante (que ce soit en tant qu'entrepreneur ou enseignant), nous a conduit naturellement à privilégier, dans un premier temps, une approche abductive. En effet, notre question de recherche a été formulée suite à de nombreuses observations faites au quotidien sur le terrain, concernant un manque supposé d'attractivité des propositions de valeur des *start-up* technologiques (étape 1 du graphique ci-dessous).

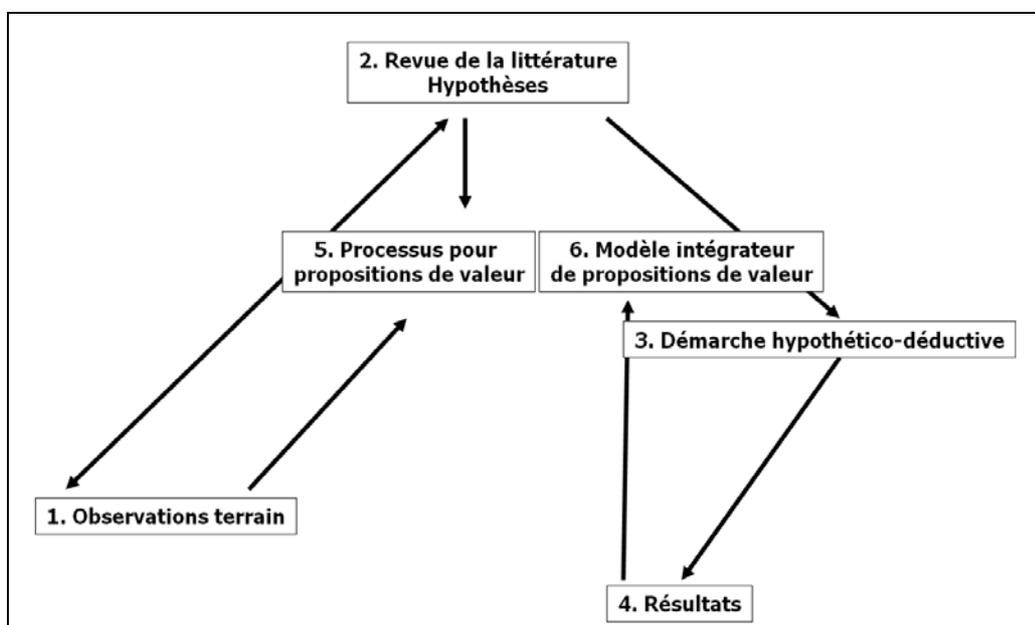


Fig. 1 : Méthodologie de la recherche (adapté de Thiétart, 2003)

Suivant logiquement le processus méthodologique, la seconde étape de notre démarche consista à étudier la littérature existante sur le concept de proposition de valeur. Nous avons observé qu'elle était relativement récente et peu abondante (notamment concernant les *start-up* technologiques), ce qui nous a conduit à formuler des hypothèses, essentiellement inspirées par notre pratique professionnelle, mais aussi par notre revue de la littérature, ce qui justifie la double flèche entre les étapes 1 et 2.

Nous avons donc poursuivi notre recherche à l'aide d'une approche hypothético-déductive (étape 3), qui nous a conduit à l'obtention de plusieurs résultats (étape 4).

Enfin, dans une approche de nouveau abductive, nous avons proposé essentiellement deux contributions opératoires (étapes 5 et 6). La conception du « processus pour propositions de valeur » a été inspirée par nos observations empiriques et par notre revue de la littérature, alors que notre modèle intégrateur est essentiellement le fruit des résultats de notre recherche.

### **1.3 CONTOURS DU CHAMP DE RECHERCHE**

Nous avons choisi de focaliser notre champ de recherche sur les *start-up* technologiques françaises. Six raisons nous ont conduits à cette décision.

En premier lieu, le fait qu'il existe aujourd'hui peu de recherches en management concernant les *start-up* technologiques, que ce soit en général, et à fortiori sur le concept de proposition de valeur.

La seconde raison réside dans le fait que l'innovation technologique est à l'origine des potentiels de création de valeur les plus significatifs, comme nous le verrons lors de notre revue de la littérature.

Ensuite, les créateurs de *start-up* qui innovent par la technologie sont essentiellement des chercheurs ou des ingénieurs. On peut donc craindre que leur expérience professionnelle ne les a pas préparés à la prise en compte du client comme un paramètre important de la viabilité de leur projet.

Quatrième raison : depuis l'éclatement de la bulle Internet, les *start-up* technologiques sont les plus convoitées (par les investisseurs) et les plus accompagnées (par les dispositifs publics). Elles devraient, par conséquent, montrer une certaine maîtrise des aspects marketing et stratégie. A ce titre, « L'observatoire des *start-up* IT » (étude portant sur 170 entreprises) notait, en 2001 que le « marketing stratégique » représentait 80 % des budgets des *start-up*, ces dernières s'efforçant « désormais » de bien connaître leur marché avant de commercialiser leur offre. Il est donc particulièrement intéressant d'essayer de déterminer, sur ce terrain, s'il existe un écart entre les bonnes pratiques mises en lumière par la recherche académique et la réalité quotidienne.

Malgré cet engouement, et ce sera notre cinquième raison, le terrain français nous est apparu particulièrement intéressant car les performances de nos *start-up* semblent

plutôt décevantes. En effet, si 41 % de nos entrepreneurs se considèrent comme innovants (Letowski 2007), il est cruel de constater que depuis quarante ans, aucune nouvelle 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 période, c'est le cas de 19 d'entre elles aux Etats-Unis (de Kerdrel 2005 ; Landier et Thesmar, 2006)<sup>8</sup>. De plus, 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 (Chol et Delanglade, 2006). Si l'innovation est à la base de la création de valeur, cela ne semble donc pas se vérifier en France. Sachant que les entreprises considérées comme innovantes sont à l'origine de 62 % de la croissance de notre productivité entre 2000 et 2003 (Lelarge 2006), on se plaint à rêver de ce que pourrait être la contribution des *start-up* technologiques à la richesse nationale si leur taux de croissance pouvait être amélioré.

Sixième raison : les *start-up* technologiques sont notre terrain quotidien en tant que directeur d'HEC Start-up<sup>9</sup>. De fait, l'opportunité de pouvoir appliquer concrètement les apports de notre recherche est une motivation supplémentaire.

Pour ce qui concerne les limites de notre champ de recherche, nous avons exclu les aspects macroéconomiques, et notamment la crise économique que nous connaissons, et dont l'influence sur le positionnement prix peut être significative. De même, les marchés *high-tech* ont certaines spécificités, par exemple en matière de niveau des stocks (Grunenwald et Vernon, 1988).

D'autres disciplines parmi les 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), déterminants à bien des égards en matière de succès de leur aventure, à commencer par leur *ego* (Moore 1998).

A ce titre, Chandler et Hanks (1993) ont étudié un échantillon de dix créateurs de *start-up*, interrogés pour tester une recherche sur les variables du succès :

- ✓ Deux d'entre eux étaient visiblement attachés à la domination par la part de marché et entendaient y parvenir par la croissance à tous prix. De fait, ils

<sup>8</sup> Le taux de pérennité des start-up étant comparable entre ces deux pays.

<sup>9</sup> Institut de formation et d'accompagnement pour créateurs d'entreprises innovantes.

étaient particulièrement sensibilisés aux problématiques de croissance des ventes et de financement.

- ✓ Six autres recherchaient une croissance raisonnée en ayant le souci de conserver le contrôle de leur *start-up*, et donc de ne pas ouvrir leur capital à des investisseurs. De fait, ils étaient nécessairement sensibilisés à l'autofinancement et le maintien d'une dette financière raisonnable.
- ✓ Enfin, les deux derniers ne cherchaient pas de croissance du tout mais à « vivre décemment » en servant personnellement tous leurs clients.

Il est bien évident que l'appartenance du créateur de *start-up* à l'une des trois catégories ci-dessus aura un impact significatif sur le positionnement prix de son produit ou service. On pourrait ainsi extrapoler intuitivement que dans la première catégorie, les prix seront inférieurs à l'offre de référence, qu'ils en seront voisins dans la seconde, et supérieurs dans la troisième.

Toujours sur le plan de la psychologie, nous avons écartés les facteurs irrationnels dans les motivations d'achat, notamment parce qu'ils interviennent essentiellement dans le *B to C*, selon les exemples cités par les auteurs, tout au long de notre revue de la littérature (Cram 2006).

Aux confins de la psychologie et de l'organisation, nous avons également exclu de notre champ de recherche les aspects liés au fonctionnement de l'équipe fondatrice de la *start-up*, paramètre essentiel de son attractivité, voire le seul pour certains investisseurs qui n'accordent que peu de crédits aux scénarii des *business plans*.

Enfin, pour terminer sur les aspects humains et notre périmètre de recherche, nous n'avons pas non plus pris en compte le fait que les créateurs ou managers de *start-up* aient suivi une formation ou non, car nous estimons que, dans l'affirmative, l'échantillon interrogé n'aurait pas été représentatif. En effet, nous n'en formons qu'une vingtaine de projets à HEC Challenge+<sup>10</sup>, sans que l'aspect technologique ne soit discriminant.

Les aspects opérationnels ne seront pas non plus intégrés dans notre recherche, car ils contribuent beaucoup moins au succès de nouvelles offres que les aspects

---

<sup>10</sup> Formation-action pour porteurs de projet de *start-up* à fort potentiel de croissance.

stratégiques (Karakaya et Kobu, 1994), même si, par exemple, une proposition de valeur mal communiquée perdra beaucoup de son impact (Nagle et Holden, 1995). Citons également le marketing opérationnel, et notamment les promotions qui sont particulièrement importants en *B to C*.

Enfin, signalons que nous avons choisi de ne prendre en compte les aspects stratégiques que marginalement. Ainsi, des concepts tels que l'optimisation des coûts ou l'allocation des ressources n'ont pas été réellement développés dans notre recherche, qui s'inscrit de fait plutôt dans un registre marketing.

## 2 DEFINITIONS ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Avant de passer à la phase hypothético-déductive de notre recherche (cf. figure ci-dessous), nous avons voulu définir l'intégralité des variables sous-tendant le concept de proposition de valeur.

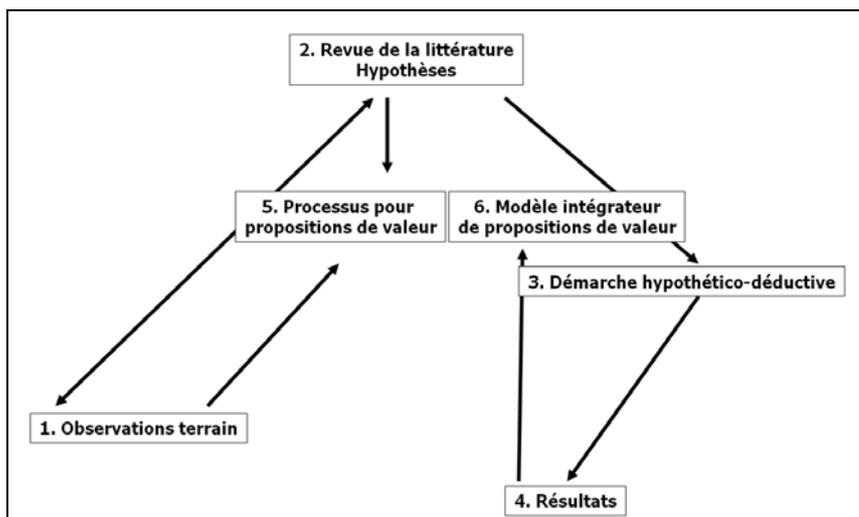


Fig. 1 (rappel) : Méthodologie de la recherche (adapté de Thiétart, 2003)

Il nous est apparu opportun de commencer cette revue de la littérature par la délimitation et les définitions relevant de notre terrain de recherche, afin de « confronter » la littérature à ce terrain par la suite.

### 2.1 START-UP TECHNOLOGIQUE

#### 2.1.1 Périmètre de la définition

On peut définir une *start-up* sous plusieurs angles. Sur le plan macroéconomique, par exemple, comme le font Albert et Mougnot (1988) : créatrice d'emplois de haute technicité et d'emplois induits ; ayant un potentiel de renouvellement du tissu industriel et d'exportation ; non polluantes.

Nous avons par ailleurs trouvé très peu de contributions quant au stade de maturité auquel une entreprise est considérée comme une *start-up*, ni au stade auquel elle cesse de l'être.

Ainsi, Pellegrino-Desjacques et May (2003) considèrent que la commercialisation effective d'un produit ou service est le fait d'une *start-up*, après 18 mois minimum de gestation et six ans maximum de ventes. Williams et al. (1991) situent des « *New corporate venture* » dans les quatre premières années de leur existence. Chandler et Hanks (1993) vont jusqu'à cinq ans, et Miller et al. (1988), huit ans. Notons que cette période de huit ans correspond à celle de l'éligibilité du dispositif pour les « Jeunes entreprises innovantes »<sup>11</sup>.

Pour ce qui concerne l'innovation technologique, nous pouvons citer la définition de Feuillant et Millier (2007), qui l'assimilent à une modification fondamentale de la manière de résoudre les problèmes des clients et d'aborder le marché, qui aboutit à une offre innovante et durable (notamment via des brevets).

Citons également celle de Dussauge et Ramanantsoa (1987, p. 19) : « Procédé-ou ensemble de procédés-permettant, après une démarche explicite ou implicite de recherche et d'amélioration des techniques de base ou d'application de connaissances scientifiques, d'envisager une production industrielle ».

Nous retiendrons néanmoins l'idée selon laquelle la technologie est difficile à distinguer du produit ou service qu'elle permet de créer (John et al., 1999). Nous considérerons donc que des *start-up* sont technologiques, qu'elles fassent elles-mêmes de la R&D ou qu'elles la sous-traitent. Ajoutons que la plupart des technologies en intègrent d'autres, comme par exemple les implants médicaux qui utilisent des batteries (Iansiti et West, 1997). Ainsi, une *start-up* qui innove en utilisant des technologies disponibles sur le marché pourra être considérée comme technologique. De fait, nous considérerons que la technologie peut être directement à l'origine d'un nouveau produit, service ou marché, mais également qu'elle peut être utilisée comme un moyen de créer de la valeur sur une activité existante, comme par exemple l'informatisation du *back office* d'un distributeur (Moore 1998).

---

<sup>11</sup> Dispositif permettant aux *start-up* de bénéficier, notamment, d'une exonération de l'impôt sur les bénéfices et d'une réduction de charges salariales pour les employés consacrés à la R & D.

Nous n'avons pas trouvé de source permettant de chiffrer le nombre d'entreprises innovantes avec précision, parce que cette caractéristique n'apparaît pas dans les fichiers d'immatriculation d'entreprise, ni dans les enquêtes à caractère national (peu nombreuses), consacrées à la création de ce type d'entreprise (Letowski 2007). Quelques tentatives chiffrées ont néanmoins vu le jour :

- ✓ Au premier semestre 2005, 6 070 entreprises ont été créées dans les nouvelles technologies, selon le Tableau de bord de l'innovation du Ministère des finances (2006). Signalons toutefois que la technologie est alors considérée au sens large, alors que toutes les entreprises technologiques ne sont pas nécessairement innovantes.
- ✓ Un groupe de travail estimait que sur les 200 000 créations de l'année 2002, 20 000 pouvaient être qualifiées d'innovantes, au sens large, dont 8 000 en lien avec la technologie et 4 000 dites innovantes technologiques (Letowski 2007).
- ✓ Oséo, dispositif public de référence d'aide à l'innovation technologique a aidé 520 entreprises ayant un à trois ans d'exercice en 2006<sup>12</sup>. Ce chiffre nous conduirait à une moyenne de 173 ,3 *start-up* technologique par tranche d'âge annuelle.
- ✓ 498 projets ont été présentés en 2008 au concours annuel de création d'entreprises innovantes du Ministère de la Recherche et d'Oséo<sup>13</sup>, dans la catégorie « Création-développement » (cf. point 2.1.2.1).

Deux remarques pour conclure sur ce point :

D'une part, nous constatons que les définitions proposées pour le concept de « *start-up* technologique » par les différents documents ou rapports dont ont été extraits ces chiffres, manquent de précision. Par exemple, pour le concours déjà évoqué ci-dessus, l'un des paramètres de l'éligibilité est ainsi défini : « Les projets de services sont éligibles. La condition selon laquelle ces projets s'appuient sur une

---

<sup>12</sup> Chiffre obligeamment fourni par Véronique Bensehmoun, de la Direction de l'innovation d' Oséo.

<sup>13</sup> Chiffre obligeamment fourni par Marie-Christine Rodés, responsable du concours au Ministère de la recherche.

technologie innovante pour être éligibles est implicite (caractère innovant de la technologie) »<sup>14</sup>.

D'autre part, on constate une hétérogénéité certaine quant aux résultats. Si l'on extrapole le chiffre de 520 entreprises fourni par Oséo, nous obtiendrions la création de 1 386 *start-up* sur huit ans. On pourrait donc considérer ce chiffre comme viable, à la réserve près que la « part de marché » d'Oséo sur les *start-up* technologiques n'est pas connue.

En conclusion, s'il est difficile d'avancer des chiffres précis, le chiffre de 4 000 *start-up* technologiques proposé par Letowski nous semble largement surestimé, à moins de considérer qu'une partie d'entre elles ne sont pas innovantes.

#### **Résumé :**

**Pour définir ce qu'est une *start-up* technologique, nous retiendrons essentiellement la définition de Bernasconi, Monsted et al. (2000) qui intègre l'aspect technologique, à laquelle nous ajouterons la précision de Letowski (2007) sur son intensité.**

**En revanche, nous avons trouvé peu de contributions et pas de consensus dans la littérature, quant à la durée de la phase « *start-up* » d'une entreprise, ainsi qu'au nombre de *start-up* technologiques, créées ou existantes en France.**

**Nous proposons la définition selon laquelle une *start-up* technologique est une entreprise qui :**

- ✓ **Subit un risque environnemental<sup>15</sup>, dû à une instabilité chronique, liée à l'ampleur et la rapidité des ruptures technologiques.**
- ✓ **Crée de nouveaux usages par la technologie ou de nouveaux usagers par ou avec la technologie.**
- ✓ **N'espère pas un retour sur investissement à court terme.**
- ✓ **Comporte donc des besoins financiers élevés et nécessite le recours aux financements extérieurs, publics et/ou privés.**

<sup>14</sup> Extrait du règlement du concours (2006).

<sup>15</sup> Au sens « Portérien » du terme, c'est-à-dire la chaîne de la valeur et non pas l'écologie de la nature.

Depuis le développement des sociétés de capital-risque à la fin des années quatre-vingt-dix, et encore plus depuis l'application de la loi Allègre<sup>16</sup>, l'accompagnement des *start-up* technologiques est devenu une dimension indissociable de leur existante. Ce sera l'objet du point suivant.

### 2.1.2 Accompagnement de la *start-up*

La notion d'accompagnement est indissociable de celle de *start-up* technologique, pour deux raisons essentielles.

D'une part, à cause de leur propension naturelle au retour sur investissement à long terme, ce qui implique un financement alternatif aux bénéfices d'exploitation. Notons à cet égard que le quasi-retrait des investisseurs privés du financement des premiers pas (depuis l'éclatement de la bulle), et le manque de culture managériale de la plupart des fondateurs, expliquent la nécessité d'un accompagnement, public dans un premier temps, puis privé le cas échéant.

La seconde raison est une conséquence directe de la première : puisqu'il faut financer le retour sur investissement, ce sont les investisseurs, publics et privés, qui dictent leur loi, du moins dans un premier temps. Les managers de *start-up* ont donc l'obligation d'intégrer leurs exigences, sachant qu'ils ont des idées bien arrêtées sur ce doit être la stratégie poursuivie. De fait, l'influence des investisseurs sur les modes de partage de la valeur créée par les *start-up* technologiques est réelle.

Pour cerner ce qu'est l'accompagnement d'une *start-up* technologique, nous nous appuierons sur trois niveaux de dispositifs, correspondants à autant de niveaux d'exigence, de cursus des intervenants ou de stade d'intervention par rapport à la maturité des projets. Ainsi, nous développerons :

---

<sup>16</sup> Cette loi a permis, entre autres, aux chercheurs du secteur public d'entreprendre sur la base de technologies qu'ils ont contribué à développer, ainsi qu'à la naissance d'une trentaine d'incubateurs publics.

- ✓ Le niveau 1, représenté par les incubateurs publics et le concours du Ministère de la recherche et d'OSEO, dont l'essentiel des préoccupations est liée à des notions d'intérêt général (création d'emplois, aménagement du territoire).
- ✓ Le niveau 2, représenté par les prêts d'honneur et *business angels*, que nous placerons dans la même catégorie car les interlocuteurs sont souvent communs entre les deux dispositifs.
- ✓ Le niveau 3, représenté par les investisseurs d'amorçage, les capital-risqueurs et les FCPI<sup>17</sup>, car leur destin est lié.

#### 2.1.2.1 L'accompagnement de niveau 1 : intervention de l'Etat

Deux acteurs nous paraissent bien illustrer un premier niveau d'accompagnement : les incubateurs publics et le concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes.

La complémentarité entre les deux dispositifs est évidente, car s'il faut (dans la plupart des cas) être un porteur de projet issu de la Recherche publique pour postuler à l'incubation, ce n'est le cas que pour la moitié des lauréats du concours. Ainsi, sauf à être particulièrement mal informé, ou à rejeter pour des raisons idéologiques l'intervention de la puissance publique, ces deux dispositifs sont-ils identifiés par la très grande majorité des porteurs de projets technologiques.

La plupart des incubateurs publics ont été créés par des instituts de recherche, des universités et grandes écoles et des collectivités locales. Un incubateur est une structure qui accueille des entrepreneurs en herbe pour aider à la maturation de leur projet, en théorie jusqu'à la mise sur le marché de la nouvelle offre et à la rencontre avec des investisseurs privés, mais en pratique à un stade moins avancé. La durée d'incubation, généralement sous-estimée, est variable selon la nature des projets, entre un et deux ans généralement (Iselin et Bruhat, 2003).

Un incubateur public apporte aux porteurs de projet les services suivants :

---

<sup>17</sup> Fonds commun de placement en innovation.

- ✓ L'hébergement physique dans la plupart des cas.
- ✓ Des services mutualisés : bureautique, accueil, secrétariat.
- ✓ L'accompagnement opérationnel quotidien par un chargé d'affaires salarié de l'incubateur.
- ✓ La prescription de partenaires : cabinets de conseil, avocats, experts-comptables.
- ✓ Le financement d'études de marché ou de faisabilité ou de dépôts de brevets.
- ✓ La formation au management, sous forme d'initiation ou de prescription de formules plus complètes<sup>18</sup>.
- ✓ Une tête de réseau vers des partenaires potentiels, et notamment avec les structures gérant l'incubateur : écoles de commerce pour le recrutement, facilitation des accords de transfert de technologie, mais aussi les investisseurs (*business angels* et fonds d'amorçage).
- ✓ Des séances de tutorat avec un expert extérieur qui vient faire le point sur les aspects stratégiques du projet<sup>19</sup>.
- ✓ Un vivier d'échanges d'expériences à valeur ajoutée entre porteurs de projet.

En matière de financement, 56 000 Euros en moyenne sont affectés par projet. Il s'agit d'un prêt dont le remboursement n'intervient qu'en cas de succès, selon un échéancier à négocier sur plusieurs années, avec une majoration allant jusqu'à 50 % des sommes prêtées, mais variable selon les structures.

Le second dispositif, complémentaire des incubateurs, est le concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, organisé par le ministère de la Recherche et OSEO<sup>20</sup> et qui propose chaque année entre vingt-cinq et trente millions d'Euros de dotation. Il s'agit d'une véritable aubaine pour le financement de l'amorçage d'un projet, pour les quatre raisons suivantes (Iselin et Bruhat, 2003) :

- ✓ C'est un le seul dispositif public à intervenir sans conditions de fonds propres jusqu'à concurrence de 225 000 Euros.

---

<sup>18</sup> Comme par exemple le dispositif Challenge+, dont nous sommes notamment en charge à HEC.

<sup>19</sup> Mission que nous avons assurée pendant cinq ans à l'incubateur Incuballiance.

<sup>20</sup> Nous représentons le Groupe HEC au jury national de ce concours depuis quatre ans.

- ✓ Le niveau des sommes offertes est très significatif : jusqu'à 45 000 Euros pour la catégorie « Emergence » (entreprise non encore créée) et jusqu'à 450 000 Euros dans la catégorie « Création-Développement ».
- ✓ La nature du financement proposé étant une subvention, elle ne donne évidemment lieu à aucun remboursement et elle ne dilue pas les fondateurs au capital.
- ✓ Ce concours distingue un nombre très significatif de projets, plus de 200 chaque année, moitié en « Emergence » et moitié en « Création-Développement ». Un dossier correctement monté a donc toutes les chances d'être lauréat.

Ce concours est donc sans aucun doute, pour les projets à caractère technologique, le dispositif le plus visible et le mieux doté. L'intégralité des projets en incubation publique le tente, et la date du jury national est un moment fort de l'année d'un créateur d'entreprise en herbe.

C'est également un moment redouté car, non seulement le processus est particulièrement sélectif, mais aussi un éventuel échec porterait un préjudice certain à un projet vis-à-vis de l'écosystème de la création d'entreprise technologique, et notamment, par exemple, les investisseurs en amorçage. Les dossiers sont instruits en quatre temps : d'abord par des experts d'OSEO sur les aspects technologiques, ensuite par des auditeurs d'un cabinet de conseil sur des aspects plus financiers, puis par des experts généralistes constitués en jurys régionaux. Ces derniers proposent des lauréats à un jury national qui tranche en dernier recours.

Si les dispositifs publics semblent donc complets et généreux, quatre reproches principaux peuvent néanmoins leur être formulés.

La durée d'incubation devrait être beaucoup plus souple que le simple choix entre un et deux ans. Chaque projet étant par nature différent, tant en termes de marché visé, de technologie employée, que d'équipe de management en place, le sur-mesure devrait être de rigueur.

Ensuite, si l'accompagnement opérationnel quotidien est assuré de manière professionnelle par les chargés d'affaires comme nous l'avons vu, il est rare qu'un accompagnement au plan stratégique ne soit proposé par les incubateurs. Il est

pourtant très important de tendre un tel miroir au porteur de projet, afin qu'avant de prendre des décisions engageant l'avenir de son entreprise, il puisse apprendre repérer et évaluer les alternatives, afin de faire, *in fine*, des choix les plus éclairés possibles.

Au niveau du concours, d'une part, si la sélectivité est élevée, elle porte très peu sur les aspects stratégiques d'un projet. Les critères de notation remis aux jurés sont pourtant assez classiques, puisqu'ils doivent répartir leur appréciation générale entre les aspects humains (30 %), technologiques (20 %), propriété intellectuelle et juridique (10 %) économiques (25 %) et financiers (15 %)<sup>21</sup>. Mais l'environnement du Ministère de la recherche (naturellement emprunt d'un paradigme plus technologique que commercial, et la composition du jury national faisant bien peu de place aux experts en management (sur les vingt-sept membres de l'édition 2007, on comptait seulement trois entrepreneurs et deux enseignants) ne permettaient pas de mettre l'accent sur les problématiques marketing et stratégiques. Ajoutons qu'une recherche effectuée sur les dossiers que nous devons évaluer en 2007, et dont nous présenterons les résultats parmi les conclusions du présent travail de recherche, montre des résultats cohérents avec la remarque précédente : si elles ne sont pas complètement absentes, les propositions de valeur correctement conçues et articulées sont rares.

Le second reproche que nous pourrions formuler à l'encontre du concours concerne le suivi des projets, qui, malgré les assurances de la puissance publique, laisse à désirer par manque de moyens. Ainsi « lâche-t-on dans la nature », 50 % des lauréats qui ne sont pas issus de la recherche publique, donc, pour la plupart, qui ne sont pas incubés, sachant que l'incubation elle-même n'est pas exempte de reproche en la matière, comme nous l'avons vu. Voilà sans doute un foyer potentiel de gaspillage de fonds publics. Notons que très peu de recherches académiques ont été effectuées en France sur ce sujet.<sup>22</sup>

De fait, le niveau d'exigence des deux dispositifs publics incontournables que nous avons qualifié « de niveau 1 » ressortent de façon assez homogène.

---

<sup>21</sup> Selon le guide du jury national.

<sup>22</sup> Signalons néanmoins : Ben Mahmoud-Jouini, S., Claret, N. et Charreire-Petit, S., *Quand l'évaluation constitue un objet d'apprentissage significatif pour l'entreprise innovante en création*, La Revue des Sciences de Gestion, 2006

Mais l'Etat ne peut pas tout : que ce soit pour des raisons liées au type d'entreprises accompagnées, ou à leur niveau de maturité, son intervention demeure restreinte. C'est la raison pour laquelle l'accompagnement privé, et notamment le financement, sont tout aussi importants.

#### 2.1.2.2 L'accompagnement de niveau 2 : *business angels* et prêts d'honneur

Malgré de nombreuses mesures fiscales, l'éclatement de la bulle Internet en 2000 a conduit à la disparition de bon nombre de *business angels*, échaudés par les événements, bien qu'ils ne prennent généralement de risques que sur une partie minoritaire de leur patrimoine.

La plupart des *business angels* ne cherchent pas exclusivement la rentabilité de leurs investissements, même s'ils ne se désintéressent évidemment pas de la question de la performance de leur portefeuille. Ainsi, ils peuvent être également motivés par une aventure humaine, l'idée de vivre la création d'entreprise par procuration, ce qui ne va pas toujours sans poser quelques problèmes d'ingérence. Enfin, certains *business angels* ont une préoccupation d'intérêt général, et notamment de développement local.

Leurs décisions d'investissement reposent avant tout sur un rapport de séduction avec le porteur de projet. C'est dû essentiellement au fait que les *business angels* sont des personnes physiques et non morales comme les autres investisseurs, ainsi qu'à leur manque de moyens et de savoir-faire en termes d'investigation de projets.

Ce caractère humain de la relation leur offre cependant la possibilité d'être très réactifs. D'une part, ils n'ont de comptes à ne rendre à personne, alors que tous les autres investisseurs ont des mandants. Enfin, étant donné qu'ils interviennent à un stade précoce de l'entreprise, les investigations à mener sont moins sophistiquées. De fait, les *business angels* prennent des décisions beaucoup très rapidement (de quelques jours à quelques semaines).

Si le caractère individuel de leur fonctionnement peut avoir de nombreux avantages, il y a bien entendu aussi des inconvénients, notamment liés à la solitude dans laquelle

ils opèrent. Citons par exemple l'absence de label, tout le monde pouvant s'instituer *business angel*.

En termes financiers, il est bien évident que le niveau d'apport financier d'un *business angel* est plus modeste que celui des autres investisseurs. La fourchette est cependant très large puisqu'elle va de 4 500 Euros à 150 000 Euros, le « ticket moyen » se situant autour de 60 000 Euros.

Les *business angels* sont censés apporter, au-delà du cash, une valeur ajoutée d'accompagnement et de réseau, notamment lorsqu'ils investissent dans un secteur qu'ils connaissent, ce qui est généralement le cas.

Les réseaux de prêts d'honneurs<sup>23</sup> proposent un apport de liquidités remboursables en cas de succès, sans garantie et, parfois, sans intérêts. Les enveloppes disponibles vont jusqu'à environ 20 000 Euros par fondateur (car le bénéficiaire du prêt est une personne physique), sachant que trois fondateurs au maximum, par *start-up*, peuvent prétendre à ce dispositif.

Au-delà des conditions très favorables aux entrepreneurs, les prêts d'honneur sont particulièrement bienvenus car de nombreux dispositifs (et notamment ceux d'Oseo Innovation) sont soumis à des conditions de fonds propres (à parité avec le prêt sollicité). Les fondateurs de *start-up* technologiques étant souvent des chercheurs issus du secteur public dont les capacités personnelles d'apport en capital sont donc faibles, ces prêts d'honneur leur permettent d'améliorer significativement leurs fonds propres.

Nous avons considéré que ces réseaux pouvaient être agrégés aux *business angels* pour deux raisons : d'une part, parce que la plupart de leurs motivations sont communes, notamment en termes de développement local et d'intérêt général, sans omettre bien entendu le retour sur investissement. Ensuite, parce que les acteurs sont souvent les mêmes : ainsi, les membres des comités de sélection du Réseau Entreprendre sont souvent des *business angels* qui accompagnent personnellement les projets sélectionnés dans le temps.

---

<sup>23</sup> Réseau Entreprendre ou Scientipole Initiative, par exemple.

Pour une *start-up* technologique, il est courant que la participation des *business angels* ou des prêts d'honneur ne suffise pas à atteindre la phase d'autofinancement. C'est là que les investisseurs professionnels doivent pouvoir prendre le relais.

### 2.1.2.3 L'accompagnement de niveau 3 : investisseurs professionnels

Dans ce troisième niveau d'accompagnement, nous avons confondu les fonds d'amorçage, ceux de capital-risque et les FCPI. Les premiers ont été créés par la loi Allègre de 1999 et sont, en France, une douzaine. Les seconds et troisièmes sont d'origine purement privée.

Les fonds d'amorçage, de capital-risque et les et les FCPI ont quelques différences et un point commun essentiel :

Pour ce qui est des différences, ils n'interviennent tout d'abord pas au même niveau de maturité des *start-up*. Les premiers investissent alors que la technologie est opérationnelle alors que de nombreuses incertitudes demeurent en matière de marché. Les seconds et les troisièmes, toujours échaudés par l'éclatement de la bulle spéculative en 2000, n'interviennent de fait, sauf exception, qu'au moment où les *start-up* sont arrivées à l'équilibre d'exploitation. On constate donc un « trou d'air » dans la chaîne du financement et les fonds d'amorçage sont souvent obligés de procéder à un second, voire un troisième tour, pour accompagner les *start-up* jusqu'à un stade de maturité bien plus développé que prévu. Les fonds et les hommes étant alloués à cet accompagnement, le temps et les moyens manquent pour procéder à de nouveaux investissements.

Ensuite, ils n'ont pas exactement les mêmes actionnaires, les mandants qui leur confient de l'argent à placer. Les fonds d'amorçage ont un caractère plus régional et des actionnaires plus institutionnels (comme la Caisse des Dépôts), alors que les capital-risqueurs et FCPI interviennent sur le plan national, voire international, avec des actionnaires plus privés (de grandes entreprises ou des particuliers pour les FCPI, par exemple).

Le point commun essentiel, qui nous a conduit à confondre ces trois types d'investisseurs dans une même catégorie réside dans leurs interactions. En premier

lieu, les fonds d'amorçage n'investiront dans un projet que s'ils ont la conviction que les capital-risqueurs pourront intervenir à des stades de financement ultérieurs. Autrement dit, un projet qui n'est pas éligible au capital-risque, par son modèle économique (les services, par exemple), par sa technologie (les investisseurs se méfient aujourd'hui des nanotechnologies), ou par son secteur d'activité (les investisseurs n'aiment que les marchés en croissance) n'a aucune chance d'être financé par un fond d'amorçage.

Ensuite, les FCPI et les fonds de capital-risque ont souvent les mêmes gestionnaires, et il n'est pas rare qu'une banque, comme la Société Générale par exemple, opère sur les deux tableaux.

Le « ticket moyen » investi, tourne autour de deux millions d'Euros, sachant que des tours plus importants sont possibles en réunissant plusieurs investisseurs, pratique tout à fait courante. 76 % des fonds investis servent plutôt à des seconds tours (refinancement), les six plus importantes opérations ayant levé chacune en 2002, entre quinze et vingt-cinq millions d'Euros (Iselin et Bruhat, 2003).

Globalement, les investisseurs pensent que sur dix participations, une ou deux, au maximum, obtiendront de très bonnes performances (au-delà d'un multiple de 10 par rapport aux fonds investis), trois ou quatre auront des résultats moyens (multiple de deux ou trois), le restant se soldant par des échecs (essentiellement l'impossibilité de sortir du tour de table ou la faillite). Ainsi, les capital-risqueurs comptent-ils sur une très petite partie de leurs participations pour assurer leur résultat.

Les plus-values ne sont pas la seule source de revenus des fonds de capital-risque. En effet, ils prélèvent des frais de gestion qui atteignent en moyenne 2,5 % (Iselin et Bruhat, 2003) des sommes qui leur ont été confiées. Quand on sait que les montants mis à la disposition d'un fonds se comptent en centaines de millions d'Euros, on mesure l'importance de cette ressource.

Au-delà des performances purement financières, les capital-risqueurs doivent également assurer une circulation optimale du *cash* qui leur est confié. En effet, ils espèrent réaliser leur participation (c'est-à-dire sortir du capital de l'entreprise par

une introduction en Bourse ou une fusion-acquisition) au bout de quatre ans en moyenne (sauf pour les sciences de la vie).

Les investisseurs privés doivent pouvoir également apporter aux entreprises de leur portefeuille une valeur ajoutée en termes de conseils et de réseaux. Ils peuvent aussi mettre au service de l'entreprise leur savoir-faire managérial et leur expérience, lui permettant par exemple d'anticiper des difficultés de trésorerie, d'aider au recrutement d'un collaborateur clé, etc.

Il ne faut pas oublier que l'entrepreneur est à la merci des investisseurs tant qu'il a besoin d'eux (tant qu'il ne dégage pas de profit). Ce rapport de force complexe peut conduire le dirigeant à suivre les recommandations pressantes de son actionnaire, même s'il ne les juge pas pertinentes, même si l'éclatement de la bulle a conduit globalement les capital-risqueurs à ne conserver dans leurs rangs que des chargés d'affaires qui ont fait leurs preuves.

Pour ce qui concerne les critères d'évaluation d'un projet aux fins d'investissement, considérés comme pertinents par les professionnels du capital investissement, nous nous en remettons à Krieger (2001), qui dresse le tableau suivant :

<b>Hierarchie des critères d'évaluation employés par les professionnels du capital-investissement</b>	<b>Importance relative</b>	<b>Rang</b>
➤ Capacité, pour l'entrepreneur principal, à piloter le démarrage et la croissance d'une entreprise.	9,4	1
➤ Expertise technique et économique dont dispose l'entrepreneur principal dans le secteur considéré.	7,6	2
➤ Caractère exclusif et compétitif des produits ou services proposés par l'entreprise.	7,4	3
➤ Potentiel de croissance du marché visé par l'entreprise.	7,2	4
➤ Accessibilité du marché visé par l'entreprise.	7,1	5
➤ Capacité de l'entreprise à défendre sa position concurrentielle et à ériger des barrières à l'entrée dans le secteur considéré.	6,9	6
➤ Indépendamment de l'entrepreneur principal, capacité des autres membres de l'équipe de direction à piloter le démarrage et la croissance d'une entreprise.	6,5	7
➤ Expertise technique et économique qu'ont les autres membres de l'équipe de direction du secteur d'activité considéré.	6,5	8
➤ Capacité qu'a l'investisseur de réaliser (céder) sa participation.	6,1	9
➤ Connaissance qu'a l'investisseur du secteur considéré par la proposition d'investissement.	5,6	10
➤ Taille actuelle du marché visé par l'entreprise.	5,4	11
➤ Compatibilité du projet avec les contraintes légales et financières de l'investisseur.	5,2	12
➤ Délai auquel l'entreprise atteindra le point mort.	4,3	13
➤ Compatibilité de l'entreprise et/ou du marché servi par l'entreprise avec les entreprises déjà présentes au sein du portefeuille de l'investisseur.	3,8	14

*Fig. 2 : Hierarchie des critères d'évaluation employés par les professionnels du capital investissement (Krieger 2001)*

Sans surprise, nous constatons que le facteur humain est prépondérant, puisqu'il correspond aux deux premiers critères de Krieger.

Nous constatons également que les critères qu'on pourrait lier au concept de proposition de valeur (« Caractère exclusif et compétitif des produits ou services proposés par l'entreprise », et dans une moindre mesure, « Capacité de l'entreprise à défendre sa position concurrentielle et à ériger des barrières à l'entrée dans le secteur considéré ») sont bien présents, avec une importance relative significative. Nguyen (2007, p. 1), qui place également le facteur humain au premier plan, indique que les autres caractéristiques d'un projet, s'ils sont pris en compte, sont « subordonnés à l'adoubement du dirigeant et de son équipe ».

Mais quelles que soient les conclusions des nombreuses études sur ce sujet, il serait sans doute intéressant de s'interroger sur la définition qu'ont les investisseurs de ces critères, et des moyens qu'ils se donnent pour assurer les investigations correspondantes.

Les acteurs de l'accompagnement de niveau 3 ne sont pas au mieux de leur forme. Même si le capital-risque semble reprendre des couleurs depuis le second semestre 2005, l'essentiel des fonds de *private equity* est toujours affecté au capital-développement, et notamment aux *LBO*. 302 entreprises nouvelles seulement ont été financées en 2006, dont 10 % en phase « seed »<sup>24</sup> et 24 % en phase « *start-up* »<sup>25</sup>.

La situation est encore bien pire du côté du financement de l'amorçage, puisque selon Ducruet (2006)<sup>26</sup>, seulement deux nouvelles entreprises ont été financées cette même année par les fonds éponymes en France, contre cinquante-cinq en 2002 (Iselin et Bruhat, 2003) !

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 investisseurs s'accordent, bien entendu, pour déplorer que les *start-up* technologiques françaises ne soient pas plus attractives. Il n'en demeure pas moins que les facteurs explicatifs des piètres performances des fonds de capital-risque restent à déterminer.

---

<sup>24</sup> « Mise au point du produit ou du concept », Indicateur Chausson Finance, 2006

<sup>25</sup> « Financement de la mise sur le marché », *Ibid*

<sup>26</sup> Bien que ce chiffre nous paraisse sensiblement sous-estimé, la réalité est sans doute inférieure à 20 projets financés.

**Résumé :**

Les dispositifs d'accompagnement ont une influence sur la stratégie poursuivie par les *start-up* technologiques, du moins tant qu'elles ne sont pas profitables. Ces dispositifs sont, logiquement, organisés pour soutenir une *start-up* technologique jusqu'à ce stade.

Mais les aléas conjoncturels (de l'éclatement de la bulle Internet à la crise des *subprimes*) qui rendent les opportunités de sortie des investisseurs très incertaine, conduisent ces derniers à relever leur niveau d'exigence. Cette situation a des implications en matière d'attractivité des projets (jugée souvent insuffisante), comme de maturité, et ce d'autant plus que la rentabilité des fonds est globalement médiocre.

De son côté, la multiplicité des dispositifs publics, qui les rendent peu lisibles et pratiques aux yeux des managers, et qui privilégient d'autres critères de sélection (technologie, aménagement du territoire, création d'emploi) aux aspects managériaux, ne facilitent pas la transition vers le financement privé.

Ainsi, si chacun s'accorde à penser que l'accompagnement est *sine qua non* pour une *start-up* technologique, et que son apport est globalement positif, son efficacité doit pouvoir être sensiblement optimisée.

Ayant délimité notre terrain de recherche, les *start-up* technologiques, nous allons à présent nous attacher à définir les différents concepts qui sous-tendent celui de proposition de valeur.

## 2.2 INNOVATION ET OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

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

Le lien entre « *start-up* technologique » et « innovation » ayant été établi dans le chapitre précédent, il nous est apparu nécessaire de vérifier qu'un lien avait effectivement été établi par la littérature, entre « innovation » et « création de valeur ». Si tel est le cas, on pourra en conclure que, parmi différents types d'entreprises, les *start-up* technologiques recèlent un potentiel de création de valeur particulièrement affirmé.

### 2.2.1 Définir l'innovation

Abernathy et Clark (1985) ont défini quatre situations d'innovation, à l'aide de la matrice suivante :

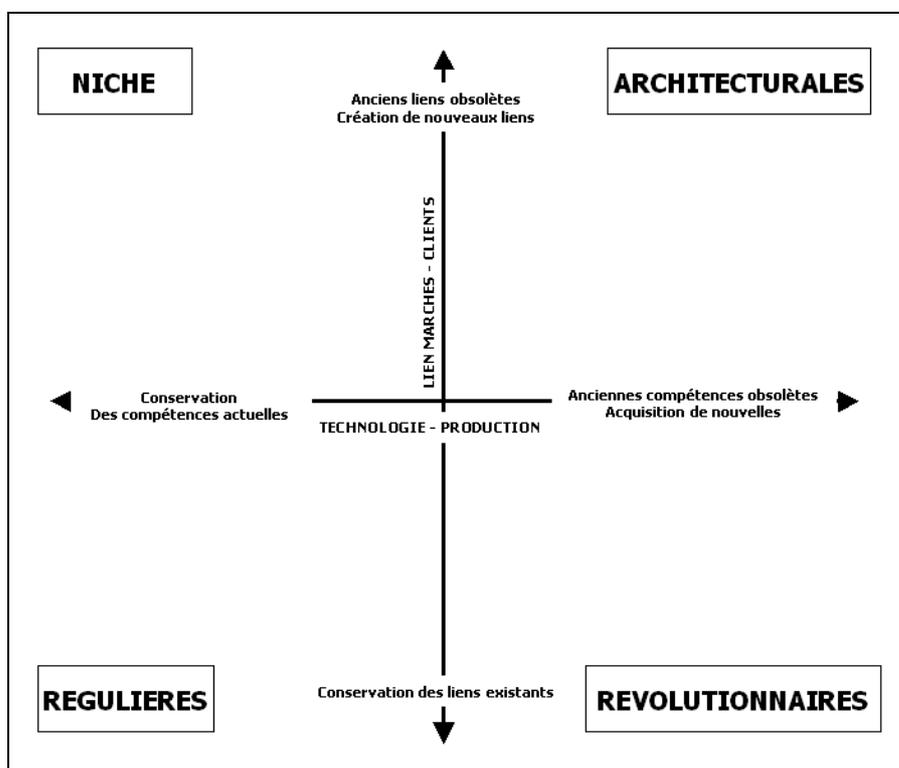


Fig. 3 - Quatre situations d'innovation (Abernathy et Clark, 1985)

- ✓ La case « Niche », qui privilégie 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 les mêmes clients et les mêmes ressources, 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	<b>Elle améliore sans changer significativement...</b>		et s'intègre dans...
	...Le standard dominant <b>1 – Harder &amp; Better</b>	...Le système existant : substitution du composant existant sans changement des autres (architecture éventuellement modifiée) <b>2 – Meccano</b>	
	<b>Elle crée un nouveau standard...</b>		et reconstruit ...un système et un réseau
	... en sortant le standard dominant <b>3 – New Player</b>	... en déqualifiant le système existant pour le remplacer par un nouveau <b>4 – New Deal</b>	
Création de marchés	<b>Elle crée un nouveau marché / business...</b>		...ou construit
	... en introduisant un nouveau standard <b>5 – New Frontier</b>	... en proposant un nouveau système <b>6 – Full Monty</b>	

Fig. 4 - Six situations d'innovation (Santi 2004)

Quelques 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.

Favre (2006) a calculé que, sur la base de la typologie ci-dessus, de très nombreuses combinaisons étaient possibles, correspondantes à autant de types d'innovations différentes. Si l'auteur ne propose pas de hiérarchie parmi ces combinaisons, il serait assez logique que les innovations isolées soient plus faciles à mettre en place que les

innovations systémiques, notamment pour une *start-up*. En effet, les rapports de force avec l'environnement étant presque toujours en défaveur de la jeune entreprise, plus il faut convaincre un nombre important d'acteurs de l'écosystème, plus la création de valeur doit être importante. De plus, l'innovation systémique rend dangereuse l'éventualité d'un blocage par un acteur majeur de la chaîne de la valeur.

La technologie est considérée par de nombreux auteurs (Christensen et al., 2003 ; Bayus et al., 2007) comme une variable essentielle de l'innovation, notamment radicale. Signalons une définition très opérationnelle qui 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 radicale.

John et al. (1999) considèrent que l'innovation non technologique est exclusivement incrémentale et discontinue. Elle peut même s'avérer régressive si elle est basée sur des compétences artistiques. Les auteurs citent l'exemple des violons Stradivarius, toujours inégalés un siècle après la disparition de ce luthier de génie, bien qu'à moitié aveugle et analphabète.

L'innovation radicale étant donc la plus créatrice de valeur, et les *start-up* étant les mieux placées pour un changement radical des règles du jeu comme nous l'avons vu, c'est cette innovation radicale, en intégrant son caractère technologique, fortement contributeur à son intensité et son renouvellement continu, qui retiendra notre attention.

Signalons enfin que le lien entre l'intensité de l'innovation et les profits a été établi (Morris et al., 2002), et même chiffré : Kim et Mauborgne (2004) 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, mais 61 % des profits.

S'il ne peut donc y avoir de création de valeur sans innovation, comment les entrepreneurs peuvent-ils l'intégrer au mieux, notamment par rapport aux entreprises installées ? Ce sera l'objet de notre point suivant.

### 2.2.2 Innovation entrepreneuriale

Les entreprises installées (par opposition à des *start-up*), et notamment les grandes, ont plus de mal à innover (Markides 1999 ; Morris et al., 2002). Elles savent mettre en place des innovations incrémentales mais ne sont jamais à l'origine d'innovations radicales (Christensen et Overdorf, 2000). L'explication principale repose sur le fait qu'investir dans des technologies de rupture est, pour une entreprise installée, fondamentalement irrationnel (Bower et Christensen, 1995 ; Anthony et al., 2006). En effet :

- ✓ Elles offrent, au départ, des marges moindres et donc non conformes aux ratios habituels des actionnaires.
- ✓ Elles concernent des niches de marchés naissants, souvent considérés comme peu attractifs.
- ✓ Elles intéressent rarement les clients existants.

De fait, c'est la corrélation entre le niveau d'innovation et le risque qui provoque un certain immobilisme de la part des entreprises installées (Bernasconi, Monsted et al., 2000), celles qui ont le plus à perdre en cas de rupture (Moore 1998).

Ainsi, par nature, l'innovation entrepreneuriale est radicale (Wickham 2004).

Certains auteurs (Bower et Christensen, 1995) vont du reste jusqu'à recommander de laisser les *start-up* ou les *spin-off*<sup>27</sup> 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.

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 ; Bayus et al., 2007).

---

<sup>27</sup> Entreprise créée par des salariés, avec la bénédiction (et souvent le concours) de l'entreprise d'origine (également qualifié d' « essaimage »).

De fait, 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 entreprises installées 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).

Notons enfin que le lien entre innovation entrepreneuriale et *pricing* est fait par Schindehutte et Morris (2001), qui indiquent que le fait de positionner son prix en se différenciant de l'offre de référence (en plus ou en moins) est en soi une prise de risque, et donc une attitude éminemment entrepreneuriale.

**Résumé :**

**L'innovation technologique est potentiellement la plus radicale, et l'innovation radicale, la plus créatrice de valeur, pour les clients comme pour les fournisseurs.**

**Voilà donc un terrain particulièrement propice pour nos *start-up*, puisqu'elles sont mieux placées que les entreprises installées pour changer les règles du jeu, et que ces dernières sont plus lentes à réagir que ce que les entrepreneurs innovants imaginent.**

**Pour innovation radicale, nous retiendrons la définition de Rice et al. (1998, p. 52), qui nous a semblé particulièrement précise parce que chiffrée :**

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

La capacité de R&D et le statut d'entreprise en création ne suffisent pas à assurer que la création de valeur sera effective. Pour tirer le meilleur profit de ces actifs, il faut également agir en innovateur, en trublion, et pour ce faire, montrer sa capacité à changer de paradigme. C'est ce que nous allons voir au point suivant.

### **2.2.3 Pour innover, un nouveau modèle mental est nécessaire**

Ce changement de paradigme est-il plus aisé pour des entrepreneurs que pour des managers d'entreprises installées ?

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...<sup>28</sup>).

Les échantillons interrogés dans les études marketing privilégient des comparaisons entre produits ou services ayant des attributs comparables. De fait, cette méthode ne peut intégrer d'attribut totalement nouveau, comme par exemple le développement instantané pour des appareils photo. C'est pourquoi Von Hippel (1986) soutient qu'une telle méthode, à base de benchmark, aurait été inopérante pour cerner l'intérêt de cette nouvelle fonctionnalité qui a fait, en son temps, la fortune de Polaroid.

Notons enfin que ces modèles mentaux sclérosants peuvent aussi s'appliquer à des records sportifs réputés imbattables, cette réputation inhibant les athlètes (Wind 2005).

Un nouveau modèle mental est donc indispensable, car 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), y compris lorsque c'est elle qui les a édictées. Pour faire naître ou identifier des innovations, à plus fortes raisons radicales, il est donc nécessaire d'imaginer de nouvelles structures cognitives (Guerin et Merunka, 2000).

---

<sup>28</sup> Conversation avec Michel Santi.

C'est ce qu'Argyris (2002) appelle « l'apprentissage en double boucle », qu'il oppose à la « simple boucle », en prenant l'exemple du thermostat : l'outil qui s'allume lorsqu'un local est trop froid et s'éteint dans le cas contraire, correspond à un apprentissage en simple boucle, car une solution est trouvée au problème de température sans remettre en question les principes mêmes du thermostat. Dans ce cas de figure, l'apprentissage en double boucle correspondrait à poser la question de la raison pour laquelle le thermostat est programmé pour mesurer la température, pour aboutir au fait qu'il la régule par lui-même. Argyris a constaté par ailleurs que, même lorsque le concept d'apprentissage en double boucle était adopté, l'incompétence de ses utilisateurs conduisait à des résultats souvent décevants, ces derniers étant « aveugles » par rapport à leur inaptitude, et se montrant inconscients de cette cécité. On mesure bien la difficulté du changement de paradigme.

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 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 Mauborgne 1997), comme Microsoft a su le faire avec le tournant entre ses priorités historiques (Windows) et une nouvelle orientation vers l'Internet (Moore 1998). Moore (1998) cite l'exemple de HP qui n'a pas hésité à cannibaliser ses imprimantes à jet d'encre par une nouvelle génération de produit à technologie laser. L'entreprise innovante doit ainsi sortir de « l'orthodoxie managériale » (Hamel 2006).

L'intérêt de changer les règles du jeu n'empêche pas les entreprises d'allouer plus volontiers des ressources (temps, attention, argent) aux problèmes qu'aux opportunités (Drucker 2006), Forbis et Mehta (1981), montrant ainsi qu'elles s'accrochent à ce qui semble le plus tangible. On peut comprendre que les managers soient plus à leur aise en travaillant à l'optimisation de coûts existants qu'en essayant d'évaluer des demandes latentes.

Pour opérer des changements de modèle mental, la créativité de l'entrepreneur leader est essentielle (Becker et Knudsen, 2002), le dirigeant de l'entreprise devant être personnellement impliqué au cœur du dispositif d'innovation (Christensen et Overdorf, 2000). 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 %.

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

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

*Fig. 5 - De nouvelles offres comme conséquences d'une volonté de changer les règles du jeu*

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

Notons que le changement de modèle mental ne doit pas être réservé aux entrepreneurs : l'exercice gagnerait aussi à être pratiqué par les investisseurs. Ainsi,

par exemple, le dogme du marché en croissance, l'un des principaux facteurs des décisions d'investissement, pourrait être remis en question puisque l'on sait qu'il existe de très intéressantes opportunités dans des marchés peu dynamiques (Kim et Mauborgne, 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006).

Enfin, changer de modèle mental, ce n'est pas seulement l'opportunité de créer, ce doit éventuellement être aussi celle de 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.

Ces nouveaux modèles mentaux ne doivent pas seulement aboutir à des changements de *business models*. Un manager qui souhaiterait adopter un positionnement stratégique de type « Océan bleu » (Kim et Mauborgne, 2005) prendrait également ses distances avec un certain nombre de concepts managériaux.

- ✓ Celui des deux stratégies génériques (domination par les coûts ou différenciation) en premier lieu, en prônant une combinaison des deux pour offrir plus de valeur au client en générant moins de coûts pour le fournisseur.
- ✓ Celui de la destruction créatrice chère à Schumpeter ensuite, concept auquel les auteurs pensent qu'on a donné une importance excessive. En effet, d'une part, les stratégies de type « Océan bleu » ne détruisent d'industries mais elles en créent de nouvelles, rarement sous-tendues par des ruptures technologiques (même si la technologie peut faciliter leur implémentation). Ensuite, une stratégie « Océan bleu » ne détruit pas plus les entreprises concurrentes, résultat typique de stratégies « Océan rouge » (le rouge symbolisant le sang issu des luttes frontales entre concurrents).
- ✓ De fait, Kim et Mauborgne prennent également leurs distances avec Michael Porter, qui a mis la concurrence au cœur de la démarche stratégique.
- ✓ Autre concept « Schumpétérien » dont Kim et Mauborgne s'éloignent par ailleurs, celui de l'entrepreneur innovateur comme principale source de

créativité par l'identification de nouvelles opportunités de marché, et ce pour deux raisons. D'une part, les auteurs affirment que c'est le client (et surtout le « non-client ») qui doit être à la source de l'innovation. D'autre part, ils se méfient du concept de « génie créatif » de l'entrepreneur, qui leur paraît difficile à utiliser en matière d'apprentissage pour les managers.

- ✓ Kim et Mauborgne montrent, par ailleurs, que les 150 entreprises étudiées dans leur recherche sont des acteurs installés de leur industrie, prenant ainsi le contre-pied des auteurs ayant montré que ces derniers ont beaucoup plus de mal à innover que de nouveaux entrants.
- ✓ Enfin, Kim et Mauborgne prennent également leurs distances avec deux concepts clé du marketing : la segmentation et le « benchmark ». Dans le premier cas, la recherche des « non clients » passe par une dé-segmentation pour mettre les points communs avant les différences. Dans le second cas, le « benchmark » est critiqué lorsqu'il s'applique aux concurrents classiques, mais recommandé lorsqu'il s'applique à des offres alternatives, en dehors de son industrie.

**Résumé :**

**Adopter un nouveau modèle mental suppose de s'affranchir de nombreuses habitudes ou pesanteurs, au niveau des modèles académiques comme à celui de la réalité quotidienne, qu'il s'agisse des rapports avec les clients, les fournisseurs, ou les collaborateurs.**

**Ce changement de paradigme devrait, logiquement, être plus facile pour des entrepreneurs que pour des managers d'entreprises installées.**

**Il suppose, par ailleurs, une implication totale du principal dirigeant de l'entreprise, qui doit avoir la capacité à insuffler l'état d'esprit adéquat, et permettre ainsi à chacun de sortir des sentiers battus. Cette posture doit permettre d'atteindre des objectifs particulièrement difficiles, comme l'identification de besoins latents (chez ses propres clients comme pour de nouvelles cibles), ou la capacité de mettre fin à un projet dont l'échec est prévisible.**

Si l'innovation est à la base de la création de valeur, les clients, malheureusement pour les fournisseurs, s'en méfient la plupart du temps. Le paradoxe, que nous traiterons au point suivant, repose sur le fait que, même si l'innovation apporte un surcroît de valeur indiscutable aux clients, même si c'est donc leur intérêt de l'adopter, ceux-ci privilégient, le plus souvent, les situations établies.

#### 2.2.4 Le paradoxe de l'innovation

Les managers étant généralement très fiers de leurs idées innovantes ou inventions, ils doivent s'assurer que cette satisfaction est partagée par leurs clients, sans omettre d'intégrer à cette réflexion, la situation concurrentielle.

Pour illustrer la différence potentielle de ces points de vue, Urbany et Davis (2007) ont modélisé la vision du fournisseur et celle du client, en intégrant la concurrence, dans la figure ci-dessous :

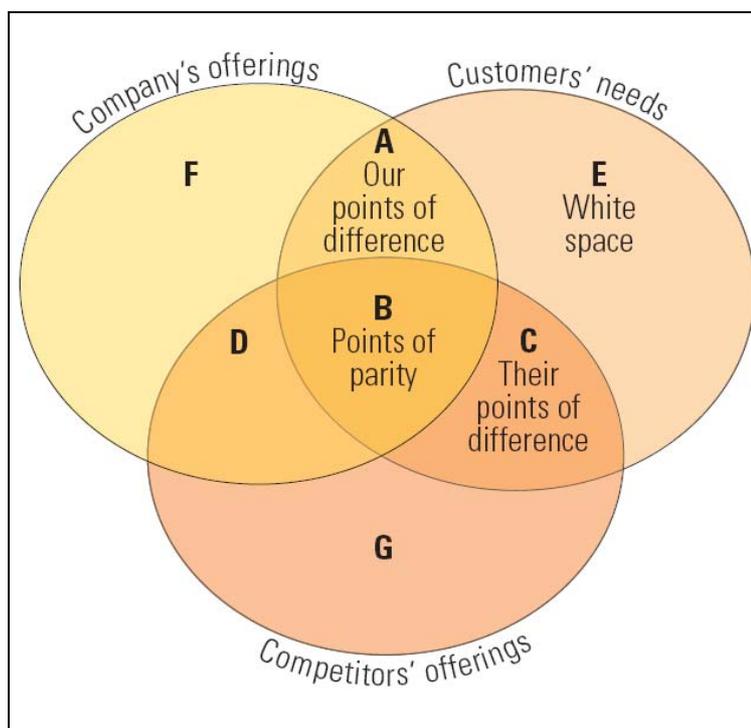


Fig. 6 – Les trois cercles stratégiques (Urbany et Davis, 2007).

Le cercle « *Customer's needs* » représente les besoins des clients, vus par les fournisseurs. Le cercle « *Company's offerings* » représente l'offre des fournisseurs,

vue par les clients. Le cercle « *Competitor's offerings* » représente l'offre des concurrents, vue par les fournisseurs.

On constate plusieurs phénomènes :

D'une part, il existe une différence significative entre la vision des clients et celle des fournisseurs, qu'il s'agisse d'une offre proposée par ces derniers, ou par leurs concurrents.

Ensuite, la question essentielle posée par ce modèle consiste à évaluer la taille des différentes zones (en espérant que cette évaluation sera partagée par les clients et les fournisseurs) :

- ✓ Si la proposition de valeur génère un avantage concurrentiel est indiscutable, la zone « A » sera significativement plus importante que les zones « B », et surtout « C ».
- ✓ Il y a trois cas de figure possibles (zones « D », « F » et « G »), pour lesquels les offres des fournisseurs ne correspondent pas à des besoins des clients.
- ✓ La zone « E » correspond à des besoins clients non satisfaits.

Préférant par nature le *statu quo* à l'innovation (Moore 1998), les clients se trouvent confrontés à ce que le psychologue (prix Nobel en économie en 2002) Daniel Kahneman appelle « *The loss aversion* » (Gourville 2006).

Ainsi, plusieurs études montrent que les espérances de gains doivent, de beaucoup, surpasser les craintes de pertes envisagées. Des expériences ont montré que les clients interrogés exigeaient 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 ; Hinterhuber 2004).

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), ou plus généralement la perte consécutive à un mauvais choix, notamment en *B to B* (Nagle et Holden, 1995).

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). Comme le dit Viardot (1992, p. 51), « Personne n'a jamais été renvoyé de sa société en choisissant de l'IBM ».

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<sup>29</sup>.

Dans les secteurs technologiques, cette asymétrie peut dépendre de l'« intensité technologique », selon que l'appréhension d'un produit est plus (exemple : le fax) ou moins aisée (exemple : le routeur). S'il n'y a pas forcément de corrélation entre la complexité technologique et la complexité d'usage (John et al., 1999), il en existe entre la complexité technologique et les sacrifices perçus (Viardot 1992).

Considérons l'exemple de la voiture d'occasion décrit par Nagle (1984). 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.

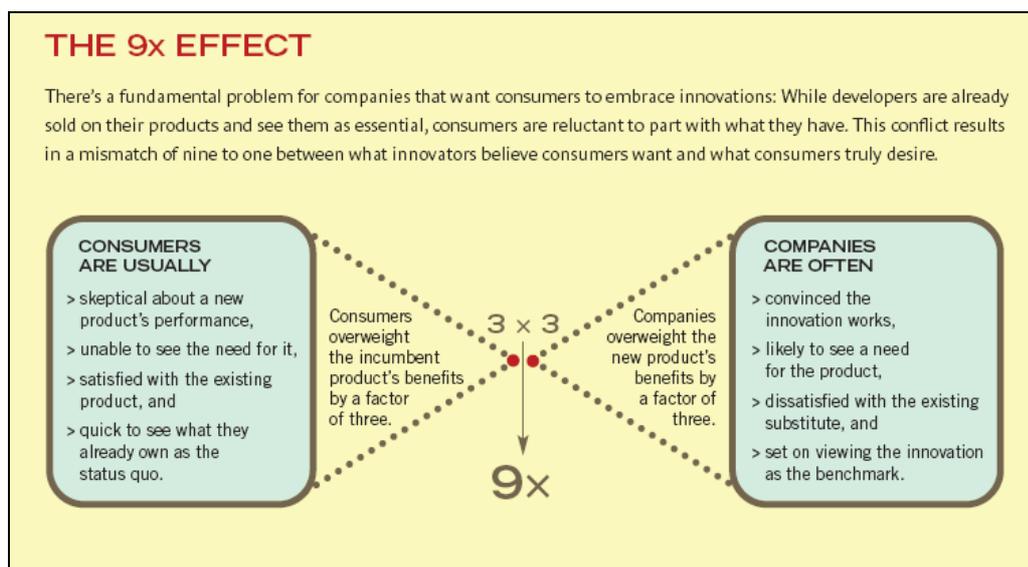
Les conséquences néfastes de l'asymétrie d'information sont aggravées par le fait que les clients perçoivent rarement la valeur de la même manière que leur fournisseur. Millier (2005) cite l'exemple de la calculette, dans laquelle 80 % des investissements sont consacrés à la technologie et 20 % à son design, alors que 80 % de la décision d'achat repose sur l'apparence, et notamment... le poids (la plus

---

<sup>29</sup> Nous verrons qu'il y a controverse sur cette question, certains auteurs indiquant que l'asymétrie d'information peut être créatrice de valeur.

lourde étant valorisée de manière plus élevée). De même, Von Hippel montre que Motorola a cherché à réduire la taille de ses *paggers* et améliorer la performance de leurs batteries, alors que ces innovations n'étaient pas au centre des préoccupations de ses clients. Par ailleurs, 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.

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 surestime la valeur de ses produits ou services. La combinaison de ces deux effets peut amener le différentiel entre la perception du vendeur et celle de l'acheteur jusqu'à un facteur 9 :



*Fig. 7 - Inadéquation entre la vision du fournisseur et celle du client : le « facteur 9 » (Gourville 2006).*

Ce facteur 9 peut donc conduire les entreprises qui innovent à des révisions déchirantes de leur positionnement et de leur structure de coûts. C'est pour cette raison qu'Andy Grove (fondateur d'Intel) conseille d'ambitionner un facteur de progrès 10 (dix fois plus productif, dix fois moins cher, etc.), résultats que l'on peut constater dans le secteur de la santé, avec, par exemple, l'IRM (Gourville 2006).

**Résumé :**

**Le concept de paradoxe de l'innovation (même si les clients ont intérêt à l'adopter, ils y rechignent) est particulièrement important à intégrer pour un manager de *start-up* technologique.**

**En effet, l'innovation est présente dans tous les aspects de sa nouvelle offre : la technologie en elle-même, dont la compréhension par les clients n'est pas toujours évidente ; le produit ou service qui en découle, qui peut bousculer les habitudes de consommation ; le vendeur (la *start-up*), dont la jeunesse ne peut qu'avoir des conséquences néfastes en termes d'image de marque.**

**Ainsi, pour compenser cette asymétrie d'informations, le client exige une prime, dont la *start-up* pourra s'acquitter si elle a pu réduire au minimum les coûts de transfert occasionnés par l'innovation.**

Pour que l'innovation se transforme en création de valeur effective, il faut qu'elle propose des débouchés commerciaux aux managers. Autrement dit, il faut que des clients soient sensibles à la valeur ajoutée potentielle, et qu'il existe ainsi une véritable opportunité de marché.

**2.2.5 Opportunités de marché**

Pour une *start-up*, la valeur nouvelle apportée doit être indissociable de l'opportunité de son projet (Moore 1993 ; Maître et Aladjidi, 1999 ; Fayolle, 2004). Le lien entre création de valeur et opportunité de marché est établi pour toute entreprise (Laitamäki et Kordupleski (1997).

Il n'en demeure pas moins que de nombreuses idées ne correspondent pas à des opportunités. Le tableau ci-dessous montre l'écart qu'il peut y avoir entre l'intuition d'un créateur et la réalité finalement commercialisée :

IDÉES	OPPORTUNITÉS
<b>Une agence immobilière virtuelle</b>	<b>Une agence d'accompagnement à l'intégration locale des cadres internationaux et de leurs familles</b>
<b>Une canette de bière auto-rafraichissante</b>	<b>Des pots de crème à refroidissement rapide pour effet lifting</b>
<b>Un kart sans bruit</b>	<b>Un outil de gestion de l'énergie dans les flottes de véhicules électriques d'entreprises</b>
<b>Une sonde portable de détection précoce des insectes dans les stocks de céréales</b>	<b>Des bandeaux de tuteurage biodégradables pour les jardiniers</b>
<b>Marque-page pour partition musicale</b>	<b>Post-It</b>

*Fig. 8 - De l'idée au marché  
(d'après Sabonnadière et Blanco, 2005 ; Roumazeille 2007)*

Notons que nous retrouverons une description détaillée du cas de la canette de bière auto-rafraichissante au point 2.4.4.4. En effet, le basculement de cette *start-up* vers une activité liée à l'industrie cosmétique s'explique essentiellement par des problématiques de partage de la valeur ajoutée entre les différents acteurs de la chaîne.

L'étude de l'opportunité de marché devrait donc constituer le premier stade de réflexion d'un entrepreneur qui cherche à créer de la valeur (Moore 1993 ; Maître et Aladjidi, 1999 ; Fayolle, 2004 ; Sabonnadière et Blanco, 2005). Pour ce faire, il doit identifier une véritable imperfection du marché, et trouver la bonne réponse au travers de sa nouvelle offre. Ainsi, pour passer de l'opportunité de marché à l'opportunité d'affaires, le cheminement est le suivant (Sabonnadière et Blanco, 2005) :

1. L'idée, la vision du créateur.
2. La définition du besoin et réponse apportée.
3. La confrontation avec la demande.

La valeur ainsi créée dépend également beaucoup des coûts liés à l'imperfection du marché et supportés par les clients. Ces coûts sont donc particulièrement intéressants à étudier (Veryzer 1998 ; Morris et al., 2002).

Marn et al. (2003) citent un cas d'augmentation de la valeur perçue par la compréhension du retour sur investissement du client. Une entreprise fabricant des valves de contrôle à haute pression pour centrales nucléaires se livra à deux études de la valeur perçue par leurs clients d'une nouvelle offre proposant un gain substantiel en termes de fiabilité et de facilité d'usage.

La première étude, après avoir décrits les avantages de la nouvelle technologie, demanda aux clients de comparer la nouvelle valve avec des valves existantes. Le résultat obtenu fut la justification d'une augmentation de prix de 20 à 25 %.

La seconde étude consista à comprendre le coût des arrêts dus à la maintenance des anciennes valves, et le rôle que pourraient jouer les nouvelles valves en réduisant le nombre des arrêts. Le résultat obtenu fut la justification d'une augmentation de prix correspondant à un multiple du prix des anciennes valves.

Pour Kim et Mauborgne (2005), l'opportunité de marché repose sur deux paramètres : l'identification de « non-clients », et le vide existant entre deux offres commercialisées.

Pour illustrer le premier paramètre, prenons l'exemple de la société Callaway Golf, qui s'est demandé pourquoi n'y avait-il pas plus de golfeurs parmi les amateurs de sports. C'est en constatant que l'obstacle principal résidait dans la difficulté de la frappe de la balle que cette entreprise décida de lancer « Big Bertha », un club dont la surface de frappe était sensiblement agrandie, et qui connut un succès spectaculaire, amenant de nombreux non golfeurs à la pratique de ce sport.

Bien entendu, l'identification des « non-clients » nécessite deux actions (Kim et Mauborgne, 2005) :

1. Une dé-segmentation, c'est-à-dire de mettre les points communs avant les différences. Pour reprendre l'exemple de Callaway Golf, il faut donc identifier ces gens qui sont tentés par le golf, mais dont le point commun réside dans l'appréhension de la frappe.

## 2. Une hiérarchisation du type de « non-clients » ainsi identifiés :

- a. Les « Imminents », qui sont tentés par une nouvelle offre, pour peu qu'elle corresponde plus effectivement à leurs besoins et/ou leurs moyens.
- b. Les « Antis », comme, par exemple, les annonceurs qui jugeaient la communication extérieure inefficace à cause de son côté fugitif (les médias ou le public étaient toujours en mouvement), jusqu'à ce que JC Decaux invente le mobilier urbain.
- c. Les « Inexplorés », auxquels les entreprises mettent du temps à s'intéresser, parce que la demande de ce type de « non-clients » s'inscrit dans un paradigme réputé immuable. Citons l'exemple de la croyance selon laquelle on ne peut se faire blanchir les dents que chez le dentiste, alors que les fabricants de produits d'hygiène ont été surpris de découvrir un marché à très fort potentiel.

Ayant défini la demande qui n'existe pas, il faut également essayer d'identifier l'offre qui n'existe pas. On peut la trouver entre les compagnies aériennes classiques et la voiture aux Etats-Unis (le train n'y étant pas considéré comme une alternative), selon Southwest Airlines. De même entre Internet et le mobile selon NTT DoCoMo<sup>30</sup> ; entre le gymnase haut de gamme et les cassettes vidéo de remise en forme pour Curves<sup>31</sup> ; entre le cirque traditionnel et le théâtre selon le Cirque du Soleil ; entre les vins de table et les offres sophistiquées et complexes selon Casella Wines<sup>32</sup> ; entre la première classe des compagnies aériennes et le jet privé selon NetJets<sup>33</sup>.

Nous définirons l'opportunité de marché comme une bonne question que se posent les clients, c'est-à-dire le contraire d'une réponse du fournisseur en attente d'une hypothétique question que se poseraient les clients.

---

<sup>30</sup> Entreprise japonaise qui propose, sur un terminal mobile, des fonctionnalités de type Internet.

<sup>31</sup> Entreprise américaine qui gère des salles de sports destinées aux femmes qui rejettent l'ambiance (et les prix) des gymnases haut de gamme.

<sup>32</sup> Producteur australien qui propose des vins faciles à boire et à choisir sur le marché américain.

<sup>33</sup> Compagnie aérienne américaine qui propose du temps partagé d'avions privés pour hommes d'affaires.

Pour répondre à cette « bonne question » des clients, il existe deux sources d'opportunités de marché : l'innovation technologique et la demande des clients.

**Résumé :**

**Déterminer une opportunité de marché consiste à transformer l'idée d'origine d'un projet de création de *start-up* en potentiel de création de valeur.**

**C'est la première confrontation avec le besoin des clients, notamment s'ils ont été identifiés par une approche intuitive.**

**Appliqué à notre champ de recherche, l'opportunité de marché est donc une réponse à une bonne question que se posent des clients solvables, qui doit conduire le créateur de *start-up* à évaluer le potentiel de création de valeur de son projet, lequel est directement lié aux imperfections du marché, et/ou aux applications commerciales potentielles de la technologie.**

Dès lors que l'opportunité de marché a été validée, il faut se poser la question de savoir si cette « bonne question » des clients est partagée par un nombre suffisant de prospects pour pouvoir envisager une exploitation profitable.

C'est l'un des paris principaux de l'étude de marché, outil dont l'intérêt pour une *start-up* technologique est contesté.

### **2.2.6 Discussion : peut-on étudier un marché innovant ?**

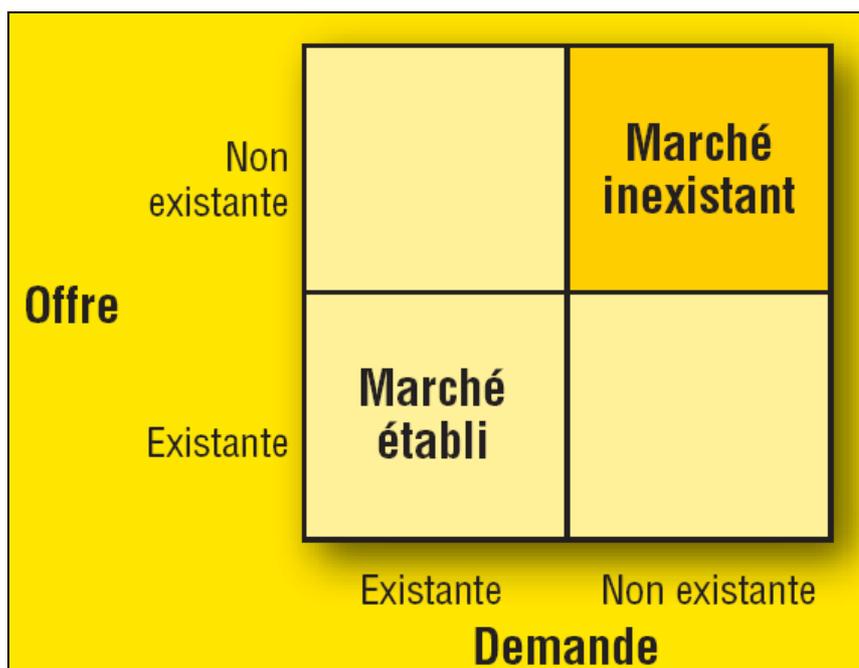
L'étude de marché est un concept sur lequel il existe une controverse, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer la demande pour une innovation de rupture.

Certains, comme Masaru Ibuka (cofondateur de Sony) pensent que dans ce cas de figure, les outils classiques de l'analyse marketing sont inopérants (Rosenbloom et Cusumano, 1987), d'autres considèrent qu'il n'y a pas de raison de ne pas traiter ces marchés comme les autres (John et al., 1999).

On constate en tous cas que les investisseurs (notamment ceux qui financent les stades précoces de développement), semblent regretter de ne pas disposer d'éléments solides sur la question de l'attrait ou du potentiel du marché, ce qui les conduit à privilégier le facteur humain (Nguyen 2007), comme nous l'avons déjà évoqué.

Avant de savoir s'il est possible de prévoir l'accueil du marché par rapport à une innovation, il est intéressant d'essayer de comprendre si un marché se crée ou s'il existe sous forme latente.

Williams et al. (1991) définissent comme un nouveau marché celui sur lequel l'entreprise n'est pas géographiquement présente, ou celui sur lequel son offre n'est pas en concurrence. Silberzahn (2007) propose un modèle qui intègre quatre situations selon que l'offre ou la demande existent :



*Fig. 9 - Le marché inexistant, contexte d'entrepreneuriat de rupture (Silberzahn 2007)*

Ainsi, les situations qui ne sont pas qualifiées dans le modèle ci-dessus, correspondent soit au cas où la demande existe, mais pas l'offre (avec l'exemple du vaccin contre le Sida), soit au cas où l'offre existe, mais pas la demande (exemple : le Concorde).

Le cas du marché inexistant correspond donc bien à une demande et à une offre inexistantes. Rappelons que, de notre point de vue, cette situation est extrêmement rare si l'on considère la situation d'une industrie : dès lors qu'une offre de référence a pu être identifiée, le marché existe.

Pour Ansoff (1957), dont le modèle de Silberzahn est inspiré<sup>34</sup>, la situation qui correspond à une demande et à une offre inexistantes est qualifiée de « stratégie de diversification », mais l'auteur se place du point de vue d'une entreprise installée. Ainsi, proposer une offre que l'entreprise n'a pas l'habitude de produire ou commercialiser, à des clients avec lesquels elle n'a pas l'habitude de traiter, correspond bien à une « stratégie de diversification ».

Notons enfin que ce cas de figure correspond bien évidemment aux premiers pas de toute *start-up*. Mais cette dernière n'ayant, par définition, pas d'habitude, peut-on parler de diversification ?

La situation qualifiée de « marché inexistant » n'est pas sans avantages. En effet, que ce soit la préemption de ressources rares (circuits de distribution, emplacements, etc.) où la possibilité de créer des coûts de transfert pour les concurrents, notamment pour les entreprises technologiques (Karakaya et Kobu, 1994), le terrain vierge est propice à l'érection de barrières à l'entrée pour les concurrents futurs.

Le concept de « demande non existante » peut être lié à l'absence de perspectives commerciales pour une nouvelle offre, comme à un état en devenir. Friedmann et French (1987) et Slater et Narver (1999), indiquent que les besoins latents sont en fait des besoins bien actuels qui deviendront rapidement exprimés. Or, ce sont ces besoins latents que les entreprises doivent cerner pour créer un maximum de valeur (Kim et Mauborgne 2004 ; Nussbaum 2005 ; Wind 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006), même si la tâche est complexe, du fait notamment de la difficulté, pour les clients d'exprimer leur besoin, notamment de la part de ceux qui vivent dans le présent (Von Hippel 1986). De son côté, Dominique Vian pense qu'on ne crée jamais un besoin mais que son état latent est « désinhibé par la technologie »<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Merci à Philippe Silberzahn de nous avoir signalé cette référence bibliographique.

<sup>35</sup> Conversation avec Dominique Vian, doctorant à Sup Télécom Paris, le 28 juin 2007.

Malgré ces perspectives, certains auteurs ne proposent pas aux adeptes des innovations de rupture des perspectives très réjouissantes aux managers, pour les aider à trouver un segment de marché valorisant.

En effet, puisqu'il n'existe pas ou peu d'outils pour évaluer des marchés en face d'une offre radicalement innovante (Dussauge et Ramanantsoa, 1987 ; Bower et Chritensen, 1995 ; Colarelli O'Connor 1998 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Frery 2007 ; Silberzahn 2007), le risque de ne pas trouver (ou se tromper) de cibles s'ajoute ainsi aux risques technologiques, malgré un récent appétit de la recherche en marketing pour les innovations de rupture (Guerin et Merunka, 2000).

De fait, 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). De son côté, Millier (2004) indique que le positionnement prix doit être fixé à posteriori, quand le client a testé et compris tous les bénéfices qu'il pouvait attendre de la nouvelle offre, allant jusqu'à parler de prix « indécidables » pour des innovations technologiques

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 ; Silberzahn 2007), par exemple entre le marché et la R&D.

Nous pensons que l'impossibilité annoncée de l'étude d'un marché par rapport à une offre radicalement innovante mérite quelques réflexions.

D'une part, cette situation pose un problème difficilement surmontable pour une *start-up*, beaucoup moins pour une entreprise installée. En effet, la première n'a pas le droit (c'est à dire les moyens) de se tromper. Au lieu de finaliser le prototype (si on a les moyens de le faire) sans avoir d'idée précise sur la valeur potentielle de la nouvelle offre et l'identité de ses clients, ne vaudrait-il pas mieux pouvoir simuler un maximum d'effets de cette nouvelle offre sur le marché, afin d'éviter les impasses et de pouvoir hiérarchiser par la suite les priorités commerciales ?

Ensuite, la littérature fait souvent référence à des produits ou services dont la commercialisation fut un échec retentissant, malgré moult études de marché. Cela confine à la tautologie : les études de marché sont inopérantes pour les innovations de rupture, les entreprises en ont réalisé, donc elles échouent (rappelons qu'il n'existe pas de consensus quant au chiffrage de l'échec de l'introduction de nouvelles offres sur le marché).

Mais de quelles études de marché parle-t-on ? D'une part, il faut analyser la pertinence de leur cahier des charges, de leurs résultats et de leurs conclusions. D'autre part, il faut observer la façon dont l'entrepreneur s'est approprié lesdites conclusions. Ces réflexions reposent à la fois sur notre pratique de l'accompagnement des créateurs de *start-up*, et sur un travail plus académique.

Notre pratique de l'accompagnement de projets de création de *start-up* nous conduit bien souvent à être très surpris de voir dans quelles conditions les études de marché sont réalisées. En effet, le cahier des charges (lorsqu'il existe) est souvent rédigé de manière à générer le minimum de frais (en contraignant le périmètre de l'étude). Ce souci d'économie est bien souvent conforté par la demande de l'entrepreneur technicien, qui réduit trop souvent l'étude à la vérification de son intuition de départ sur le marché potentiel, au lieu d'élargir le champ des possibles. Or, cet élargissement permet d'éviter de se trouver face à des conclusions négatives, sans alternatives, évitant ainsi un arrêt pur et simple du projet.

Enfin, l'étude de marché est souvent considérée comme une figure imposée par des tiers (investisseurs, dispositifs publics) dans laquelle l'entrepreneur ne place qu'une confiance à priori (comme à posteriori) très mesurée.

Sur le plan académique, Silberzahn (2007) prend, pour justifier l'impéritie des études de marché (et notamment l'étude de la demande), l'exemple du Newton d'Apple, rappelant qu'il s'agissait de créer une alternative au PC. Nous l'avons vu, Adner (2006) conforte cette analyse, mettant l'échec du Newton sur la confusion de l'offre de référence. Cela revient à dire que l'origine de l'échec serait en amont, lié à une décision managériale. Ainsi, la question est de savoir si le Palm a créé un marché qui n'existait pas, ou s'il est une simple (et certes, brillante) substitution à l'agenda. Dans

ce dernier cas, la question de l'existence du marché est beaucoup moins préoccupante : il y a substitution, donc il existe une offre de référence, donc il est possible d'évaluer la valeur de la nouvelle offre. Or, il est très rare qu'une nouvelle offre ne puisse pas se référer à une offre ou à un usage existants, lesquels viennent éroder le potentiel de rente lié à l'aspect « monopolistique » de l'innovation (Dean 1969).

Prenons une liste d'exemples souvent cités dans la littérature (automobile, avion, transistor, PC, Walkman, Internet et téléphonie mobile) : nous remarquons que la plupart des innovations, même technologiques, sont des substituts par rapport à un usage connu (Magretta 2002 ; Fayolle, 2004). C'est également le cas pour des innovations souvent considérées comme ayant créé de nouveaux marchés sans référence, comme le Walkman avec le lecteur de cassettes portables (Bergstein et Estelami, 2002), jusqu'au traitement de maladies orphelines avec des soins palliatifs.<sup>36</sup>

Au-delà du plaisir intellectuel qui consiste à essayer de trouver un substitut aux innovations technologiques les plus radicales, deux questions plus essentielles doivent en fait retenir l'attention du manager.

En premier lieu, l'offre de référence propose-t-elle la même fonction ou le même besoin ?

Dans le premier cas, l'offre de référence sera plus facile à identifier parmi les substituts (par exemple : un crayon et une calculette au lieu d'un logiciel de comptabilité personnelle).

Dans le second, il faudra regarder en dehors de l'industrie. Pensons à toutes les alternatives, de secteurs très différents, qui existent en matière de loisirs, pour satisfaire un besoin de convivialité (Kim et Mauborgne, 2005).

Ensuite, l'offre de référence correspond-t-elle à un produit ou service commercialisé ? Si oui, la nouvelle offre peut s'appuyer sur des attributs de la valeur relativement concrets (et notamment une marque et un prix). On conçoit aisément qu'il soit préférable que l'offre de référence soit matérialisée par un produit ou service, car la comparaison avec la nouvelle offre sera plus rationnelle, et sans doute

---

<sup>36</sup> Conversation avec le professeur Halimi, lors d'une réunion de l'école doctorale du CNAM (juin 2007)

plus fiable. Rappelons que Cram (2006) indique que si les clients n'ont pas de solution de substitution, ils sont moins sensibles au prix car sa capacité à comparer est, dès lors, amoindrie.

Bien que nous pensions que, à certaines conditions, il soit possible d'étudier un marché innovant, nous partageons en revanche l'idée selon laquelle les techniques traditionnelles d'étude de marché sont inopérantes pour des projets de *start-up*. En effet, quel usage peut faire le manager d'études sur la taille et l'évolution des marchés, informations cependant valorisantes aux yeux des investisseurs ?

En revanche, nous ne croyons pas que seule l'expérimentation soit efficace, et nous le souhaitons pour une raison essentiellement pragmatique : l'approche purement empirique nécessite des besoins de financement importants (liés aux coûts engendrés par les erreurs), à un stade où les moyens sont limités.

Nous pensons donc qu'il y a moyen de simuler les réactions du marché et d'éclairer le chemin du créateur de *start-up* technologique (et réduire ses risques), aux neuf conditions suivantes :

1. Que la motivation du manager consiste bien à rechercher un outil lui permettant d'optimiser l'attractivité de sa proposition de valeur (avec des conséquences importantes sur l'allocation de ses ressources), et non pas un alibi pour des tiers (investisseurs et dispositifs publics). Cela le conduira à investir du temps pour vérifier les résultats, et se les approprier pour construire sa stratégie.
2. Que les applications potentielles soient considérées largement, à l'inverse de la simple validation d'une intuition.
3. Que le manager soit bien conscient de ses propres limites (ou de celles de son équipe), en termes de savoir-faire marketing (le cas échéant), et d'objectivité (systématiquement).
4. Que l'offre de référence soit soigneusement choisie par le manager, d'après les informations en provenance des clients, et les recommandations du Conseil qui procède à l'étude.

5. Que l'offre de référence soit un produit ou service commercialisé, un « substitut clair sur le marché » (Bergstein et Estelami (2002), et non une tâche effectuée par le client lui-même, qui privilégie le « faire » à l'« acheter ».
6. Que les attributs de la valeur des offres de référence (une par acteur de la chaîne de la valeur) soient clairement identifiés et chiffrés.
7. Que l'étude de la VUPC soit faite pour chaque acteur de la chaîne de la valeur, jusqu'à l'utilisateur final de la nouvelle offre (sauf quand la nouvelle offre en est très éloignée, comme par exemple la fourniture de composants en OEM).
8. Que l'étude de la VUPC s'accompagne d'une évaluation de la taille des différents segments ainsi définis (ce qui correspond à une approche plus conventionnelle de l'étude de marché). En effet, à quoi bon lancer une *start-up* sur une offre créant beaucoup de valeur sur un tout petit nombre de clients potentiels ?
9. Que l'étude permette de distinguer, parmi les différents segments, celui des *early adopters* et celui des « pragmatiques », afin que le manager comprenne et intègre, dans son *business plan*, les enjeux et défis relatifs au passage de l'un à l'autre.

Il faut cependant reconnaître que, si l'offre de référence n'est pas commercialisée, la fiabilité des prévisions devient hasardeuse. Alors, des processus plus progressifs et itératifs, tels que ceux décrits par Bower et Chritensen (1995), Colarelli O'Connor (1998), Veryzer (1998), Guerin et Merunka, (2000) ou Silberzahn (2007) seront des alternatives à considérer.

**Résumé :**

**L'étude d'un marché innovant est un outil dont l'efficacité fait débat, dans la communauté académique comme chez les managers.**

**Pour les premiers, la controverse porte sur l'existence de repères (réalité de la demande, offre de substitution) plus ou moins précis, qui permettraient d'effectuer des comparaisons dans l'étude.**

**Pour les seconds, une certaine paresse intellectuelle, un certain conformisme et/ou une ignorance de la plupart des concepts présents liés à la VUPC, permet d'évacuer la délicate question de l'attrait du marché : puisqu'on ne peut l'étudier, autant se fier aux intuitions ou aux lieux communs.**

**Il n'en demeure pas moins qu'une étude de marché est une composante rassurante d'un *business plan*, notamment aux yeux des investisseurs. Mais l'intérêt de ces derniers pour l'exercice est essentiellement focalisé sur la taille et l'évolution des marchés concernés. De fait, les managers ont une tendance (bien compréhensible) à donner aux investisseurs ce qu'ils demandent, et rien de plus.**

**Ainsi, la plupart des études de marché, souvent des alibis sans illusions de la part des rédacteurs (et des lecteurs) de *business plans*, sont-elles considérées comme peu efficaces par tous les acteurs de l'écosystème des *start-up* technologiques.**

**Pour notre part, nous pensons qu'à certaines conditions (neuf points énumérés dans le présent chapitre), il est possible d'étudier avec précision, en réduisant significativement les incertitudes liées à l'innovation, un marché innovant.**

Nous avons dit que, pour une *start-up* technologique, l'opportunité de marché pouvait reposer sur l'innovation technique et/ou la demande des clients. Il est temps désormais de décrire plus précisément les deux approches.

Cela nous conduit à nous intéresser à la controverse théorique qui existe (Atahuena-Gima 1996) entre les tenants de l'approche *Techno Push* (Guerin et Merunka, 2000), voire *Innovation Push* (Wickham 2004), et ceux de l'approche *Market Pull*. Von Hippel (1999) donne une définition intéressante de cette controverse : les tenants de la première approche cherchent un bénéfice résultant de la fabrication et de la vente de la nouvelle offre, alors que les tenants de la seconde cherchent un bénéfice résultant de son usage. La question consiste donc finalement à déterminer si une

entreprise est plus efficace en écoutant en priorité ses ingénieurs ou ses commerciaux.

Cette controverse est aussi intéressante parce qu'elle en rejoint une autre sur un plan plus théorique. Si on élargit la caractéristique du « *Techno Push* » à toutes les ressources de l'entreprise, on aboutit d'un côté aux tenants de la théorie des ressources, selon lesquels la compétitivité de l'entreprise provient essentiellement de facteurs endogènes. A l'inverse, l'approche « *Market Pull* » rejoint ceux qui, comme Michael Porter, pensent que les facteurs de compétitivité d'une entreprise sont principalement exogènes.

### **2.2.7 L'opportunité de marché par la R&D, ou *Techno Push***

Nous l'avons vu, plus l'innovation est radicale, plus elle est susceptible de créer de la valeur. On trouve souvent la R&D à l'origine des innovations radicales (Veryzer 1998), et son impact sur la croissance des marchés est considérable : automobile, avion, transistor, PC, Walkman, Internet et téléphonie mobile sont les exemples les plus couramment cités dans la littérature. Selon Markides (1998), si les nouveaux entrants échouent la plupart du temps à attaquer le leader d'un marché, ils l'emportent dans 70 % des cas lorsqu'ils utilisent une rupture technologique.

Il existe donc logiquement une approche selon laquelle la technologie est le vecteur principal de création de valeur. C'est notamment le cas lorsqu'une entreprise a une forte culture d'ingénieurs, et/ou lorsqu'elle est un acteur nettement dominant (comme Microsoft). Il est alors courant que l'opinion du client ne soit prise en compte qu'au moment de la commercialisation effective (Bower et Christensen, 1995), voire pas du tout dans 50 % des cas (Allen et al., 2006).

Si certains auteurs et beaucoup de managers privilégient l'approche *Techno Push*, c'est sans doute parce qu'ils ne croient pas que le marketing puisse intégrer et prévoir les conséquences des innovations technologiques de rupture.

Il n'en demeure pas moins que les entreprises rencontrent des difficultés à utiliser l'innovation technologique pour créer de la valeur, comme nous l'avons vu.

Notons également que c'est parfois la technologie elle-même qui aboutit à détruire de la valeur. C'est le cas de la photographie numérique qui a détruit le *business model* 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 grâce aux développements et aux tirages papier.

Mais la R&D est souvent considérée comme un bon moyen de maintenir une éventuelle avance sur les concurrents, selon la métaphore de l'arbre le plus élevé d'une forêt de Wernerfelt (1984), qui, prenant mieux le soleil, grandira plus vite et plus fort.

La technologie ne devrait-elle donc être qu'un moyen au service de l'innovation stratégique (Abernathy et Clark, 1985) ? Moore (1998) pose la problématique en termes de phasage, soutenant qu'il est naturel qu'une innovation technologique commence par une phase clairement *Techno Push*, pendant laquelle les uniques clients seront constitués d'*early adopters*, que le fournisseur aura identifiés et fera réagir à son innovation.

Si la technologie peut être un facteur important de la compétitivité des entreprises, ce n'est, à tout le moins, pas le seul, même s'il existe donc des opportunités de marché *techno push* qui, finalement, ont connu des développements heureux, bien qu'une entreprise comme 3M ait constaté que son orientation essentiellement technologique ne lui permettait pas d'identifier des besoins latents (Von Hippel 1999).

On peut considérer que, logiquement, c'est dans le contexte technologique que les incertitudes sont maximales, et donc les savoir-faire marketing les plus indispensables (Mohr et Shoostari, 2003). De fait, l'itération entre le potentiel technologique et les besoins des clients est, au minimum souhaitable, au maximum indispensable. C'est de cette approche que nous allons traiter maintenant.

### **2.2.8 L'opportunité de marché par les clients, ou *Market Pull***

Si l'impact de l'innovation technologique sur le potentiel de création de valeur semble donc avéré, il n'en demeure pas moins que les réussites les plus

spectaculaires d'entreprises dans le temps sont dues essentiellement à des projets de type *Market Pull*.

C'est la thèse de Kim et Mauborgne (2005), qui ont étudié plus de 150 cas dans plus de trente secteurs d'activité, de 1880 à 2000, échantillon pour lequel la technologie est loin d'être une variable significative. C'est également ce que pense Hamel (2006), qui produit de nombreux cas d'entreprises pour lesquelles l'innovation est d'origine managériale plutôt que technologique (ou produit). Pour Von Hippel (1986), si un paradigme *Techno Push* correspond aux études et à la commercialisation envers une population de « *Lead users* », c'est une approche par les clients qu'il faut privilégier avant ce stade, car ils sont à l'origine même des idées innovantes, le vendeur se transformant, pour un temps, en fournisseur de prototypes. Viardot (1992), Fayolle (2004), Wickham (2004) et Santi (2005) considèrent la technologie comme une condition nécessaire mais non suffisante.

La controverse quant à l'intérêt de l'approche *Market Pull* est la suivante. Certains auteurs considèrent qu'elle conduit à limiter les risques en collant aux besoins exprimés des clients et non aux besoins latents (qui sont les seuls à pouvoir inspirer des innovations de rupture). De fait, les clients conduisent naturellement les fournisseurs à des offres insuffisamment différenciées (Hayes et Abernathy, 1980). D'autres auteurs pensent que l'orientation clients réduit le risque d'incompatibilité et favorise de fait l'adoption d'offres innovantes (Atuahene-Gima 1996).

Une entreprise orientée « marché » est celle qui cherche à comprendre les besoins exprimés et latents de ses clients (Slater et Narver, 1999). La création de valeur par les clients peut se définir en prenant le contre-pied de la sagesse populaire, qui dit qu'il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué. Innover par le marché revient en fait à se demander à quoi bon tuer l'ours si on n'a pas vendu sa peau. Ainsi, il faudra que le manager parvienne à ne plus être au service de sa technologie, mais mettre sa technologie au service de ses clients<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Formule utilisée en cours par Laurent Maruani, Professeur de marketing à HEC Paris.

Ainsi, de nombreux auteurs soutiennent que le client est à la base du processus de création de valeur par l'innovation (Karakaya et Kobu, 1994 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Cravens et al., 1998 ; Slywotzky 1998 ; Markides 1999 ; Amit et Zott, 2001 ; Govindarajan et Gupta 2001 ; Sandberg 2002 ; Anderson et al. 2006).

Dans une recherche empirique sur un échantillon de 275 entreprises (158 proposant des produits, 117 des services), dans des secteurs d'activité très variés, Atuahene-Gima (1996) obtient les résultats suivants :

- ✓ Une corrélation négative entre l'orientation *Market Pull* du fournisseur et l'innovation, vue par les clients.
- ✓ Une corrélation positive entre l'orientation *Market Pull* du fournisseur et les avantages concurrentiels de la nouvelle offre.
- ✓ L'importance particulière de l'approche *Market Pull* pour les activités de service (du fait de contacts plus physiques et fréquents avec les clients), relevé par l'auteur dans sa revue de la littérature, est infirmée par ses résultats.

Il faut aussi prendre en compte le fait que dans certains cas, l'approche *Market pull* soit sans intérêt, voire contreproductive (Bower et Christensen, 1995 ; Vitale et al., 2003). On connaît la célèbre phrase d'Henry Ford : « Si j'avais écouté mes clients, j'aurais fait un cheval plus rapide ».

DEC est un cas souvent cité dans la littérature (Christensen et Overdorf, 2000) pour son incapacité à comprendre l'intérêt du marché (alors naissant) du PC, ce qui aurait nécessité de prendre du recul par rapport à ses clients habituels qui ne se montraient pas intéressés par un tel produit, alors que bien entendu, cette demande existait pour d'autres clients. Bien que DEC possédait toutes les ressources et compétences pour se lancer dans ce nouveau marché, cette erreur l'a conduit inexorablement au déclin, puis à la disparition, car la niche est non seulement devenue un marché de masse, mais les PC ont remplacé de plus gros systèmes dans certaines applications.

Ce recul est également prôné par Slater et Narver (1999), qui font une distinction entre « *Customer-led* » et « *Market oriented* », entre la recherche de la satisfaction actuelle et future des clients, les deux approches devant être concomitantes.

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

**Résumé :**

La question de l'efficacité de l'approche « *Techno Push* » vis-à-vis de celle orientée « *Market Pull* » (ou l'inverse), consiste à déterminer si une entreprise est plus efficace en écoutant en priorité ses ingénieurs ou ses commerciaux.

Il existe logiquement une approche selon laquelle la technologie est le vecteur principal de création de valeur. Il n'en demeure pas moins que la littérature constate que, souvent, les entreprises rencontrent des difficultés à utiliser l'innovation technologique pour créer de la valeur.

Une entreprise orientée « marché », en revanche, est celle qui cherche à comprendre les besoins exprimés et latents de ses clients.

Mais à l'instar de l'approche « *Techno Push* », l'approche « *Market pull* » peut parfois s'avérer contreproductive, alors qu'il est par exemple nécessaire de prendre du recul par rapport à l'avis des clients réguliers.

Si le bon sens pourrait privilégier une approche combinée, entre « *Techno Push* » et « *Market Pull* », Geoffrey Moore pose plutôt la problématique en termes de phasage. Il est naturel qu'une innovation technologique commence par une phase clairement « *Techno Push* », pendant laquelle les uniques clients seront constitués d'« *early adopters* ». Mais au moment de la commercialisation vers une clientèle plus large, le fournisseur devra se tourner principalement vers ses clients pour orienter sa stratégie.

Le fait d'avoir une opportunité de marché, qu'elle provienne de la technologie et/ou des clients, potentiellement créatrice de valeur ne suffit pas à orienter la stratégie d'un projet de création de *start-up*. En effet, il faut ensuite s'assurer que le besoin ainsi détecté correspond à un nombre suffisamment important de clients pour assurer

un revenu croissant (Fayolle 2004). C'est la passage d'une étape à l'autre que nous allons désormais analyser.

### 2.2.9 De l'opportunité de marché à l'opportunité d'affaires

Le concept d'opportunité de marché se réfère à celui de besoin, par opposition à celui d'opportunité d'affaires, qui se réfère au concept de demande.

Le modèle ci-dessous propose une typologie des différentes situations d'opportunités de marché, dont une minorité aboutira à de véritables opportunités d'affaires, matérialisées en vert. Il décrit le fonctionnement d'un segment, à savoir un groupe de clients qui valorisent la nouvelle offre de façon homogène.

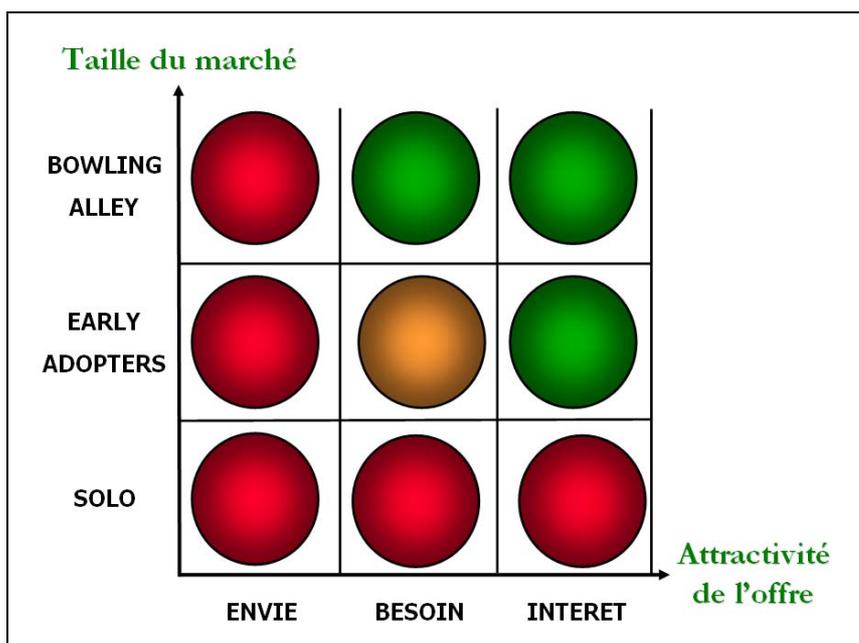


Fig. 10 - De l'opportunité de marché à l'opportunité d'affaires

L'attractivité de l'offre est présentée en abscisse, de l'envie à l'intérêt (le stade qui transforme irrémédiablement le prospect en client, selon Moore (1998)), en passant par le besoin. Bien entendu, ces paramètres sont extrêmement subjectifs. En effet, tel produit ou service peut apparaître essentiel pour une cible et totalement accessoire pour une autre. Le secteur de la mode, par exemple, illustre bien ce phénomène.

La taille potentielle du marché est présentée en ordonnée. La catégorie « Solo » correspond à la vision de l'entrepreneur, ses premières intuitions. Cette phase est bien entendu incontournable, c'est la genèse du projet.

La catégorie « *Early adopters* » correspond à la définition qu'en font Moore (1998) et Viardot (1992), sachant que ces auteurs s'accordent sur l'importance de ce segment pour toute étude marketing concernant une offre innovante et technologique. Notons également le concept de *Lead users* de Von Hippel (1986), qui recoupe en partie celui d'*Early adopter*, avec toutefois le distinguo selon lequel le premier correspond plutôt à des clients technophiles et insatisfaits qui montrent la voie aux clients futurs, alors que dans le second cas, la masse des clients se méfie des pionniers.

Pour un manager de start-up, les *early adopters* sont une cible de choix, pour plusieurs raisons (Von Hippel 1986 ; Viardot 1992 ; Woodside 1995 ; Goldsmith et Nevell, 1997 ; Moore 1998 ; Cram 2006) :

- ✓ Ce sont des utilisateurs intensifs et éclairés : ils ont donc la capacité et la disponibilité nécessaires pour transmettre leurs impressions au fournisseur, et permettre ainsi des améliorations continues du produit ou service.
- ✓ Adoptant très rapidement la nouvelle offre, ils font décoller des ventes très vite (signe qui peut être interprété comme très encourageant par les investisseurs, très sensibles à la progression du chiffre d'affaires).
- ✓ Ils sont souvent regroupés en communautés, donc identifiables.
- ✓ Ils forment une population plutôt jeune, cultivée et ayant quelques moyens financiers, ce qui en fait une cible relativement solvable (sauf pour Geoffrey Moore, mais qui a une approche très *B to C* dans son ouvrage).
- ✓ Pourvu qu'il soit réellement innovant, ils sont prêts à payer cher un produit ou service, même si sa fiabilité est imparfaite, car ils ont investi du temps pour l'appréhender.

Pour autant, il ne faut pas perdre de vue le fait que la commercialisation auprès d'*early adopters* n'est pas sans inconvénients :

- ✓ Ils jouent certes le rôle de leaders d'opinion, mais ne facilitent pas forcément la transition vers de nouveaux segments de clients, car ils ont une image d'agitateurs dangereux auprès des « pragmatiques », segment qui assurera la rentabilité de l'offre.
- ✓ Ce peut être « l'arbre qui cache la forêt » ou « le feu de paille » car l'offre doit être ensuite adaptée aux « pragmatiques », sous peine de chute brutale des revenus.
- ✓ Ils changent de comportement au fur et à mesure que le produit ou service se banalise, et ils sont alors plus sensibles au prix (Cram 2006).
- ✓ Ils demandent souvent des développements spécifiques, consommateurs de moyens pour le fournisseur. C'est la raison pour laquelle ce dernier sera tenté (à juste titre) d'aller chercher les « pragmatiques », plus nombreux et plus faciles à satisfaire par des produits ou services standardisés.

Enfin, la catégorie « *Bowling Alley* » (Moore 1998) correspond à la promesse de la maturité d'un marché donné. La métaphore avec le bowling repose sur l'idée selon laquelle il sera possible de capitaliser sur les segments déterminés comme prioritaires pour attaquer les autres, la quille du départ faisant tomber les suivantes. Ce phénomène est rendu possible, en premier lieu, par le bouche à oreille, qui conduit à plusieurs monopoles de fait : celui des arts graphiques pour Apple, celui des stations de travail pour courtiers pour Sun, ou celui de Silicon Graphics pour l'industrie du cinéma. Ce phénomène sera en outre grandement amplifié par les références clients qui, augmentant, font baisser le risque perçu par les clients d'adopter une nouvelle offre. Enfin, c'est la qualité de l'offre progressant qui conduira le fournisseur vers la « tornade », la zone qui précède les pragmatiques et dans laquelle les ventes croissent de façon exponentielle.

Les enseignements que l'on peut tirer de ce modèle sont les suivants :

La colonne « Envie » ne propose que du rouge. Nous considérons qu'il y a peu de création de valeur potentielle dans cette colonne, même si cette envie est partagée par un très grand nombre. Elle correspond au « Pétard mouillé » de Santi (2004) au sens où les bénéfices perçus par le client sont faibles.

La ligne « Solo » est dans le même cas. Georges Brett, fondateur de Quantel, avait coutume de dire que, pour un entrepreneur, le marketing commence le jour où il accepte de ne plus se prendre pour son propre client. De fait, une opportunité d'affaires qui ne correspondrait qu'à une envie, un besoin ou une nécessité qui ne serait partagé que par le créateur de la *start-up*, sa famille ou son entourage proche, (soutenant le projet avec un enthousiasme de rigueur), serait discutable. Si cette réflexion semble friser la tautologie, il faut savoir que le cas n'est pas rare. Ainsi, nous avons été en présence d'un créateur qui voulait commercialiser (et produire lui-même, ce qui ne supposait rien de moins que la construction d'une usine) un chariot de golf miniature. L'idée lui en était venue parce que son voisin, amateur de golf et possesseur d'une petite voiture, devait faire le choix entre son chariot et des passagers. A la question qui était posée à notre créateur de savoir s'il existait un marché (autrement dit : cela vaut-il la peine d'envisager de construire une usine), la réponse fut immédiate : « Bien entendu ! Regardez mon voisin... ».

La ligne « *Early adopters* », en dehors de la case « Solo » que nous avons évoquée plus haut, ne peut être qu'orange pour la colonne « besoin », c'est-à-dire proposer un avenir éventuellement favorable, mais qui peut aussi bien virer au rouge. Cette réflexion traduit la difficulté pour les *start-up* de franchir le « *chasm* » cher à Moore (1998). En effet, de nombreux projets disparaissent à cette étape de développement, comme nous l'avons vu. Par contre, cette ligne devient verte lorsqu'elle rencontre la colonne « intérêt », car il s'agit là d'une étape classique de la création d'une *start-up* innovante.

Enfin, la ligne « Segment », toujours en dehors de la case « Solo », illustre des opportunités de marché qui ont le plus fort potentiel pour se transformer en opportunités d'affaires.

Le concept d'« intérêt » ne doit pas forcément être confondu avec celui de « manque » ressenti par un client, lié à un marché imparfait dans lequel il ne trouve aucune offre qui satisfasse directement son besoin. Von Hippel (1999) souligne que, plus le bénéfice attendu est élevé (autrement dit, plus le manque est cruellement ressenti), plus les clients trouveront des solutions détournées pour l'améliorer (ou l'atténuer), diminuant de fait l'intensité de leur besoin. Ainsi, une de ses recherches a montré que 80 % des clients, insatisfaits de l'utilisation des logiciels du marché et à

la pointe de leur domaine technologique avaient développé eux-mêmes l'outil qui leur manquaient.

**Résumé :**

**Passer de l'opportunité de marché à l'opportunité d'affaires consiste à passer de l'idée de création d'entreprise au potentiel de création de valeur, de l'envie des clients à leur intérêt pour la nouvelle offre. C'est une phase essentielle pour un projet de *start-up*, qui correspond à la première confrontation entre l'intuition de l'entrepreneur et le besoin des premiers clients.**

**Ces clients, les «*Early Adopters*», devront être particulièrement perméables à l'innovation, ce qui permettra à la nouvelle offre de proposer une valeur perçue élevée**

De l'opportunité de marché à l'opportunité d'affaires, la valeur pour le client se construit lentement mais sûrement, pour un projet de *start-up* technologique. Il nous faut désormais étudier les concepts qui sous-tendent cette création de valeur pour nous assurer qu'elle est effectivement au rendez-vous.

### **2.3 VALEUR D'UTILITE PERCUE PAR LE CLIENT**

Un client ne peut percevoir la valeur d'une offre qu'en effectuant la comparaison avec un produit ou service alternatif, ou avec le travail qu'il effectue lui-même pour obtenir un résultat plus ou moins similaire en termes d'usage. C'est pourquoi il nous paraît essentiel d'aborder le concept de VUPC<sup>38</sup> par celui d'offre de référence.

---

<sup>38</sup> Par convention, nous ferons désormais référence à la valeur d'utilité perçue par le client en utilisant le sigle « VUPC ».

### 2.3.1 Offre de référence

L'offre de référence est un concept clé de la valeur perçue par les clients, car la valeur ne peut se définir dans l'absolu, mais en comparaison avec la concurrence (Nagle et Holden, 1995 ; Laitamäki et Kordupleski, 1997 ; Dewever 2005 ; Anderson et al., 2006).

C'est donc bien le client qui doit contribuer à définir les offres de référence possibles, alors que c'est au manager de choisir celle qui lui semble la plus créatrice de valeur pour le client et la plus rentable pour le fournisseur. Le choix de l'offre de référence, effectué par le manager, aura donc d'importantes conséquences pour la stratégie de son entreprise (Fiegenbaum et al., 1996).

Pour Kim et Mauborgne (2005), l'innovation repose aussi sur l'identification de deux offres de référence, entre lesquelles il n'existe ni offre commercialisée, ni demande clairement exprimée, ce que Laitamäki et Kordupleski (1997) appellent également le « *white space* ». On entrevoit ainsi la création d'un nouveau territoire, « l'océan bleu », pour lequel il s'agit de concevoir une nouvelle offre qui combine différents attributs des deux offres de référence.

Plusieurs paramètres peuvent guider le manager dans la sélection de l'offre de référence : les segments de clients possibles (Hinterhuber 2004), la faisabilité technologique, ou le canal de distribution.

Concernant les segments, prenons l'exemple d'un nouveau système de pansement à base de gel pour traumatismes lourds (brûlures notamment), dont la particularité est de rendre indolore le changement de pansements pour des blessés graves, grâce à un procédé de liquéfaction programmable du gel. Ainsi, au lieu de changer le pansement, on le fait fondre. Si le segment visé est celui des brûlures graves, l'offre de référence est la morphine qui soulage les patients. Mais alors, comme la morphine coûte très peu cher du point de vue de l'hôpital, le potentiel de valeur créée sera très bas. Si, en revanche, le segment visé est celui des patients très gravement atteints,

qu'il est jusqu'à présent indispensable de traiter sous anesthésie générale, la création de valeur est bien supérieure.

Concernant la faisabilité technologique, comparons le Newton d'Apple avec le Palm Pilot, dont le succès est connu. Apple avait pris le PC comme offre de référence de son « Newton », pour lequel l'entreprise avait dépensé plus de 500 millions de dollars, avec moult études de marché (Silberzahn 2007). 3COM, ayant pris l'agenda comme référence pour son « *Palm Pilot* », a pu abandonner la technologie de reconnaissance d'écriture utilisée par le « Newton », au profit du « *Graffiti system* », beaucoup plus facile (et moins coûteux) à fabriquer et plus convivial à utiliser (Adner 2006), car les fonctionnalités d'un agenda sont naturellement beaucoup plus réduites que celles d'un PC. C'est ce positionnement original qui a conduit Palm à faire ce choix technologique innovant, assurant ainsi son succès.

Enfin, l'offre de référence peut également être déterminée par le canal de distribution. Prenons l'exemple d'une offre de services à la personne type « bien-être » pour les comités d'entreprise : de facto, ce sont les autres prestations dudit comité qui deviennent des alternatives, quand bien même elles n'auraient aucun rapport en termes d'usage, que ce soit pour le prescripteur ou l'utilisateur.

Notons qu'une fois l'offre de référence sélectionnée, il peut être intéressant de la tenir à proximité de la nouvelle offre sur le lieu de vente. Ainsi, les ventes de produits en marques de distributeurs sont meilleures lorsqu'ils sont placés à côté des marques industrielles, que lorsqu'ils sont présentés dans un autre rayon (Nagle et Holden, 1995).

Même si, selon notre expérience, la concurrence est pour les créateurs de *start-up* une idée souvent floue (et, parfois, un fantasme dans l'esprit de leurs contradicteurs), l'offre de référence est cependant, selon la littérature, un concept clair et partagé (Hinterhuber 2004). Il recèle de nombreuses vertus pour le manager :

- ✓ Il l'oblige à matérialiser la concurrence par un acteur, et non par un agrégat d'offres concurrentes, qui finissent naturellement par former la concurrence « parfaite », chaque acteur apportant sa pierre à un édifice devenu sans défaut..
- ✓ Il est efficace, puisque la *start-up* doit se comparer avec l'acteur le plus dangereux visant les mêmes clients : si l'on est meilleur que le meilleur, on

peut logiquement espérer l'être également vis-à-vis des autres, moins performants.

- ✓ Sa précision permet l'opérationnalité d'une comparaison des performances sur les attributs de la valeur des offres respectives, étape essentielle pour créer de la valeur, et très difficile à gérer sur plusieurs concurrents.
- ✓ Le fait qu'il soit matérialisé par un produit ou service précis permet d'aller plus facilement et efficacement étudier d'éventuelles offres de référence en dehors de son secteur d'activité naturel, en prenant en compte la satisfaction du même besoin ou usage.

La littérature indique qu'il y a plusieurs façons de définir la concurrence : une industrie entière, un groupe stratégique, le leader de l'industrie, ou des concurrents provenant d'autres industries (Fiegenbaum et al., 1996).

Considérant l'offre de référence en termes d'usage client, il faut en avoir la vision la plus large possible (Mc Grath et MacMillan, 2000 ; Kim et Mauborgne, 2005).

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 ne réside pas dans ses performances intrinsèques, mais dans son innocuité qui rend 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.

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).

Le lien entre offre de référence et positionnement prix est établi par Kalyanaram et Winer (1995), pour lesquels l'individu compare et achète par rapport à un point de référence qui lui est personnel. Le prix de référence est donc le gabarit selon lequel le client pense agir, celui auquel il espère ou perçoit l'offre de référence.

Notons que la valeur de l'offre de référence est également du domaine de la perception, puisqu'elle possède elle-même sa propre offre de référence<sup>39</sup>.

**Résumé :**

**Il n'est de valeur que relativement à une offre concurrente. Nous proposerons la définition suivante pour le concept d'offre de référence : produit ou service précis (Hinterhuber 2004), identifié suite à de larges investigations, commercialisé par l'acteur dominant le marché (Détrie et al., 2005), voire un usage satisfait sans produit ou service commercialisé (Kim et Mauborgne, 1999 ; Dewever 2005), qui représente une alternative à la nouvelle offre (Forbis et Mehta, 1981 ; Kotler et Dubois, 2000 ; Dewever 2005 ; Anderson et al. 2006), pour le segment de clients considéré (Forbis et Mehta, 1981 ; Gourville 2006). Ainsi, l'offre de référence servira à la fois de comparable et de pivot de différenciation.**

A partir du moment où l'offre de référence a été identifiée, il faut en déterminer la valeur.

### **2.3.2 Valeur**

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

<sup>39</sup> Conversation avec Sihem Jouini, Professeur à HEC Paris.

Nous retiendrons comme définition de la valeur créée par une entreprise celle de Brandenburger et Stuart (1996) : la valeur ajoutée 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.

A la recherche de la zone de profit, des redéfinitions stratégiques peuvent être radicales. Fréry (2006) cite l'exemple de Thomson qui tirait 85 % de ses revenus de la vente de postes de télévision et de magnétoscopes, avec un positionnement *B to C*. La révision stratégique consista à vendre les activités « téléviseurs » et « tubes cathodiques » à d'autres industriels, et à combiner les actifs différemment pour réorienter l'entreprise vers une activité *B to B* (décodeurs, modems, effets spéciaux, etc.). De fait, Thomson perdit la moitié de ses salariés et le tiers de son chiffre d'affaires, mais doubla pratiquement ses profits.

John et al. (1999) remarquent que dans les industries technologiques, les zones de profit sont également concentrées sur un ou deux maillons de la chaîne de la valeur, comme les composants et les sous-systèmes (Intel et Microsoft) dans les PC, et les solutions complètes pour les gros systèmes (IBM et NEC). Les auteurs en concluent que la proximité avec l'utilisateur final n'est pas corrélée avec l'intensité des profits, comme le démontre Intel, qui a par ailleurs réussi à être identifié comme un acteur majeur de son industrie.

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 (Smolny 1998 ; Veryzer 1998 ; Kim et Mauborgne, 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.

Signalons, pour conclure, que la valeur peut également être assimilée au retour sur investissement. C’est notamment le cas des clients *B to B*, mais aussi des clients *B to C*, qui prétendent rechercher les meilleurs prix, mais qui en fait recherchent une valeur (Cram 2006). Von Hippel (1986) propose alors la définition suivante :

$$B = (V)(R) - C - D$$

où (B) correspond au bénéfice net qu’une entreprise escompte obtenir de la nouvelle offre, (V) au volume (exprimé en Dollars) de produits vendus auxquels la nouvelle offre doit apporter une valeur ajoutée, (R) à la traduction de la valeur ajoutée en question en profits additionnels (exprimés en Dollars), (C) aux coûts d’adoption de la nouvelle offre anticipés par l’utilisateur, et (D) au bénéfice net que l’utilisateur aurait retiré de l’offre de référence.

### 2.3.3 Valeur perçue

La définition de la valeur perçue est clé, car aucun moyen de partager la valeur n’est imaginable si cette dernière n’a pas été définie et évaluée.

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.

Signalons également la définition intéressante de Fayolle (2004) 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.

**Résumé :**

**La valeur repose sur l'innovation, prise dans son sens le plus large (technologique et/ou stratégique). Elle est créée par les acteurs d'une industrie, au fur et à mesure de l'ordonnement de la chaîne, jusqu'à l'utilisateur final. Dans cette chaîne, il existe des marchés plus rémunérateurs que d'autres (concept de « Profit Zone »).**

**Le concept de valeur perçue intègre l'évaluation par le client de la nouvelle offre. Cette évaluation est notamment liée à l'effort que le client fait pour acquérir un produit ou un service, que ce soit au moment de l'acte d'achat, ou pendant la consommation du bien.**

Le concept de valeur perçue étant défini, il faut à présent essayer de comprendre quels sont les critères retenus par les clients pour se faire une opinion quant à l'attractivité d'une offre par rapport à une autre.

### **2.3.4 Attributs de la valeur de l'offre**

Les attributs de la valeur de l'offre sont les différents paramètres d'un produit ou service, identifiables et valorisables par les clients.

De nombreux auteurs recommandent l'utilisation des attributs de la valeur d'une offre pour en cerner la valeur : Kelly et Coaker, 1976 ; Forbis et Mehta, 1981 ; Von Hippel 1986 ; Friedmann et French, 1987 ; Nagle et Holden, 1995 ; Kantamneni et Coulson, 1996 ; Kim et Mauborgne 2000 ; Mc Grath et MacMillan, 2000 ; Hinterhuber 2004.

La capacité à les identifier varie en fonction de leur matérialité. Si les attributs sont tangibles, l'observation des clients permettra leur identification. Si les attributs sont intangibles (services, réputation), il faudra avoir recours à des études marketing. Dans un cas comme dans l'autre, si l'identification des attributs de la valeur de l'offre ne constitue pas une tâche insurmontable, leur valorisation est plus complexe (Nagle et Holden, 1995).

Les offres technologiques comportant, la plupart du temps, des attributs tangibles et intangibles, il n'y a pas lieu de différencier les produits et les services, en matière de compréhension des attributs (John et al., 1999).

La recherche en marketing montre que les clients se déterminent en fonction des attributs de la valeur d'une offre, notamment liés à leur relation historique avec la catégorie de cette offre, et en fonction de la génération technologique du produit (Bridges et al., 1995). Ainsi, par exemple, le prix sera-t-il un attribut plus important pour des générations antérieures de PC, alors que les dernières générations seront choisies en fonction d'autres attributs de la valeur de l'offre, comme la vitesse du processeur.

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 ».

Ainsi, les difficultés du démarrage de l'iMac d'Apple sont dues au fait 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 « basique neutre » d'un micro-ordinateur, c'est-à-dire une configuration minimale espérée. De même, l'exemple de Honda montre à quel point un apparent petit détail relevant de la catégorie « positif

excitant » peut produire des effets sur la perception de la valeur de l'offre. Ainsi, l'influence des premiers reposeurs pour gobelets, sur les parts de marché de Honda aux Etats-Unis est considérée comme significative. A l'inverse, 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<sup>40</sup>, et n'a jamais été en mesure de reconquérir ses clients perdus.

Friedmann et French (1987) proposent quatre niveaux de services : « Génériques » (rudimentaires), « Espérés » (correspondent au « basique neutre » de la typologie de Mc Grath et MacMillan), « Améliorés » (au-delà du minimum espéré) et « Potentiels » (tout ce que peut désirer un client). Ils proposent une variation de la sophistication de l'offre en fonction des trois premiers niveaux :

Service dimension <sup>a</sup>	Service levels		
	Generic	Expected	Augmented
<b>Image Dimension</b>			
Match the image of the service	X	X	X
Impress client with their integrity	X	X	X
<b>Technical Dimension</b>			
Appear to have capability to offer the functional service to meets client's needs	X	X	X
Are consistent over time in the standard of service delivered		X	X
Educate/advise client's staff quickly		X	X
Can quickly bring to bear all the resources of the service firm		X	X
Have the authority to modify controls and adapt to situational crises		X	X
<b>Functional Dimension</b>			
Are knowledgeable about the client's business		X	X
Are knowledgeable about competitor's services		X	X
Will adapt service to efficiently accomplish client objectives		X	X
Are aware of the client's past need for and use of the offered service			X
Are aware of timing of decisions and procedures used by client			X

*Fig. 11 - Service Dimensions by Differentiated Levels  
(Friedmann et French, 1987)*

Dans ce cas, seuls les attributs espérés ou augmentés sont facteurs de différenciation potentielle.

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

<sup>40</sup> Une faible quantité de benzène, produit toxique, avait été dépistée dans certaines canettes mises en vente sur le marché américain

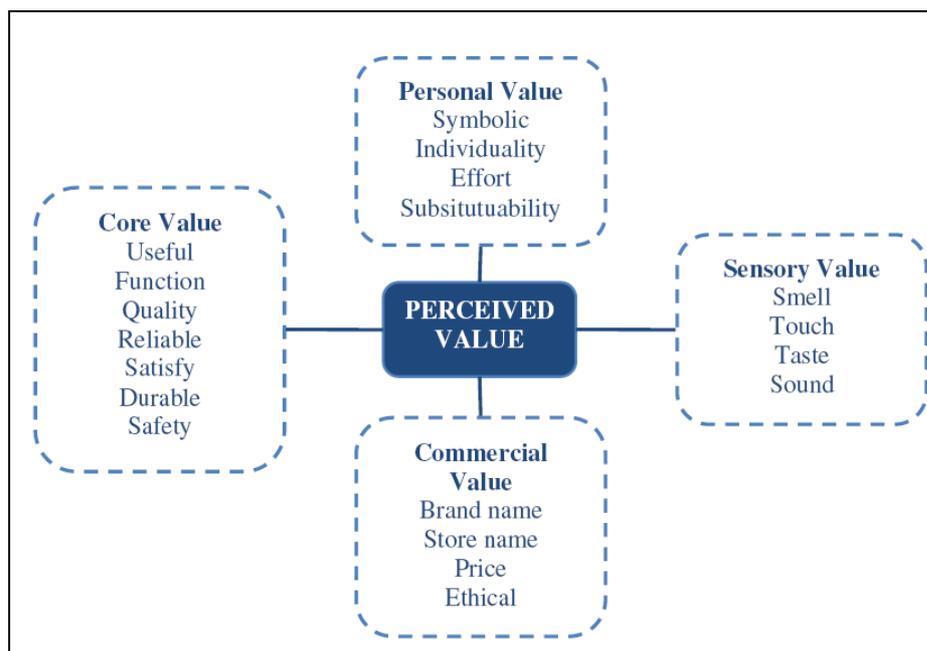


Fig. 12 - Modélisation de la valeur perçue  
(Kantamneni et Coulson, 1996)

Ce modèle présente quatre variables :

- ✓ « *Core Value* » ou valeur intrinsèque d'une offre, qui correspond aux bénéfices qu'elle génère.
- ✓ « *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.
- ✓ « *Sensory Value* », qui correspond aux aspects sensoriels de l'offre.
- ✓ « *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 Mauborgne (2005) proposent la matrice suivante :

The Six Stages of the Buyer Experience Cycle						
	1. Purchase	2. Delivery	3. Use	4. Supplements	5. Maintenance	6. Disposal
The Six Utility Levers	Customer productivity					
	Simplicity					
	Convenience					
	Risk					
	Fun and image					
	Environmental friendliness					

Figure 13 - Tableau de l'utilité pour l'acheteur (Kim et Mauborgne, 2005)

Cet outil doit permettre au manager de mieux comprendre et analyser l'usage que le client fait de l'offre de référence dans le temps. Ainsi, avant l'arrivée sur le marché de la Ford « T », les 500 constructeurs américains de l'époque produisaient essentiellement des voitures haut de gamme pour une clientèle aisée, pour laquelle l'essentiel de la valeur résidait dans le « paraître ». Dans ce cas, une seule des lignes de la figure 13 (« *Fun and image* ») aurait été remplie.

Dans une démarche comparable, Forbis et Mehta 1981 (p. 43) proposent quatre critères d'évaluation : « *Intensity of product usage, Geographical scope of usage, Growth in the customer's business, Nature of the application* ».

Dans tous les cas de figure, les attributs de la valeur de l'offre varient pour chaque produit ou service et pour chaque marché domestique (Kelly et Coaker, 1976) : leur sélection et leur importance doit donc être adaptée à chaque situation.

La perception de la valeur peut ainsi reposer sur le type d'achat que le client doit faire. Par exemple, l'achat de biens permettant d'améliorer la productivité est mieux valorisé par les clients que l'achat de matières premières (Kelly et Coaker, 1976). Cette perception peut aussi dépendre du lieu et du moment de consommation. Ainsi, un client peut parfaitement accepter de payer beaucoup plus cher une cannette de

boisson fraîche sur une plage, plutôt que de se déplacer jusqu'au supermarché (Nagle et Holden, 1995).

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 « Libération » ? 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.

Signalons enfin une question qui nous est souvent posée en cours, à savoir la différence qui peut être faite entre le concept d'attribut de la valeur de l'offre, et celui de facteurs-clé de succès.

Dans une démarche basée sur la valeur pour les clients, nous pensons que les principaux attributs de la valeur d'une offre doivent logiquement faire partie intégrante des facteurs-clé de succès. Autrement dit, les facteurs-clé de succès sont pour partie exogènes (principaux attributs de la valeur) et endogènes (paramètres que l'entreprise se doit de maîtriser pour délivrer le produit ou service dans de meilleures conditions que les concurrents). Bien entendu, ces derniers n'apparaissent pas forcément aux yeux des clients. Ainsi en est-il, par exemple, des conditions de revente de la flotte d'un loueur automobile.

**Résumé :**

**Les attributs de la valeur d'une offre sont les principaux critères, retenus par les clients, différenciants ou non, positifs ou négatifs, matériels ou immatériels, qui les conduisent à évaluer la valeur d'un produit ou d'un service.**

**Les principaux attributs doivent être intégrés aux facteurs-clé de succès d'un marché.**

Ayant défini les concepts de valeur et de valeur perçue, et compris sur quelles variables ils reposaient, nous pensons qu'il faut aller plus loin dans la perception de la valeur par les clients. En effet, notre terrain étant la *start-up* technologique, dont l'innovation a tendance à brouiller la perception des substituts (notamment pour les managers), nous estimons que le concept d'usage doit être intégré à celui de la valeur.

### 2.3.5 VUPC

La VUPC n'est pas le seul concept permettant de mesurer la valeur perçue, comme le montre la Figure ci-dessous, 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
<b>VUPC</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>WTP</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>USP</b>						<b>X</b>
<b>EVC</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fig. 14 - La VUPC intègre les dimensions des autres concepts (Deweever 1995)

Nous constatons que la VUPC est un concept qui intègre toutes les dimensions présentes partiellement dans les autres. Il est donc plus complet que celui de valeur perçue, puisqu'on y ajoute l'idée d'« utilité », ce que Kim et Mauborgne (2000) traduisent (pour une innovation radicale) par : où et comment le produit ou service va changer la vie de ses utilisateurs ?

De fait, la plupart des responsables marketing utilisent le concept d'usage pour analyser la valeur (Shapiro et Jackson, 1978 ; Kantamneni et Coulson, 1996), certains auteurs assimilant le concept d'« usage » à celui de « valeur » (Nagle et Holden, 1995).

La VUPC permettra donc de valoriser le produit de façon plus élevée, puisqu'un client qui voit plus d'utilité pour un produit ou service aura naturellement tendance à le valoriser plus haut (Bergemann et Valimaki, 1996 ; Kantamneni et Coulson, 1996 ; Kim et Mauborgne, 2000 ; Marn et al., 2003 ; Wind 2005), y compris s'il s'agit d'un

usage qui n'a pas été prévu par le fournisseur. Von Hippel (1999) cite l'exemple du développement aussi spectaculaire qu'imprévu des ventes de *paggers* en Chine. Motorola avait prévu de faire de ce produit un complément pour les abonnés au téléphone, très peu nombreux. Les consommateurs Chinois en ont fait un substitut, développant un langage codé spécifique, et la taille du marché anticipé s'en est, bien entendu, trouvée spectaculairement élargie.

Le concept d'utilité permet enfin d'estimer plus précisément les sacrifices perçus (Shapiro et Jackson, 1978).

Ainsi, nous retiendrons le concept de VUPC comme le plus signifiant pour une *start-up* technologique pour trois raisons :

1. L'innovation technologique étant, la plupart du temps et indépendamment de son apparente radicalité, une substitution par rapport à un usage établi, c'est bien la valeur d'usage qu'un manager de *start-up* doit tenter d'évaluer.
2. Les prospects en situation d'usage valorisent une nouvelle offre de façon plus élevée : ce surcroît de valeur est bien entendu dans l'intérêt de la *start-up*.
3. La notion d'usage par les prospects est de plus en plus prégnante en marketing.

Nous retiendrons donc comme définition de la VUPC, celle d'Aurier (2004) et de Détrie et al. (2005), à laquelle nous ajouterons la mention de l'offre de référence. Nous obtenons ainsi une « valeur différenciée » (Nagle et Holden, 1995) que nous pouvons représenter comme suit :

$$VUPC_{NO} = \frac{BP_{NO} - SP_{NO}}{BP_{OR} - SP_{OR}}$$

Figure 15 - Définition de la VUPC

Où : BP = bénéfices perçus ; SP = sacrifices perçus ; NO = nouvelle offre ; OR = offre de référence.

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

- ✓ 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.

Nous ajouterons à cette définition des éléments plus opérationnels :

- ✓ Une meilleure valorisation de certains des attributs de la valeur de l'offre de référence.
- ✓ La présence d'un nouvel attribut de la valeur de la nouvelle, dont l'aspect différenciant est synonyme de création de valeur pour le client (par exemple, la troisième roue sur les scooters Piaggio).

Par « sacrifices perçus », on entend (Détrie et al., 2005) :

- ✓ 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, comme nous l'avons vu.
- ✓ Les coûts de transfert, que ce soit au moment de l'acte d'achat ou dans le temps (Forbis et Mehta, 1981).

A l'instar des bénéfices perçus, nous ajouterons à cette définition des éléments plus opérationnels :

- ✓ Une moindre valorisation de certains des attributs de la valeur de l'offre de référence.
- ✓ L'absence d'un attribut, valorisé par le client, dans la nouvelle offre : par exemple, l'absence de lecteur de disquette lors du lancement de l'iMac d'Apple, comme nous l'avons vu.

En matière d'innovation, l'importance du concept de « sacrifices perçus » est considérable. En effet, il est à la base du « paradoxe de l'innovation », qui conduit les

clients à sous-estimer la valeur d'une nouvelle offre, alors que les fournisseurs la surestiment. Nous reviendrons en détail sur cette question essentielle.

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).

<b>Sacrifices perçus</b>	<b>FORTS</b>	<b>No Way</b> <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	<b>Coup de Cœur</b> <i>Indétermination forte</i>  Effets de frottement importants diminuant le volume potentiel  → Retravailler l'innovation, diminuer les sacrifices perçus
	<b>Faibles</b>	<b>Pétard Mouillé</b> <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	<b>Maximum</b> <i>Favorable à l'adoption</i>  Permettant de capter vite le maximum du volume de la rente potentielle → Foncer
		<b>Faibles</b>	<b>FORTS</b>
		<b>Bénéfices perçus</b>	

Fig. 16 - Quatre situations de VUPC (Santi 2004)

Comme on peut le constater sur la figure ci-dessus, 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, comme nous le verrons.

Ainsi, s'il n'est de valeur que relative (comme nous l'avons vu en définissant l'offre de référence), il n'est également de valeur que perçue.

Nous avons vu que, pour certains auteurs, « l'effort financier du client » est plutôt un attribut négatif de la valeur de l'offre. Nous n'avons pas constaté de consensus sur cette question, qui mérite d'être posée car, si la VUPC intègre forcément le prix, elle devient le seul levier de différenciation. Dans le cas contraire, la valeur et le *pricing* sont autant de leviers d'action à la disposition des managers.

### **2.3.6 Discussion : la place de l'attribut « prix » dans la VUPC**

Déterminer si le prix de l'offre de référence doit faire partie des attributs de sa valeur mérite donc un examen particulier.

Le prix est évidemment l'un des paramètres que retiendront les prospects interrogés (Shapiro et Jackson, 1978 ; Zeithaml 1988 ; Bridges et al., 1995 ; Cram 2006), puisque comme nous l'avons vu, la VUPC s'apprécie par rapport à une offre de référence, qui elle-même a un prix (à moins qu'elle ne soit pas matérialisée par un produit ou service commercialisé). C'est aussi la position de Bergstein et Estelami (2002), qui proposent d'utiliser l'analyse conjointe pour tester la sensibilité des différents attributs de la valeur de l'offre en fonction des niveaux de prix.

Ray (2004) relativise la place du prix, considérant que la demande des clients s'exprime au travers d'attributs de la valeur de l'offre liés, ou pas, au prix.

L'une des difficultés réside dans le fait que le prix est une partie de la définition car il influence le prospect sur la valeur intrinsèque d'une offre (Grunenwald et Vernon, 1988 ; Kotler et Dubois, 2000 ; Hinterhuber 2004). Ainsi, un prix élevé véhiculera l'image d'un produit de qualité.

Si le prix est souvent un sacrifice perçu, notamment si la nouvelle offre prévoit de se positionner plus chère que l'offre de référence, il peut donc également être un bénéfice perçu, notamment si la nouvelle offre prévoit de se positionner moins chère que l'offre de référence.

Dans certains cas, le prix peut même être le principal attribut de la valeur de l'offre (Nagle et Holden, 1995). C'est le cas :

- ✓ Pour des produits ou services véhiculant une image particulière (citons l'exemple du secteur du luxe).

- ✓ Pour des produits que l'on souhaite exclusifs (une des motivations pour voyager en classe affaires repose sur la défiance de voisins inopportuns interférant sur le temps de travail ou de repos).
- ✓ Pour des offres à propos desquelles l'information est franchement asymétrique ou quasiment inexistante, que ce soit au niveau du produit ou service ou du fournisseur. On peut citer l'exemple du restaurant dans une localité inconnue : en l'absence de tout référentiel, un prix élevé contribuerait à rassurer le client.

En tout état de cause, le prix peut être un attribut significatif de la valeur d'une offre innovante, à plus forte raison si elle est proposée par un nouvel acteur du marché ou par un fournisseur dépourvu de marque connue.

L'une des spécificités des innovations technologiques réside dans le fait qu'elles peuvent concevoir et produire des offres dont l'alternative n'est pas un produit ou service commercialisé. Dans ce cas de figure, deux attitudes sont possibles :

1. Ne pas retenir le prix parmi les attributs de la valeur de l'offre (ce qui signifie de ne pas donner cette opportunité aux prospects interrogés), car il sera impossible à fixer pour l'offre de référence. On comparera alors l'offre de référence et la nouvelle offre sans tenir compte du prix, ce qui est forcément réducteur.
2. Intégrer le prix, mais seulement pour la nouvelle offre. Outre le fait que la comparaison est alors biaisée, le prix deviendrait de facto un sacrifice perçu de la nouvelle offre, puisque le client devrait acheter un produit ou service supplémentaire pour satisfaire un besoin auquel il avait pris l'habitude de répondre lui-même, avec « les moyens du bord ». Cette vision est assez conforme avec celles de Forbis et Mehta (1981) et Détrie et al. (2005).

En conclusion, si l'offre de référence est effectivement commercialisée, nous conseillons de prendre en compte le prix comme un attribut de la valeur, comme le font Laitamäki et Kordupleski (1997), allant jusqu'à traiter le prix distinctement des autres attributs.

Bien entendu, quelle que soit l'approche finalement choisie, elle devra être employée au niveau de l'offre de référence comme de la nouvelle offre, pour que la comparaison entre les attributs de la valeur de l'offre ne soit pas biaisée.

**Résumé :**

**La valeur d'utilité perçue par le client (VUPC) se définit par les bénéfices perçus moins les sacrifices perçus de la nouvelle offre, par rapport à l'offre de référence. Ces bénéfices et sacrifices intègrent l'évaluation des attributs de la valeur de l'offre.**

**La VUPC est un concept phare de notre recherche, d'abord parce qu'il n'est de valeur que perçue. Il faut ajouter que, dans un paradigme innovant, la notion d'usage est essentielle pour : définir une offre de référence par rapport à laquelle on pourra étalonner la nouvelle offre ; si possible, mettre en situation les prospects pour que la perception de la valeur soit optimisée.**

**Le fait de savoir si le prix doit-être considéré comme l'un des attributs de la valeur de l'offre reste posée. Dans l'affirmative, le manager a un seul levier de différenciation à sa disposition, puisque valeur et *pricing* sont alors confondus. Dans le cas contraire, il peut marquer sa différence par rapport à l'offre de référence, en agissant indifféremment sur la valeur et/ou le prix.**

La VUPC permet une meilleure et plus précise compréhension de la valeur apportée par une nouvelle offre. Mais ce concept recèle également des vertus opérationnelles, et notamment, comme nous allons le voir, en termes de segmentation de la demande.

### **2.3.7 VUPC et segmentation**

Les qualités spécifiques d'un produit sont perçues par un consommateur avec subjectivité, voire individualisme (Bowman et Ambrosini, 2000). La valeur relève

donc d'une perception très personnelle (Shapiro et Jackson, 1978 ; Zeithaml 1988, Kantamneni et Coulson, 1996).

L'innovation technologique propose souvent plusieurs applications possibles, pour plusieurs types de clients. L'évaluation de la VUPC est donc un exercice particulièrement pertinent pour un créateur de *start-up*. Cette évaluation lui permettra ainsi d'identifier les clients qui valorisent son offre de la façon la plus élevée.

Il est donc possible d'imaginer une segmentation du marché par la valeur apportée aux clients, approche recommandée par de nombreux auteurs (Forbis et Mehta, 1981 ; Zeithaml 1988 ; Dolan 1995 ; Nagle et Holden, 1995 ; Markides 1997 ; Kim et Mauborgne, 1999 ; Keeney 1999 ; Hinterhuber 2004 ; Santi 2004 ; Détrie et al., 2005 ; Feuillant et Millier, 2007).

Cette approche remet en question des techniques plus classiques (statistiques démographiques, géographiques, CSP, etc.), le segment étant alors défini comme un ensemble de consommateurs qui évaluent l'offre à un niveau financièrement homogène (Nagle, 1984).

Pour illustrer ce mode de segmentation, prenons l'exemple de l'Alathon 25, un tube industriel produit par Du pont.

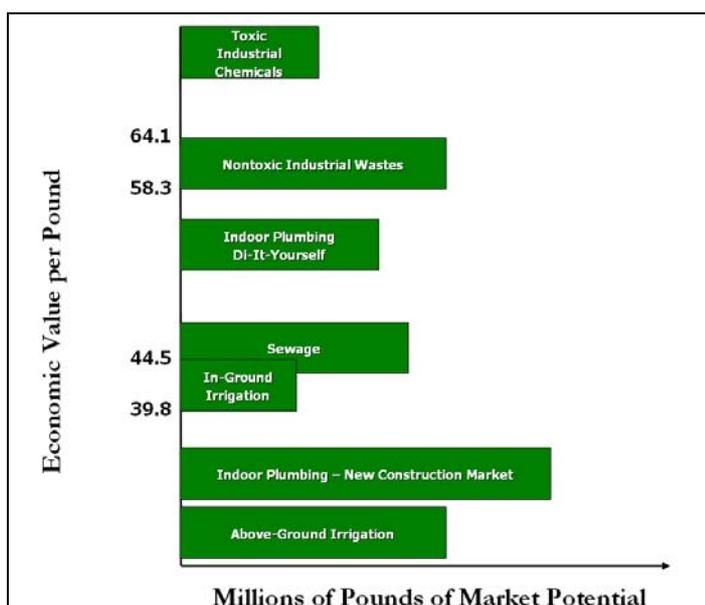


Figure 17 - Profil de la valeur économique de l'Alathon 25 (Nagle et Holden, 1995)

Notons tout d'abord que, dans la figure ci-dessus, il est question de valeur économique, et non de VUPC.

On constate une valorisation différente pour chaque segment, ainsi que la taille des différents segments. C'est un véritable outil d'aide à la décision pour le manager, lui permettant d'effectuer un arbitrage entre les segments à haute valeur et les plus larges.

Pour une *start-up* technologique, une fois la segmentation établie, il faudra prendre en compte trois paramètres :

1. S'adresser, en priorité, au segment qui valorise la nouvelle offre au plus haut (Von Hippel 1986 ; John et al., 1999 ; Kim et Mauborgne, 1999 ; Détrie et al., 2005 ; Anderson et al., 2006), celui qui correspondra à la première quille de la « *bowling alley* » chère à Geoffrey Moore. Notons que ce choix a évidemment pour effet vertueux d'obliger le dirigeant à focaliser son offre.
2. Vérifier que le segment choisi soit potentiellement en mesure, au-delà de ses *early adopters*, d'être élargi vers un marché plus significatif, notamment vis-à-vis des investisseurs pour lesquels la taille du marché est un indicateur essentiel.
3. Vérifier que le segment choisi soit constitué par des clients qui paient rapidement, car la trésorerie est le point délicat de nombreuses *start-up*.

Pour un créateur de *start-up*, la segmentation peut intervenir en amont ou en aval de l'évaluation de la VUPC. Autrement dit, le créateur de *start-up* aura une idée des clients auxquels il destine son offre à priori, et l'étude de la VUPC lui permettra de valider ou d'infirmer son intuition, et de segmenter un offre qui ne l'aurait pas été à priori, le cas échéant.

Segmentation et VUPC sont donc deux concepts indissociables, puisque la VUPC est segmentante. De fait, la segmentation est l'une des variables influant sur le concept, et nous l'intégrerons dans notre modèle empirique.

**Résumé :**

La segmentation par la valeur consiste à déterminer des groupes de prospects homogènes, en termes de niveau de VUPC.

Cette approche privilégie ceux qui valorisent la nouvelle offre au plus haut (les « *early adopters* »), et non ceux qui peuvent payer le plus, ou ceux qui sont les plus nombreux (par exemple). Cette approche de la segmentation s'affranchit donc des outils de segmentation classiques : CSP, sexe, âge, géographie, etc.

Nous avons à présent terminé la revue de la littérature sur le premier des deux leviers de différenciation à la disposition des managers : la VUPC. Nous allons, à partir de maintenant, nous intéresser au second levier, le positionnement prix.

## **2.4 POSITIONNEMENT PRIX ET PROPOSITION DE VALEUR**

Nous considérons que « positionnement prix » et « proposition de valeur » sont synonymes. C'est en effet au moment auquel le prix d'un produit ou service est déterminé que le cycle de différenciation, commencé avec la VUPC, s'achève. C'est au moment où le client se voit communiquer le prix de la nouvelle offre qu'il en perçoit précisément la valeur relative.

### **2.4.1 Un « parent pauvre » de la Littérature**

En plus d'un manque de considération des managers pour le *pricing*, plusieurs auteurs déplorent que ce concept n'ait pas la place qui devrait lui revenir dans les publications académiques (Kelly et Coaker, 1976 ; La Placa 1997 ; Schindehutte et Morris, 2001 ; Hinterhuber 2004).

Selon La Placa (1997), parmi les articles publiés dans « *Industrial Marketing Management* » en vingt-quatre ans, 2,83 % seulement traitaient du *pricing* (parmi dix autres thématiques), ce qui revient à une publication par an sur le sujet. A titre de

comparaison, pendant la même période, le management des ventes a représenté 14,6 % des contributions pour 134 articles. L'auteur indique qu'un ratio du même ordre peut être appliqué à d'autres revues, comme « *Journal of Marketing* », « *Journal of marketing research* » ou « *Journal of Consumer Research* ».

De même, Hinterhuber (2004) observe qu'une recherche effectuée sur « Amazon.com » le 10 janvier 2003 propose 3 594 références d'ouvrages disponibles sur la publicité, 2 371 sur la promotion, 1 077 sur la distribution, et seulement 65 sur le prix, sachant que 50 de ces 65 références étaient épuisées !

Une des explications possibles du phénomène tient au manque de disponibilités de ressources pour les chercheurs, car elles sont souvent considérées comme confidentielles par les entreprises.

Plusieurs auteurs ont cependant tenté de contribuer à éclairer le chemin, aussi tortueux que semé d'embûches, qui mène à un positionnement prix scientifiquement établi.

Pour ce qui concerne la littérature académique, nous avons recensés trois sortes de publications : des modèles mathématiques aux applications très pointues, visiblement destinées exclusivement à la communauté scientifique, des approches plutôt empiriques qui poursuivent un objectif de compréhension, et d'autres plus didactiques.

Voici quelques exemples de la première catégorie de publications :

- ✓ Ajustement du prix en fonction de la position sur la courbe de vie d'un produit (Kortge et al., 1994).
- ✓ Lien entre *pricing*, demande et stocks (Ray 2004) ; entre *pricing* et parts de marché (Bridges et al., 1995).
- ✓ Influence de l'ergonomie et de la visibilité d'un site web et son positionnement prix (Walter et al., 2006).

La plupart de ces modèles supposent de connaître parfaitement les coûts de l'entreprise et ceux des concurrents. On peut alors imaginer en faire des variables de ces équations (Dobson et Kalish, 1993). Mais la connaissance de tous ces paramètres, ainsi que la maîtrise mathématique de ces modèles, mettent ces contributions hors de portée de la plupart des managers.

Ajoutons que les publications concernant le *pricing* en *B to B* sont encore plus rares, la curiosité des chercheurs s'étant surtout exercée en *B to C*, et notamment au niveau du comportement des acheteurs. Parmi les publications qui traitent de problématiques *B to B*, encore plus rares sont celles qui abordent le concept d'innovation (Bayus et al., 2007), notamment technologique.

Il est donc logique que, dans ce paysage plutôt déserté, nous n'ayons trouvé que peu de ressources théoriques concernant notre objet de recherche, les *start-up* technologiques.

#### **2.4.2 Un « parent pauvre » de la pratique managériale**

*Pricing is manager's biggest marketing headache.*  
Dolan (1995), p. 174.

De nombreux reproches sont faits aux managers par les auteurs académiques, et notamment leur manque de considération pour le *pricing* (Coe 1990 ; Hinterhuber 2004), qui peut être liée à la croyance selon laquelle les prix sont finalement assez peu élastiques (Morris et Fuller, 1989).

Ainsi, le positionnement prix des produits ou services repose, la plupart du temps sur de pures intuitions (Dean 1976 ; Bergstein et Estelami, 2002) ou des décisions arbitraires (Morris et Calantone, 1990). Il est assorti d'un manque de créativité et de capacité de remise en question (Pitt et al., 1997).

Pour les managers plus concernés par leur positionnement prix, les principaux reproches de la communauté académique portent sur l'utilisation de variables peu efficaces, notamment lorsqu'elles sont utilisées exclusivement. C'est souvent le cas pour la variable « coûts » (Morris et Fuller, 1989 ; Morris et Calantone, 1990 ; Kotler et Dubois, 2000) : la concurrence est intégrée pour s'assurer que le positionnement prix reste « dans le peloton », alors que la demande est peu (ou pas) prise en compte (Morris et Fuller, 1989).

La majorité des entreprises *B to B* basent leur *pricing* sur leurs coûts, et les prix sont soit trop élevés, soit trop bas. Les conséquences peuvent être funestes, des marges laminées à l'agressivité des concurrents, en passant par l'incompréhension des clients et celle des distributeurs (Morris et Calantone, 1990).

Les conséquences de cette situation sont spectaculaires : plus de 80 % des prix reposant sur d'aussi faibles bases sont positionnés trop bas (Marn et al., 1993 ; Urbany 2001).

Mais des positionnements prix inefficaces peuvent également affecter une industrie entière, voire la compétitivité d'un pays. Ainsi, Coe (1990) prend-elle l'exemple de l'industrie automobile américaine, à propos de laquelle le Président Eisenhower avait déclaré « ce qui est bon pour General Motors est bon pour l'Amérique ». Les pressions à court terme sur les résultats, exercées par les investisseurs ont conduit les acteurs de cette industrie à réduire sensiblement leurs investissements en R & D au profit de réductions de coûts, notamment en externalisant un nombre toujours plus important d'opérations industrielles. Les mêmes préoccupations de profit ont conduit les entreprises américaines à conserver un positionnement prix élevé, de moins en moins justifié. A l'inverse, les constructeurs japonais, soutenus par un actionnariat plus stable (des entreprises plutôt que les marchés financiers), ont développé l'innovation en attaquant les marchés avec des prix bas. Le décalage entre les deux offres devenait donc patent, et lorsqu'on voit que, dix-sept ans après la publication de l'article de Coe, Toyota est en train de supplanter General Motors, on ne peut que constater les effets spectaculaires des faits énoncés ci-dessus.

Lorsqu'on connaît toute l'importance et les conséquences, heureuses ou néfastes, du positionnement prix (qui impacte la trésorerie, les profits, le retour sur investissement des actionnaires et les hypothèses de chiffre d'affaires), il est assez curieux qu'un tel enjeu n'ait pas reçu de meilleure attention de la part des managers.

De fait, notre revue de littérature nous a mis en contact avec peu de contributions montrant un intérêt des managers pour la question des prix, Coe (1990) constatant même, dans une étude empirique, que la tendance était à la baisse. Ainsi, 95 % des entreprises interrogées en 1982 considéraient le *pricing* comme une variable significative du *mix marketing*, alors qu'ils n'étaient que 80 % en 1984, et 78 % en 1988.

Plusieurs auteurs (Pitt et al., 1997 ; Schindehutte et Morris, 2001 ; Lloyd 2004 ; Lancioni 2005) montrent, à l'inverse, que l'idée de l'importance du *pricing* fait son chemin chez les managers.

Ainsi, Lloyd (2004) nous révèle que, parmi les « *Fast 100* », entreprises australiennes distinguées pour leur taux de croissance, il « serait difficile » d'en trouver une pour laquelle la question du prix serait sous-estimée. L'auteur, par syllogisme, fait donc le lien entre croissance et attractivité du positionnement prix.

Schindehutte et Morris (2001) citent de nombreuses industries ayant développé récemment des modèles de prix de plus en plus sophistiqués. Ainsi, la structure des prix dans les banques, des changements de tarifs plus fréquents chez les loueurs de voiture, ou la personnalisation des prix pour les opérateurs Télécom où les éditeurs de magazines.

Enfin, de son côté, Cram (2006) estime à 15 % des entreprises celles qui réalisent des études approfondies pour établir leur positionnement prix, alors que Docters et al. (2004) indiquent qu'il existe un lien entre le maintien des prix à un niveau conforme aux espoirs de l'entreprise et la présence d'un département spécifiquement chargé du *pricing*.

Le fait que l'impact du positionnement prix soit sous-estimé par les managers est essentiellement lié à la difficulté de l'exercice et l'insuffisance de leur culture managériale.

Mais à l'impossible, nul n'est tenu. Ainsi, pour positionner ses prix de façon scientifique, le manager devrait-il maîtriser (Dean 1976 ; Kelly et Coaker, 1976 ; Shapiro et Jackson, 1978 ; Grunenwald et Vernon, 1988 ; Morris et Calantone, 1990 ; Kortge et Okonkwo, 1993 ; Dolan 1995 ; La Placa 1997 ; Pitt et al., 1997 ; Schindehutte et Morris, 2001 ; Cram 2006) :

- ✓ Plusieurs disciplines de gestion : marketing, stratégie, finance, mais aussi la production : 17 ingrédients entrent dans la composition du bouillon Knorr, sans compter tous les coûts indirects comme la main d'œuvre ou la logistique.
- ✓ De la psychologie, évidemment : on pense, par exemple à la signification des chiffres d'un prix (9 = bonne affaire ; 0 = qualité), variant selon les pays (dans certains pays d'extrême orient, le 9 est tabou car réservé à l'Empereur).
- ✓ Des considérations macro-économiques, comme le taux d'inflation ou le passage à l'Euro.

- ✓ Des considérations environnementales (au sens « Porterien » du terme), comme, par exemple, la réglementation ou le jeu concurrentiel avec l'apparition fréquente de nouveaux entrants dans les industries high-tech.
- ✓ Des techniques de marketing opérationnel (promotion des ventes, publicité, etc.).
- ✓ Autant de concepts théoriques : innovation, valeur perçue, concurrence, proposition de valeur, etc.

A cet « inventaire à la Prévert » (non exhaustif), il faut ajouter, en termes plus opérationnels :

- ✓ La capacité à rassembler un très grand nombre de données, qu'elles concernent les clients (et notamment les comportements des acheteurs en *B to C*), les concurrents ou les propres coûts de l'entreprise, sachant que bon nombre d'entre elles sont difficiles à obtenir, lorsqu'elles ne sont pas confidentielles.
- ✓ La nécessaire personnalisation du *pricing* en *B to B*, qui se conçoit notamment dans le cadre de la négociation commerciale quotidienne, et qui peut de fait échapper au contrôle du manager.
- ✓ Les conflits internes inévitables sur la question du positionnement prix, entre des commerciaux qui veulent des prix les plus ajustés pour séduire les clients plus facilement (et qui sont par ailleurs souvent rémunérés sur les volumes, nous y reviendrons), et des financiers qui sont plus sensibles aux marges.

Enfin, il faut savoir que, quand bien même le manager maîtriserait-il tous ces paramètres, sa « science » du *pricing* ne serait efficace que face à des clients parfaitement informés de la valeur de son offre (Nagle et Holden, 1995). Comme c'est rarement le cas, la sensibilité des clients aux prix est d'autant plus élevée, compliquant encore un peu plus la tâche du manager. Comment s'étonner alors que British Airways ait comptabilisé en 2003 deux millions de prix différents pour ses prestations (Cram 2006) ?

Mais il faut cependant imaginer que la difficulté de la tâche permette par ailleurs la différenciation, puisque des actions simples, par définition, sont plus faciles à copier par les concurrents (Cram 2006).

Face aux nombreuses difficultés évoquées ci-dessus, les managers se répartissent les décisions et les risques. Dans une étude effectuée pour le compte du Ministère de l'industrie, il ressort que la décision finale du *pricing* relève de la direction générale dans 50 % des cas, du directeur commercial à 40 %, mais seulement du directeur marketing dans 20 % des cas (Viardot 1992).

Enfin, le *pricing* peut aussi être confondu avec un outil de management de la production, et dès lors, il est exclusivement basé sur les capacités de l'entreprise (Morris et Fuller, 1989 ; Smolny 1998).

**Résumé :**

**Le *pricing* est loin d'être un sujet prioritaire, tant pour la communauté académique que pour les managers.**

**Pour les premiers, on peut tenter d'expliquer ce manque d'intérêt par la difficulté à considérer largement une telle problématique. De fait, la plupart des auteurs répondent à des questions de recherche très spécifiques, à l'aide de contributions dont l'apport opératoire n'est pas évident.**

**Pour ce qui concerne les managers, c'est également la complexité du sujet, et donc les compétences très variées nécessaires, qui rendent difficile son appréhension, même s'il semble que le concept de *pricing* fasse l'objet d'une attention croissante.**

Bien que le positionnement prix soit un « parent pauvre », de la recherche comme du management, il n'en demeure pas moins que l'enjeu est important pour toutes les entreprises, car si l'on considère l'équation de base qui définit la rentabilité, à

savoir : revenus – coûts, la seule variable du côté des revenus est celle du prix<sup>41</sup> (La Placa 1997).

### **2.4.3 Un enjeu pourtant décisif pour le succès des offres innovantes**

Nous l'avons dit, les *start-up* ont moins le droit à l'erreur que les autres entreprises. Un positionnement prix trop haut conduit inexorablement l'entreprise à perdre des ventes, alors qu'un positionnement prix trop bas provoque une perte des profits. Pour les *start-up* technologiques, le second cas de figure est moins grave que le premier. Mettant, par définition, un certain temps à générer des profits, elles devraient être capitalisées en conséquence. Ainsi, les ventes manquées pour cause de prix trop élevé peuvent être compensées par la trésorerie.

Le lien entre augmentation des prix et des profits est mécanique et manifeste (Grunenwald et Vernon, 1988 ; Marn et Rosiello, 1992 ; Hinterhuber 2004). Une étude sur 2 463 entreprises montre que le prix est, de loin, la variable ayant le plus grand impact sur les profits, lorsqu'il s'agit de modifier une situation établie. Lorsqu'on ajoute que le prix est également la variable la plus facile à faire évoluer au niveau opérationnel (grâce à l'électronique qui rend l'opération immédiate, par exemple sur Internet), et qu'il existe une zone d'indifférence au prix (Kalyanaram et Winer, 1995 ; Cram 2006, cf. point 2.4.6.3) dans laquelle quelques pourcents peuvent être facilement gagnés sans réaction négative des clients, les comparaisons ci-dessous prennent tout leur sens :

---

<sup>41</sup> Multiplié par les quantités produites, bien entendu.

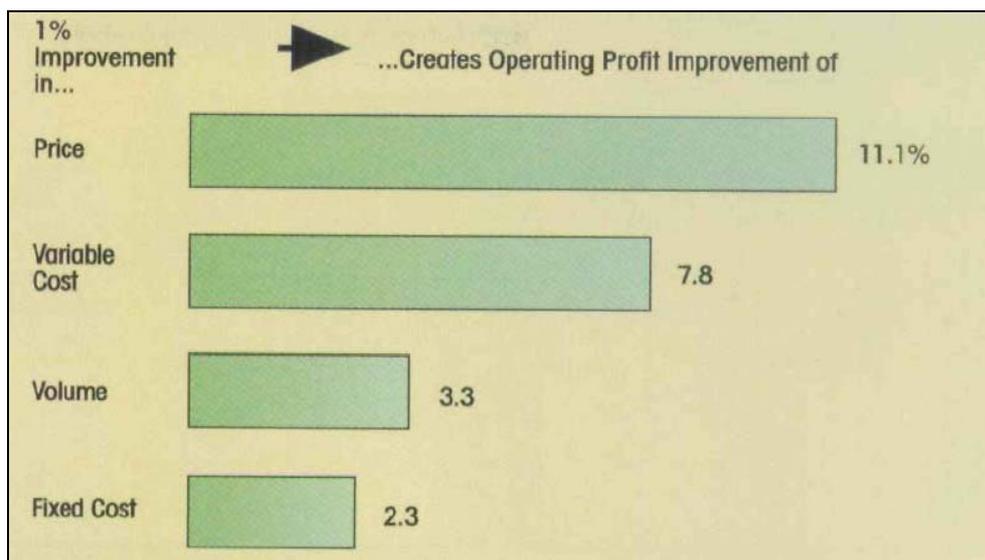


Fig. 18 - Comparison of Profit Levers (Marn et Rosiello, 1992)

On constate par exemple que 1 % d'augmentation des prix génère 11,1 % d'augmentation des profits, mais que 1 % de réduction des coûts fixes n'améliore le résultat que de 2,3 %.

L'inverse est également vrai. Moins le taux de marge brute est élevé, plus les ventes devront l'être, et de façon exponentielle, pour pallier la réduction d'un prix. Ainsi, pour un produit à 20 % de marge brute, une réduction de prix de 10 % devra s'accompagner d'un doublement des ventes pour un profit équivalent. A l'inverse, pour un produit à 70 % de marge brute, une augmentation des prix de 10 % reste rentable si les ventes ne fléchissent pas de plus de 13 % (Hinterhuber 2004).

Le *pricing* impacte bien d'autres variables. Covin et al. (1990) font le lien entre positionnement prix élevé et forte croissance. De même, Lloyd (2004) montre que, sur les 100 entreprises australiennes ayant eu le taux de croissance le plus élevé l'année écoulée, la quasi-totalité d'entre elles avaient accordé la plus grande attention à leur positionnement prix.

Williams et al. (1991) font le lien entre positionnement prix élevé et actifs tangibles d'une part, et prix bas et actifs intangibles, d'autre part, d'après l'étude de 82 entreprises dans les quatre premières années de leur existence.

Enfin, Marquetty (2008) fait le lien entre augmentation des prix et cours de l'action, prenant les exemples d'Essilor et Michelin, deux valeurs surperformant les indices boursiers.

Notons que Docters et al. (2004) révèlent qu'American Airlines a estimé que leurs seules initiatives en termes de *pricing* leur ont permis d'augmenter leur chiffre d'affaires de 15 %.

Si le lien entre prix, croissance et profits a été établi par la Littérature, celui entre prix et échec du lancement de nouveaux produits l'a été également (Karakaya et Kobu, 1994 ; Bergstein et Estelami, 2002). Le prix est ainsi la troisième des cinq variables d'échec, par ordre d'importance, citées par Karakaya et Kobu (1994), avec la concurrence, la performance des produits, leur éventuelle l'obsolescence, et les efforts en marketing. A l'inverse, Easingwood et al. (2006) citent le positionnement prix (bas, en l'occurrence) comme l'un des cinq facteurs de succès pour l'introduction de nouveaux logiciels sur le marché.

De fait, le prix est un critère de choix pour l'achat très important en *B to B*, le second après la conformité aux attentes des clients, selon Kelly et Coaker (1976).

Le positionnement prix peut donc s'avérer très lourd de conséquences, heureuses ou malheureuses, que ce soit à court ou à long terme (Goldsmith et Nevell, 1997).

**Résumé :**

**Le *pricing* est un enjeu essentiel pour toute entreprise, à double titre. D'une part, c'est un levier que le manager peut actionner dans de nombreux cas, et dont les conséquences sur la rentabilité sont spectaculaires. D'autre part, le prix peut être un critère d'achat, qu'il soit élevé ou bas.**

Après avoir compris l'enjeu d'un positionnement prix optimisé malgré la difficulté de l'exercice, nous allons maintenant nous intéresser aux différentes approches existantes en la matière.

#### **2.4.4 Le positionnement prix par la valeur : la proposition de valeur**

Il est toujours intéressant de mesurer le fossé qui sépare la littérature académique du terrain. L'APCE (2007), dans une fiche pratique intitulée « Fixer ses prix », ne mentionne pas l'approche par la valeur, allant même jusqu'à s'interroger sur « La fin du rapport qualité-Prix ? ». Est-ce parce que la place de l'approche par la valeur clients est plus récente que les approches plus traditionnelles, celles par les coûts ou par la concurrence (Kotler et Dubois, 2000), comme nous le verrons ?

Il y a aujourd'hui un consensus dans la littérature pour considérer l'approche par la valeur comme la plus efficace pour optimiser le profit, ou plus simplement, le succès du lancement d'une nouvelle offre (Shapiro et Jackson, 1978 ; Morris et Calantone, 1990 ; Kortge et Okonkwo, 1993 ; La Placa 1997 ; Adner et Levinthal, 2001 ; Hinterhuber 2004 ; Lloyd 2004 ; Lancioni 2005 ; Cram 2006), notamment pour les produits ou services innovants (Bergstein et Estelami, 2002), et même si le fait que les clients ne sont jamais parfaitement informés nécessite de compléter l'approche par la valeur par d'autres outils (Nagle et Holden, 1995).

De fait, cette approche est désormais considérée comme, au minimum, prioritaire (Shapiro et Jackson, 1978), les coûts servant de variable d'ajustement, et les concurrents de pivot de différenciation.

Notons que l'approche par la valeur clients est aussi qualifiée d'approche par le marché, mais les deux concepts s'assimilent (Pitt et al., 1997).

##### 2.4.4.1 Proposition de valeur, *business model* et stratégie

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

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 model* » 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 ces deux concepts. Magretta (2002) précise que la différence entre business model et stratégie réside dans la prise en compte de la concurrence par cette dernière.

Par ailleurs, Kim et Mauborgne (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 approches qui s'affranchissent de la concurrence.

Le lien est également avéré entre *business model* 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).

La place et l'articulation des différents concepts fait l'objet de contributions assez similaires dans la littérature, sachant que la création de valeur (quel qu'en soit le bénéficiaire) est le but de toute stratégie (Fréry 2006). Ainsi, Cravens et al. 1998 (p. 30) proposent-ils quatre points pour une stratégie gagnante :

- ✓ *Market-oriented culture and process;*
- ✓ *Superior customer value proposition;*
- ✓ *Positioning with distinctive competencies;*
- ✓ *Organizational change.*

On retrouve des points comparables chez Markides (1999) et Govindarajan et Gupta (2001), avec trois questions pour définir une stratégie : « A qui » (le client), « Quoi » (l'offre) et « Comment » (*business model* 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? »*), et aboutir finalement aux mêmes trois points.

On constate sensiblement la même approche chez Sandberg (2002, pp. 3-4), qui ajoute les aspects financiers :

- ✓ *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.*

Nous retiendrons finalement la définition de Moore (1993, p. 76), parce qu'elle intègre l'innovation radicale, et parce qu'elle place 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 ».*

Ainsi, l'innovation irrigue la proposition de valeur, qui est mise en équation économique (sources de revenus et structures de coûts) par le *business model*.

#### 2.4.4.2 Définir la proposition de valeur

*“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.

Il existe trois conséquences possibles des propositions de valeur, modélisées par Favre (2006), qui reposent sur l'augmentation des revenus et/ou la baisse des coûts.

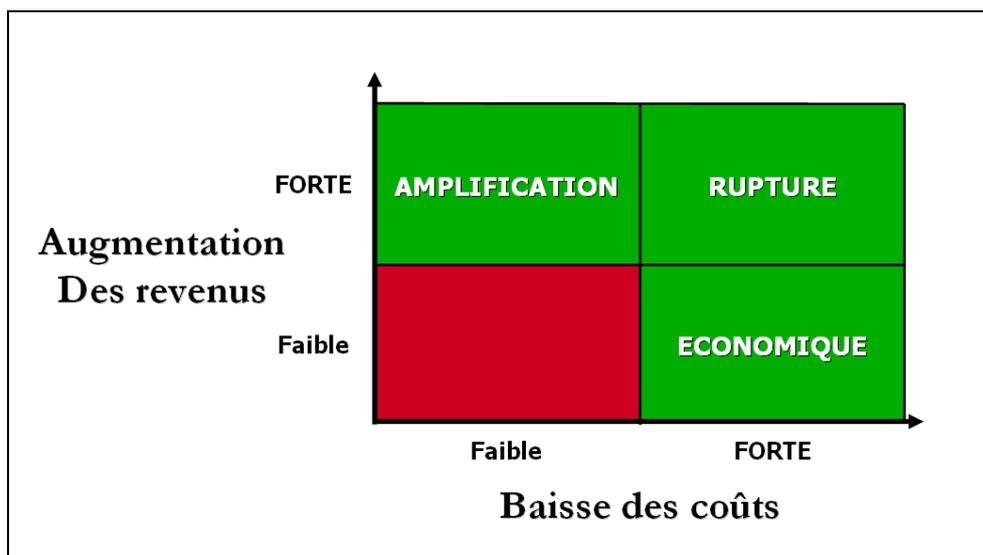


Fig. 19 - Effets de l'innovation sur la valeur pour les clients  
(Favre 2006)

Les paramètres qui constituent la proposition de valeur 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 pas un simple argument publicitaire. La différence entre la forme et le fond a été modélisée en trois stades par Anderson et al. (2006, p. 93) :

- ✓ « *Most benefits* », stade auquel c'est principalement l'offre de l'entreprise qui inspire la proposition de valeur.
- ✓ « *Favorable points of difference* », qui ajoute au stade précédent la dimension concurrentielle pour se différencier.
- ✓ « *Resonating focus* », qui, aux deux stades précédents, ajoute l'indispensable connaissance de la valeur perçue, et son application à un segment de clients.

Détrie et al. (2005, p. 166) proposent un modèle clair de représentation de la proposition de valeur, mais dans lequel la mention à l'offre de référence n'est pas explicite. Nagle et Holden (1995, p. 75) proposent un modèle comparable, mais dans lequel les coûts ne sont pas intégrés. Dans la figure ci-dessous, nous faisons une synthèse de ces deux modèles :

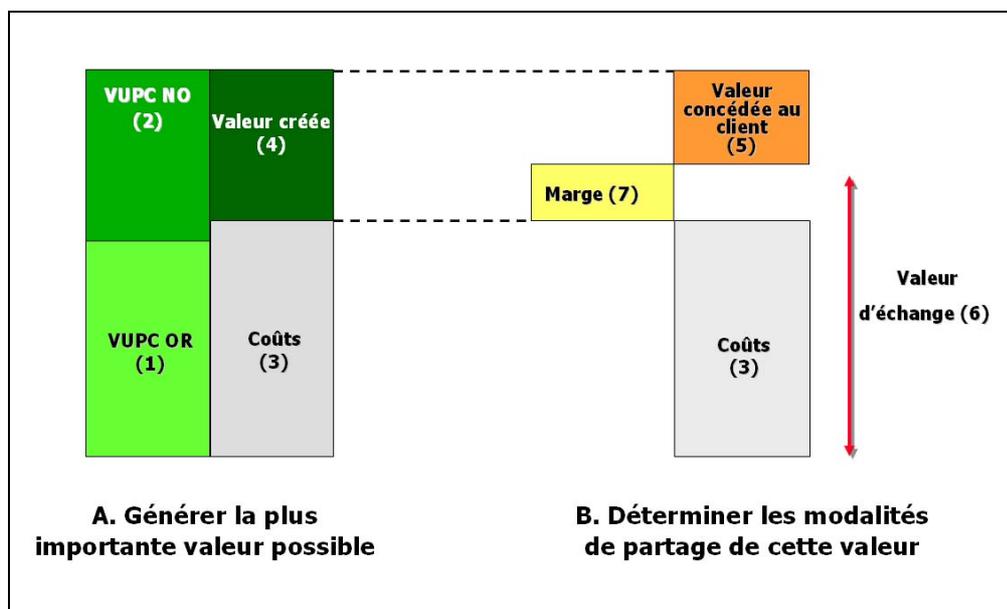


Fig. 20 - Modèle de représentation de la proposition de valeur (d'après Détrie et al., 2005 et Nagle et Holden, 1995)

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

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

L'objectif est de faire en sorte que l'innovation se traduise par une VUPC maximale pour la nouvelle offre (2). Notons que dans la figure 20, nous représentons une valeur d'amplification, puisque la VUPC de la nouvelle offre est supérieure à celle de l'offre de référence (1).

Il est alors temps de faire une première itération avec les coûts (3) engendrés pour produire cette offre nouvelle, de façon à s'assurer qu'il y a un réel potentiel de création de valeur brute (4).

L'étape suivante consiste à comprendre quelle valeur faut-il concéder au client (5), également qualifiée de « marge d'acquisition » (Maître et Aladjidi, 1999), pour que la proposition soit irrésistible.

Autrement dit, la valeur d'échange (6), ou prix (« *Total monetary value* » chez Bowman et Ambrosini (2000)), doit être sensiblement inférieure à la VUPC, car les clients attendent mieux que la valeur qu'ils ont attribuée à un produit ou service déterminé (Forbis et Mehta, 1981 ; Bower et Christensen, 1995 ; Mc Grath et MacMillan, 2000). Il faut ainsi proposer aux clients une prime par rapport au montant auquel ils valorisent la nouvelle offre, prime qu'ils s'attendent à recevoir (Nagle et Holden, 1995).

Le positionnement prix est donc la matérialisation de la proposition de valeur, et c'est la raison pour laquelle, nous ferons désormais référence à l'un ou l'autre concept indifféremment.

La différence entre la valeur d'échange et les coûts correspond à la marge du fournisseur (7). Dans le cas de la figure 20, le positionnement prix est supérieur à celui de l'offre de référence, puisque ce dernier ne peut pas excéder son niveau de VUPC (1).

Une autre représentation de la proposition de valeur peut être contenue dans la présentation d'une entreprise. Celles à caractère technologique, notamment, définissent très souvent leur métier par ce qu'elles fabriquent ou commercialisent, plutôt que par ce que leurs clients font avec leurs produits ou services, signe que l'entreprise n'est pas orientée vers la création de valeur pour ses clients.

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), ou que Google n'est pas un moteur de recherche, mais une solution permettant à ses utilisateurs d'organiser et d'avoir accès à toute l'information du monde (Fréry 2006).

Ce n'est pas l'avis de Moore (1998), qui considère que c'est l'inverse qui devrait prévaloir dans un marché de masse, une entreprise ayant réussi le jour où elle se confond avec son produit ou service.

Signalons une autre définition synthétique de 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.

Nous proposerons donc la définition suivante pour « proposition de valeur » :

**Prix d'une offre, distincte de l'offre de référence,  
par le différentiel de valeur (positif ou négatif) que le client perçoit,  
et/ou par le mode de partage de cette valeur,  
assurant au client et à son fournisseur, un profit supérieur.**

#### 2.4.4.3 Optimiser les coûts et chiffrer le ROI

Pour qu'une proposition de valeur soit attractive, 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* (Dean 1969 ; Forbis et Mehta, 1981 ; Friedmann et French, 1987).

Il convient donc de s'assurer que la proposition de valeur que l'on s'appête à faire est potentiellement créatrice de profits, tant pour le client que pour le fournisseur.

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 « bénéfiques clients », libellée comme suit : « *One software Company [...] increase efficiency of your present investment in hardware* ». Or, rappelons que la proposition de valeur n'est pas un simple argument publicitaire.

Dans la figure ci-dessous, 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 €

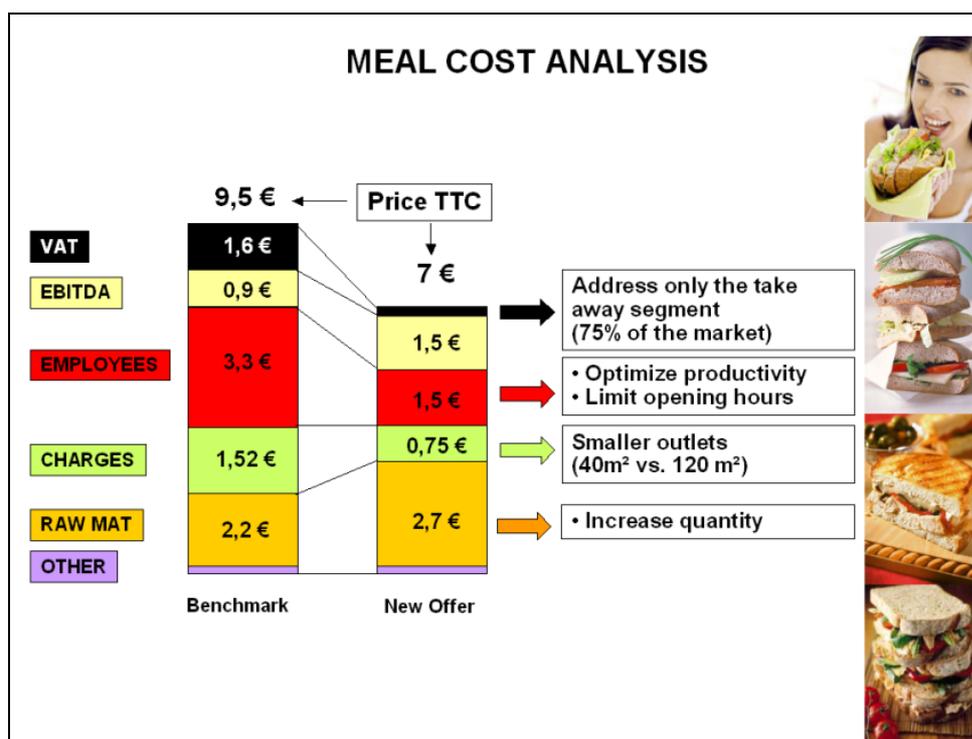


Fig. 21 - Structure du prix et des coûts

La stratégie choisie par le nouvel entrant (« *New Offer* ») est la suivante. Travaillant sur les attributs de la valeur de l'offre de référence, les créateurs de cette *start-up* 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 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 le client, tout en générant significativement plus de profit pour l'entreprise (1,5 € d'excédent brut d'exploitation par sandwich contre 0,9 €).

Pour l'anecdote, remarquons que le cas ci-dessus correspond donc à une stratégie « Océan Bleu », chère à Kim et Mauborgne, même si l'opportunité de fixer le prix de la nouvelle offre à 7 € peut apparaître discutable.

#### 2.4.4.4 Le partage des profits dans la chaîne de la valeur

Pour Dean (1969 p. 171), analyser le retour sur investissement d'un client en *B to B* passe par les trois questions suivantes :

- ✓ Le coût que les acheteurs auraient à payer pour une offre alternative.
- ✓ Les potentiels de réduction des coûts et d'augmentation des revenus selon le type de clients.
- ✓ La norme des acheteurs en matière de coût et de rentabilité du capital.

Selon le positionnement envisagé sur la chaîne de la valeur, d'autres acteurs peuvent (doivent) donc être intéressés à une 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.

Ainsi, une proposition de valeur forte devra être imaginée pour tous les acteurs de la chaîne de la valeur, jusqu'à l'utilisateur final (Shapiro et Jackson, 1978 ; Forbis et Mehta, 1981 ; Easingwood et al., 2006).

Une illustration intéressante en est fournie par Tetra-Pack (Govindarajan et Gupta, 2001). 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.

Non seulement une proposition de valeur forte devra être imaginée pour tous les acteurs de la chaîne de la valeur, mais le manager doit savoir que chaque maillon de la chaîne de la valeur doit se voir proposer une valeur personnalisée, et qui peut être très différente selon les maillons, voire les différents interlocuteurs au sein d'un même client (Kim et Mauborgne, 2005) :

- ✓ La direction des achats sera sensible au coût, alors que l'utilisateur privilégiera la convivialité du produit ou service.
- ✓ Le distributeur sera sensible à un système de crédit ou de marges arrières, ainsi qu'aux approvisionnements en flux tendus, alors que le client final y est, au mieux insensible, et au pire hostile, si la disponibilité de ses produits favoris fait défaut.

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 du système de paiement « 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.

Notons par ailleurs 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.

Mais dans certains cas, le potentiel de création de valeur peut être très élevé, sans pour autant suffire à convaincre les autres acteurs de la chaîne de la valeur.

L'exemple ci-dessous est particulièrement marquant à cet égard. Cette *start-up* proposait une canette auto rafraîchissante qui, grâce à une technologie à base de céramique, parvenait à une température de 15° en trois minutes, sur simple pression d'un bouton. L'idée consistait à proposer à des consommateurs une boisson fraîche, n'importe où et n'importe quand.

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 (ce dernier étant considéré comme l'offre de référence).

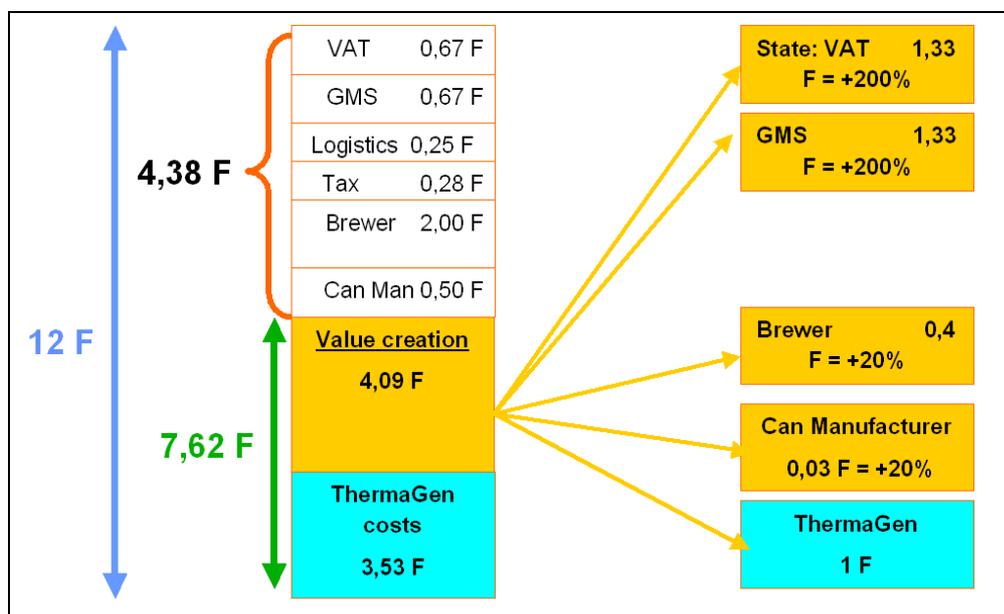


Fig. 22 - Partage de la valeur  
Source : M. Santi

L'étude préconisait un prix public de 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 la *start-up*, estimés à 3,53 F, et les charges externes incompressibles (TVA, frais de logistique et de distribution) se montant à 4,38 F. Ces charges correspondent à celles 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 ci-dessus, on s'aperçoit que si on double la valeur pour le distributeur (ce qui est un minimum, ce dernier raisonnant en pourcentage de marge additionnelle), il n'en reste pas beaucoup pour les deux autres acteurs. Ajoutons que dans ce cas, la *start-up* ne conserve dans cette hypothèse qu'un franc de profit.

La canette innovante étant plus longue que la canette traditionnelle (à cause du mécanisme de rafraîchissement), sa fabrication, sa manutention et son stockage

exigeaient des changements significatifs (logistique, manutention), impliquant de lourds coûts de transfert, que la valeur créée n'a pas suffi à surmonter.

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 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 (Kim et Mauborgne, 2000).

Enfin, si le potentiel de captation de valeur pour une entreprise repose 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 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 près de la VUPC, elle a intérêt à acheter au plus près du coût d'opportunité.

#### 2.4.4.5 Un questionnaire intégrateur pour les managers

Pour conclure cette revue de la littérature sur la proposition de valeur, et procéder à une analyse managériale des variables qui sous-tendent un positionnement prix intégrant la valeur proposée aux clients et leur sensibilité au prix, Nagle et Holden (1995, pp. 95-99) proposent à l'origine un outil en vingt-huit questions réparties dans dix variables, que nous avons adapté à l'usage d'un manager de *start-up* technologique. Le questionnaire ci-dessous analyse les effets potentiels des différents concepts sur la nouvelle offre.

- 1. Effet des substituts perçus :**
  - ✓ De quelles alternatives les clients (ou segments de clients) sont-ils informés lors de leur achat ?
  - ✓ A quel point les acheteurs sont-ils informés des prix de ces substituts ?
- 2. Effet de la valeur unique :**
  - ✓ La nouvelle offre propose-t-elle un attribut unique de la valeur de l'offre (tangible ou non), qui la différencie des offres concurrentes ?
  - ✓ Quels attributs les clients valorisent-ils le plus lorsqu'ils choisissent un fournisseur ?
  - ✓ A combien les clients valorisent-ils le ou les attributs différenciants ? Comment augmenter les bénéfices perçus de la nouvelle offre et diminuer ceux de l'offre de référence ?
- 3. Effet des coûts de transfert :**
  - ✓ A quel point les investissements (financiers ou psychologiques) des clients dans l'usage de l'offre de référence devront-ils être renouvelés pour adopter la nouvelle offre ?
  - ✓ Pour combien de temps les clients sont-ils captifs de l'offre de référence ?
- 4. Effet de la difficulté à comparer :**
  - ✓ Les attributs de la valeur de l'offre des différents produits du marché peuvent-ils être comparés par l'observation, ou doivent-ils être achetés et consommés pour ce faire ?
  - ✓ La complexité de la nouvelle offre requiert-elle une analyse financière du client pour évaluer ses attributs différenciants ?
  - ✓ Les prix des différentes offres sont-ils faciles à comparer, ou des caractéristiques des produits ou services (tailles, quantités) rendent-elles ces comparaisons difficiles ?
- 5. Effet du rapport qualité/prix :**
  - ✓ Le prestige peut-il être un attribut de la valeur de la nouvelle offre ?
  - ✓ La valeur de la nouvelle offre est-elle augmentée si son prix excède les moyens de certaines catégories de clients ?
  - ✓ Existe-t-il d'autres critères fiables que le prix pour juger de la qualité de la nouvelle offre ?
- 6. Effet de la dépense :**
  - ✓ La dépense effectuée par les clients achetant la nouvelle offre est-elle significative par rapport à la moyenne de leurs achats ?
  - ✓ A quel point la nouvelle offre peut-elle être repositionnée pour représenter une dépense moins significative ?
- 7. Effet du retour sur investissement :**
  - ✓ Quels bénéfices les clients attendent-ils de la nouvelle offre ?
  - ✓ Quelle est la part du coût de la nouvelle offre par rapport au retour sur investissement espéré ?
- 8. Effet de la répartition des coûts :**
  - ✓ L'acheteur paiera-t-il la totalité du coût de la nouvelle offre ? Si non, quelle part paiera-t-il effectivement ?
- 9. Effet de la justesse du prix :**
  - ✓ Comment le prix de la nouvelle offre se compare-t-il avec celui payé par des clients dans le passé pour des offres concurrentes ?
- 10. Effet de stock :**
  - ✓ Les clients stockeraient-ils la nouvelle offre ?
  - ✓ Les clients estiment-ils que les prix de l'industrie pourraient varier significativement à terme ?

*Fig. 23 - Analyse managériale des variables du positionnement prix  
D'après Nagle et Holden (1995)*

**Résumé :**

L'approche du *pricing* par la valeur est synonyme de proposition de valeur : c'est bien le cœur de notre recherche.

Pour ce concept central, nous proposons la définition suivante : prix d'une offre, distincte de l'offre de référence, par le différentiel de valeur (positif ou négatif) que le client perçoit, et/ou par le mode de partage de cette valeur, assurant au client et à son fournisseur, un profit supérieur.

Un consensus académique semble de dégager sur l'idée selon laquelle la proposition de valeur doit être placée au cœur de la stratégie de l'entreprise (ou du *business model* selon les auteurs).

Si la proposition de valeur cible en premier lieu les clients, elle doit aussi intégrer deux autres dimensions : les autres maillons de la chaîne de la valeur d'une part (et notamment les utilisateurs finaux s'ils ne sont pas trop éloignés dans la chaîne) ; le fournisseur d'autre part, qui doit s'assurer que le fait de créer de la valeur pour ses clients lui permet également de générer du profit pour son propre compte.

Si l'approche du *pricing* par la valeur est essentielle, elle n'est pour autant pas la seule possible. Trois autres cheminements sont possibles, chacun ayant des avantages et des inconvénients.

## **2.4.5 Les trois autres composantes du positionnement prix**

### **2.4.5.1 L'approche par les coûts**

L'approche par les coûts est souvent citée par la littérature comme étant la plus répandue, notamment parce qu'elle est assez facile à mettre en œuvre pour un manager qui ne considère pas le *pricing* comme un élément déterminant du mix

marketing ou de la stratégie (Coe 1990 ; Morris et Calantone, 1990 ; Kortge et Okonkwo, 1993 ; Dolan 1995). Citons l'exception notable d'industries comme celle du titane, par exemple, pour lesquelles les coûts ne sont connus qu'en fin de cycle de production (Grunenwald et Vernon, 1988).

L'approche par les coûts possède indéniablement la vertu de projeter immédiatement l'entreprise en termes de profit et de liquidités, et de déterminer le prix plancher auquel il ne faudra en aucun cas déroger (Grunenwald et Vernon, 1988).

Hinterhuber (2004) suggère de tenir plutôt compte de la « *Cost Volume profit analysis* ». Ce modèle (cf. figure 27) intègre les coûts comme une composante devant déterminer quelles quantités de ventes sont nécessaires pour, à un prix donné, maintenir (ou améliorer) l'équation de profit de l'entreprise.

Mais pour une *start-up*, l'approche par les coûts suppose que son management ait une connaissance assez fine de ses propres coûts, voire de ceux des concurrents. Or, pour des jeunes structures à taille humaine, un contrôle de gestion est rarement mis en place.

Ajoutons que l'approche par les coûts ne signifie pas grand-chose dans le cadre d'activités à coûts très bas, comme les vendeurs de pop-corn ou de ballons pour les enfants (Cram 2006). Cette remarque vaut aussi pour les *start-up* si l'on pense, par exemple, à l'industrie électronique. En effet, bien souvent, d'une génération technologique à l'autre, les progrès permettent de produire à des coûts très sensiblement inférieurs à l'offre de référence.

#### 2.4.5.2 L'approche par les concurrents

A l'instar de l'approche par les coûts, l'approche basée sur les concurrents souffre des mêmes handicaps : elle est réductrice et difficile à combiner avec les autres variables.

Cette approche est assez répandue, et pour le manager, elle possède quatre vertus :

- ✓ C'est la plus facile à implémenter des trois approches classiques, à condition toutefois que la *start-up* accepte l'idée d'avoir un concurrent.

- ✓ Le prix du marché est forcément bien accepté par les clients, puisque c'est celui auquel ils achètent déjà. Le marché traduit donc la « sagesse collective de l'industrie » (Kotler et Dubois, 2000, p. 474).
- ✓ C'est donc l'approche la moins risquée, idéale pour les managers peu audacieux (Schindehutte et Morris, 2001).
- ✓ Elle est une alternative à l'approche par les coûts, notamment lorsque ces derniers sont difficiles à évaluer.

De fait, positionner son prix en fonction des concurrents est un excellent moyen de neutraliser l'importance accordée au prix par les clients (Grunenwald et Vernon, 1988).

Une illustration intéressante est fournie par Cram (2006), à propos des tarifs des compagnies aériennes aux Etats-Unis. 500 d'entre-elles, à l'exception notable de Southwest Airlines, participent à une entreprise commune de publication des tarifs, ATPCO (*Airline Tariff Publishnig Company*). De fait, chaque compagnie est informée, quasiment en temps réel, de tout mouvement de la concurrence. Une compagnie aérienne importante peut recenser jusqu'à un million de tarifs différents sur le marché, en fonction des jours de la semaine, des destinations, des vols, etc. Ainsi, la tentation de s'aligner est grande, d'une part parce que l'information est disponible et rapide, et d'autre part à cause de la très grande complexité de la grille des tarifs qui rend la différenciation au quotidien impossible à gérer.

L'exception de Southwest Airlines est donc particulièrement notable, car cette compagnie, qui a inventé le modèle *low-cost* dans le transport aérien (Porter, 1996), a toujours été rentable, même à l'époque où la plupart de ses concurrents ne dégageaient aucun profit pendant des décennies (Slywotzky 1998).

Une autre illustration très intéressante d'un positionnement prix basé sur la concurrence nous est fournie par Kim et Mauborgne (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 Kinopolis », il a néanmoins choisi de positionner son prix identiquement au prix d'une place de cinéma classique, estimant sans doute qu'il y avait une élasticité négative des prix (cf. définition au point 2.4.10.3) dans cette industrie. Résultat : les gains de part de marché de Kinopolis (50 % dès la première année, sur un marché qui a retrouvé une croissance de 40 %) sont spectaculaires. Notons que le succès de cette 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.

Le positionnement prix en fonction de la concurrence n'est pas seulement lié à un problème d'élasticité des prix. Il peut également être recommandé lorsqu'un écart trop important entre les performances de la technologie et les attentes des clients est identifié (Adner et Levinthal, 2001). L'industrie des PC fournit une illustration particulièrement éloquente de ce phénomène lorsqu'on compare les courbes des fonctionnalités et celle des prix. Ainsi, entre 1992 et 1996, alors que la puissance des processeurs quadruplait, les prix restaient stables, autour de 2 000 Dollars, comme le montre le graphique ci-dessous :

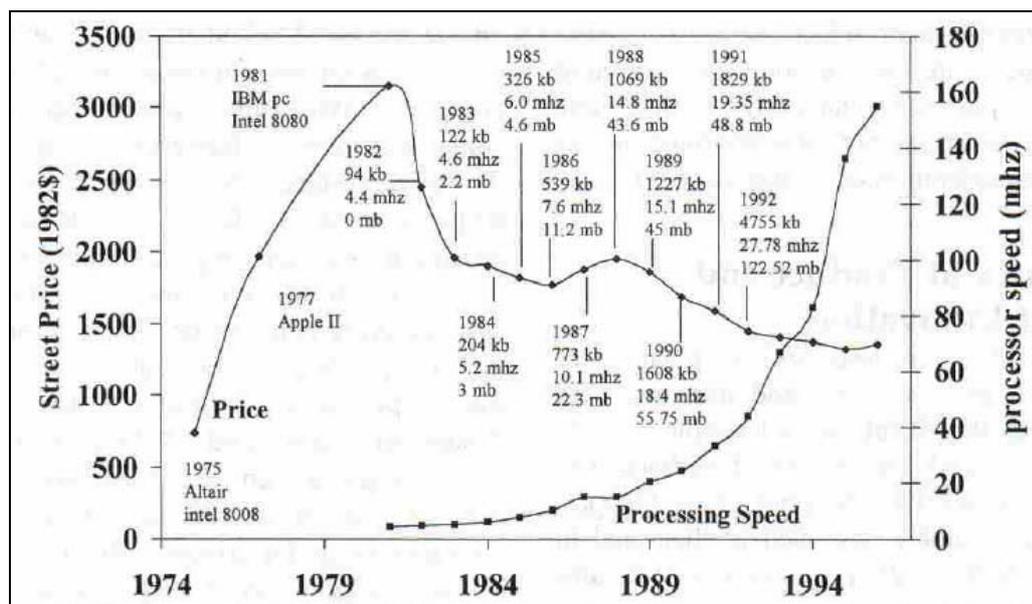


Fig. 24 - Personal Computer: Prices, Memory, CPU Speed, Hard Drive Capacity (Adner et Levinthal, 2001)

La croyance selon laquelle l'industrie du PC proposerait toujours plus de valeur pour moins de prix est donc à relativiser selon le temps.

Signalons enfin qu'il peut être opportun de ne pas « décrocher » du positionnement prix des concurrents si des prix trop bas finiraient par alerter les clients sur la qualité de l'offre (Bridges et al., 1995)

Le positionnement prix en fonction de la concurrence ressort comme un élément important dans le cadre d'une stratégie « Océan bleu », selon Kim et Mauborgne (2005). En effet, le prix de la nouvelle offre est aligné sur l'offre de référence sélectionnée parmi les deux possibles, qui bornent le nouveau territoire. Ainsi, Southwest Airlines a aligné son prix sur le trajet en voiture et non sur celui des compagnies aériennes traditionnelles (en bas de la fourchette donc). Nous retrouvons ce positionnement dans la plupart des cas cités dans l'ouvrage de Kim et Mauborgne, à l'exception notable du Cirque du soleil s'alignant sur le prix du théâtre (en haut de la fourchette) et non sur celui du cirque traditionnel. Ainsi, non seulement on donne plus de valeur aux clients avec moins de coûts pour le fournisseur, mais l'essentiel de la valeur ainsi créée est offerte aux clients

On peut néanmoins se demander si, par nature, le positionnement prix en fonction des concurrents pour une *start-up* technologique pourrait avoir du sens.

D'une part, la différenciation étant indispensable, à plus forte raison pour un nouvel entrant sur un marché (ce qui est bien évidemment le cas de toute *start-up* en création), s'inspirer de la concurrence est un non-sens.

Ensuite, si la *start-up* voit l'entreprise installée qui est son concurrent, l'inverse est-il vrai ? Dolan (1995) pense que non, car il faut un certain temps (parfois des années) avant que les *start-up* apparaissent effectivement dans le radar des entreprises installées. Autrement dit, tant que cette situation perdure, les *start-up* se trouvent à l'abri de réactions agressives de concurrents structurellement plus puissants.

Si l'on tient compte de ces arguments, la concurrence doit être prise en compte, mais plutôt comme un pivot de différenciation.

#### 2.4.5.3 L'approche par les objectifs stratégiques

L'objectif est un paramètre que de nombreux auteurs mettent au niveau des trois classiques évoqués ci-dessus (Dean 1976), parfois en considérant l'objectif comme le principal critère d'un processus de positionnement prix (Morris et Calantone, 1990 ; Kotler et Dubois, 2000), et notamment pour les entreprises technologiques (Grunenwald et Vernon, 1988).

Le prix peut donc être un objectif en lui-même, le manager déterminant ainsi un positionnement en imposant à ses équipes un « prix stratégique » (Zahra et al., 1995 ; Kim et Mauborgne, 2000), qui obligera l'entreprise à générer des profits dans une limite (qui favorise la chasse aux coûts inutiles) de charges prédéterminée, et modifiant substantiellement sa chaîne de la valeur.

C'est le cas des Swatch, dont les coûts sont inférieurs de 30 % aux standards de la profession. Le fondateur, Nicolas Hayek, a commencé par imposer à ses équipes un prix de 40 dollars, sensiblement inférieur au prix de marché des montres asiatiques à quartz, qui tournait autour de 75 dollars. Ce positionnement prix possédait la double vertu d'inciter les clients à acheter plusieurs montres, comme un accessoire de mode, mais aussi d'éviter les clones de Swatch de la part des concurrents, incapables de

produire à des coûts aussi bas. De fait, Swatch a remplacé le métal ou le cuir par du plastique, simplifié la conception et le montage des montres en 51 pièces au lieu de 150, et utilisé le sondage à ultrasons au lieu de vis pour fermer les boîtiers. La traduction financière de ces choix stratégiques est manifeste : les coûts salariaux directs ayant été ramenés à 10 % au lieu de 30 %, Swatch a pu bénéficier d'une meilleure structure de coûts que ses concurrents asiatiques, pourtant pourvus de main d'œuvre bon marché (Kim et Mauborgne, 2005).

La Ford Mustang fut également conçue dans l'esprit du « prix stratégique » par Lee Iacocca et son équipe, pour répondre à une demande non satisfaite d'étudiants américains pour un véhicule séduisant à moins de 2 500 dollars. Le résultat de 418 000 modèles vendus dans les douze premiers mois n'a jamais été battu depuis 1964 (Cram 2006). L'ironie de l'histoire est que cette voiture, qui jouit plutôt d'une image de sportive luxueuse en Europe, coûtait à peine plus chère qu'une Coccinelle Volkswagen lors de son lancement.

Cette posture peut devenir permanente, comme par exemple chez Ikea, où les prix des produits sont systématiquement fixés avant de produire (de Fresse de Monval 2006), générant ainsi un cercle vertueux d'économies d'échelle.

Nous constatons que le concept de « prix stratégique » introduit une légère controverse entre Kim et Mauborgne et Geoffrey Moore, sachant que leurs travaux à tous s'inscrivent essentiellement dans des offres *B to C* comportant de forts effets d'échelle sur les coûts.

Contrairement à Moore, Kim et Mauborgne (2005) ne croient pas aux vertus des *early adopters* pour contribuer à la courbe d'expérience des fournisseurs qui devraient selon eux, dès l'origine de leur réflexion, viser la masse des clients en définissant un prix susceptible d'emporter leur adhésion massive. Kim et Mauborgne avancent deux raisons à cela : la vente de gros volumes génère de plus en plus de rentabilité, et la valeur des produits ou services de masse est liée, du point de vue de l'acheteur, au nombre de leurs utilisateurs. De fait, la commercialisation de masse est très rapidement un grand succès ou un cuisant échec.

Enfin, notons qu'un objectif de « prix stratégique » n'est pas imaginable dans un paradigme *Techno Push*, puisque cette fixation du prix à priori repose sur une intuition quant à la sensibilité des clients en la matière.

Kotler et Dubois (2000) proposent cinq choix possibles en termes d'objectifs de prix, : la survie, la maximisation du profit, celle des parts de marché, l'écramage et la recherche d'image.

1. L'objectif de survie, qui correspond à des situations évidemment tendues de surcapacité de production combinée à des besoins de réduire les stocks et/ou la nécessité de maintenir des employés en poste. L'action correspondante consiste bien entendu à baisser les prix au maximum, en espérant une augmentation de la demande, alors que les marges sont très réduites.
2. La maximisation du profit, qui correspond à une équation qui mixe prix et quantités vendues, moins les coûts totaux. Cet objectif a l'inconvénient de ne pas prendre en compte les clients et les concurrents (Nagle et Holden, 1995). De plus, il suppose que le contrôle de gestion permette d'établir les coûts avec précision.
3. La maximisation des parts de marché, qui aboutit à un positionnement prix de pénétration, en tablant sur un cercle vertueux selon lequel de grands volumes de ventes accroît les économies d'échelle, maintient à distance la concurrence, et augmentent donc le profit. A noter que cet objectif suppose, bien entendu, que la demande soit sensible au prix.
4. L'écramage, qui conduit à un positionnement prix plus élevé que l'offre de référence, puis à des baisses par paliers. C'est un objectif pouvant correspondre à des *start-up*, si leurs coûts sont potentiellement décroissants.
5. Enfin, la recherche d'image, par exemple dans le secteur du luxe : le parfum Joy de Jean Patou, par exemple, revendique fièrement sa spécificité de « parfum le plus cher du monde ».

Notons une difficulté particulière, concernant les objectifs liés à un volume de vente : le prix est précisément l'un des facteurs qui déterminent ce volume (Kotler et Dubois, 2000).

D'autres objectifs peuvent être ajoutés. Morris et Calantone (1990) en ont recensés vingt et un, dont les suivants sont distincts de ceux formulés par Kotler et Dubois et pourraient retenir l'attention de créateurs de *start-up* :

- ✓ Le retour sur investissement, forcément lié aux objectifs des investisseurs en la matière.
- ✓ La croissance des ventes, indicateur privilégié par ces mêmes investisseurs.
- ✓ L'amortissement rapide des coûts de R & D, que l'orthodoxie financière pousse à passer en charges.
- ✓ L'encouragement des clients à payer rapidement, car bien souvent, la trésorerie des *start-up* est tendue.

Signalons une curiosité, cas cité par Cram (2006) d'un village anglais d'une région touristique, qui choisit de pratiquer des tarifs plus élevés pour les automobilistes qui restaient le moins longtemps dans son parking. L'objectif consistait alors à faire payer aux touristes, plutôt qu'aux autochtones, le nécessaire agrandissement dudit parking.

Si l'objectif de prix est une variable particulièrement importante à prendre en compte pour une *start-up*, c'est parce qu'étant gourmande en capital, celle-ci doit composer avec ses actionnaires, avant de composer avec ses clients (Grunenwald et Vernon, 1988). Mais il arrive souvent que les objectifs des uns et des autres, en ajoutant ceux des entrepreneurs, ne soient pas conciliables. Cela est essentiellement dû à la différence d'espace temps : cinq à six ans pour les investisseurs, quelques mois pour les clients et, souvent, une vie de travail pour l'entrepreneur.

Nous avons déjà fait allusion à notre expérience de créateur de *start-up*. Notre portail Internet d'information et de services professionnels pour les médecins spécialistes avait levé près de huit millions d'Euros auprès de capitaux-risqueurs, en pleine bulle spéculative. Le modèle économique de ce site reposait essentiellement sur l'abonnement acquitté par les médecins. A leur arrivée, les investisseurs ont pesé de tout leur poids pour que nous laissions le site en accès gratuit, nous reposant exclusivement sur un business model publicitaire, pour accélérer le recrutement des membres dans une logique de prise de parts de marché.

Nous sommes sceptiques sur l'intérêt, pour une *start-up* technologique, de prendre en compte l'objectif que constitue le « prix stratégique ». En effet, il correspond à des fabrications en masse destinées à des clients *B to C*, deux variables plutôt rares, du moins dans les premières années du développement.

#### 2.4.5.4 Place de l'approche par la valeur par rapport aux autres composantes

Selon notre revue de la Littérature, il y a consensus sur le fait que le positionnement prix d'un produit ou service repose sur trois paramètres : les coûts, la concurrence et le marché (Dean 1969 ; Shapiro et Jackson, 1978 ; Hinterhuber 2004 ; Cram 2006). Notons que certains auteurs associent le marché et la concurrence dans une seule catégorie (Morris et Calantone, 2000), comme deux paramètres exogènes. Coe (1990) montre que les paramètres endogènes sont volontiers plébiscités par 86 % des managers pour concevoir leur positionnement prix.

Viardot (1992) a interrogé des responsables marketing de produits de haute technologie pour identifier les variables qu'ils prenaient en compte pour fixer leurs prix. Les résultats nous intéressent particulièrement, puisque nous serons en mesure de les comparer avec ceux de notre recherche empirique.

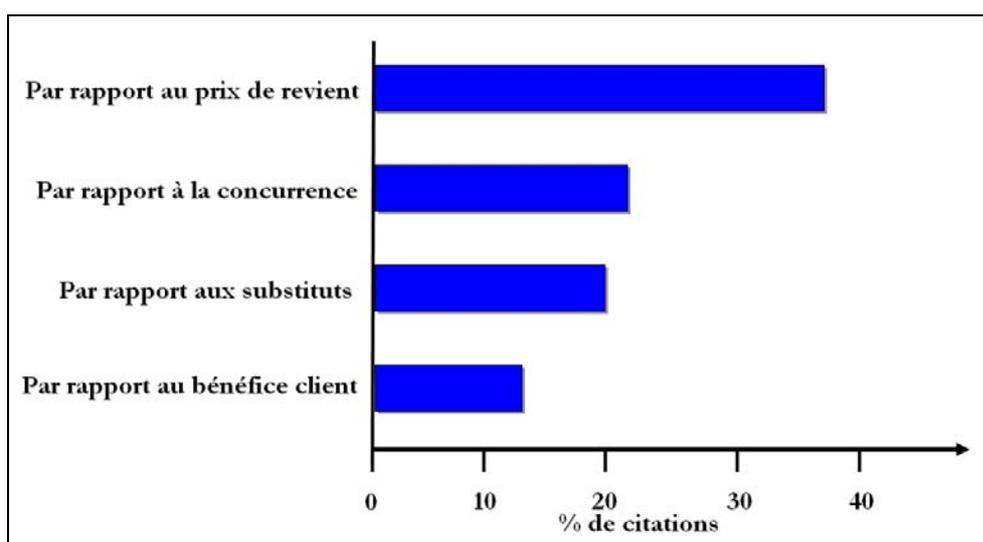


Fig. 25 - Les différentes techniques de fixation des prix (Viardot 1992)

On constate à la lecture de ce graphique, que la valeur est la dernière variable prise en compte.

Plusieurs auteurs ajoutent un quatrième paramètre, qu'ils mettent au niveau des trois autres : les objectifs poursuivis ou stratégies de prix (Morris et Fuller, 1989 ; Kotler et Dubois, 2000). Nous nous intéressons à cette dernière composante car, comme nous le verrons, elle nous semble particulièrement importante dans le cas des *start-up*, et notamment pour ce qui concerne les relations avec les investisseurs.

Citons une approche intéressante par Schindehutte et Morris (2001), celle des « 5 V : *Value, Variable, Variety, Visible and Virtual* ».

Au-delà de l'approche par la valeur étudiée précédemment, « *Variable* » fait référence au *business model* quant aux différentes façons de « manipuler » le client en termes de montant, d'échéancier ou de façon de payer ; « *Variety* » concerne les différentes offres possibles, et notamment les *bundles* ; « *Visible* » fait référence à l'image de marque véhiculée par le prix ; enfin « *Virtual* » correspond à la facilité opérationnelle de modifier souvent les prix, et notamment au *yield management*.

Parmi les trois approches classiques, certains auteurs pensent que le manager doit en privilégier une, car il est difficile de composer avec les trois (ou quatre) en leur donnant le même poids (Kortge et al., 1994). Ainsi, poursuivre un objectif de marge sur les coûts ne peut correspondre, par exemple, à un objectif de « coller » à la concurrence (ou de se différencier), qu'à la suite d'un hasard.

Dans une étude longitudinale de huit années, menée sur soixante entreprises positionnées en *B to B*, sans discrimination en termes de secteurs d'activité, Coe (1990) a déterminé que les managers *B to B* privilégiaient à 56 % le positionnement prix basé sur les concurrents en 1982, alors que 76 % d'entre eux se basaient plutôt sur les coûts en 1988.

D'autres auteurs (Kotler et Dubois, 2000 ; Hinterhuber 2004) pensent que l'intégration des différents concepts est possible, avec un processus comparable en six étapes, même si Hinterhuber met l'accent sur la valeur comme paramètre

principal, et qu'il substitue l'analyse des coûts à celle de la *Cost Volume profit* (CVP).

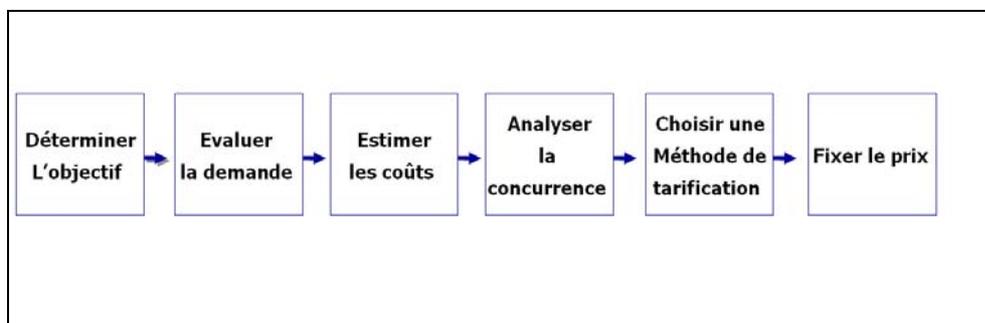


Fig. 26 - Les différentes étapes dans la fixation d'un prix (Kotler et Dubois, 2000)

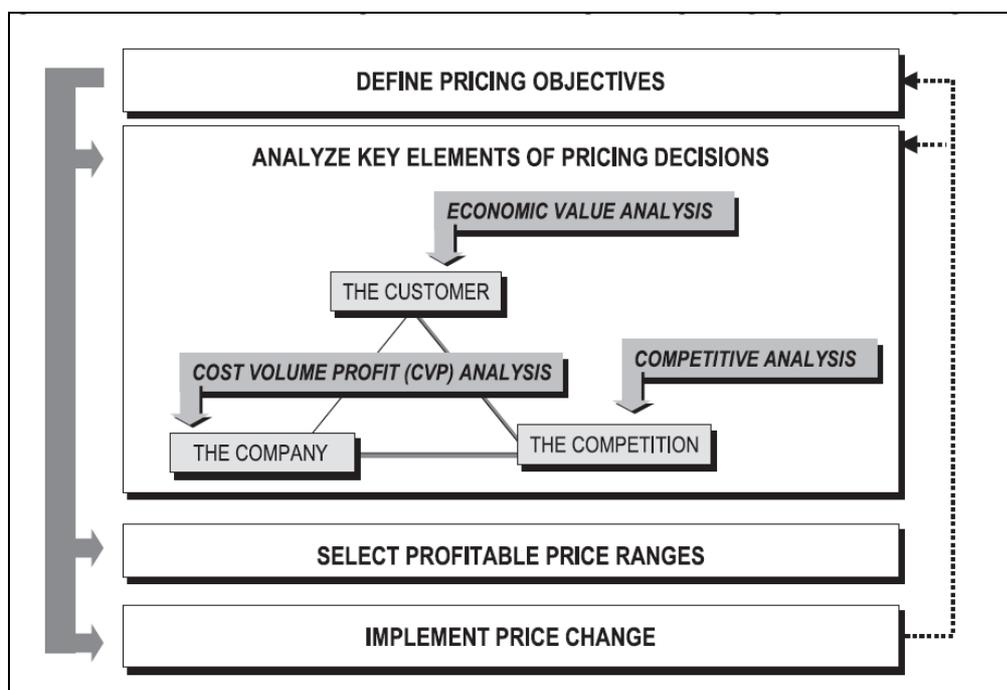


Fig. 27 - Framework for value-based pricing (Hinterhuber 2004)

**Résumé :**

Parmi les quatre approches du *pricing* possibles (par la valeur, la concurrence, les coûts ou l'objectif stratégique), et au-delà de la première déjà traitée en amont, chacune possède des avantages et des inconvénients.

L'approche par la concurrence est intéressante du fait qu'elle prend en compte un prix de marché, admis par les clients. L'approche par les coûts permet au manager de s'assurer qu'une marge est effectivement réalisée sur chaque vente.

Mes ces deux approches souffrent essentiellement du même mal : elles n'intègrent pas la valeur perçue par le client. Cette limite a une conséquence essentielle : la perte de marge pour de nombreuses entreprises, dont la littérature s'accorde à penser que le *pricing* est généralement trop bas.

Il est possible d'intégrer les approches par la valeur, la concurrence et les coûts, à condition d'en définir une prioritaire à laquelle les deux autres seront soumises. En l'occurrence, la littérature considère que c'est l'approche par la valeur qui doit guider le manager.

Au-delà des quatre approches que nous venons de décrire, et qui font appel à des compétences essentiellement managériales, d'autres composantes doivent être intégrées par le manager pour positionner ses prix, et notamment les aspects psychologiques. Bien qu'à la limite de notre champ de recherche, le fait de les occulter complètement nous aurait semblé difficilement justifiable.

**2.4.6 Pricing et psychologie**

L'approche du prix par le marché ne doit pas tenir compte uniquement de la valeur apportée aux clients, ou autres variables génériques. En effet, certains autres aspects

liés aux clients concernent des sensibilités, plus ou moins émotionnelles. De fait, la sensibilité au prix est, à l'instar de la VUPC comme nous l'avons vu, un outil de segmentation (Nagle et Holden, 1995).

Nous verrons également que d'autres considérations, plus prosaïques de disponibilité ou de lieu, sont également à prendre en compte.

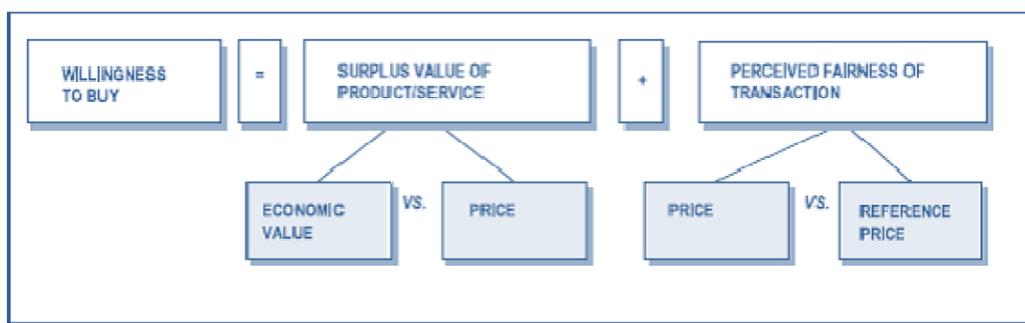
Bien entendu, on peut débattre sur la question de savoir si de tels paramètres ne sont pas des attributs de la valeur d'une l'offre comme les autres. Il nous est cependant apparu intéressant de consacrer une partie distincte, traitant des paramètres qui ne sont pas liés à la valeur intrinsèque de l'offre.

#### 2.4.6.1 Le prix « juste »

En premier lieu, parmi les nombreux facteurs émotionnels recensés par la littérature, les clients sont sensibles à la notion de « justesse » (Cram 2006), notamment si le positionnement prix est élevé (Hinterhuber 2004). N'oublions pas qu'il fut un temps où les marchands, qui outrepassaient une certaine norme en matière de justice des prix, étaient exécutés (Nagle et Holden, 1995).

Le concept de « prix juste » n'est pas lié à celui de profitabilité. Ainsi, les profits importants de nombreuses entreprises ne sont pas nécessairement ressentis comme excessifs par leurs clients : on peut citer des exemples comme Disney ou Häagen-Dazs. Il y a en revanche des industries qui sont particulièrement sensibles à ce concept, comme le pétrole (dont les compagnies sont souvent assimilées à des « profiteurs ») ou la santé. Dans ce dernier cas, les patients sont critiques envers le prix du médicament sans tenir compte des économies potentiellement générées sur d'autres postes du budget du système de santé (Nagle et Holden, 1995).

Dans la figure ci-dessous, Hinterhuber (2004) considère le concept de « justesse » comme l'un des deux paramètres étant à la base de l'intention d'achat. Cette justesse est issue d'une comparaison entre le prix de la nouvelle offre et celui de l'offre de référence.



*Fig. 28 - A simplified model of why we buy  
(Hinterhuber 2004)*

Coca-Cola avait mené une étude de faisabilité visant à moduler les prix de ses boissons en fonction de la température ambiante. Plus elle était élevée, plus les boissons étaient chères. Ce fut ressenti par les clients testeurs comme une tentative malhonnête, car la hausse de la température n'induisait aucun coût supplémentaire pour Coca-Cola, bien qu'il soit évident qu'en cas de grosse chaleur, la VUPC ne puisse qu'augmenter (Nagle et Holden, 1995 ; Cram 2006).

Pour que le client ait confiance dans la justesse du prix qui lui est proposé, ce dernier doit avoir une certaine conformité aux habitudes du secteur (Hinterhuber 2004). Un équipementier japonais avait déterminé que la stricte analyse de la valeur apportée à ses clients par sa nouvelle offre aurait pu lui permettre de vendre 240 000 Dollars, c'est-à-dire l'équivalent de deux années de profit, par rapport à quatre années d'amortissement. Les différents paramètres permettant de cerner ces coûts avaient été analysés par type de clients (cf. figure ci-dessous). Notons que les bénéfices et les sacrifices ont été pris en compte puisque trois composantes sur les dix ont une valeur négative.

–reduced start-up expenses (one-time benefits)	US\$5000
–reduced operating expenses (monthly average benefits)	US\$3000
–value of 99% of output meeting specifications compared with 95% for the main competitor (monthly average benefits for a medium-sized printing ink manufacturer)	US\$2000
–value of reduced change-over time (monthly average benefit)	US\$1000
–value of reduced down-time (monthly average benefits)	US\$5000
–higher residual value after standard amortization period (one-time benefits)	US\$10,000
–retraining of maintenance staff (one-time costs)	US\$ – 20,000
–increased energy consumption (monthly average costs)	US\$ – 1000
–increased supervision of equipment (monthly average costs for first 6 months of operation)	US\$ – 3000
–Net benefits (yearly average)	US\$120,000

Fig. 29 - *Modèle financier de valeur économique (Hinterhuber 2004)*

L'offre de référence étant positionnée à 50 000 Dollars, l'équipementier japonais choisit néanmoins de vendre son produit à 80 000 Dollars, pour éviter que sa nouvelle offre ne soit perçue comme injuste.

Enfin, le sentiment de justesse, voire de justice du prix doit être présent non seulement au moment de l'achat, mais aussi à terme, pour que jamais le client ne ressentir l'impression d'avoir été abusé. Cela suppose donc que le fournisseur maintienne une certaine stabilité des prix dans le temps, sauf opérations de promotion ponctuelles. Pour rassurer ses clients sur ce point, la marque automobile Saturn, par exemple, met en avant un engagement fort : « *No hassle, no haggle* »<sup>42</sup> (Dolan 1995).

#### 2.4.6.2 Compréhension et disponibilité de l'offre

Au-delà du sentiment de justesse ou d'injustice ressentie par un client face à un prix, se pose également la question de la transparence et de la disponibilité de cette offre.

<sup>42</sup> « Un prix, pas de négociation ».

Avant l'avènement de l'Internet, les clients n'avaient pas vraiment la possibilité de comparer plusieurs marques. La collecte des informations était longue et fastidieuse et le prix n'était qu'un des repères parmi d'autres (la publicité, la réputation) que le client est susceptible d'utiliser pour faire son choix, repère qui peut par ailleurs être perturbé par la présence d'une large gamme (Gerstner 1985).

Depuis l'Internet, la donne a été modifiée, puisque sans compter le surf, les comparateurs de prix permettent des investigations aussi rapides que précises (Schindehutte et Morris, 2001). Mais malgré cela, les clients *B to C* rencontrent toujours de grandes difficultés à rassembler et synthétiser une information que les fournisseurs s'ingénient à rendre la plus opaque possible. Les clients *B to B*, eux, ne devraient se préoccuper que de leur retour sur investissement, mais cela implique d'une part qu'ils soient aussi parfaitement informés (Nagle et Holden, 1995), et d'autre part qu'il n'y ait pas d'autres considérations (bureaucratie, politiques, syndicales, d'ego) qui entrent en ligne de compte dans leur réflexion.

Le client intègre de plus en plus souvent dans le prix qu'il est prêt à payer, l'assurance de trouver le produit ou service exact qu'il recherche, à un moment précis. L'exemple de l'habillement hors soldes montre qu'un client peut être prêt à payer plus cher pour la certitude d'une taille, d'un coloris, etc. Dès lors, le prix n'est plus seulement lié aux attributs intrinsèques de la valeur de l'offre (Peiron 2007).

Nous verrons par la suite que, pour certains auteurs, l'asymétrie d'information augmente la valeur perçue, alors que pour certains autres, elle la diminue.

#### 2.4.6.3 Bornes de prix

Il existe un prix « plafond » par segment de marché : il correspond au seuil au-delà duquel aucun client n'achètera (Marn et al., 2003 ; Viardot 1992). A l'inverse, il existe également, bien entendu, un prix « plancher » en deçà duquel le fournisseur ne peut pas vendre. Ces bornes peuvent être déterminées par une analyse de la sensibilité au prix, ce qui permettra au manager de gagner du temps et d'affiner par la suite (Nagle et Holden, 1995). Il peut être en effet intéressant d'effectuer une

itération entre la VUPC de la nouvelle offre et la sensibilité au prix, afin de déterminer si le niveau des deux indices est cohérent.

Les bornes de prix peuvent aussi se matérialiser par le ratio entre le montant de l'achat et : les revenus des clients ou la part effectivement payée par celui-ci en *B to C* ; le profit espéré par les clients en *B to B*.

Ainsi, lorsque le poids de l'achat représenté par la nouvelle offre est significatif par rapport au prix de vente final du client, ce dernier sera particulièrement sensible au prix (en *B to B*). Si l'achat revient à une somme importante par rapport aux revenus du client *B to C*, l'intérêt porté au niveau du prix sera de même nature (Cram 2006).

Entre ces deux bornes de prix, il existe le concept de « zones d'indifférence au prix » (Kalyanaram et Winer, 1995 ; Cram 2006). Ainsi, des études de Mc Kinsey ont établi l'existence de ces zones, qui peuvent être assez étroites (0,2 % pour des produits financiers), ou couvrir un spectre très large (jusqu'à 17 % pour les cosmétiques (Cram 2006)). De fait, se positionner en haut de cette zone peut permettre au manager, lorsqu'on connaît la relation entre prix et profits, d'optimiser très sensiblement ses marges.

Signalons par ailleurs que parfois, les bornes de prix peuvent dépendre d'une offre complémentaire. On peut prendre l'exemple d'un système anticollision pour yachts de luxe (sur lequel nous reviendrons) : le prix du système par rapport à celui du yacht est tellement insignifiant, que les bornes qui pourraient contraindre le positionnement prix du fournisseur se trouvent considérablement élargies.

Pour conclure sur la sensibilité au prix, il faut bien avoir en tête que c'est une variable qui peut être influencée par des actions managériales. A condition d'avoir consacré du temps et des moyens à l'analyse de cette sensibilité, le manager est armé pour trouver les moyens de la réduire au maximum, afin d'écarter dans le même mouvement, les bornes de prix pour vendre le plus cher possible.

A tout le moins, le manager de *start-up* devra donc se préoccuper de savoir si sa proposition de valeur peut-être affectée par une sensibilité au prix significative de ses clients.

**Résumé :**

**Puisqu'il n'est de valeur que perçue, la sensibilité des clients aux prix est un facteur important à prendre en compte pour le manager.**

**Le concept de « justesse du prix » est la principale illustration de la composante irrationnelle de la perception du prix. Ainsi, les prix pratiqués par certaines industries (pharmaceutique, par exemple) sont-ils particulièrement « surveillés », alors que d'autres (crèmes glacées) sont parfaitement libres, aux yeux des consommateurs, de positionner leurs prix comme elles l'entendent.**

Les aspects psychologiques ne sont pas les seuls que les managers doivent intégrer, au-delà des quatre approches génériques. Notre revue de la littérature nous a conduit à en distinguer deux autres : la distinction entre les *business models B to B* et *B to C* d'une part, et entre les produits ou services, d'autre part.

#### **2.4.7 Distinguer B to B et B to C**

Notre revue de la littérature montre des différences sensibles sur la problématique du *pricing* entre des offres *B to B* et *B to C*, pour lesquelles les facteurs émotionnels semblent plus prégnants.

En *B to B*, il semble moins influencer les décisions d'achat, qui devraient surtout reposer sur le potentiel de retour sur investissement (Von Hippel 1986 ; Nagle et Holden, 1995).

Sur 112 décisions d'achat *B to B* analysées, Kelly et Coaker (1976) ont cherché à comprendre l'importance du prix comme critère de choix. Cette recherche a été menée à posteriori, c'est-à-dire après l'achat, évitant ainsi le biais des contingences

émotionnelles liées à l'acte lui-même pour l'acheteur, qu'il se fasse inviter à déjeuner ou que l'achat comporte un enjeu d'ego, par exemple. Cette recherche a donc comparé des offres de vendeurs actualisées, avec les cahiers des charges passés des acheteurs.

Il en ressort que sur les 112 décisions d'achat (sur 360 offres), 46 ont été faites au-dessus du prix le plus bas. 70 propositions (sur les 360) ayant un meilleur prix que les offres retenues ont été rejetées pour des raisons liées à leur manque d'attractivité : 18 ne correspondaient pas au cahier des charges, 18 comportaient des coûts de transfert élevés, 9 demandaient un temps de livraison plus long (pour les principales, Kelly et Coaker détaillant 11 raisons de rejet).

De par son caractère plus rationnel, un prix en *B to B* devrait donc être plus facile à fixer qu'un prix en *B to C* (Nagle et Holden, 1995).

En *B to C*, l'écart entre les déclarations des consommateurs (qui se disent attachés à des prix les plus bas possibles) et leurs actes est significatif. Ainsi, par exemple, selon une étude de Mc Kinsey, 89 % des acheteurs de livres en ligne commandent sur le premier site qu'ils ont consulté. De même, citons le cas des automobilistes qui font un détour pour trouver de l'essence moins chère, annihilant par la-même leur bénéfice financier sans s'en rendre compte ; ou celui du prix d'un CD de musique directement corrélé à celui de *sweat-shirts* dont le rayon était mitoyen : sans qu'aucun changement n'ait été effectué au niveau des produits, le prix moyen d'un CD acheté le même jour passait de \$9 à \$7,29 lorsque le prix des *sweat-shirts* passait de \$80 à \$10 (Cram 2006).

Ainsi, les clients, notamment en *B to C*, prétendent rechercher les meilleurs prix, mais en fait, ils recherchent une valeur, comme nous l'avons vu. Du reste, il existe un cas où les clients payent plus cher que le prix affiché, lorsqu'ils donnent un pourboire (Cram 2006). Les clients en *B to B*, eux, recherchent un retour sur investissement, et pourvu qu'il soit attractif, certains auteurs pensent qu'on pourrait « vendre à n'importe quel prix » (Moore 1998).

Notre revue de littérature nous a conduit à constater, à propos de ce rapport des clients avec les prix, une double schizophrénie.

D'une part, les clients *B to C* disent accorder une attention particulière au prix mais cela ne se vérifie pas dans les faits, puisque la littérature fournit de nombreux exemples dans lesquels les clients sont incapables de citer les prix qu'ils viennent de payer.

D'autre part, les clients *B to B* disent ne pas accorder une importance particulière au prix, et cela ne se vérifie pas dans les faits non plus. N'importe quel commercial ou manager ayant passé quelques années sur le terrain sait bien que le prix est au centre des préoccupations des acheteurs.

Cette sensibilité au prix en *B to B* est-elle due au mouvement de banalisation des offres constaté par Kim et Mauborgne (2005), qui, devant l'incapacité des fournisseurs à se différencier, conduit les clients à leur mettre la pression sur les prix, quand bien même ils ne l'auraient pas voulu ?

L'explication de ces phénomènes réside peut-être dans l'imperfection des informations mises à la disposition des acheteurs par les vendeurs, éloignant les premiers d'approches rationnelles, comme nous l'avons vu.

Nous avons identifié une autre distinction entre *B to B* et *B to C*, qu'il nous paraît intéressant à signaler. En *B to B*, l'achat de produits ou services dépend souvent de plusieurs interlocuteurs, notamment en présence d'une offre innovante et technologique. Ce constat conduit aux remarques suivantes (Viardot 1992) :

- ✓ Plus le prix est élevé, plus le nombre d'interlocuteurs augmente.
- ✓ De fait, l'organisation de l'entreprise cliente a un impact certain sur ses procédures d'achat et sa sensibilité au prix, puisque, comme nous l'avons vu, il est parfois difficile de justifier un achat en interne, notamment si son coût est élevé.

Enfin, on pourrait opérer une segmentation différente, puisqu'au sein même des entreprises *B to B*, la sensibilité au prix peut varier d'une industrie à l'autre. De fait, celle de l'automobile est réputée pour sa recherche permanente des meilleurs coûts, ce qui n'est pas le cas de l'industrie aéronautique, pour laquelle de nouvelles fonctionnalités peuvent justifier des prix élevés (Viardot 1992).

#### 2.4.8 Distinguer produits et services

Bien que Morris et Fuller (1989) mentionnent, comme l'une des conclusions de leur recherche (sur la façon dont les experts-comptables américains conçoivent les prix de vente de leurs services), la similitude des résultats avec des études effectuées sur des produits, de nombreux auteurs, dont ils font partie, voient la nécessité de différencier les deux *business models*.

Les services ont certaines particularités, qui rendent leur appréhension plus difficile (Friedmann et French, 1987 ; Morris et Fuller, 1989 ; Cram 2006) :

- ✓ La valeur perçue par les clients est très personnelle, car chacun aura un contact différent, à un moment différent, avec son fournisseur. De fait, la segmentation des clients est plus difficile à opérer.
- ✓ La valeur perçue du service est très liée au moment de sa consommation, et il est difficile de garantir que tous ces moments seront reproduits avec la même qualité.
- ✓ Le jeu concurrentiel est plus tendu dans les services, car les barrières à l'entrée sont moins élevées, et la demande d'innovation des clients plus forte.
- ✓ Les services laissent plus de prise à la négociation entre vendeur et acheteur, notamment en *B to B*, et l'on sait que la négociation est plutôt synonyme de prix à la baisse.
- ✓ Les services étant assurés par de la main d'œuvre à valeur ajoutée avec moins de coûts marginaux (et ne pouvant être stockés), l'échec commercial est très coûteux.

Mais, en matière de *pricing*, les services ont aussi leurs avantages (Friedmann et French, 1987 ; Morris et Fuller, 1989 ; Cram 2006) :

- ✓ Un service qui, par nature, ne peut être stocké, et qui est donc plus difficilement matérialisable, rend les clients moins sensibles au prix.
- ✓ Il existe un lien entre l'intensité de la VUPC et la sensibilité au prix : plus la VUPC est élevée, plus la sensibilité au prix des clients baisse.

- ✓ Il est moins difficile de facturer aux clients des suppléments par rapport à un tarif de base dans les services que dans les produits.

De fait, l'importance du *pricing* dans les services en fait l'un des indicateurs majeurs de la qualité, ainsi qu'un outil de management des capacités de production (Friedmann et French, 1987 ; Morris et Fuller, 1989).

Mais augmenter la valeur des attributs d'une offre de services exige une innovation radicale, car une nouvelle offre à l'intérieur d'une gamme de services est plus difficile à faire admettre aux acheteurs de services qu'aux acheteurs de produits. Dans le premier cas, les clients ont toujours plus de mal à comprendre pourquoi ils ne peuvent pas obtenir le nouveau service au prix de l'ancien (Friedmann et French, 1987). Notons toutefois que dans le second cas, le fait de disposer d'une ancienne version d'un produit conduira le client à moins valoriser la nouvelle offre comme Dolan (1995) l'a montré dans le secteur des logiciels.

**Résumé :**

**Des différences sensibles existent bien dans les approches qui devraient être retenues par les managers pour leur positionnement prix, selon que leur *start-up* est positionnée en *B to B* ou en *B to C*, ou selon que leur offre est constituée de produits ou de services.**

**Dans le premier cas, les clients *B to C* disent accorder une attention particulière au prix mais, selon la littérature, cela ne se vérifie pas dans les faits, puisque bien souvent, les clients sont incapables de citer les prix qu'ils viennent de payer pour un article.**

**D'autre part, les clients *B to B* disent ne pas accorder une importance particulière au prix (mais plutôt au retour sur investissement), alors que selon notre expérience professionnelle, c'est l'une de leurs préoccupations essentielles.**

**Pour ce qui concerne la distinction entre produits et services, le prix d'un produit paraît plus facile à établir, car l'aspect immatériel des activités de service rend ces dernières plus complexes à cerner. En**

**revanche, cette même immatériabilité rend les modifications de prix plus faciles à opérer, car les leviers sont multiples et la vigilance des clients moins évidente.**

Nous avons passé en revue les différentes composantes et méthodes possibles pour optimiser le positionnement prix. Dans quelle mesure ces contributions académiques sont-elles susceptibles de guider le manager de *start-up* technologique ?

#### **2.4.9 Pricing et start-up technologiques**

Le caractère innovant de la technologie, et donc la maximisation du potentiel de valeur, met les *start-up* technologiques devant un double constat :

D'une part, le positionnement prix d'une *start-up* devrait jouir d'une très grande liberté de créativité, puisque sa nouvelle offre peut la conduire à une situation de monopole. Cette position enviable doit néanmoins être nuancée par la matérialisation d'une l'offre de référence et l'érosion éventuelle des barrières à l'entrée (Dean 1969).

D'autre part, la technologie agit comme un brouilleur sur les repères des clients (Covin et al., 1990), bien que son caractère innovant devrait permettre un meilleur potentiel de valorisation.

Analysant les raisons des succès ou échecs de l'introduction de nouvelles offres sur le marché, et en comparant des produits technologiques (instruments médicaux) à des services (approvisionnements de nourriture) sur 151 entreprises, Karakaya et Kobu (1994) sont parvenus à la conclusion selon laquelle le prix était une variable plus importante du succès des entreprises dans un univers *low-tech* que dans un univers *high tech*.

Cette différence a également été étudiée par Covin et al., (1990)<sup>43</sup>, qui parviennent à un résultat similaire. Les auteurs considèrent en effet la technologie comme brouillant les repères des clients, qui, ne comprenant pas la plupart des

---

<sup>43</sup> Etude portant sur 57 entreprises ayant une moyenne de 55 employés, de 5,25 millions de Dollars de chiffre d'affaires, et d'une ancienneté de 15,77 ans.

fonctionnalités des nouvelles offres à caractère technologique, n'ont pas forcément l'idée du « juste prix ». De fait, le prix n'est pas un critère d'achat aussi important que pour les offres *low-tech*, car la technologie permet alors aux fournisseurs d'adopter un positionnement prix élevé, qui rassure les clients à priori sur la qualité finalement délivrée (Grunenwald et Vernon, 1988).

Ainsi, le dilemme du positionnement prix est particulièrement aigu pour de jeunes entreprises sans expérience, car il est renforcé par la difficulté d'appréhension de la nouvelle offre par les clients (Woodside 1995).

Dean (1969) et Williams et al. (1991) ne considèrent comme positionnement prix d'entrée sur un marché pour une *start-up* que deux possibilités, forcément différenciées : le prix d'écrémage (au-dessus de l'offre de référence) ou celui de pénétration (en dessous). Woodside (1995) ajoute la troisième, le « *parity pricing* » (au niveau de l'offre de référence). Ainsi, tous les positionnements semblent possibles selon la littérature.

Woodside ajoute que, pour un fournisseur ayant une offre à caractère technologique en *B to B*, il est recommandé de se positionner, au minimum, au niveau de l'offre de référence, notamment pour éviter une guerre des prix, arme favorite des entreprises installées, et notamment les plus grandes d'entre-elles (Bayus et al., 2007), car elles peuvent envisager des pertes temporaires, en espérant décourager l'implantation de nouveaux entrants sur leurs marchés.

Mais lorsque les progrès constants de la technologie conduisent les fournisseurs à offrir une valeur toujours plus élevée pour un prix que les clients espèrent toujours plus bas (Grunenwald et Vernon, 1988), ces derniers ont tendance à intégrer dans leurs décisions d'achat l'amélioration future en la matière des nouvelles offres, ce qui peut entraîner un report de leur commande (Kalyanaram et Winer, 1995 ; Bridges et al., 1995). Pour tenter de contrer ce phénomène, les réductions devront intervenir de la façon la plus incrémentale possible, avec les plus longues périodes possibles entre deux baisses, afin de décourager les clients d'attendre la suivante (Bridges et al.,

1995 ; Kalyanaram et Winer, 1995), sans oublier de communiquer avec les clients pour justifier ces mouvements (Bridges et al., 1995).

Finalement, l'outil qui assure un positionnement prix idéal existe peut-être, pour le client comme pour le fournisseur, serait l'Internet (Schindehutte et Morris, 2001 ; Jap et Naik, 2004 ; Cram 2006 ; Walter et al., 2006). Le réseau permet ainsi aux clients d'obtenir des informations sans commune mesure en termes d'exhaustivité, de rapidité et de précision, avec ou sans l'aide d'un comparateur de prix.

Par exemple, eBay, qui regroupe à la fois un nombre très significatif de clients (plusieurs millions), et d'offres, et qui par nature est dynamique, permet sans doute à chacune de ses transactions d'approcher le partage de la valeur optimal pour l'acheteur et le vendeur. Internet permet également de surveiller, sur un très grand nombre de transactions et en temps réel, le taux de transformation des achats par rapport à la consultation d'un article. A condition d'éviter le biais que représentent les autres paramètres de la décision d'achat (design produit, ergonomie du site, etc.), on peut, par exemple, déduire très rapidement d'un taux de transformation élevé que les prix sont peut être trop bas.

Internet permet aussi de segmenter les clients et ainsi de personnaliser le positionnement prix des fournisseurs.

Enfin, Internet permet d'échanger des impressions entre clients, ce qui en fait une arme redoutable pour apprécier la qualité des produits ou services proposés (ceux qui sont bon marché, comme les livres ou les DVD), quand on pense à l'impact de la notation des vendeurs sur eBay, par exemple.

Enfin, la dernière spécificité du caractère technologique des *start-up* en matière de positionnement prix concerne le lien avec l'amortissement de la R & D. Pour la plupart des auteurs académiques, la R & D est à considérer comme une dépense « historique », et donc à retrancher de la rentabilité en termes de traitement comptable (Dean 1969), ou à amortir au plus vite (Grunenwald et Vernon, 1988).

Notons pour conclure que, très pragmatiquement, il n'est pas rare que le premier client, celui avec lequel l'on a, par exemple, co-développé le premier produit, soit celui qui, *de facto*, fixe le premier prix de commercialisation.

En résumé de ce chapitre consacré à la revue de la littérature et à la définition des différents concepts qui sous-tendent notre recherche empirique, nous constatons que la littérature ne confirme ni n'infirme nos intuitions.

Ce constat résulte du peu de contributions que nous avons trouvées portant sur l'entreprise fraîchement créée, et notamment les *start-up* technologiques.

Ainsi, la partie empirique de notre recherche ci-dessous doit nous permettre d'établir dans quelle mesure, pour le champ de recherche qui est le nôtre, les principales variables sous-tendant le concept de proposition de valeur ont-elles été intégrées.

**Résumé :**

**Pour positionner le prix de ses produits ou services, une *start-up* technologique bénéficie d'un avantage significatif, lié essentiellement au potentiel de création de valeur lié à la technologie. De fait, si la valeur créée est significative, la *start-up* peut bénéficier, pendant un temps donné, d'une situation de rente monopolistique.**

**Cependant, le même statut de *start-up* implique également que l'asymétrie d'information liée à la technologie érode plus ou moins la valeur ainsi créée.**

**La littérature propose en fait tous types de positionnement prix pour des *start-up* technologiques, que ce soit au-dessus, au niveau ou en dessous de l'offre de référence, selon les cas.**

Même s'il n'existe pas de consensus académique en termes d'approche du *pricing* pour les *start-up*, la littérature reproche aux managers leur absence de méthode en la matière, déduisant que la plupart des positionnements prix ne sont pas optimisés.

De fait, la question de savoir si l'on peut proposer aux managers des solutions leur permettant de rectifier (à la hausse ou à la baisse), un positionnement prix défaillant, doit être posée.

#### **2.4.10 Dynamique et mécanique du pricing**

De nombreux événements, conjoncturels ou structurels, peuvent conduire une entreprise à faire évoluer ses prix. On peut prendre l'exemple de l'influence du niveau de stock des clients : sont-ils prêts à stocker moins dans l'espoir d'un meilleur prix à venir ? La pertinence de la réponse à cette question peut avoir des répercussions très importantes sur la santé des entreprises, quant on voit ce qui s'est passé pour les compagnies pétrolières américaines qui ont anticipé une poursuite des baisses du prix du pétrole en 1983 et 1985, prévision qui ne s'est pas concrétisée dans les faits (Nagle et Holden, 1995).

Dans une étude réalisée sur treize ans, concernant 1 857 entreprises commercialisant des produits en *B to B* en Allemagne, et introduisant une innovation par an sur un produit existant, Smolny (1998) a montré que si les innovations de processus n'entraînent pas de baisse des prix, les innovations de produits permettent de les augmenter.

Il est cependant très difficile de modifier son positionnement prix (Grunenwald et Vernon, 1988). Pour une *start-up*, cette difficulté est plus aigüe encore, pour les raisons suivantes :

- ✓ Les clients mettent en question le sérieux de l'entreprise qui varie (si c'est à la baisse), voire son honnêteté (si c'est à la hausse). Les *start-up* en recherche permanente de légitimité n'ont pas besoin de cette mauvaise image.
- ✓ Les progrès de la technologie accélérant le rythme de mise sur le marché des produits ou services, un positionnement prix peut ne pas pouvoir être corrigé à temps avant la génération suivante de l'offre (Grunenwald et Vernon, 1988).

Cependant, de nombreux changements dans l'environnement (guerre des prix), comme dans l'entreprise (nouveaux actionnaires) peuvent rendre des ajustements du positionnement prix, plus ou moins sensibles, nécessaires. Dans ce cas, le manager

doit simuler les répercussions potentielles de ces mouvements en termes de profitabilité. Pour ce faire, Calthrop (2007) recommande de fixer son attention sur le « prix net par unité équivalente », comme par exemple le poids en chocolat dans une barre de friandise, plutôt que sur le prix tarif. Cette tactique permet une cohérence dans le temps (par rapport à l'inflation, par exemple) et d'éviter au manager de croire qu'il continue à faire des profits alors que ce n'est peut-être plus le cas.

Il est bien évident que si l'on parle d'évolution des prix, il faut considérer la hausse comme la baisse. Il est certes plus facile de baisser des prix que de les augmenter (Marn et al., 2003).

#### 2.4.10.1 Augmenter les prix

Une entreprise peut avoir plusieurs bonnes raisons d'augmenter ses prix :

- ✓ La pression concurrentielle se fait plus vive et il faut à nouveau se différencier « par le haut » en innovant.
- ✓ Le positionnement prix n'est manifestement pas le bon et qu'il est patent que le fournisseur donne trop de valeur à ses premiers clients.
- ✓ L'innovation technologique, processus qui doit être continu, permet de créer des surcroûts de valeur tellement significatifs, que le fournisseur peut être en mesure d'en capter une partie. C'est le cas des moteurs turbo, pendant les premières années de leur commercialisation (Bayus et al., 2007).
- ✓ Des entreprises bénéficient des progrès de l'image de marque globale d'une industrie. C'est l'exemple des industries électroniques et automobiles japonaises dont la valeur était perçue basse à leur débuts sur le marché américain, et qui maintenant se frottent à la concurrence avec des positionnements prix élevés (Williams et al., 1991).
- ✓ Il existe un lien direct entre l'augmentation des prix et celle des profits.
- ✓ Il existe une « zone d'indifférence » dans laquelle une augmentation des prix est pratiquement indolore pour les clients.
- ✓ Les coûts (fixes ou variables) peuvent être amenés à augmenter, ponctuellement ou régulièrement.
- ✓ La littérature a montré que c'était difficile mais pas impossible.

Considérons que le concept de « force brute » décrit par Docters et al. (2004), qui consiste à mettre des clients devant le fait accompli d'une augmentation des prix, rendue possible par un rapport de force très favorable, est à la portée de bien peu d'entreprises, et à plus forte raison de *start-up*. En effet, même s'il leur arrive d'être en position de « monopole » temporaire comme nous l'avons vu, il est très rare qu'elles puissent dicter leur loi.

Plusieurs facteurs rendent une augmentation des prix difficile à mettre en place car, bien entendu, les clients n'y sont pas favorables (Docters et al., 2004) :

- ✓ Une augmentation peut être perçue comme la remise en question d'un sentiment de justesse des prix, sentiment cher au client, comme nous le verrons.
- ✓ Dans un cadre *B to B*, une augmentation peut conduire des clients acheteurs à se justifier auprès de leurs correspondants dans l'entreprise, et pour ce faire, comparer avec des concurrents auxquels il serait éventuellement mis le « pied à l'étrier ».
- ✓ Les clients peuvent avoir le sentiment qu'accepter une augmentation les entraîne dans un cercle vicieux d'augmentation régulière des prix.

Il existe des variables stratégiques et tactiques à prendre en compte si l'on veut augmenter des prix avec un maximum de chances de succès (Gerstner 1985 ; Kalyanaram et Winer, 1995 ; Nagle et Holden, 1995 ; Simon et Butscher 2001 ; Docters et al., 2004).

Ainsi, en termes stratégiques ou marketing :

- ✓ Augmenter la VUPC et les prix à l'unisson : c'est la tactique poursuivie avec succès par Johnson & Johnson pour leurs brosses à dents, passées de \$1,99 à \$3,99. Ces augmentations significatives étaient devenues possibles grâce à de nombreuses innovations, notamment en termes de design et d'ergonomie. Notons que cela ne les empêcha pas d'augmenter leurs volumes de vente.
- ✓ Réduire les coûts, mais conserver un positionnement prix constant : c'est la tactique poursuivie par l'industrie des bandages adhésifs, qui a remplacé le

métal des boîtes par du carton et réduit le métrage des bandes, tout en augmentant les ventes globales.

- ✓ Augmenter le prix pour certains segments seulement : un fabricant d'acier qui fournit des clients qui produisent des bureaux et d'autres des bagages, pourra plus facilement augmenter ses prix vis-à-vis de ces derniers, car l'impact de cette augmentation sur le prix consommateur sera moindre, puisque la quantité d'acier utilisée pour renforcer une valise est moindre que pour fabriquer un bureau.
- ✓ Imaginer une redéfinition de la chaîne de la valeur en faisant prendre en charge une partie des coûts par un tiers payant. Les avocats, qui achètent des ressources ou contenus chez des éditeurs et qui les facturent à leurs clients en sont un bon exemple.

Par ailleurs, on peut compléter ces mesures par d'autres, plus tactiques (Nagle et Holden, 1995 ; Docters et al., 2004 ; Cram 2006) :

- ✓ Essayer, dès l'introduction du produit ou service sur le marché d'entretenir une certaine opacité sur le prix. Bien entendu, il faut qu'un sentiment de justesse des prix demeure, mais cette tactique est pratiquée avec succès par les opérateurs Télécom, par exemple (à tel point que le législateur s'en émeut). Cette opacité facilitera naturellement les évolutions futures.
- ✓ Changer de *business model*, comme l'a fait Bouygues Telecom qui, inventant le mobile à un Euro, a adapté le modèle de Gillette (ou de Rank Xerox) à son industrie : l'outil de base est fourni à bas prix, et le fournisseur compense par les consommables (ou l'abonnement, en l'occurrence).
- ✓ Faire payer des services qui étaient jusqu'alors gratuits : la livraison chez Domino's Pizza, des appels sans réponse de plus de 30 secondes chez AT&T, des coffres-forts dans les chambres d'hôtel, etc. On remarque qu'il s'agit à chaque fois de très petites sommes, de l'ordre de l'euro ou dollar, et que les exemples cités concernent plutôt des modèles *B to C*.
- ✓ Procéder par augmentation incrémentales, si possible dans la zone d'indifférence, en évitant ainsi de communiquer la hausse auprès des clients.

Si tel n'est pas le cas, il est très important de communiquer avec les clients de façon transparente.

- ✓ Changer la définition du produit : Clearasil a augmenté le prix de ses tubes anti-acné de 3,50 Dollars à six Dollars, en vendant non plus les tubes à l'unité, mais par kit de produits complémentaires.
- ✓ Jouer sur l'effet de gamme : un vendeur de machines professionnelles proposant trois gammes de prix, constatant que la plus chère ne se vendait pas, interrogea ses clients et s'aperçut que ces derniers n'avaient aucune objection en termes de valeur perçue. Leur problème résidait dans la difficulté de justifier auprès de leur hiérarchie l'achat du modèle le plus cher. Le fournisseur introduisit alors sur la marché un quatrième produit, plus cher encore et qui se vendit peu, mais les ventes de l'ancien produit haut de gamme décollèrent.

Notons que la hausse des prix peut résulter de la baisse du prix des concurrents. Ainsi, Norstar, nouveau système téléphonique de Northern Telecom, était considéré par le fabricant comme sensiblement supérieur à ses concurrents, mais cet avantage ne pouvait pas se traduire par un meilleur positionnement prix, car les distributeurs imposaient un prix contraint au niveau de l'offre de référence. Northern Telecom n'eut donc pas le choix et travailla à déterminer comment on pouvait assurer des profits à ce niveau de prix. Confiant dans la supériorité de son produit, elle était convaincue que la VUPC de Norstar allait augmenter au fur et à mesure de son utilisation par les clients. C'est précisément ce qu'il advint, et ce sont les concurrents du Norstar qui durent baisser leur prix, car il fallait bien que le delta de VUPC soit compensé, sous peine de perdre de nombreux clients. Ainsi, relativement, le Norstar qui put maintenir son prix premium, retrouva un positionnement prix naturel au-dessus des concurrents et augmenta sa part de marché.

Bien entendu, pour qu'une telle stratégie soit possible, il faut, d'une part, posséder une souplesse en termes de réduction des coûts, et d'autre part, avoir une assise financière qui permette un retour sur investissement à moyen terme, et donc, des actionnaires patients...

#### 2.4.10.2 Baisser les prix

La baisse des prix semble inscrite dans les gènes des managers, selon une recherche effectuée auprès de 60 d'entre eux (Urbany 2001). Considérons une entreprise qui vend des lunettes de soleil, dont le prix de revient est à 7 dollars. Le scénario « A », soumis aux soixante décideurs, prévoyait 100 % de chances de vendre 1 000 paires de lunettes de soleil à 10 dollars. Le scénario « B » proposait une réduction de prix à 9,50 dollars, entraînant 80 % de chances de vendre 1 250 unités et 20 % de n'en vendre que 1 000. Mathématiquement, les deux options sont équivalentes, puisqu'elles conduisent le fournisseur à un profit équivalant de 3 000 dollars.

En théorie, l'option « A » est la moins risquée et devrait être privilégiée, mais la plupart des managers interrogés choisirent l'option « B ». Ce choix resta même constant face à des variations du scénario, lorsqu'il fut prévu que la concurrence s'aligne sur les 9,50 dollars, ou qu'une nouvelle étude de la demande montre que la réduction du prix entraîne une réduction des profits.

Baisser les prix n'est pas simple non plus pour une *start-up*, pour les raisons suivantes :

- ✓ A la baisse, il est difficile de lutter sur un terrain sur lequel le niveau des coûts est la clé, contre des concurrents dont les structures sont bien mieux adaptées à ce genre de combat.
- ✓ Les entreprises installées pratiquent volontiers la guerre des prix comme réponse à une menace concurrentielle ;

Il y a cependant toutes les raisons de voir des prix élevés, souvent inspirés par de lourds investissements en R & D, baisser très sensiblement dans le temps, du fait de l'amortissement de ces investissements et/ou d'économies d'échelle.

Ces baisses sont indispensables pour toucher deux catégories de clients (Moore 1998) : les « conservateurs », qui, rappelons-le, correspondent à la clientèle de masse assurant la forte croissance du fournisseur ; le grand public qui, à un certain niveau de prix, peut se laisser séduire, comme dans le cas des imprimantes à jet d'encre de HP, lorsque leur prix passa sous la barre des 800 Dollars.

Mais le manager doit avoir en tête que ces baisses ne sont pas toujours synonymes d'augmentation des ventes et des profits (Grunenwald et Vernon, 1988) ou de parts de marché (Bridges et al., 1995).

Enfin, si les compagnies aériennes et les hôtels offrent à leurs clients des programmes de fidélisation, c'est aussi parce que les utilisateurs les valorisent de façon plus élevée que des réductions en *cash*, étant donné qu'il existe un tiers payant (l'entreprise).

#### 2.4.10.3 Elasticité du prix

L'élasticité des prix est négative lorsqu'ils augmentent (l'augmentation du prix des cigarettes fait diminuer leur consommation), et positive lorsqu'ils baissent (Grunenwald et Vernon, 1988 ; Cram 2006).

Si l'élasticité estimée d'un prix est de -2,5, on peut s'attendre à ce qu'une augmentation du prix de 10 % réduise les ventes de 25 % (Nagle et Holden, 1995). Par ailleurs, une élasticité négative moyenne conduit une entreprise qui augmente le prix de son produit ou service de 1 % à enregistrer une baisse de ses ventes de 2 % (Dolan 1995).

Ainsi, un positionnement prix élevé par rapport à une demande inélastique conduit naturellement à des revenus plus importants (Grunenwald et Vernon, 1988), puisque le fournisseur ne rate pas de vente vis-à-vis de clients souhaitant des prix plus bas.

Il n'y a pas d'élasticité lorsque des prix sont anormalement élevés ou bas : quel parent achèterait un siège auto 60 % moins cher que le marché pour son enfant, sachant que ce prix ne peut qu'indiquer un produit aux performances douteuses (Cram 2006) ?

Le prix des produits ou services d'une *start-up* technologique *B to B* devraient avoir une faible élasticité, car (Viardot 1992) :

- ✓ Les acheteurs sont, en théorie, moins sensibles aux prix qu'à la valeur ajoutée.
- ✓ Dans le cas contraire, et si ce sont les motivations irrationnelles qui l'emportent à cause d'une asymétrie d'information par rapport au vendeur (le

client ne comprenant pas clairement la nouvelle offre), le prix devient un signe de qualité qui renforce la confiance de l'acheteur.

- ✓ La concurrence est moins prégnante que pour des entreprises installées, du moins à court terme.

Notons, pour conclure, que la meilleure façon d'estimer l'élasticité d'offres nouvelles est de les tester à plusieurs niveaux de prix, dans des conditions les plus proches du réel (Dean 1969). Cette élasticité peut aussi être testée à posteriori (mais ce n'est pas un processus idéal), comme par exemple le Kevlar, dont Du Pont a revu le prix à la hausse après son lancement, mouvement accepté, mais de mauvaise grâce, par les clients (Viardot 1992).

#### 2.4.10.4 Erosion des prix

L'érosion des prix peut être définie par la différence entre le prix de vente, et ce que Marn et Rosiello (1992) appellent le « *Pocket Money* » :

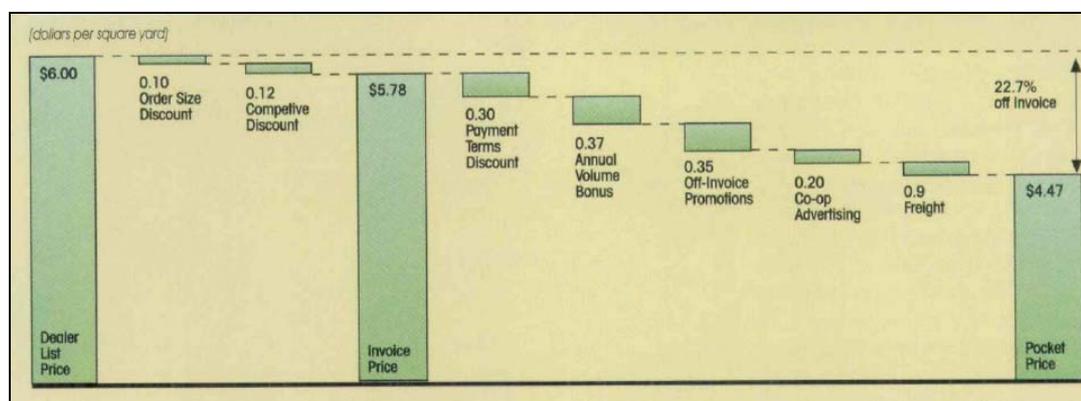


Fig. 30 - In the Pocket Price Waterfall, each Element Represents a Revenue Leak.  
(Marn et Rosiello, 1992)

Nous constatons dans ce graphique qu'entre le prix tarif, qui est de six dollars, et celui finalement payé en *cash* au fournisseur, un delta de 22,7 % est constaté.

Cette érosion a été constatée par Marn et Rosiello en *B to C* comme en *B to B*, puisque plusieurs exemples tous secteurs montrent des taux allant de 16,7 % à 35 %.

Une des principales raisons de ces érosions réside dans la négociation entre vendeur et acheteur, paramètre important à prendre en compte dans le positionnement prix, notamment en *B to B*, et notamment dans les services (Cram 2006).

En effet, une partie significative du prix est entre les mains des commerciaux, qui négocient au jour le jour. C'est un problème crucial, car le manager doit lutter contre un phénomène susceptible d'annihiler purement et simplement toute la réflexion stratégique sur la valeur et la différenciation. Dolan (1995) cite le cas d'une entreprise de produits chimiques qui avait réussi à augmenter ses prix de 22 % en quatre ans, mais le prix effectif payé par les clients n'avait augmenté que de 3,5 % à cause des nombreuses remises octroyées par les commerciaux.

Plusieurs types de parade à ces érosions sont possibles (Marn et Rosiello, 1992 ; Dolan 1995 ; Cram 2006) :

- ✓ Apprendre à connaître le taux effectif d'érosion et sa répartition entre les différentes postes.
- ✓ Identifier les clients les plus exigeants en matière de réductions de ce type, et ne pas hésiter à éliminer les plus retors.
- ✓ Parmi les autres, identifier les diverses sensibilités s'exprimant sur les différents postes. Par exemple, Tech-Craft, fabricant de petit électroménager, découvrit que ses revendeurs étaient beaucoup plus sensibles à une variation d'un dollar sur la marge arrière associée à la promotion nationale, que sur la remise sur les quantités vendues, ce qui conduisit à ne pas modifier les prix de vente.
- ✓ S'assurer que les différents services adhèrent, non seulement au positionnement prix, mais au prix précis, de façon à éviter que chacun n'agisse pour son propre intérêt et non pour l'intérêt de l'entreprise.
- ✓ Permettre aux commerciaux des remises dans une fourchette réduite et contrôlée.
- ✓ Rémunérer les commerciaux par rapport à un objectif de marge et non de chiffre d'affaires.

**Résumé :**

Modifier son positionnement prix, à la hausse comme à la baisse, est un exercice difficile. Dans le premier cas, on risque notamment de perdre des clients ; dans le second, du capital en termes d'image de marque, entre autres.

Mais ces modifications peuvent se révéler nécessaires, voire indispensables, si la structure des coûts est impactée par la hausse d'une matière première, par exemple. Ajoutons que la tendance à la baisse des prix au fur et à mesure de la courbe de vie d'un produit est « inscrite dans les gênes » des managers.

Si l'exercice est donc difficile, il n'est toutefois pas impossible. Le manager peut, par exemple, augmenter la valeur pour le client de son offre, pour pouvoir augmenter ses prix. Il peut aussi tâcher d'identifier la « zone d'insensibilité au prix » à l'intérieur de laquelle un changement ne sera vraisemblablement pas remarqué par les clients. Il peut également faire la chasse à l'érosion que subit son positionnement prix, entre les tarifs affichés et les prix effectivement payés par les clients. Il peut enfin utiliser des astuces, comme par exemple celle qui consiste à fournir moins de produit pour un prix équivalent.

### 3 DONNÉES ET MODELE DE RECHERCHE EMPIRIQUE

Ayant précisé notre question de recherche, issue de nos observations terrain (étape 1), et étudié la littérature, nous finalisons la seconde étape de notre méthodologie de recherche (cf. figure ci-dessous), aboutissant à la proposition d'hypothèses.

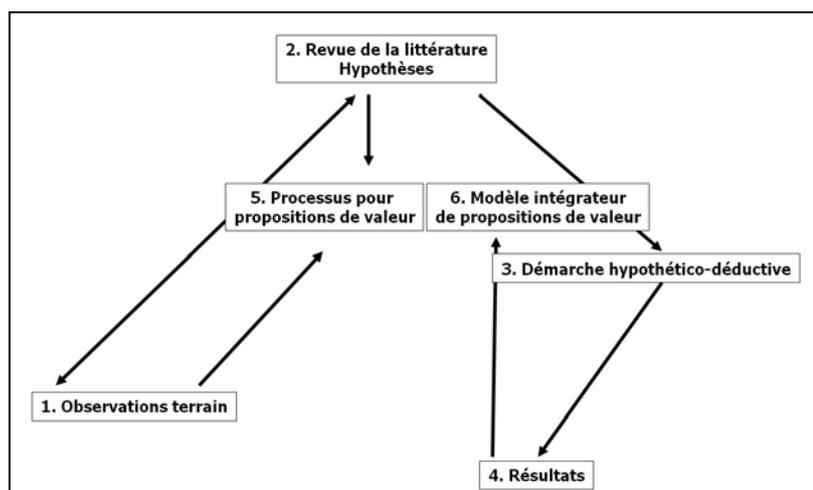


Fig. 1 (rappel) : Méthodologie de la recherche (adapté de Thiétart, 2003)

Lorsque nous avons réfléchi à notre terrain, nous avons dans un premier temps envisagé une approche basée sur des sources secondaires, comme nous allons le voir. Nous avons en effet l'opportunité de constituer une base de nombreuses données issues de *business plans* obtenus grâce à notre réseau. Nous avons envisagé de coder ces documents à l'aide de mots-clés.

#### 3.1 ESSAI DE CONSTITUTION D'UNE BASE DE DONNÉES DE BUSINESS PLANS

Pour nous faire une opinion quant à la viabilité de l'approche initialement envisagée, nous avons mené des investigations dans deux directions.

### **3.1.1 Les dossiers de labellisation FCPI d'Oséo Innovation**

Nous avons d'abord sollicité Oséo Innovation, qui est l'acteur de référence en matière de financement public des *start-up* technologiques, puisque cette Agence propose de nombreux dispositifs d'aides, de subventions ou de prêts, que ce soit ante ou post-crédation effective de l'entreprise.

Parmi ces dispositifs, nous avons logiquement privilégié ceux qui s'adressent à des entreprises parvenues à un certain stade de maturité, autrement dit celles qui proposent une commercialisation effective de leur offre. Deux dispositifs pouvaient s'avérer intéressants : les prêts à l'innovation et les labellisations FCPI<sup>44</sup>.

Nous avons écarté le premier, car les prêts à l'innovation concernent des entreprises à tous les stades. Le fait qu'ils soient soumis à des conditions financières (un Euro de prêt pour un Euro de fonds propres) les met à la portée de peu de *start-up*. De fait, utiliser cet échantillon nous aurait conduit à un tri fastidieux qu'il était possible d'éviter en utilisant celui constitué par les entreprises sollicitant la labellisation FCPI. En effet, cette labellisation, délivrée par Oséo sur les recommandations d'un expert<sup>45</sup>, est obligatoire pour les *start-up* qui souhaitent attirer les FCPI dans leur capital. 85 % des fonds investis par les FCPI à fin 2003 ont concerné des entreprises de moins de 10 ans (dont 7 % de moins de trois ans). De 1997 à 2004, 1 335 labellisations ont été accordées, dont 168 pour cette dernière année. A fin 2003, 870 millions d'Euros ont été investis dans des entreprises innovantes par des FCPI<sup>46</sup>.

Autre argument en faveur des dossiers de labellisation FCPI : cet échantillon recelait, à priori, l'avantage d'être constitué de *start-up* en attente de levées de fonds auprès d'investisseurs privés. On pouvait donc supposer que la rédaction des *business plans* ait été particulièrement soignée. Signalons qu'il n'est pas rare que la labellisation soit une simple validation, notamment lorsque l'accord des investisseurs est déjà acquis.

---

<sup>44</sup> Fonds commun de placement en innovation.

<sup>45</sup> Précisons qu'en tant qu'expert agréé auprès d'Oséo, plusieurs missions de labellisation m'ont été confiées.

<sup>46</sup> Chiffres obligeamment fournis par Gérard Hontebeyrie, ancien responsable des FCPI chez Oséo.

Nous avons conduit cette investigation en allant passer une journée dans les locaux d'Oséo à Paris, le 27 février 2007, après la signature d'un contrat portant sur un « accord de confidentialité et de valorisation réciproques ».

Parce que les dossiers sont répartis par chargés d'affaires et que ces derniers sont spécialisés par domaines technologiques, nous avons pu avoir accès à quatorze dossiers concernant des « Applications numériques » ou des « Sciences de l'ingénieur ». De même, pour des raisons d'accessibilité physique, nous avons pu consulter des dossiers ayant obtenu la labellisation, en 2005 et 2006, les archives antérieures étant délocalisées<sup>47</sup>.

Parmi les quatorze entreprises étudiées<sup>48</sup>, 50 % ont plus de dix ans d'immatriculation au registre du commerce (alors que 85 % des fonds investis par les FCPI à fin 2003 ont concerné des entreprises de moins de 10 ans). Notons (cf. figure ci-dessous) que onze d'entre-elles sont rentables, et l'une d'entre-elles est cotée (la n° 8).

Entreprise	CA K€	RN K€	RN/CA	Immatriculation
1	4 207	7	0,00	1981
2	1 308	133	0,10	2002
3	3 700	380	0,10	1991
4	2 500	105	0,04	2000
5	202	-841	-4,16	2005
6	407	274	0,67	2005
7	148	32	0,22	2003
8	7 453	-3 160	-0,42	1990
9	719	-488	-0,68	2005
10	5 085	55	0,01	2005
11	5 800	151	0,03	1996
12	11 507	2 671	0,23	1989
13	5 227	23	0,00	1996
14	1 252	512	0,41	1996

Fig. 31 - Profil de l'échantillon « FCPI »

Concernant l'identification de mots-clés, nous avons choisi d'étendre les concepts de notre recherche de la façon suivante, sans nous arrêter aux contours stricts des termes :

<sup>47</sup> La sortie de dossiers archivés est une prestation dont Oséo (ou le doctorant) aurait éventuellement dû supporter le coût.

<sup>48</sup> Dont nous ne révélerons pas l'identité, afin de nous conformer aux clauses du contrat signé avec Oséo.

- ✓ « Offre de référence » à la mention d'un concurrent en particulier ;
- ✓ « Valeur perçue par le client » à « valeur pour le client » ;
- ✓ « Positionnement prix » au fait de savoir si le prix était mentionné, voire justifié d'une quelconque manière.

Nous avons constaté les résultats suivants :

- ✓ La concurrence a été clairement définie dans deux cas sur quatorze (14,3 %). L'une de ces deux entreprises est une *start-up* (la n° 4 de notre échantillon), et c'est cette dernière qui est la seule des 14 entreprises à mentionner précisément son offre de référence (Microsoft Outlook en l'occurrence).
- ✓ On relève le concept de valeur créée pour les clients dans 4 cas, c'est-à-dire 28,6 %. Mais dans 3 de ces 4 cas, le concept est plutôt flou : « meilleure productivité et optimisation des coûts » pour l'entreprise n° 7 ; « meilleure qualité » pour l'entreprise n° 9 ; « meilleure productivité » pour l'entreprise n° 11. Le quatrième cas (entreprise n° 13) mentionne un potentiel d'accroissement de 10 % du chiffre d'affaires pour ses clients.
- ✓ La proposition de valeur est chiffrée dans trois cas sur quatorze (21,4 %). L'entreprise n° 4 propose un logiciel à 120 K€ contre 5 500 K€ pour l'offre de référence ; l'entreprise n° 7 propose un prix inférieur de 80 % à la concurrence ; l'entreprise n° 9 propose un produit entre 0,1 € et 0,25 € à comparer avec la concurrence qui s'échelonne entre 0,25 € et 0,60 €. Dans aucun de ces cas, la valeur concédée aux clients n'est justifiée par la valeur perçue ou toute autre considération. Par ailleurs, nous n'avons pas constaté de mention de prix sous forme d'information brute, c'est-à-dire sans aucune réflexion notable quant au positionnement.

Si nous cherchons à comparer les résultats obtenus entre les *start-up* et les entreprises plus matures (c'est-à-dire ayant été immatriculées depuis plus de dix ans), nous obtenons le tableau suivant :

Entreprise	OR	VC	PV		Entreprise	OR	VC	PV
2					1			
4	1		1		3			
5					8			
6					11		1	
7		1	1		12	1		
9		1	1		13		1	1
10					14			
<b>Total start-up</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		<b>Total matures</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fig. 32 - Comparaisons à l'intérieur de l'échantillon « FCPI »

« OR » signifie qu'une offre de référence a bien été identifiée, « VC » et « PV » que les concepts de valeur client et de partage de cette valeur sont explicites et chiffrés.

Nous avons compté « 1 » lorsque le concept était présent dans le *business plans*, et rien dans le cas contraire.

On constate une relative homogénéité, notamment concernant le nombre de cases vides ! Si nous ne revendiquons pas une réelle fiabilité scientifique quant à ces statistiques, eu égard à la faiblesse de l'échantillon testé, il ressort du tableau ci-dessus que la maturité des entreprises ne les conduit pas à intégrer la valeur pour les clients de façon plus significative.

Nous avons également constaté que, quand bien même nous retiendrions un mot-clé très général, tel que « valeur client » par exemple, non seulement nous obtiendrions des résultats très faibles, mais surtout, cela introduirait un biais méthodologique (entre valeur perçue et valeur économique), et donc une certaine difficulté à tirer des enseignements significatifs.

Le fait de constater l'absence de variables essentielles au concept de proposition de valeur aurait pu être un enseignement en soi. Mais nous avons également pensé que la source secondaire pouvait, de fait, comporter un biais supplémentaire. En effet, l'absence des concepts clé de la proposition de valeur pouvait peut-être s'expliquer par le fait que les managers de *start-up* ne les aient pas formalisés, bien qu'ils soient présents dans leur esprit et dans leur offre. Le même biais peut aussi résider dans une certaine forme de conformisme : si la proposition de valeur ne fait pas partie des critères retenus par les principaux acteurs de l'écosystème (notamment les dispositifs

financiers publics et les investisseurs privés), comment s'étonner que les managers n'en fassent pas mention dans leurs *business plans* ?

Ce sont ces raisons qui nous ont conduits à écarter finalement les dossiers de labellisation FCPI, sachant que d'autres raisons, plus opératoires, viennent renforcer notre conviction. En effet, que ce soit le tri des dossiers devant être effectué pour garantir un échantillon de *start-up*, ou leur nécessaire déstockage pour obtenir une plus grande variété dans les années d'immatriculation, les inconvénients de cet échantillon finissaient par être difficiles à surmonter.

Notons que nous avons également sollicité des investisseurs dans le même esprit, imaginant que les *business plans* qui leur sont proposés sont, par définition, au moins aussi aboutis que ceux proposés à la labellisation FCPI. Mais nous nous étions heurté à des difficultés en termes de documents disponibles (il semble que peu d'entre eux archivent les *business plans* qu'ils reçoivent). Le souci de confidentialité correspondait à une autre de leurs réserves. En effet, les investisseurs intéressés par notre recherche demandaient malgré tout que les managers des *start-up* concernées puissent donner leur accord formel. De fait, la procédure devenait plus complexe, ce qui avait un peu tendance à décourager les investisseurs. De plus, un biais résidait dans le fait que les éventuelles archives disponibles ne contenaient pas de *business plans* qu'ils avaient refusés. Enfin, les autres biais identifiés pour l'échantillon FCPI demeuraient, notamment celui que nous avons évoqué en termes de conformisme.

### **3.1.2 Les dossiers du Concours de création d'entreprises innovantes**

En second lieu, et étant juré au concours de création d'entreprises innovantes organisé chaque année par le Ministère de la recherche et Oséo, nous avons profité de l'occasion d'avoir à notre disposition des dossiers de candidature de l'année 2007 pour mener à bien les mêmes investigations que pour les dossiers des labellisations FCPI. Ce concours est une véritable aubaine pour le financement de l'amorçage, notamment depuis que les investisseurs privés se sont avérés frileux, suite à l'éclatement de la bulle Internet.

Nous étions bien conscients du biais qui existait du fait de la maturité moins affirmée de cet échantillon par rapport à celui des labellisations FCPI, étudié au chapitre précédent. Mais nos premières investigations s'étant avérées infructueuses, nous avons voulu nous assurer que l'approche par des sources secondaires devait être abandonnée.

Nous avons donc conduit nos investigations sur les quinze dossiers<sup>49</sup> dont nous étions les rapporteurs. Ces dossiers appartiennent tous à la catégorie « Création-développement », dans laquelle l'on trouve les projets les plus mûrs, lesquels doivent avoir fait la preuve de leur potentiel commercial. Ainsi, la plupart des offres ne sont pas encore commercialisées, mais leur définition doit être précise et les informations financières (compte de résultat et plan de financement, notamment) complètes.

Bien entendu, nous avons utilisé le même procédé de collecte des données que pour l'échantillon précédent, à savoir la recherche de mots-clés. Nous avons constaté les résultats suivants :

- ✓ La concurrence a été clairement définie dans trois cas seulement sur quinze (20 %). L'une de ces deux entreprises (le n° 12 de notre échantillon) mentionne précisément son offre de référence (PME dont l'identité est citée<sup>50</sup>).
- ✓ On relève le concept de valeur créée pour les clients dans trois cas, c'est-à-dire 20 %. Mais pour cet échantillon, le concept est plus précisément exprimé que pour l'échantillon précédent : « réduction de 30 % à 50 % du taux des invendus » pour l'entreprise n° 3 ; « Réduction de 50 % du temps de développement » et « Rendu final plus réaliste » pour l'entreprise n° 7 ; « Réduction des coûts de 50 % » pour l'entreprise n° 8. Le quatrième cas (entreprise n° 4) mentionne un potentiel de réduction d'un dysfonctionnement du corps humain, mais sans le chiffrer.
- ✓ La proposition de valeur est chiffrée dans six cas (40 %). « Réduction d'un facteur 2 à 3 à niveau de performance égale » pour la *start-up* n° 2 ; « Retour

---

<sup>49</sup> Là encore, les noms des projets n'apparaîtront pas, pour être en conformité avec la clause de confidentialité signée en tant que membre du jury.

<sup>50</sup> Contrairement à Microsoft dans l'analyse précédente, mentionner l'identité de l'offre de référence pourrait, en l'occurrence, poser des problèmes de confidentialité.

sur investissement entre six et neuf mois » pour la n° 3 ; « - 45 % par rapport au concurrent » pour la n° 4 ; « 50 K\$ contre 250 K\$ pour le concurrent » indique la n° 7 ; « 60 % de moins qu'un ERP » annonce la n° 8 ; « 300 € d'économie, soit 10 % par rapport au concurrent identifié » pour la n° 12. Notons que, à l'instar de l'échantillon précédent, dans aucun de ces cas la valeur concédée aux clients n'est justifiée par la valeur perçue. Notons enfin que sept *start-up* ont indiqué leur prix sans les justifier d'aucune façon.

Nous nous sommes livrés à une comparaison avec l'échantillon précédent, en agrégeant les données des FCPI (*start-up* + entreprises matures). Nous obtenons ainsi le tableau suivant :

FCPI				Concours			
Entreprise	OR	VC	PV	Entreprise	OR	VC	PV
1				1			
2				2			1
3				3		1	1
4	1		1	4	1		1
5				5			
6				6			
7		1	1	7	1	1	1
8				8		1	1
9		1	1	9			
10				10			
11		1		11			
12	1			12	1		1
13		1	1	13			
14				14			
15	-	-	-	15			
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Fig. 33 - Comparaisons entre les échantillons « FCPI » et « Concours »

A l'instar de la comparaison précédente, nous constatons une certaine homogénéité, alors que la maturité est clairement supérieure pour l'échantillon FCPI. Nous constatons donc, à nouveau, que l'intensité de la présence des variables liées au concept de proposition de valeur n'est pas liée à la maturité des entreprises. Bien entendu, la fiabilité de ces résultats reste à démontrer.

**Résumé :**

Les formidables ressources auxquelles nous avons pu avoir accès grâce à notre réseau (plusieurs centaines de *business plans* via notamment Oséo et le Ministère de la recherche), nous ont conduit naturellement et prioritairement à considérer l'opportunité d'une approche empirique par sources secondaires.

Mais les résultats de nos premières investigations, réalisées sur des dossiers de labellisation FCPI instruits par Oséo, et des candidatures au concours Oséo/Ministère de la recherche, ont été décevants.

En effet, sur les vingt-neuf dossiers que nous avons analysés, sept seulement intégraient le concept de valeur client, dix tentaient d'articuler une proposition de valeur, et cinq identifiaient une offre de référence. A la faiblesse de ces chiffres, il faut ajouter le caractère souvent flou et le manque de justification de la plupart des arguments développés dans les *business plans* audités.

Nous avons noté néanmoins, avec étonnement, que les dossiers émanant des entreprises sensées être les moins expérimentées (c'est-à-dire les candidats au concours) intégraient les variables liées au concept de proposition de valeur au moins aussi bien que les *start-up* les plus matures.

Nous avons mis en avant deux explications possibles au faible rendu de ces sources par rapport à notre question de recherche. D'une part, suite à ces investigations, on ne pouvait écarter l'idée selon laquelle l'intégration de la valeur client par les managers de *start-up* soit effective, mais non explicite dans les documents analysés.

D'autre part, notre expérience professionnelle nous a montré que le concept de proposition de valeur n'est pas au cœur des préoccupations des structures d'accompagnement, qu'elles soient publiques ou privées. Faut-il par conséquent s'étonner que les managers ne l'intègrent pas ?

Les premières investigations sur le terrain n'étant pas aussi prometteuses que ce que nous espérions, et en ayant analysé les raisons, il nous est apparu logique de remonter à la source de l'information, et d'envisager donc une approche par sources primaires.

### **3.2 DES SOURCES PRIMAIRES FINALEMENT RETENUES**

Ayant choisi une démarche hypothético-déductive, comme nous l'avons vu, nous nous sommes posé la question d'une approche empirique qualitative ou quantitative. Après de nombreuses discussions avec un certain nombre de collègues, plusieurs raisons nous ont conduit à privilégier une approche quantitative :

- ✓ Le fait que cette démarche nous soit apparue plus originale par rapport à la plupart des travaux que nous avons analysés, dans lesquels on voit beaucoup d'études de cas ou d'observations participatives.
- ✓ Le fait que cette démarche était la moins naturelle et la plus éloignée de notre quotidien professionnel, au contact des nombreux créateurs de *start-up*, a renforcé son attractivité.
- ✓ Enfin, le fait que notre positionnement professionnel, au centre d'un grand nombre de réseaux liés à la création de *start-up* technologiques, nous permettait d'envisager un coefficient démultiplicateur, pour obtenir un nombre de réponses qui qualifierait scientifiquement notre recherche.

#### **3.2.1 Echantillon de sources primaires**

Nous n'avons pas effectué de distinction entre produits et services, puisqu'en matière de *pricing*, peu de différences sont apparues entre ces deux *business models*, dans des études précédentes (Morris et Fuller, 1989).

Rappelons que nous avons exclu le secteur des biotechnologies, comme le recommandent Pellegrino-Desjacques et May (2003), eu égard à la longueur particulière des cycles de développement de cette industrie (jusqu'à douze ans de R&D).

Les contacts auxquels nous avons envoyé notre questionnaire sont les suivants :

- ✓ Les anciens participants au programme de formation-action HEC « Challenge+ ». Ces créateurs d'entreprises ont été sélectionnés pour le caractère innovant et le fort potentiel de croissance de leur projet. Challenge+ est un cycle de 25 jours répartis sur un an, qui aborde tous les fondamentaux de la création d'entreprise innovante. Ce fichier comporte 145 contacts. Notons que nous n'avons pas pris en compte la promotion finissant la formation (la n°24) au moment où nous avons lancé notre questionnaire, pour des raisons évidentes ayant trait à la maturité de cette cible.
- ✓ Les anciens participants au programme de formation HEC CEO Campus. La cible de ce module est constituée par des patrons de *start-up*, parvenus à un certain stade de maturité, et qui se retrouvent face aux défis posés par le modèle de croissance de leur entreprise. CEO Campus est un séminaire de deux jours dont le programme change chaque année, selon notamment des souhaits exprimés par les participants. Ce fichier comporte 112 contacts.
- ✓ Les anciens participants au programme de formation HEC « *Start-up* et hyper croissance ». Ancêtre de CEO Campus et réservée au même public, cette formule n'a connue qu'une seule édition, car elle était trop exigeante en termes de disponibilité (20 jours) pour des patrons opérationnels. Ce fichier comporte 20 contacts.
- ✓ Les anciens participants au programme de formation HEC P3Mil (entreprises hébergées en pépinière) : ce fichier comporte 33 contacts.
- ✓ Les contacts personnels du doctorant, au-delà des participants aux différentes formules évoquées ci-dessus. Il s'agit de patrons de *start-up* croisés essentiellement à l'occasion d'expertises, de jurys ou d'associations professionnelles, ainsi que d'anciens étudiants des formules diplômantes d'HEC ayant bénéficié de conseils. Ce fichier comporte 52 contacts.

Ainsi, les contacts directs correspondants à l'échantillon que nous avons défini représentent 329 répondants potentiels.

Par ailleurs, et pour joindre le plus grand nombre de *start-up* technologiques possibles, nous avons choisi de nous adresser à un réseau de prescripteurs, en contact quotidien avec des entreprises créées, ou d'anciens bénéficiaires de leurs dispositifs.

AZOULAY	Hervé	Schneider Electric
BAUMANN	Yvan	CEA
BREESE	Pierre	Bredema
CAUWET	Sébastien	INT
CAZENEUVE	Patrick	OSEO anvar Midi-Pyrénées
CHANCHOLE	Serge	Ecole polytechnique
CODORNIOU	Julien	Microsoft
FLEURY	Gérard	CRITT Méca
GALLORO	Thomas	IDF Capital
HARLE	Eric	I Source
IGNACCOLO	Pauline	Incubateur Midi-Pyrénées
JEANJEAN	Marie-Christine	CAPS
LAINEE	François	Auriga Partners
de MAISTRE	Emmanuel	Aelios Finance
PARGANIN	Dominique	Agence de développement du Val-de-Marne
PIRONIN	Henry	Telecom Paris
POUPART	Christophe	ACCET
QUETIN	Géraldine	Incubateur PACA-Est
RAIMBAULT	Christophe	Finocar
THOMAS	Jacqueline	CRITT CCST

*Fig. 34 - Prescripteurs de questionnaires*

Les acteurs que nous avons contactés (cf. ci-dessus) peuvent être regroupés selon la typologie suivante :

- ✓ Les structures d'accompagnement, regroupant :
  - les incubateurs, qu'ils soient agréés par le Ministère de la recherche (Paca-Est, Midi-Pyrénées) ou gérés par des établissements d'enseignement (Ecole polytechnique, ENST). Sur ce « collège », nous visions bien évidemment les anciens sortis d'incubation ;
  - les pépinières (Paris Développement, Accet) ;
  - les autres structures : Oseo Innovation, l'Agence de développement du Val de Marne, le Centre régional d'innovation et de transfert de technologie.
- ✓ Les investisseurs, regroupant les fonds d'amorçage, comme I Source, et de capital risque, comme IDF Capital.

- ✓ Les industriels ou institutions de recherche pratiquant une politique d'essaimage ou plus généralement d'accompagnement (CEA, Microsoft).
- ✓ Les sociétés de services, de conseil, comme Bredema (propriété intellectuelle) ou Aelios Finance (levées de fonds), et quelques consultants indépendants.

Qu'ils en soient à nouveau remerciés ici.

**Résumé :**

**Notre questionnaire a été envoyé à un échantillon de 1 196 *start-up*, parmi lesquelles nous avons obtenu 280 réponses qualifiées.**

**Ce panel a été obtenu par approche directe (anciens participants à des modules de formation HEC, réseau personnel), et par approche indirecte via des prescripteurs (réseaux d'accompagnements et cabinets de conseil essentiellement).**

Ayant construit un questionnaire (cf. point 7.2) basé essentiellement sur notre revue de la littérature, nous avons cherché, avant d'inviter nos contacts à y répondre, à le tester pour nous assurer de sa clarté, de sa convivialité, et du temps nécessaire pour le remplir.

### **3.2.2 Pré-tests du questionnaire**

Dans l'optique d'une triangulation de nos données, nous avons pré testé notre questionnaire, à l'aide de six entretiens qualitatifs auprès d'un entrepreneur (Jean-Luc Ayrat), d'entrepreneurs ayant également une dimension de conseil et d'accompagnement (Alain Boissier, Etienne Krieger et Thibaut de Monclin), et d'un investisseur (Bernard Daugeras).

Ces entretiens d'une heure environ chacun, se sont déroulés entre le 17 et le 29 octobre 2007, en face à face, sauf pour Alain Boissier avec lequel nous avons procédé par téléphone.

### 3.2.2.1 Présentation du panel d'experts ayant été interrogés

Jacques ARLOTTO, Maître en droit, titulaire d'un master en sciences de gestion, diplômé de l'IAE d'Aix-en-Provence (Université Paul Cézanne), est responsable du pôle Entrepreneuriat de l'INT et consultant pour des sociétés innovantes.

Il a dirigé avec succès deux pépinières d'entreprises innovantes et un incubateur, accompagnant plusieurs centaines d'entrepreneurs et d'innovateurs et ayant réalisé des milliers d'entretiens d'accompagnement particulièrement dans les TIC et les services.

Parallèlement à sa carrière d'expert accompagnateur en création d'entreprise innovante, il a conçu et développé plusieurs cours et programmes de formation en entrepreneuriat destinés à des publics d'étudiants et de professionnels pour plusieurs institutions d'enseignement supérieur de management et d'écoles d'ingénieurs parmi lesquelles : HEC Start-up, INT ou l'ISTM, tant en formation initiale que continue.

Jacques est membre fondateur et trésorier de l'Académie de l'Entrepreneuriat : (association francophone regroupant des enseignants, des chercheurs et des personnalités qualifiées afin de promouvoir et de développer l'esprit d'entreprendre, et l'enseignement de la création d'entreprises).

Il finalise actuellement une thèse sur les performances des pépinières et des incubateurs d'entreprises vues par les jeunes entrepreneurs.

Jean-Luc AYRAL est fondateur et Président du Directoire de la *start-up* FORCE-A, qu'il a créée fin 2004. FORCE-A développe et commercialise de nouveaux outils d'aide au diagnostic et à la gestion des cultures, en mettant en œuvre les propriétés d'émission lumineuse des végétaux.

Diplômé de l'Ecole Supérieure de Physique et Chimie Industrielles de Paris en 1983, il a passé plusieurs années comme Ingénieur de Recherches au Laboratoire Central de Recherches de Thomson-CSF. Il a soutenu en 1991 sa thèse de l'Université Paris 6 sur les imageurs à rayons X mettant en œuvre des matériaux luminescents à mémoire.

Jean-Luc AYRAL est membre du conseil d'administration de la Société Française d'Optique, et du comité de rédaction de la revue Photoniques. Il est auteur et co-auteur de 18 brevets.

Alain BOISSIER est dirigeant de la Société OPTINNOVA, société de conseils en innovations. Il est enseignant à Jussieu et conférencier à SupElec, HEC, Polytechnique et pour l'INPI. Il est expert auprès de l'Anvar, de la Commission Européenne et de l'ANR. Il a fondé et dirigé la start-up Nemoptic, entreprise dédiée au développement et à la commercialisation de nouvelles technologies dans le domaine des écrans plats, et initialisé le développement de cette entreprise en Europe et en Asie. Ingénieur ESO, membre actif de Challenge + HEC, il est l'auteur 15 brevets et de multiples publications internationales.

Bernard DAUGERAS est fondateur et *General Partner* d'Auriga Ventures, plus particulièrement en charge des sciences de la vie. Diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris, il possède également un Doctorat de l'Université d'Orsay.

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 été ensuite affecté au Ministère de l'Industrie et de la Recherche à Paris, où il a été en charge du transfert de technologie des organismes gouvernementaux publics de recherche vers l'industrie, et de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises ; 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. Il est aussi conseiller de divers centres de recherche publics pour les transferts de technologie et la mise en place d'opérations nouvelles.

Etienne KRIEGER, diplômé d'HEC et docteur ès sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine, est cofondateur et Directeur Général de NAVIDIS, créateur de solutions de communication cartographique et d'aide à la décision. Professeur Affilié au Groupe HEC et ancien directeur de l'Institut HEC Start-up, il anime des programmes de formation et d'accompagnement de créateurs d'entreprises et de

dirigeants de PME. Il est président du Club CHALLENGE +, association regroupant une centaine de créateurs et dirigeants d'entreprises innovantes et il est par ailleurs cofondateur, administrateur et/ou conseiller de plusieurs entreprises technologiques. Il est également coauteur de l'ouvrage "*De l'entreprise traditionnelle à la start-up : les nouveaux modèles de développement*" (Editions d'Organisation), il a publié plusieurs articles sur le thème de l'innovation, de la confiance et du financement des nouvelles entreprises

Thibaut de MONCLIN a été cofondateur de « *Surgery Online* » (1997), société intervenant dans le domaine de la santé. Il était précédemment Directeur des services en ligne de Liris Interactive, groupe Havas, où il a lancé notamment Cadreonline. Avant, il a occupé les fonctions de Directeur Général de Matra Hachette Multimédia, En 2000, Thibaut de Monclin rejoint Chausson Finance en tant que Directeur Associé. En 2004, il co-fonde Aelios Finance, spécialisée dans le conseil en levée de fonds et en fusions-acquisitions.

Véronique Nguyen, Diplômée d'HEC et de l'Université de PARIS IX – Dauphine, est PDG de FINANCE PLUS (société d'externalisation et de conseil dans le domaine de la finance) et de CONQUEST VENTURE (société de capital-risque). Elle a publié plusieurs études dont : « *Gouvernement d'entreprise : perspectives de développement en France et à l'étranger* », Etude n° 25 du Club Finance International, Groupe HEC, 1996 et avec Dang Pham ; « *Une revue de quelques aspects de la comptabilité positive et de sa critique* », cahier de recherche HEC, 1999.

### 3.2.2.2 Enseignements des entretiens

Le premier enseignement que nous avons retenu repose sur l'absence de difficultés majeures de compréhension des questions en général, sentiment unanimement partagé.

Jean-Luc Ayral, Bernard Daugeras et Thibaut de Monclin ont par ailleurs mis en avant la valeur ajoutée du contenu des questions, en matière de réflexion pour des managers (le premier ayant même demandé un exemplaire du document pour

alimenter une réflexion ultérieure plus posée). De fait, nous avons pu constater de nombreux sourires entendus à la lecture du questionnaire par nos experts, sans doute parce qu'ils imaginaient les interrogations, voire les doutes qui, selon eux, ne manqueront pas de pas de surgir dans l'esprit des répondants. Nous avons alors posé à ces experts, la question de savoir si nous pouvions envisager de « vendre » l'exercice comme comportant une valeur ajoutée intrinsèque, et la réponse fut unanimement positive.

Le questionnaire soumis à nos experts comportait 58 questions, sachant que la toute première version (soumise exclusivement à Etienne Krieger pour un premier avis) en comptait 70, et que la dernière version (soumise à Véronique Nguyen pour « post pré-test ») en comportait 44, alors que la version soumise à notre panel en comporte 19.

La majorité de nos experts ont considéré que le nombre de questions était trop élevé, d'autant plus que certaines d'entre-elles nécessitaient une réflexion de la part de l'échantillon, voire quelques rapides recherches documentaires (ce qui est le cas de l'historique de chiffre d'affaires, par exemple).

Même remarque chez Thibaut de Monclin, plus rebuté par le nombre de questions cependant que par leur contenu, puisqu'il a mis huit minutes à lire le questionnaire, et qu'il a estimé le temps nécessaire à son remplissage au double.

De fait, pour ces experts, le questionnaire comportait un certain risque de découragement de la part de l'échantillon interrogé, entraînant l'éventualité de questionnaires inachevés.

Certains de nos experts furent exprimèrent néanmoins un avis différent. Ainsi, Jacques Arlotto propose-t-il 112 questions dans son questionnaire de thèse (en cours d'achèvement), pour une durée mesurée de 40 minutes en moyenne. Les remarques ou suggestions de Jacques ne portèrent donc pas sur l'effort demandé aux répondants. Même remarque pour Jean-Luc Ayral (qui a mis 45 minutes) ou Bernard Daugeras, pour lesquels la longueur du questionnaire ne semble pas poser de problème.

Au-delà des réflexions sur l'intensité de l'effort qui serait demandé aux répondants, l'essentiel des remarques de nos experts porta sur la trop grande finesse des seuils de mesure employés dans plusieurs questions.

Nous nous étions en effet inspirés des chiffres utilisés par Chandler et Hanks (1993). Les seuils proposés étaient les suivants : 0 ; 5 % ; de + 5 % à + 9 % ; de + 10 % à + 19 % ; + 20 % à + 34 % ; + 35 % à + 50 % ; + 50 % et au-delà.

Prenons l'exemple de la question de référence sur les bénéfices perçus (« Grâce à votre produit ou service, l'accroissement potentiel des ventes de vos clients est de... »). La majorité des experts interrogés releva qu'il serait très difficile pour un manager de *start-up*, d'être en mesure de répondre ainsi à la question, non seulement parce que peu d'entre eux auraient mené une réflexion leur permettant de connaître la performance potentielle de leurs clients avec autant de précisions, mais aussi parce qu'une telle finesse des résultats n'est pas indispensable pour juger du potentiel de création de valeur d'une nouvelle offre.

Nous sommes donc convenu d'adopter une échelle moins fine (« 0 ; moins de 10 % ; de + 10 % à + 30 % ; + 30 % et au-delà»), ce qui nous a également conduits à adopter, pour les autres questions comportant des appréciations, une échelle de Likert en cinq points, et non en sept points comme précédemment.

Le reste des remarques de notre panel d'experts peut être résumé comme suit :

- ✓ Faire une introduction définissant clairement le concept de *start-up*, afin d'éviter les questionnaires rebuts remplis par des entreprises n'étant pas dans la cible.
- ✓ Secteurs d'activité : la nomenclature INSEE que nous proposons ne correspond pas à notre terrain (car trop grossière), selon Jacques Arlotto, Alain Boissier et Thibaut de Monclin.
- ✓ Le fait de savoir si les *start-up* interrogées proposent un *business model B to B* ou *B to C* contribue-t-il à répondre à la question de recherche ? Notre revue de littérature n'ayant pas fait ressortir de visions différentes du concept de proposition de valeur selon la nature des sources de revenus, nous avons convenu de supprimer la question.

- ✓ Il est opportun d'éliminer les *start-up biotechs* de l'échantillon, car la plupart n'ont pas encore de résultat net, voire de chiffre d'affaires (Bernard Daugeras).

Ces entretiens eurent enfin la vertu de nous conduire à approfondir notre réflexion sur notre questionnaire. De fait, nous nous sommes également attachés à synthétiser les questions (traquer les doublons, réduire le nombre de questions par variables, et agir sur l'aspect cosmétique en regroupant plusieurs questions par QCM).

### 3.2.2.3 Résultats du pré-test effectué lors de CEO Campus 2008

En janvier de chaque année depuis 2005, nous accueillons une cinquantaine de managers dans ce programme que nous avons déjà évoqué. Nous avons donc profité de l'édition 2008 pour soumettre notre questionnaire aux auditeurs du séminaire. Le document qui leur a été proposé de remplir était assez proche de la version finale qui sera mise en ligne quelques semaines plus tard.

Si, eu égard à la brièveté de ce séminaire, et donc au peu de temps dont disposaient les managers (auxquels le questionnaire a été proposé sous forme papier), nous n'avons pu recueillir que sept réponses, nous avons malgré tout noté quelques enseignements qui nous ont permis de progresser :

- ✓ Le temps moyen (très approximatif) de réponse au questionnaire fut de 23 minutes.
- ✓ Pour les deux questions portant sur les prix en numéraire (offre de référence et nouvelle offre), il convenait d'ajouter un item « unité » car certaines personnes ont répondu en €m ou en €site ;
- ✓ Les questions portant sur la définition des attributs de la valeur (offre de référence et nouvelle offre) nécessitait une explication plus détaillée. Le fait de ne citer que quelques exemples, comme « productivité » ou « ergonomie » incitait beaucoup les managers à répondre par ces seuls deux mots.

**Résumé :**

**Au-delà du fait que les pré-tests furent une vraie et plaisante opportunité d'avoir des contacts en face à face, nous avons pu en tirer des enseignements significatifs.**

**Ainsi, que ce soit sur le périmètre du modèle de recherche (trop large à l'origine), influant sur la durée du questionnaire (de 70 à 19 questions au fil des échanges), la nécessité d'introduire certains concepts (offre de référence, attributs de la valeur de l'offre) et de resserrer l'échelle de mesure (de sept en cinq points), ces entretiens nous ont beaucoup éclairé.**

C'est en pratiquant une itération permanente entre les enseignements tirés de notre revue de la littérature, et ceux des pré-tests de notre questionnaire, que nous sommes parvenus à imaginer un modèle de recherche empirique.

### **3.3 MODÈLE DE RECHERCHE EMPIRIQUE**

Pour des raisons essentiellement opératoires, et notamment la longueur des questionnaires, nous avons été conduit à restreindre notre recherche empirique aux concepts clé de la proposition de valeur, à savoir l'offre de référence, la VUPC et le positionnement prix. De fait, les deux autres concepts que nous avons définis lors de notre revue de la littérature, à savoir l'innovation et l'opportunité de marché, ont été sciemment écartés de cette partie de notre recherche.

Le modèle de recherche empirique que nous nous proposons de tester est le suivant :

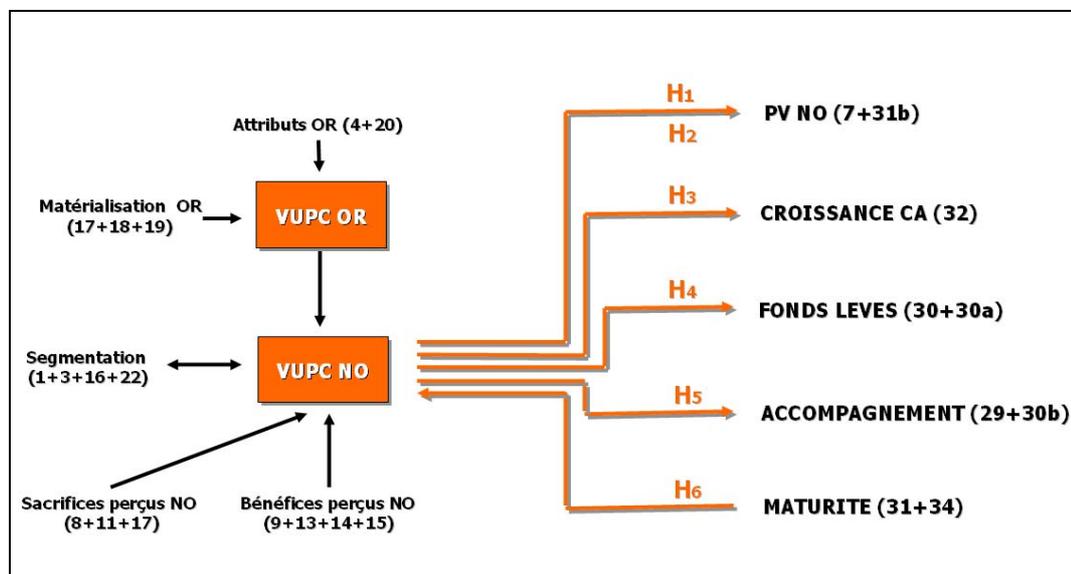


Fig. 35 - Modèle de recherche empirique

Dans ce schéma comme dans l'ensemble de notre recherche, « VUPC OR » correspond à la VUPC de l'offre de référence, « VUPC NO » à celle de la nouvelle offre, et « PV NO » à la proposition de valeur (c'est-à-dire le positionnement prix) de la nouvelle offre. Les chiffres entre parenthèses correspondent aux numéros des questions correspondantes à chaque variable.

Nous avons hésité à restreindre encore le modèle : nous avons dû arbitrer entre creuser plus profondément certains de ces trois concepts pour n'en conserver que deux. Cela nous aurait conduits à affecter plus de questions aux variables finalement retenues, mais nous avons finalement choisi d'essayer de privilégier une certaine largeur dans le champ de notre recherche empirique.

Dans ce modèle de recherche, nous n'avons pas cherché à tester les liens pour lesquels la littérature apporte des réponses consensuelles, à savoir :

- ✓ La « VUPC OR » est bien sous-tendue par les attributs de la valeur de l'offre (qui en sont les paramètres d'évaluation), et l'éventuelle matérialisation de l'offre de référence, qui permet alors cette évaluation.

- ✓ La segmentation est bien une conséquence de la « VUPC NO », puisque nous avons vu que la VUPC est segmentante. Notons que la flèche du modèle est à double sens, puisqu'un créateur de *start-up* a, la plupart du temps, une intuition de la population à laquelle il destine son offre, avant même de procéder à d'éventuelles investigations quant au marché.
- ✓ La « VUPC NO » est bien sous-tendue par la combinaison entre les bénéfices perçus et les sacrifices perçus. Notons que l'évaluation de ces deux variables n'a de sens que pour la nouvelle offre, puisque les sacrifices et les bénéfices d'une offre sont, par nature, relatifs à l'utilisation d'une offre concurrente.
- ✓ La cible visée, éventuellement segmentée en amont, et les autres paramètres qui ont été pris en compte pour positionner le prix de la nouvelle offre (autrement dit, les facteurs qui ont influencé le manager) influent sur la proposition de valeur.
- ✓ Enfin, le mode de partage de la valeur choisi par le manager de *start-up* influe mathématiquement sur le prix.

Tous les autres liens, qu'ils n'aient jamais été testés à notre connaissance dans une recherche empirique, ou qu'ils ne l'aient pas été sur notre terrain, ont fait l'objet d'hypothèses.

### 3.3.1 Hypothèses

Nous situant dans une approche hypothético-déductive, nous rappellerons que l'essentiel des hypothèses ci-dessous ont été inspirées par notre expérience professionnelle. Notons toutefois que la conception de ces hypothèses a également pu bénéficier des apports de la littérature, notamment pour ce qui concerne la précision de certains concepts, comme par exemple celui d'offre de référence.

Une certaine logique voudrait que, lorsque la VUPC de leur nouvelle offre est supérieure à celle de l'offre de référence, les entreprises choisissent de positionner leur prix de façon supérieure, voire égale.

Les *start-up* technologiques s'inscrivent-elles dans cette logique ? Notre expérience montre plutôt que, par crainte de ne pas réussir à vendre, elles ont la tentation de positionner leur prix au même niveau, voir au niveau inférieur par rapport à l'offre de référence, quand bien même elles proposeraient une valeur supérieure.

Par ailleurs, notre revue de la littérature ne nous a pas permis d'établir un lien entre valeur perçue et positionnement prix.

Il nous est donc apparu intéressant d'essayer de comprendre, en premier lieu, comment les *start-up* technologiques partagent-elles la valeur (souvent spectaculaire) qu'elles ont la capacité à créer.

Cette question sera donc traitée par notre première hypothèse :

H1 : plus les *start-up* technologiques proposent une VUPC supérieure à l'offre de référence, plus leur positionnement prix est élevé.

De nombreuses avancées de la technologie visent à « démocratiser » des usages, et de mettre ainsi à la portée de PME, des applications naguère réservées à de grandes entreprises. Nous pouvons prendre l'exemple des systèmes d'information, avec trois stades successifs de vulgarisation : l'échange de données informatiques (ou EDI), les « ERP »<sup>51</sup> et les solutions basées sur Internet.

Qu'il s'agisse de nouvelle génération de technologies, ou d'anciennes technologies « dégradées » ou limitées pour un nouvel usage, il est sans doute intéressant de se poser la question de savoir si les managers de *start-up* ont pris conscience de ce différentiel de valeur, et s'ils en ont tiré les enseignements en termes de positionnement prix. C'est en effet dans ce cas de figure que le risque de proposition de valeur inacceptable de la part des clients est grand, car lorsqu'on crée une valeur perçue inférieure à celle de l'offre de référence, on ne peut que compenser par un positionnement prix encore plus bas.

Nous pensons donc que l'hypothèse :

H2 : plus les *start-up* technologiques proposent une VUPC inférieure à l'offre de référence, moins leur positionnement prix est élevé.

mérite d'être testée.

---

<sup>51</sup> *Enterprise resource planing*

La croissance est souvent citée par la littérature, mais aussi par les acteurs publics et privés de l'accompagnement, comme une variable significative de performances. Nous avons ainsi pensé que cette corrélation méritait d'être étudiée pour notre objet de recherche.

Nous sommes conscients qu'un biais pourrait être identifié dans le fait que des *start-up* étant par définition de jeunes entreprises, leur taux de croissance ne peut qu'être significatif. Mais toutes les entreprises de notre échantillon ne sont pas si récentes, comme nous le verrons. Nous savons par ailleurs que les *start-up* ont du mal à devenir des « gazelles ». Autrement dit, la question du taux de croissance se pose également pour des entreprises plus matures, comme nous l'avons vu.

Pour toutes ces raisons, nous estimons que la recherche d'un éventuel lien entre le concept de positionnement prix et celui de croissance ne confine pas à la tautologie.

Ce sera donc notre troisième hypothèse :

H3 : plus les *start-up* technologiques intègrent la valeur pour leurs clients, plus leur chiffre d'affaires est en croissance.

Les dispositifs susceptibles de suppléer au résultat d'exploitation, que ce soit sous forme de prêt, de subvention ou d'investissement en capital, devraient être sensibles à l'attractivité de l'offre des *start-up* qu'elles s'appêtent à accompagner. C'est en tous cas ce qu'ils revendiquent, mais notre expérience professionnelle, notamment comme juré de concours, montre que c'est rarement le cas. C'est la question que nous posons à l'aide de notre quatrième et cinquième hypothèse :

H4 : même si les *start-up* technologiques n'intègrent pas la valeur pour leurs clients, elles peuvent quand même lever des fonds auprès d'investisseurs privés.

H5 : même si les *start-up* technologiques n'intègrent pas la valeur pour leurs clients, elles peuvent quand même bénéficier des dispositifs publics d'accompagnement.

Nous avons par ailleurs cherché à déterminer s'il existait un lien entre la maturité des *start-up* technologiques et l'intensité de l'intégration de la valeur pour les clients. Autrement dit, les plus anciennes parmi notre échantillon ont-elles mieux intégré la

valeur client ? L'expérience du terrain, et donc des objections à leur offre formulées par leurs clients, leur ont-elles permis d'améliorer cette intégration ?

Bien entendu, la réponse à ces questions ne nous permettra pas d'opérer un tri entre les *start-up* qui auraient eu une démarche d'apprentissage purement empirique, et celles qui auraient eu recours à des fondements théoriques pour bâtir leur proposition de valeur.

Ces questions sont donc l'objet de notre sixième hypothèse :

H6 : plus les *start-up* technologiques sont matures, plus elles intègrent la valeur pour leurs clients.

**Résumé :**

Notre modèle de recherche empirique n'intègre pas la totalité des concepts définis à l'occasion de notre revue de la littérature. Tant pour des raisons opératoires (par exemple, la longueur du questionnaire), que pour des raisons méthodologiques (il aurait été difficile de tirer des enseignements clairs à partir d'un modèle trop complexe), nous avons proposé de centrer notre modèle empirique autour du concept principal de notre recherche, la VUPC, non sans intégrer, bien entendu, celui de positionnement prix.

Nous aurions sans doute pu simplifier le modèle en le focalisant encore plus, mais il nous a semblé que cet arbitrage permettrait d'obtenir, à la fois, une certaine profondeur et une certaine exhaustivité.

Ayant décrit le modèle empirique que nous nous proposons de tester, voyons à présent, en détail, les variables qu'il intègre.

### **3.3.2 Variables « Signalétique »**

Nous avons regroupé dans cette catégorie tous les renseignements d'ordre général. En termes de typologie d'entreprises, nous avons écartée celle de l'INSEE, jugée

insuffisamment précise à l'unanimité par les experts auxquels nous avons soumis notre questionnaire pour un pré-test.

Nous avons finalement adoptée celle qu'utilise Oséo Innovation dans le cadre des « labellisations FCPI », à savoir : Mécanique et travaux des métaux ; Chimie et matériaux ; Génie des procédés ; Electronique et télécommunication ; Services informatiques et autres ; Autres). Nous avons bien évidemment soustrait de cette typologie la catégorie « Biotechnologie et pharmacie », pour des raisons que nous avons déjà évoquées, mais nous conservons le matériel médical ou la bioinformatique, activités potentiellement représentées dans d'autres rubriques.

En termes de fonction des répondants, si un seul poste (P-D.G.) est considéré comme acceptable pour les études concernant les PME (Chaganti et al., 1989), nous pensons que cet échantillon doit être appréhendé de façon un peu plus large pour les *start-up* technologiques. En effet, il n'est pas rare que le fondateur de l'entreprise, dont les réponses sont tout aussi intéressantes, ne soit pas un mandataire social, notamment pour des raisons administratives liées, par exemple, à un statut de chercheur. De même, il est courant que les *start-up* soient fondées par une équipe, et celui qui est en charge du management n'est pas nécessairement le P-D.G. De fait, nous proposons de valider les questionnaires remplis par les P-D.G., gérants, fondateurs, associés, administrateurs ou DG.

Pour simplifier le remplissage du questionnaire et l'analyse, ainsi que pour prendre en compte la variable la plus significative, nous demandons à nos répondants de prendre en considération leur offre générant le chiffre d'affaires le plus important depuis son lancement (Atuahene-Gima 1996).

Les variables de signalétique vont par ailleurs nous permettre d'émettre une hypothèse (H6), dont l'origine n'est pas liée à la littérature mais au simple bon sens. Il est en effet sans doute intéressant de vérifier qu'il existe une corrélation entre le stade de maturité des *start-up* technologiques de notre échantillon, et l'intégration du concept de création de valeur pour le client.

Nous proposons d'évaluer la maturité à l'aide des questions suivantes :

- ✓ La question n° 31 : « Pouvez-vous nous indiquer l'année et le mois du lancement de la commercialisation de votre produit ou service qui génère le chiffre d'affaires le plus élevé pour votre entreprise ? ». La maturité sera, dans ce cas, liée naturellement à l'ancienneté.
- ✓ La question n° 34 : « Quelle est la date de l'immatriculation au registre du commerce de votre entreprise ? ». Là encore, la maturité sera liée à l'ancienneté.

### 3.3.3 **Variables « Paramètres constitutifs de la proposition de valeur »**

La nécessaire préoccupation de l'opérationnalité du questionnaire (notamment sa durée pour les répondants), et de son analyse future, nous a conduits à focaliser notre recherche empirique sur les deux concepts centraux de la proposition de valeur, à savoir la VUPC et le positionnement prix.

#### 3.3.3.1 Variables liées au concept de VUPC

Nous distinguerons les variables liées au concept de VUPC de l'offre de référence, de celles que nous lierons au concept de VUPC de la nouvelle offre.

Pour ce qui concerne la VUPC de l'offre de référence, rappelons que son importance repose sur le fait qu'il n'est de valeur perçue que relative. Les variables constitutives de ce concept sont la matérialisation de l'offre de référence et sa valeur.

La matérialisation de l'offre de référence (questions n° 17, 18 et 19), variable sous-tendue par le fait qu'elle soit clairement identifiée.

- ✓ Pour la question 17 (« Avant que vous ne lanciez votre produit ou service, vos clients achetaient-ils un produit ou service alternatif ? ») : plus la part de « Oui » sera élevée, plus l'éventuelle évaluation de la VUPC sera crédible, puisque la comparaison entre deux offres commercialisées sera possible.
- ✓ Question 18 : « Considérez-vous comme vos concurrents : tous les acteurs de votre industrie proposant une alternative à votre produit ou service ? des

concurrents provenant d'autres industries ? Vos clients qui satisfont leurs besoins eux-mêmes ? Les trois à la fois ? »). Nous avons extrait de la définition de Fiegenbaum et al. (1996) les deux premiers paramètres, auxquels nous ajouterons la dimension « *Do it yourself* », dans le cas d'une éventuelle offre de référence non commercialisée.

Si le quatrième choix est coché, on pourra en déduire que la concurrence a été prise en compte largement, et donc que le potentiel de création de valeur est optimisé. En effet, non seulement le caractère relatif de la valeur perçue sera bien présent, mais encore le risque d'absence de prise en compte d'un concurrent dangereux sera considérablement réduit. Notons que si une ou plusieurs des trois premières cases sont cochées, on pourra également en déduire que la recherche de l'offre de référence s'est effectuée de manière optimale, mais dans le cas où cette dernière est un produit ou service commercialisé, et à condition qu'il ait été répondu par l'affirmative à la question « Avant que vous ne lanciez votre produit ou service, vos clients achetaient un produit ou service alternatif » (n° 17) ;

- ✓ Pour la question n° 19 (« Cherchez-vous à vous différencier par rapport à un seul concurrent, celui que vous considérez comme le plus dangereux ? »), nous considérerons que plus la réponse sera positive, plus l'offre de référence sera matérialisée par un seul acteur, et donc plus la différenciation sera précise et percutante.

La variable « valeur de l'offre de référence » (questions n° 4 et 20), comprend :

- ✓ La détermination de l'éventuelle insatisfaction des clients liée à l'usage de l'offre de référence, avec la question n° 4 : « Avant le lancement de votre activité, diriez-vous que vos prospects n'étaient pas satisfaits par une offre imparfaite ? ». Si les répondants indiquent que les clients étaient « tout à fait » ou « plutôt » satisfaits, on pourra en conclure que la valeur de l'offre de référence est élevée, et vice-versa.
- ✓ Le nombre d'attributs de la valeur identifiés (question n° 20 : « Pouvez-vous nous citer les attributs (productivité, ergonomie, etc.) du produit ou service de votre concurrent le plus dangereux, valorisés par ses clients et qui les

conduisent à acheter son offre ? ») : entre 2 et 5 attributs, on peut imaginer que le travail de *benchmark* a été effectué, et que cette identification porte sur les attributs les plus valorisés par les clients. A 0, les managers ne sont pas en mesure de comprendre pourquoi le concurrent séduit certains clients, alors qu'à 1, on peut imaginer que l'attribut ainsi identifié sort plus de l'esprit du manager que du client. Enfin, au-delà de 5 attributs identifiés chez le concurrent le plus dangereux, on peut avancer que le travail de *benchmark* a bien été effectué, sur la base des opinions des clients, mais que ses enseignements opérationnels ne seront sans doute pas optimisés, car l'importance relative des attributs n'aura pas été mesurée.

Pour ce qui concerne le concept de VUPC de la nouvelle offre, nous proposerons trois variables : la segmentation, les sacrifices perçus et les bénéfices perçus.

La variable « segmentation » comprend les questions n° 1, 3, 16 et 22 :

- ✓ Les outils utilisés pour procéder à la segmentation, avec la question n° 1 : « L'étude de votre marché a été réalisée par : un cabinet spécialisé ; une junior entreprise ; un consultant ; vous-même ou votre équipe ; aucune étude n'a été réalisée ». On peut imaginer que dans le cas où l'étude de marché a été sous-traitée à des professionnels du marketing, une segmentation a bien été définie, car la segmentation est à la base de ce genre d'étude. Cela n'augurera pas, cependant, de son éventuelle pertinence.
- ✓ La capacité d'identification des *early adopters*, avec la question n° 16 (« Pour le démarrage de la commercialisation de votre nouvelle offre, combien de segments de clients avez-vous visé ? »). Un ou deux segments identifiés nous indiqueront qu'une recherche a été effectuée en ce sens, notamment si la réponse à la question précédente est « aux clients disposés à payer le prix le plus élevé pour votre offre ». Les autres réponses chiffrées indiqueront le contraire.
- ✓ Nous vérifierons si l'éventualité d'une segmentation revendiquée a pu être effectuée à partir d'une base utilisable, à l'aide de la question n°3 (« Quel est le nombre des applications commerciales possibles de votre technologie, que

vous avez étudiées avant la commercialisation de votre offre ? »). Plus le nombre d'applications est important, plus on pourra douter de la pertinence de la segmentation, car il est très difficile de faire cette opération sur un grand nombre d'applications, notamment pour une *start-up* moins dotée en temps et en moyens.

- ✓ Le choix du manager en termes de hiérarchisation de clientèle parmi les possibles, avec la question n° 22 (« Vous avez cherché à vendre, en priorité : au plus grand nombre de clients possible ; aux clients ayant le plus de moyens ; aux clients disposés à payer le prix le plus élevé pour votre offre ; aux clients disposés à acheter ; aux clients payant le plus rapidement ; autres (préciser) »). Seule la case « aux clients disposés à payer le prix le plus élevé pour votre offre » constituera un élément contributif à la proposition de valeur, car les autres choix ne signifient en aucune manière une préoccupation de privilégier les clients valorisant la nouvelle offre de façon élevée.

La variable « sacrifices perçus » comprend les questions n° 8, 11 et 17 :

- ✓ L'asymétrie d'information, avec la question n° 8 : « Diriez-vous que vos clients maîtrisant les technologies que vous employez, comprennent facilement ou difficilement votre produit ou service ? ». Dans le cas de réponses positives (« facilement » et « plutôt facilement »), l'asymétrie d'information sera limitée, les sacrifices perçus moins élevés, et la VUPC potentiellement supérieure à l'offre de référence.
- ✓ Les coûts de transfert, avec la question n° 11 : « Vos clients ont-ils des efforts à faire (formation, temps d'apprentissage, investissements complémentaires) pour utiliser votre produit ou service ? ». Plus les réponses seront négatives, moins les coûts de transfert le seront, et plus le potentiel de valeur sera élevé.
- ✓ L'éventualité que l'offre de référence ne soit pas commercialisée, avec la question n° 17 : « Avant que vous ne lanciez votre produit ou service, vos clients achetaient-ils un produit ou service alternatif ? ». Si tel est le cas, la

perception du sacrifice sera renforcée puisque le client devra acheter un produit ou service supplémentaire pour satisfaire son besoin.

La variable « bénéfices perçus » comprend les questions n° 9, 13 et 14 :

- ✓ Le nombre d'attributs de la valeur identifiés, avec la question n° 9 : « Pouvez-vous nous citer les attributs de votre produit ou service, supérieurs à votre concurrent le plus dangereux et motivant vos clients à acheter votre offre ? ». Nous considérerons qu'entre 1 et 2 attributs (sachant que plusieurs auteurs mentionnent le concept d' « attribut unique différenciant »), le manager a cherché à déterminer les attributs de la valeur de son offre. En deçà, on pourra avancer que le manager ne sait pas exactement pourquoi ses clients achètent son offre. Au-delà, on pourra avancer que le manager manque de focalisation dans ses ressources et qu'il a peut-être une fâcheuse tendance à surestimer son produit ou service.
- ✓ Le potentiel d'économie de coûts (question n° 13 : « Grâce à votre produit ou service, l'économie potentielle de coûts de vos clients est : inconnue ; de 0 ; de moins de 10 % ; de - 10 % à - 30 % ; - 30 % et au-delà ») et d'accroissement du chiffre d'affaire (question n° 14 : « Grâce à votre produit ou service, l'accroissement potentiel des ventes de vos clients est : inconnu ; de 0 ; de moins de 10 % ; de + 10 % à + 30 % ; + 30 % et au-delà »). D'une réponse « Inconnu(e) » à ces deux questions, on déduira que ce paramètre n'a pas été pris en compte par le manager, et que le potentiel de création de valeur est insignifiant. Même analyse si la réponse est « 0 » dans les deux cas, ce qui serait tout de même surprenant (cela reviendrait à dire : « Nous ne créons pas de valeur et nous en sommes conscients »). Les réponses « Inconnu(e) » ou « 0 » à l'une des deux questions ne remet pas en cause le potentiel de création de valeur, si l'autre question fait apparaître un taux significatif. Dès le premier seuil significatif (« Moins de 10 % »), les réponses permettent de constater une création de valeur manifeste (plus ou moins significative selon les secteurs d'activité et le chiffre d'affaires des clients), la configuration idéale consistant bien entendu à proposer un

accroissement de chiffre d'affaires et une réduction des coûts au-delà de 30 %.

### 3.3.3.2 Variables liées au concept de positionnement prix

Nous assimilons le concept de positionnement prix à celui de proposition de valeur, puisqu'il s'agit du partage de la valeur créée. Les variables que nous proposons pour ce concept sont donc logiquement le management du positionnement prix et le partage de la valeur.

Pour ce qui concerne le partage de la valeur créée, nous proposons les questions 7 et 31b.

- ✓ Le positionnement prix de l'offre de référence, avec la question n° 7 : « Pouvez-vous nous indiquer (en Euros ou en centimes d'Euros HT) le prix moyen de commercialisation du produit ou service concurrent que vous considérez comme le plus dangereux ? »
- ✓ Le positionnement prix de la nouvelle offre, avec la question n° 31b : « A propos de ce produit ou service générant le chiffre d'affaires le plus élevé pour votre entreprise, pouvez-vous nous indiquer (en Euros ou en centimes d'Euros HT) son prix moyen ? ».

C'est bien entendu le rapport entre les deux sommes ainsi obtenues qui nous permettra d'identifier si le positionnement prix de la nouvelle offre est inférieur, égal ou supérieur à celui de l'offre de référence. De même, c'est en fonction du différentiel de VUPC que nous pourrions conclure cet aspect sur le mode de partage de la valeur.

### 3.3.4 Variables « Conséquences de la proposition de valeur sur les performances »

Nous avons voulu mesurer les conséquences des propositions de valeur de nos *start-up* technologiques dans trois directions : sur leur chiffre d'affaires d'une part, sur l'attractivité qu'elles exercent auprès des dispositifs publics d'autre part, et enfin sur

leur capacité à lever des fonds auprès d'investisseurs privés. Plusieurs raisons nous ont conduits à retenir ces trois directions.

La première conséquence, le chiffre d'affaires, nous est apparue intéressante à mesurer car, c'est un indicateur fiable de la robustesse de la proposition de valeur, pour les raisons suivantes :

- ✓ S'il n'y a pas consensus sur la définition du succès d'une jeune entreprise innovante, et à fortiori pour une *start-up* technologique, comme nous le verrons, la croissance du chiffre d'affaires est malgré tout considéré, par la plupart des auteurs, comme une variable de la réussite.
- ✓ Les *start-up* sont, la plupart du temps, mono produit (Albert et Mougenot, 1998). Cela revient à dire que le chiffre d'affaires global sera un indicateur robuste. Au cas où un biais pourrait être introduit par le fait que les *start-up* technologiques proposeraient une gamme plus large que la majorité du genre, nous avons demandé aux répondants de ne prendre en compte que leur produit ou service le plus contributeur en termes de revenus.

Nous prendrons donc en compte la croissance du chiffre d'affaires à l'aide de la question n° 32. Les seuils de chiffre d'affaires retenus pour l'échelle correspondent aux chiffres que nous évoquons dans notre revue de la littérature. Rappelons ainsi que 69 % des *start-up* technologiques ayant bénéficié d'un dispositif d'incubation ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 Euros (Castellani 2006).

Notons que la tendance dans les *start-up* consiste souvent à mettre en avant les prévisions, au détriment du passé, pour des raisons évidentes. De fait, nous considérerons que le chiffre le plus récent qui nous sera donné devra correspondre à la dernière année fiscale (Vitale et al. 2003).

Les deux dernières conséquences que nous avons retenues (attractivité auprès des dispositifs publics et des investisseurs privés) correspondent à l'écosystème des *start-up* technologiques. Nous savons en effet que leur financement est essentiellement assuré par la puissance publique (nationale ou locale) et ses

nombreux dispositifs, avant qu'elles ne soient éventuellement en mesure d'attirer des investisseurs privés.

Enfin, nous nous intéresserons à la capacité des entrepreneurs à lever des fonds à l'aide de la question n° 30.

Nous compléterons cette variable par la question n° 30a, car nous pensons que le montant brut des fonds levés n'est pas forcément significatif d'un quelconque accomplissement. Le fait de poser cette question 30a nous permet de mieux qualifier la performance des managers face aux investisseurs. En effet, soit la levée de fonds correspond globalement aux attentes (de 51 % à 150 %), et cela signifie que managers et investisseurs sont parvenus à un consensus quant aux besoins financiers, ce qui montre une capacité d'analyse certaine de la part des dirigeants de *start-up* de ce point de vue.

Nous considérerons donc que :

- ✓ Les managers ayant répondu « Moins de 50 % », et ceux qui n'avaient pas d'attentes mais ayant quand même levé des fonds sont à qualifier de la même manière, à savoir une démarche infructueuse.
- ✓ Ceux qui ont répondu « Entre 51 % et 100 % » peuvent être plus ou moins éloignés de leurs prévisions, mais ils ont effectivement levé des fonds significatifs, et cette performance ne peut en aucun cas être assimilée à un échec.
- ✓ Ceux qui ont répondu « Plus de 151 % » pourraient être qualifiés de la même manière que ceux du point précédent, mais il faut prendre en compte l'aspect positif indéniable d'avoir obtenu plus d'argent.
- ✓ Ceux qui ont répondu « Entre 101 % et 150% » sont vraisemblablement les plus lucides de notre panel, avec l'autre avantage d'avoir dépassé leurs attentes. Nous y ajouterons ceux qui ne prévoyaient pas de lever des fonds et qui ne l'ont effectivement pas fait.

Notons que sur cet aspect, le choix d'avoir écarté les biotechnologies du périmètre de notre recherche s'avère un fois de plus cohérent, car les fonds levés dans ce secteur sont très atypiques, étant donné le retour sur investissement qui dépasse souvent les

dix ans. Il n'en demeure pas moins qu'il serait nécessaire de relativiser cette variable en fonction des différents secteurs d'activité.

**Résumé :**

**Nous avons retenu dix variables dans notre modèle de recherche empirique. Deux d'entre elles (matérialisation et valeur) sous-tendent le concept de VUPC de l'offre de référence.**

**Les trois suivantes (segmentation, bénéfices perçus et sacrifices perçus) correspondent au concept de VUPC de la nouvelle offre.**

**Enfin, nous avons proposé cinq variables pour mesurer les conséquences de l'intégration de la valeur par les *start-up* : le positionnement prix, la croissance du chiffre d'affaires, le taux d'accompagnement, le niveau des fonds levés, et la maturité des entreprises de l'échantillon.**

Ayant défini le cadre général de la recherche empirique, il nous faut à présent proposer un système nous permettant de hiérarchiser les réponses, afin d'être en mesure de répondre aux questions soulevées par nos hypothèses.

### **3.3.5 Proposition d'un système de codage par points des réponses au questionnaire**

Pour permettre une analyse de nos résultats, nous proposons un système de points, attribués à chaque répondant, pour chaque question faisant partie de notre modèle empirique (cf. point 7.4).

Nous avons utilisé une échelle de Likert en cinq points, allant de trois points pour les réponses les plus proches de la théorie, à zéro point pour les plus éloignées. Les cas particuliers ont été explicités dans la colonne « remarques » du tableau ci-dessous. Ainsi, nous obtiendrions les éléments suivants :

QUESTIONS	POINTS	REMARQUES
<b>VUPC OR</b>		
<b>Q 04 : Avant le lancement de votre activité, diriez-vous que vos prospects n'étaient pas satisfaits par une offre imparfaite ?</b>		
Oui, tout à fait	3	
Oui, plutôt	2	
Non, plutôt pas	1	
Non, pas du tout	0	
Je ne sais pas	0	
<b>Q 20 : Pouvez-vous nous citer les attributs (productivité, ergonomie, etc.) du produit ou service de votre concurrent le plus dangereux, valorisés par ses clients et qui les conduisent à acheter son offre ?</b>		
3 attributs précis	3	
2 attributs précis	2	
Moins de 2 attributs précis	0	
<b>Q 17 : Avant que vous ne lanciez votre produit ou service, vos clients achetaient-ils un produit ou service alternatif ?</b>		
Oui	3	
Non	1	
<b>Q 18 : Considérez-vous comme vos concurrents... ?</b>		
...tous les acteurs de votre industrie proposant une alternative à votre produit ou service	1	
...des concurrents provenant d'autres industries	2	
Vos clients qui satisfont leurs besoins eux-mêmes	2	
Les trois à la fois	3	
<b>Q 19 : Cherchez-vous à vous différencier par rapport à un seul concurrent, celui que vous considérez comme le plus dangereux ?</b>		
Oui, tout à fait	3	
Oui, plutôt	2	
Non, plutôt pas	1	
Non, pas du tout	0	
Je ne sais pas	0	

VUPC NO		
<b>Q 01 : L'étude de votre marché a été réalisée par...</b>		
Un cabinet spécialisé	3	
Une junior entreprise	3	
Un consultant	3	
Vous-même ou votre équipe	1	
Aucune étude n'a été réalisée	0	
<b>Q 03 : Quel est le nombre des applications commerciales possibles de votre technologie, que vous avez étudiées avant la commercialisation de votre offre ?</b>		
Une application	1	
2 ou 3 applications	3	
4 ou 5 applications	2	
Plus de 5 applications	1	
Aucune application	0	
<b>Q 16 : Pour le démarrage de la commercialisation de votre nouvelle offre, combien de segments de clients avez-vous visé ?</b>		
1 segment	3	
2 segments	2	
3 ou 4 segments	1	
Plus de 4 segments	0	
Aucun segment	0	
<b>Q 22 : Diriez-vous que vous avez cherché à vendre <u>en priorité</u>... ?</b>		
...au plus grand nombre de clients possible	1	
... aux clients ayant le plus de moyens	1	
... aux clients disposés à payer le prix le plus élevé pour votre offre	3	
... aux clients disposés à acheter	0	
... aux clients payant le plus rapidement	1	
Autres : PRECISER		Réponses reclassment parmi les cinq premières possibles, selon verbatim

<b>Q 08 : Diriez-vous que vos clients maîtrisant les technologies que vous employez, comprennent FACILEMENT ou DIFFICILEMENT votre produit ou service ?</b>		
Facilement	3	
Plutôt facilement	2	
Plutôt difficilement	1	
Difficilement	0	
Je ne sais pas	0	
<b>Q 11 : Vos clients ont-t-ils des efforts à faire (formation, temps d'apprentissage, investissements complémentaires) pour utiliser votre produit ou service ?</b>		
Oui, tout à fait	0	
Oui, plutôt	1	
Non, plutôt pas	2	
Non, pas du tout	3	
Je ne sais pas	0	
<b>Q 17 : Avant que vous ne lanciez votre produit ou service, vos clients achetaient-ils un produit ou service alternatif ?</b>		
Oui	3	
Non	1	
<b>Q 09 : Pouvez-vous nous citer les attributs de votre produit ou service, supérieurs à votre concurrent le plus dangereux et motivant vos clients à acheter votre offre ?</b>		
3 attributs précis	3	
2 attributs précis	2	
Moins de 2 attributs précis	0	
<b>Q 13 : Grâce à votre produit ou service, l'économie potentielle de coûts de vos clients est...</b>		
...inconnue	0	
...de 0	0	
...de moins 10%	1	
...de moins 10% à moins 30%	2	
...de moins 30% et au-delà	3	

<b>Q 14 : Grâce à votre produit ou service, l'accroissement potentiel des ventes de vos clients est...</b>		
...inconnu	0	
...de 0	0	
...de plus 10%	1	
...de plus 10% à plus de 30%	2	
...de plus 30% et au-delà	3	
<b>Q 15 : Savez-vous si votre prix favorise le retour sur investissement du client de votre client ?</b>		
Oui, tout à fait	3	
Oui, plutôt	2	
Non, plutôt pas	1	
Non, pas du tout	0	
Je ne sais pas	0	
<b>FONDS LEVES</b>		
<b>Q 30a : Par rapport à vos attentes, quel pourcentage représente effectivement les fonds levés ?</b>		Fonds privés : résultat d'un tri croisé avec la question n° 30
Moins de 50%	0	
Entre 51 et 100%	1	
Entre 101 et 150%	3	
Plus de 151%	2	
Je n'avais pas d'attentes	0	Si « pas d'attentes » + aucun fonds levés : attribution de 3 points
<b>ACCOMPAGNEMENT</b>		
<b>Q 29 : Par quels moyens votre projet de création a-t-il été accompagné ?</b>		
Un incubateur, ou vous êtes lauréat du concours du Ministère de la recherche	1	Pour 1 des 3 dispositifs
Un (ou plusieurs) <i>business angels</i> , ou un réseau de prêt d'honneur	2	Pour 2 des 3 dispositifs
Un fonds d'amorçage, de capital-risque ou FCPI	3	Pour les 3 dispositifs
Aucun accompagnement	0	
Autre accompagnement : PRECISER		Réponses reclassées parmi les cinq premières possibles, selon verbatim, notamment les mentions « Oséo », associées à la réponse 1

<b>Q 30b : Depuis l'origine de votre projet, quel est le montant total cumulé des subventions et des avances remboursables (en K€) que vous avez obtenu ?</b>		
Moins de 50 K€	1	
Entre 51 K€ et 450 K€	2	
Plus de 451 K€	3	
Aucune	0	

*Fig. 36 - Système d'attribution des points selon les réponses au questionnaire*

Notons que le maximum de points possible est :

- ✓ Pour la variable « VUPC OR » : 15
- ✓ Pour la variable « VUPC NO » : 33
- ✓ Pour la variable « Fonds levés » : 3
- ✓ Pour la variable « Fonds levés » : 6
- ✓ Total : 57

**Résumé :**

**Notre questionnaire est essentiellement composé de questions fermées, la plupart proposant cinq choix, certaines autres deux.**

**Dans le premier cas, nous avons proposé d'attribuer le nombre de points maximal (3) aux réponses les plus proches de la théorie, alors qu'à l'autre extrême de notre cotation, les plus éloignées et les non exprimées (« Ne sait pas ») se voient gratifiées de zéro point.**

Ayant décrit la méthode de recherche empirique que nous nous proposons de suivre, il est nécessaire à présent d'en justifier la validité.

### **3.4 VALIDITÉ DE LA MÉTHODE**

L'intégralité de notre échantillon a été invitée par courriel à répondre à notre questionnaire, sauf cinq managers vus en face à face, ce qui a donné lieu à une saisie manuelle portant sur cinq questionnaires.

Notre invitation à répondre au questionnaire en ligne a été envoyée entre le 14 février et le 15 mars 2008, par nos prescripteurs « têtes de réseaux ». Elle a conduit 252 *start-up* à remplir intégralement notre questionnaire. Étant donné le succès rencontré par cette approche, une seconde collecte a été tentée entre le 20 et le 31 mars, apportant vingt-huit nouvelles contributions. Nous avons donc pu enregistrer 280 questionnaires, intégralement renseignés en un peu plus de cinq semaines.

Nous avons demandé à nos « têtes de réseau » d'envoyer eux-mêmes les emails d'invitation, de façon à motiver plus efficacement les entrepreneurs à répondre à notre questionnaire. En effet, la plupart de ces structures ont aidé, souvent financièrement, les *start-up* de leur fichier. De fait, nous avons escompté que ces dernières seraient sensibles à une certaine réciprocité.

Nous avons également demandé à nos partenaires de s'engager à effectuer une relance au cas où nous constaterions que le taux de réponse de leur propre échantillon s'avérait faible.

Ce questionnaire a été traité par un site web. Pour faciliter les relances, nous avons fait en sorte que chaque fichier ait un accès identifié. Ainsi, chaque prescripteur a proposé à son réseau un accès spécifique. Les *start-up* contactées en direct ont accédé au questionnaire par des liens spécifiques.

L'échantillon interrogé est bien entendu constitué de *Start-up* technologiques, selon la définition que nous en avons donnée dans notre revue de la littérature.

Nous avons cherché à éviter deux biais potentiels :

D'une part, que les répondants se situent en dehors de la définition que nous avons donnée. Pour éviter ce biais :

- ✓ Nous rappelons cette définition dans le courriel d'invitation à répondre.
- ✓ Nous avons expurgé les entreprises ne correspondant pas à cette définition de nos fichiers personnels.
- ✓ Nous n'avons sélectionné, en termes de prescripteurs (cf. ci-dessous) que des structures accompagnant des projets technologiques.

L'autre biais que nous avons cherché à éviter réside dans le fait que les répondants ne correspondent qu'à des *start-up* toujours en activité, alors qu'il serait bien entendu très intéressant de comparer l'impact de la proposition de valeur selon l'éventuelle survie ou disparition des *start-up* considérées. C'est pourquoi nous avons indiqué, dans notre courrier d'invitation (cf. point 7.3), que les entreprises défaillantes nous intéressaient autant que les autres. Du reste, ce *distinguo* a été introduit dans le questionnaire dès le départ, en espérant que les répondants en déduisent que leur contribution serait effectivement prise en compte.

Le questionnaire a été administré par la société Panelontheweb<sup>52</sup>, qui a produit et hébergé le site Internet du questionnaire. Cette entreprise nous a également fourni les tris à plat et quelques tris croisés des résultats.

Par ailleurs, une étudiante du Mastère HEC Entrepreneurs (Claire Berthier) a utilisé notre questionnaire comme sujet de thèse professionnelle. Son concours a porté sur l'aide à l'administration, sur le recueil des données plus qualitatives sur le terrain, auprès de *start-up* hébergées par certaines pépinières de la Ville de Paris. Claire a également apporté une contribution intéressante à l'analyse des résultats de la base de données.

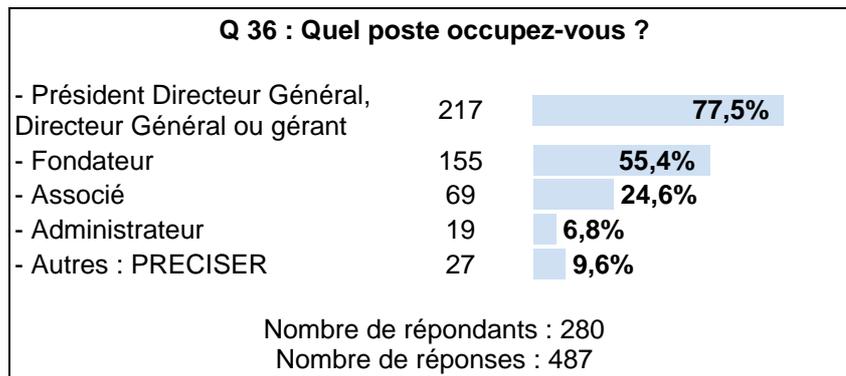
Nous l'avons dit, le questionnaire a été relayé par des prescripteurs. Nous avons ainsi utilisé la technique de « la boule de neige » (Thiétart 2003).

Les trente têtes de réseau que nous avons sollicité nous ont permis de toucher 867 contacts. Si l'on ajoute les 329 contacts prospectés en direct, on obtient un total de 1 196 *start-up*. Avec 280 questionnaires utilisables, nous affichons donc un taux de retour global de 23,4 %.

En termes de fonction des répondants, la fonction de P-D.G représente 77,5 % de notre échantillon. Rappelons que nous avons considéré que d'autres fonctions devaient également être prises en compte.

---

<sup>52</sup> <http://www.panelontheweb.com>



*Fig. 37 - Fonctions des répondants*

Pour ce qui concerne les 9,6 % qui ont choisi de s'exprimer (c'est-à-dire 27 répondants), on notera :

- ✓ Huit réponses provenant effectivement de managers ne faisant pas partie des catégories fermées proposées (« Responsable Mkt & Ventes », « Directeur technique », voire « stagiaire ») ;
- ✓ Dix réponses pouvant être aisément requalifiées selon l'un des choix fermés : « Vice Président & DG Délégué », « Co-Fondateur » (deux fois), « gérant » (deux fois), « Président du comité de surveillance », « co-fondateur, DG, en charge des finances (notamment levées de fonds) et de l'organisation », « Président », « directrice des opérations » et « cogérante ».

Ainsi, pour ce qui concerne les résultats de la question n° 36, nous constatons que plus de 98 % de nos répondants sont bien impliqués dans la stratégie et la gestion opérationnelle de la *start-up*, et que 55,4 % d'entre eux ont été à l'origine du projet.

**Résumé :**

**La validité de notre approche méthodologique repose essentiellement sur la qualification de l'échantillon en termes de *start-up* technologiques (que ce soit en approche directe ou indirecte), le fait que la saisie ait été faite par les répondants, le nombre de questionnaires exploitables (280), le taux de retour de ces questionnaires (23,4 %), le traitement professionnel (sous-traité) qui en a été fait, le temps restreint de collecte des données (cinq semaines), et la fonction des répondants (98 % de dirigeants).**

L'ensemble de la méthodologie de la recherche empirique ayant été décrite, passons maintenant aux résultats que nous avons obtenus, et aux enseignements que nous proposons d'en tirer.

## 4 RESULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous espérons pouvoir contribuer à la connaissance de plusieurs façons, et vis-à-vis de plusieurs types d'acteurs.

D'une part pour les chercheurs, en proposant une synthèse de la littérature sur un concept relativement récent, la proposition de valeur, et en mettant en avant les concepts qui la sous-tendent ; ensuite, en proposant une cartographie des *start-up* technologiques par rapport à ce concept.

D'autre part pour les managers et accompagnateurs de ces *start-up*, en déterminant quels types de propositions de valeur ces entreprises conçoivent-elles, et quelque soit la réponse à cette question, quelles en sont les implications en termes de performances, et quelles sont les sources potentielles d'apprentissage.

### 4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE

#### 4.1.1 Variables « signalétique »

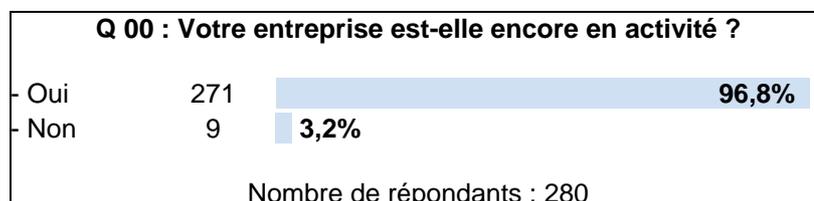


Fig. 38 - Taux d'activité des *start-up* de l'échantillon

Bien qu'ayant précisé dans notre courrier d'invitation à remplir le questionnaire que des réponses provenant de *start-up* déchuées nous intéressaient autant que celles en activité, force est de constater que nous n'avons pas pu obtenir de résultat significatif à cet égard. Nous le regrettons car cela nous aurait permis une comparaison certainement très intéressante quant à l'intégration respective de la valeur client entre les *start-up* ayant « réussi » et celles ayant échoué.

C'est sans aucun doute le mode de collecte des données que nous avons choisi qui explique ce peu de représentativité des *start-up* déchuées. En effet, nos têtes de réseau n'ont pas pour mission de suivre ce type de contacts. De plus, quand bien même leurs coordonnées n'auraient pas fait l'objet d'une purge dans les fichiers, elles deviennent

rapidement obsolètes. Enfin, l'on peut imaginer que, même si managers de *start-up* déçues avaient été effectivement touchés par notre prospection, leur motivation à répondre n'aurait sans doute pas été aussi forte que pour des dirigeants d'entreprises en activité.

<b>Q 28 : Dans quel secteur d'activité opérez-vous ?</b>		
- Mécanique et travaux des métaux	6	2,1%
- Chimie et matériaux	6	2,1%
- Génie des procédés	1	0,4%
- Electronique et télécommunication	60	21,4%
- Services informatiques et autres	108	38,6%
- Autres : PRECISER	99	35,4%
Nombre de répondants : 280		

*Fig. 39 - Secteurs d'activité des start-up*

Pour ce qui concerne les résultats de la question n° 28, nous constatons que l'essentiel de nos répondants font partie du secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sens large. Ce n'est pas très étonnant lorsqu'on sait que 92 des 280 réponses finalement obtenues proviennent de l'une de nos têtes de réseau, à savoir le Centre régional de d'innovation et de transfert de technologie en charge des domaines suivants : électronique et micro-électronique, informatique et informatique industrielle, optique-photonique, télécommunications, multimédia, réseaux, internet<sup>53</sup> (CRITT-CCST).

Notons également que visiblement, la nomenclature utilisée par Oséo Innovation<sup>54</sup> n'a pas été jugée comme suffisamment précise par notre échantillon, puisque 35,4 % des répondants ont opté pour la question ouverte.

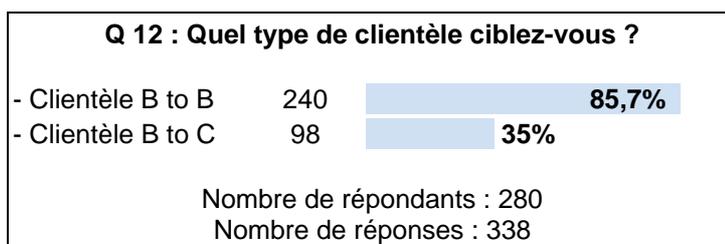
Il s'agit de précisions que les répondants ont cru bon de formuler (« e commerce », « vidéo rich media » ou « conception de solutions de géo localisation »), ou du choix de répondre par métier plutôt que par industrie (« soutien scolaire », « Finance des marchés », « Banque d'images » ou « Diététique »). Dans ces deux cas, il aurait été possible de reclasser ces réponses dans l'une des catégories de la typologie proposée

<sup>53</sup> Site Internet du CRITT-CCST ([www.critt-ccst.fr](http://www.critt-ccst.fr)), 2 mai 2008

<sup>54</sup> Rappel : Mécanique et travaux des métaux ; Chimie et matériaux ; Génie des procédés ; Electronique et télécommunication ; Services informatiques et autres ; Autres

par Oséo Innovation (notamment « Electronique et télécommunication »). Notons également que les éditeurs de logiciels rechignent visiblement à être classés parmi les « Services informatiques et autres ». Il s'agit enfin d'activités qui se situent aux confins de plusieurs catégories : (« Mécatronique », « Robotique », et à noter une réponse « Au croisement des 4 premières propositions »), voire très originales (« silothermométrie »).

Il faut cependant tempérer l'impression de manque de granularité de cette nomenclature par le fait que de nombreux répondants auraient aisément pu cocher l'un des cinq choix fermés qui leur étaient proposés, le verbatim de leur réponse n'ayant pas apporté de précisions significative (« Electronique Télécommunication et informatique », « Media, Télécoms », « Internet », etc.).



*Fig. 40 - Type de clientèle cible*

Pour ce qui concerne les résultats de la question n° 12, nous constatons en premier lieu que la très grande majorité de notre échantillon soit positionné en *B to B*, ce qui est cohérent avec leur qualité de *start-up* technologique, qui n'ont, en général, pas l'accès à l'utilisateur final (qui n'est au demeurant pas forcément le grand-public), que ce soit notamment pour des raisons de complétude de l'offre (obligation de s'insérer dans une chaîne de la valeur complexe), ou de capacité budgétaire en termes de marketing.

Nous notons néanmoins que 35 % des répondants prétendent proposer une offre au consommateur final. Ce chiffre est dû au fait que les deux réponses étaient possibles, et que donc 58 répondants ont été dans ce cas. Deux éléments nous paraissent intéressants à souligner dans cette logique :

D'une part, le score de 35 % de *start-up* ayant un positionnement « *B to C* » nous paraît élevé dans l'absolu, pour les mêmes raisons que nous venons d'évoquer quant à leur caractéristique technologique. Nous serions intuitivement enclins à soupçonner

que la question ne soit pas apparue aussi claire que nous l'espérions, et que certains répondants se soient déclarés en *B to C*, alors que, par exemple, ils vendent via un distributeur qui lui-même s'adresse au grand-public. Cette intuition est alimentée par des échanges que nous avons régulièrement sur ce thème avec les participants au programme « Challenge+ ».

Ensuite, quelle que soit la proportion réelle de *start-up* technologique qui ont effectivement une offre *B to C*, nous constatons qu'une part (significative) de notre échantillon se révèle donc assez dispersée, stratégiquement parlant, en se positionnant *B to B* et *B to C*. L'une des variables importantes de la proposition de valeur reposant sur la focalisation de l'offre vers une succession de niches, on peut s'interroger sur la viabilité de cette stratégie.

**Q 32 : Quel est le chiffre d'affaires (en milliers d'Euros) de votre entreprise des trois derniers exercices, ou des deux derniers si vous n'avez pas encore trois exercices ?**

**Le dernier chiffre d'affaires doit correspondre à la dernière année fiscale.**

Seuils de chiffre d'affaires	Nombre d'entreprises
0	71
0,1 K€ à 100 K€	38
101 K€ à 500 K€	55
501 K€ à 1 000 K€	17
> 1 000 K€	99

Nombre de répondants : 280

*Fig. 41 - Seuils de chiffres d'affaire du panel*

Nous pouvons comparer nos résultats avec ceux de Castellani (2006). Rappelons que ce dernier indiquait que 69 % des *start-up* ayant bénéficié d'un dispositif d'incubation (et donc essentiellement technologiques) ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 Euros. Pour ce qui est de notre échantillon, nous obtenons un résultat sensiblement différent, puisque 38,92 % d'entre elles sont à ce même niveau. Le chiffre d'affaires moyen de notre panel est donc relativement élevé, sachant que toutes n'ont pas bénéficié d'un dispositif d'incubation.

Nous pensons cependant devoir douter du chiffre de 99 *start-up* revendiquant un chiffre d'affaires supérieur à un million d'Euros. En effet, pour connaître

personnellement le périmètre d'affaires de certains répondants qui se sont identifiés, il paraît évident que certains d'entre eux ont allègrement confondu les Euros avec les milliers d'Euros. Il est aussi étrange que l'échantillon réalisant le plus de chiffre d'affaires soit pratiquement le plus nombreux, ou que sept *start-up* déclarent des chiffres d'affaires de plus d'un milliard d'Euros... Cependant, il est plus que probable que le chiffre d'affaires des *start-up* qui se seraient trompé d'échelle se situe néanmoins au-delà du seuil de 100 000 Euros. Nous prendrons néanmoins en compte le taux de croissance des répondants qui sont dans cette situation, à condition que les chiffres 2005, 2006 et 2007 apparaissent cohérents.

#### 4.1.2 Variables « maturité »

**Q 34 : Quelle est la date de l'immatriculation au registre du commerce de votre entreprise ?**

Années	Nombre d'immatriculations
< 2000	49
2000	19
2001	16
2002	14
2003	31
2004	30
2005	43
2006	31
2007	32
2008	26

Nombre de répondants : 280

Fig.42 - Date d'immatriculation au registre du commerce

Nos répondants ont immatriculé leur structure au registre du commerce entre 1983 et 2008. L'âge moyen de leur *start-up* s'établit à 5,4 ans.

On constate que 83,5 % de ces inscriptions ont eu lieu en 2000 et au-delà. De même, 72,14 % de notre panel représente des *start-up* qui montrent une maturité significative par rapport aux questions que nous leur avons posé, si l'on ne retient, par exemple, que les entreprises immatriculées jusqu'à 2005.

**Q 31 : Pouvez-vous nous indiquer l'année et le mois du lancement de la commercialisation de votre produit ou service qui génère le chiffre d'affaires le plus élevé pour votre entreprise**

Date de lancement	Nombre d'offres
< 2000	19
2001	10
2002	14
2003	17
2004	25
2005	33
2006	27
2007	62
> 2008	73

Nombre de répondants : 280

*Fig. 43 - Date de lancement de la nouvelle offre*

Sur cette question, nous constatons que 73,92 % des offres ont effectivement été commercialisées à la date du début de notre collecte de données (février 2008), sachant que nous n'avons pris en compte dans ce chiffre aucun lancement 2008, fut-il antérieur au lancement de notre questionnaire.

**Résumé :**

**Le profil général des *start-up* de notre échantillon s'établit comme suit : 5,4 ans de moyenne d'âge ; 50 % d'entre elles réalise un chiffre d'affaires supérieur à 500 K€ ; 97 % sont « vivantes » (malgré nos tentatives pour solliciter des entrepreneurs ayant fait faillite) ; plus de 50 % d'entre elles évolue dans le secteur des NTIC.**

Ayant « planté notre décor », voyons à présent les résultats obtenus pour les variables liées au concept de proposition de valeur, à commencer par celui de VUPC de l'offre de référence.

### 4.1.3 Variables liées au concept de VUPC de l'offre de référence

Rappelons que, dans notre questionnaire, nous avons précisé que nous considérons comme concurrence toute offre commercialisée proposant la même fonction que le produit ou service des répondants, ainsi que toute action de la part des clients parvenant au même usage que celui des produits ou services proposés par les *start-up* de notre panel.

Selon l'ordre logique de notre modèle de recherche empirique, commençons par nous intéresser à la VUPC de l'offre de référence, et en premier lieu, à la façon dont notre échantillon en a intégré les attributs.

#### 4.1.3.1 Attributs de la valeur de l'offre de référence

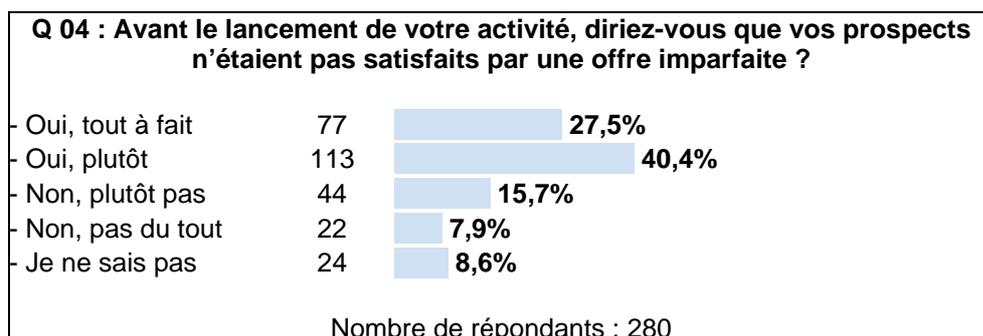


Fig. 44 - Opportunité de marché

Une majorité claire se dégage de cette question : 67,9 % des répondants semblent avoir identifié une réelle opportunité de marché, une très faible partie d'entre eux (8,6 %) n'ayant pas su répondre. L'analyse de la question n° 20 ci-après nous confirmera s'il s'agit d'un vœu pieux (assimilant par exemple « offre imparfaite » à « offre inexistante »), ou si les imperfections de l'offre de référence ont bien été identifiées.

L'intensité du besoin n'est cependant pas optimale pour 40,4 % de notre échantillon, et l'on peut ainsi craindre que leurs clients aient plus « envie » qu'« intérêt » à adopter leur offre.

**Q 20 : Pouvez-vous nous citer les attributs (productivité, ergonomie, etc.) du produit ou service de votre concurrent le plus dangereux, valorisés par ses clients et qui les conduisent à acheter son offre ?**

Il faut, sur cette question :

- ✓ Distinguer les réponses montrant que les attributs de la valeur de l'offre de référence n'ont pas été clairement identifiés.
- ✓ Lorsqu'ils l'ont été, avec quel degré de précision (et donc d'opérationnalité pour une éventuelle évaluation chiffrée de cette VUPC) ce travail a-t-il été effectué ?

Réponses obtenues	Nombre d'entreprises
Champ non exploitable	6
Pas de concurrents	9
0 ou 1 attribut	49
2 à 5 attributs	216
Plus de 5 attributs	0

Nombre de répondants : 280

*Fig. 45 - Typologie des réponses obtenues sur les attributs de la valeur de l'offre de référence*

Pour ce qui concerne le premier point, nous relevons 49 réponses précisant qu'aucun ou un seul attribut a été identifié, auxquelles il convient d'ajouter 9 réponses faisant explicitement référence à une absence pure et simple de concurrents. Nous ignorons s'il serait possible de faire l'amalgame entre les deux types de réponses, et nous devons reconnaître que notre questionnaire aurait pu être plus explicite, et inviter éventuellement les répondants à cocher une case « aucuns concurrents ».

S'il est donc difficile de distinguer précisément ceux qui n'identifient pas d'attributs de la valeur de l'offre de référence de ceux qui n'identifient pas d'offre de référence, il n'en demeure pas moins que 94,64 % de notre échantillon a pris le soin de réfléchir à la question posée et identifié des attributs, même si le pourcentage tombe à 77,14 % si l'on ne prend en compte que ceux qui ont cité au moins deux attributs de la valeur de l'offre de référence.

Les acteurs de l'écosystème des *start-up* technologiques pourraient être étonnés de l'importance de ce chiffre, tant les managers de *start-up* technologiques sont soupçonnés de sous-estimer la concurrence. Mais il convient de relativiser pour le moment ce résultat, selon les enseignements que nous retirerons de notre seconde approche de cette question n° 20, à savoir l'analyse des verbatim de ceux qui se sont effectivement exprimés.

Notons également que, parmi ceux qui ont cité des attributs de la valeur de leur offre de référence, aucun membre de notre panel n'a été au-delà de cinq. Il sera intéressant de voir si cet esprit synthétique s'applique également aux attributs de leur propre offre.

	Nombre d'attributs OR cités	Nombre d'attributs OR précis
<b>Réponses obtenues</b>	<b>417</b>	<b>371</b>
<b>Moyenne</b>	<b>1,489</b>	<b>1,325</b>

Nombre de répondants : 280

*Fig. 46 - Codage des verbatim concernant les attributs de la valeur de l'offre de référence*

La figure ci-dessus montre que le nombre d'attributs cités par répondant est assez faible, puisque la moyenne s'établit à 1,489. Ainsi, la moyenne de notre échantillon n'a pas été en mesure de citer au moins deux attributs de la valeur de l'offre de son concurrent le plus dangereux.

En revanche, le taux de précision est assez bon, puisqu'il ressort à 88,9 %.

Si nous regardons ensuite les résultats de notre question n° 20 au travers d'un plan de code qui nous a permis de les regrouper en trois rubriques, l'on constate les enseignements suivants :

<b>PRIX / GAIN</b>	<b>57</b>
	<b>20,4%</b>
Prix inférieur	47
	16,8%
Gain de productivité / Temps / Délai	10
	3,6%
<b>NOTORIETE / ANCIENNETE</b>	<b>125</b>
	<b>44,8%</b>
Notoriété / Image	63
	22,6%
Ancienneté sur le marché / Expertise	77
	27,6%
Position de leader	7
	2,5%
<b>AUTRES</b>	<b>44</b>
	15,8%
<b>OFFRE</b>	<b>81</b>
	<b>29,0%</b>
Simplicité / Intuitif / Ergonomie	28
	10,0%
Fiabilité / Efficacité / Rapidité / Performance	18
	6,5%
Largeur de l'offre / Sur mesure pour le client	23
	8,2%
Innovation	9
	3,2%
Qualité	8
	2,9%
Sécurité / moins de risque	6
	2,2%
Nombre de répondants : 279	

Fig. 47 - Codage des attributs de la valeur de l'offre de référence

20,4 % de l'échantillon exprime le fait que l'attractivité de l'offre de référence est liée à un prix inférieur à sa propre offre de référence, alors que 3,6 % des répondants retiennent la productivité (au sens large) comme attribut de la valeur de l'offre.

Ce résultat est assez étonnant lorsqu'on se rappelle qu'une part importante de nos répondants est liée aux technologies de l'électronique, des télécom ou de l'informatique. En effet, ce sont des domaines dans lesquels les technologies de

nouvelles générations proposent souvent de nouvelles fonctionnalités pour des coûts inférieurs. De fait, il est curieux que ces attributs ne soient pas cités par un plus grand nombre de *start-up*.

La notoriété, et plus largement la prime aux acteurs plus expérimentés d'un marché, ressortent clairement comme les attributs de la valeur de l'offre de référence les plus compétitifs, selon nos répondants (44,8 %). Deux facteurs, entre autres peuvent expliquer ce phénomène.

En premier lieu, la proposition de valeur de la nouvelle offre n'est pas suffisamment différenciée de celle l'offre de référence, et, dans ce cas, les clients minimisent leur risque.

On peut aussi imaginer une explication plus macro-économique : discutant récemment avec le responsable de l'exploitation du réseau d'un grand opérateur Télécom, nous avons été fort surpris de l'entendre nous expliquer que son entreprise rechignait de plus en plus à travailler avec des PME, et que ce comportement n'était pas lié à l'attractivité de leur offre, mais à leur comportement procédurier. Il s'avère que cet opérateur Télécom a passé plusieurs marchés avec des PME, marchés limités dans le temps. Il a donc pris le soin d'avertir longtemps à l'avance ses fournisseurs qu'ils ne se trouvaient donc pas en situation de rente. Malgré ces précautions, il semble que les PME n'hésitent pas à attaquer leurs anciens clients en justice (pour rupture abusive de contrat), obtenant souvent gain de cause lorsqu'elles évoquent leur fragilité aux aléas de la conjoncture.

Enfin, troisième catégorie d'attributs de la valeur de l'offre de référence, ceux qui ont trait à l'offre elle-même. Deux enseignements nous semblent intéressants à cet égard. D'une part, de nombreux attributs cités par notre panel semblent clairement liés à des tentatives de l'offre de référence visant à la réduction des sacrifices perçus (par rapport à sa propre offre de référence), sous les qualificatifs « Simplicité / Intuitif / Ergonomie », « Fiabilité », ou « Sécurité / moins de risque ». D'autre part, nous constatons une relative précision des critères. Ainsi l'attribut « qualité », ce qui en soi ne signifie rien, n'est-il cité que par 2,9 % de notre échantillon.

Voyons maintenant si cette impression est corroborée par une approche plus qualitative de cette question, car rappelons qu'il s'agissait d'une question ouverte.

Il nous a fallu déterminer si les verbatim de cette question n° 20 caractérisent des situations proches ou éloignées de la théorie.

Nous proposons de considérer qu'il y a conformité si deux à cinq attributs de la valeur de l'offre de référence sont cités, et si deux d'entre eux, au minimum, sont précis. Ainsi, par exemple, nous considérerons comme précis (liste non exhaustive) les termes comme : « prix », « réduction des erreurs de facturation », « réduction du temps de maintenance », « traçabilité totale des actions de maintenance » ou « retour sur investissement rapide ».

De même, par opposition, nous considérerons comme imprécis les termes suivants (liste non exhaustive) : « avance technologique », « architecture », « modernité », « spécifique », « fonctionnalité », « utilité », « efficacité », « amélioration de l'existant », « forte valeur d'usage », « pertinence », « sophistication », « services complémentaires », « réactivité », « performances », « avance sur le marché », « *time to market* », « proximité » ou « marketing ».

Cette analyse des verbatim fait également ressortir les points suivants :

- ✓ Aucun des attributs de la valeur de l'offre de référence ne sont chiffrés par nos managers. Autrement dit, nous n'avons pas d'information quant au potentiel précis de l'offre de référence en matière de réduction des coûts ou d'augmentation des revenus. Nous ne sommes donc pas en mesure de déterminer la valeur économique potentielle.
- ✓ Nous constatons, par ailleurs, une confusion entre attributs de la valeur de l'offre de référence et facteurs clé de succès du concurrent. Il en va ainsi des formules suivantes : « expertise métier », « savoir-faire », ou « internationalisation du produit protégé par un brevet », voire « financement des copies par des organismes divers : Anvar, Oseo... ».
- ✓ Le fait de demander d'apprécier positivement les performances des concurrents est visiblement considéré, par plusieurs répondants, comme une incitation à contre argumenter immédiatement sur ce que valent, réellement

selon eux, ces attributs : « Perçu comme gratuit, mais coûts temps caché ». Notons qu'il s'agit de la question n° 20, et que les répondants avaient au préalable eu le l'occasion (avec la question n° 9) de citer les attributs de la valeur de leur propre offre.

- ✓ Les attributs liés aux services complétant les offres des concurrents (comme, par exemple, « simplicité d'avoir un seul interlocuteur ») ne sont cités que par huit de nos répondants.

Signalons quelques réponses à caractère plus anecdotique :

- ✓ Un seul de nos répondants (le n° 188) a cité un attribut de nature macro-économique, à savoir le « faible taux du dollar (« les produits sont américains ») ».
- ✓ Un seul répondant également (le n° 238) a invoqué deux offres de référence : un concurrent bas de gamme, et un haut de gamme.

L'attribut le plus cité est lié à la notoriété des concurrents. Si on peut comprendre cette crainte de la part de jeunes entreprises, et nous poserons la question de la « facilité » de cet argument, qui permet peut être au manager d'éviter de se poser des questions plus précises, et dont les réponses seraient sans doute plus complexes à trouver.

Une synthèse partielle de l'analyse de nos données quant à la question des attributs de la valeur de l'offre de référence nous conduit à observer que la concurrence n'est pas niée par notre panel, mais que sa connaissance est très perfectible.

#### 4.1.3.1.1 Matérialisation de l'offre de référence

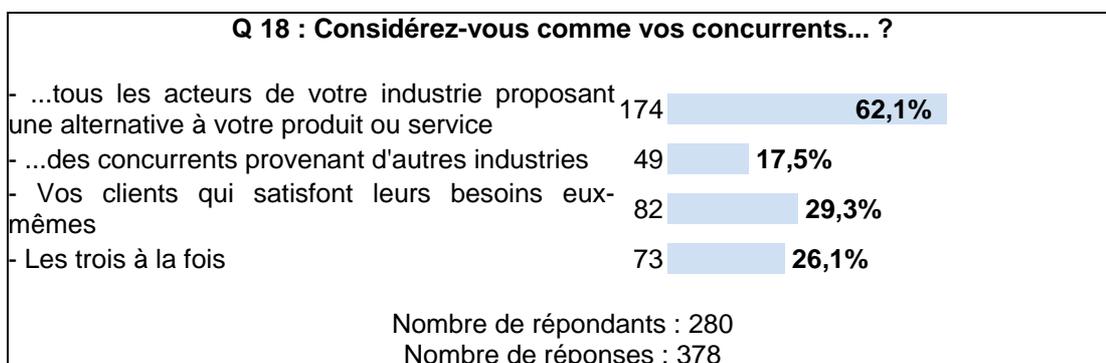


Fig. 48 - Identification de l'offre de référence

Les réponses obtenues à la question n° 18 contredisent plutôt l'idée d'une prise en compte assez complète de la concurrence par les managers de *start-up*.

On constate en effet que ce sont les concurrents directs qui font l'objet de la plus grande attention de la part de nos managers (62,1 %), et que la majorité d'entre eux considère assez étroitement les alternatives à leur offre. De fait, 26,1 % seulement prennent en compte la concurrence directe, indirecte et celle qui est représentée par les clients eux-mêmes. Non seulement ce pourcentage est faible dans l'absolu, mais il l'est particulièrement dans un environnement d'innovations technologiques, lorsque l'on sait qu'il est courant que des concurrents se situent en dehors de l'industrie.

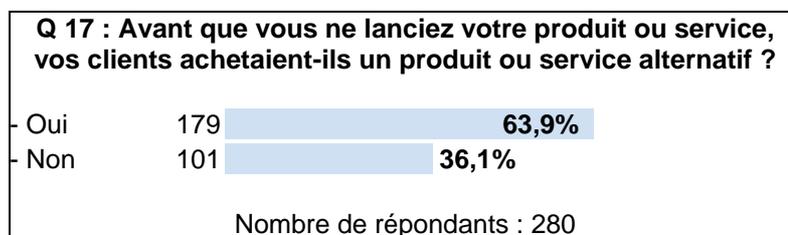


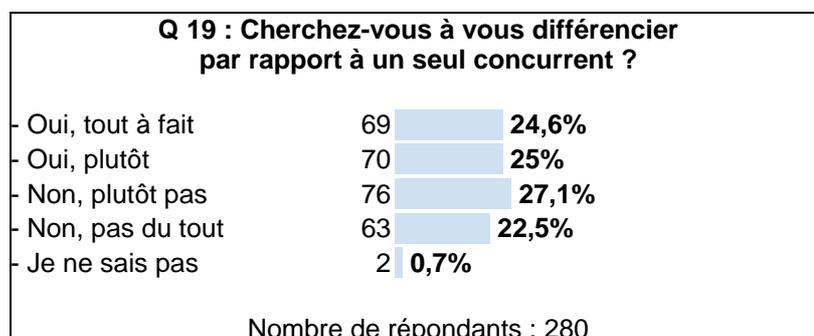
Fig. 49 - Types d'alternatives à la nouvelle offre

Nous avons constaté, lors de l'analyse de la question n° 18, que seule une minorité parmi nos managers de *start-up* semble avoir largement mené les investigations leur permettant d'identifier leur offre de référence.

Les réponses à la question n° 17 viennent confirmer ce résultat. En effet, si 36,1 % des répondants indiquent que l'offre de référence n'est pas commercialisée, rappelons qu'ils étaient 29,3 % à considérer les clients qui satisfont leurs besoins eux-mêmes comme des concurrents. Nous observons donc une cohérence entre les réponses à ces deux questions.

Les réponses à cette question n° 17 signifient également que, pour le tiers de notre échantillon, l'évaluation de la valeur de l'offre de référence sera sensiblement plus compliquée que pour la majorité, qui pourrait effectuer des comparaisons avec une offre de référence commercialisée.

Nos répondants se sont donc donné la possibilité de l'identification de leur offre de référence, même si ce résultat semble perfectible. Voyons maintenant s'ils sont allés au bout de la démarche.



*Fig. 50 - Sélection de l'offre de référence*

L'analyse de la question n° 19 fait apparaître des avis très équitablement partagés, puisque, parmi les réponses exprimées, 49,6 % des répondants ont plutôt pris en compte une offre de référence, alors que le même pourcentage de managers a visiblement considéré que la concurrence ne devait pas être réduite à un seul acteur.

Proposons une synthèse partielle sur la question de la matérialisation de l'offre de référence : certains de nos répondants semblent être en ligne avec la théorie, puisqu'ils ont considéré leur concurrence avec un spectre assez large, et qu'ils ont pu identifier une offre de référence, sentiment renforcé par le fait qu'ils ont identifié une alternative commercialisée à leur nouvelle offre.

Seule la moitié de notre échantillon est allée jusqu'au bout de la logique de la matérialisation de l'offre de référence par un seul acteur.

**Résumé :**

Sur la question de la perception de la valeur de l'offre de référence par notre échantillon, nous dirons que seule une minorité a joué le jeu de la comparaison avec le concurrent le plus dangereux, qui a visiblement été clairement identifié, qui semble craint, mais dont le niveau de connaissance ne permet probablement pas de l'utiliser comme un levier de différenciation.

Si nous additionnons les meilleurs scores des cinq questions portant sur la VUPC de l'offre de référence, nous obtenons un maximum de 15 points possibles.

Quartiles	Start-up	%
De 100 % à 75 %	32	11,42
De 74 % à 50 %	129	46,08
De 49 % à 25 %	110	39,29
De 24 % à 0 %	9	3,21

Nombre de répondants : 280

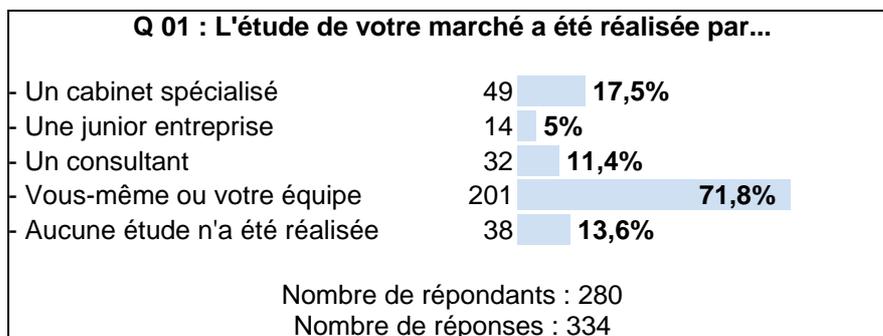
*Fig. 51 - Scores obtenus par les start-up sur l'évaluation de la VUPC de l'offre de référence*

A la lecture de la figure ci-dessus, nous constatons qu'une majorité des *start-up* (57,5 %), se situe au-delà du seuil des 50 % des points possibles, mais que seule une minorité (11,42 %) se trouve dans le quartile supérieur. Le score le plus élevé ressort à 93 %, et le plus bas à 13 %.

Après l'étude des variables liées au concept de VUPC de l'offre de référence, voyons à présent celles qui concernent la VUPC de la nouvelle offre.

#### 4.1.4 Variables liées au concept de VUPC de la nouvelle offre

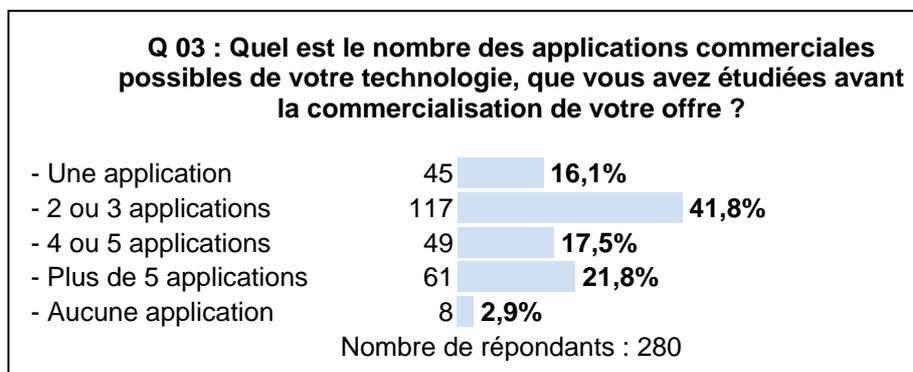
##### 4.1.4.1 Segmentation



*Fig. 52 - Acteurs de l'étude du marché*

La question n° 1 pose le problème de la manière dont l'éventuelle segmentation a été opérée. Lorsque l'on regarde la base brute, on s'aperçoit que dans la très grande majorité des cas où les réponses ont été multiples, c'est que le manager a effectué un doublon entre une étude sous-traitée et une étude interne. Si nous ne savons pas dans quel ordre, ni dans quel but, il semble toutefois que la question de la confiance des managers de *start-up* dans les études de marché effectuée par des professionnels soit posée, puisque 71,8 % de notre panel a procédé à une étude interne.

La réponse apportée par nos managers est néanmoins discutable. S'ils se méfient du savoir-faire des professionnels du marketing, que dire du leur ? On peut aussi se poser la question de leur objectivité dans la collecte et l'analyse des résultats de ces études.



*Fig. 53 - Nombre d'applications considérées pour la nouvelle offre*

Pour que la segmentation soit pertinente, il faut que plusieurs segments aient été envisagés, particulièrement en matière d'innovation technologique. En effet, les applications potentielles des technologies sont souvent nombreuses, même si l'intuition initiale du porteur de projet est souvent bien arrêtée sur un marché précis. De ce point de vue, les réponses obtenues à la question n° 3 montrent un résultat assez positif pour les managers de *start-up*, puisque 59,3 % d'entre eux ont, sur cette question, procédé de manière optimale. En dépassant l'intuition initiale (c'est à dire en considérant un minimum de deux applications), et/ou en prenant en compte un nombre d'applications « raisonnable » (c'est-à-dire jusqu'à cinq), en termes de temps passé et de budgets d'études prospectives.

On peut par ailleurs faire une différence entre ceux qui ont sans doute passé trop de temps à étudier des applications possibles (21,8 %), et ceux qui n'ont pas cherché à optimiser la création de valeur (19 %, correspondant à zéro ou une application).

En tout état de cause, l'analyse des réponses à cette question n° 3 nous montre que la majorité des répondants s'est visiblement donné les moyens d'optimiser sa segmentation. Voyons maintenant si cette segmentation a bien été opérée.

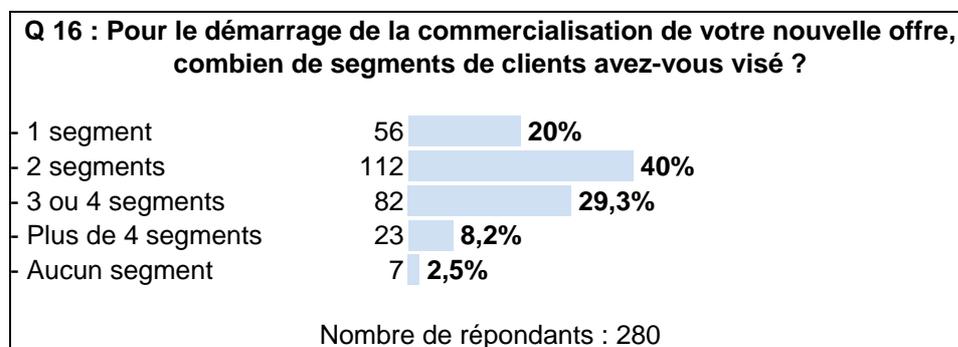
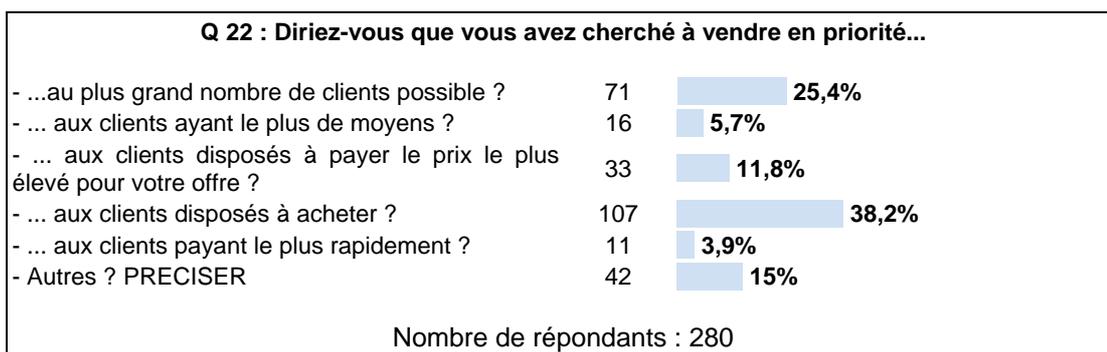


Fig. 54 - Nombre de segments visés au lancement de la nouvelle offre

L'analyse de la question n° 16 fait clairement ressortir que l'écart entre les recommandations de la littérature et la pratique des managers de *start-up*, est important. En effet, seuls 20 % d'entre eux ont visé une niche au lancement de leur nouvelle offre, et 40 % de l'échantillon a visé trois segments ou au-delà.

On peut donc en déduire que si les managers se sont en majorité donné la possibilité d'une segmentation, cette possibilité ne s'est pas traduite dans les faits.



*Fig. 55 - Type de clients visés au lancement de la nouvelle offre*

Les réponses à notre question n° 22 sont particulièrement intéressantes, car le thème correspondant est au cœur de notre question de recherche.

En effet, nous constatons que seuls 11,8 % de notre panel a recherché à vendre aux clients valorisant leur offre au plus haut, la majorité relative (38,2 %) ayant considéré que n'importe quel client étant disposé à acheter était une cible en soi. Si l'on ajoute la part de ceux ayant visé le plus grand nombre de clients possibles (25,4 %), on obtient un chiffre impressionnant de 63,6 % des managers n'ayant pas effectué de choix délibéré par rapport à leurs cibles potentielles.

Le chiffre de 5,7 % des répondants ayant cherché à privilégier les « clients ayant le plus de moyens » nous surprend par sa faiblesse. En effet, lorsque nous sommes en position d'auditeur de projets, nous entendons ou lisons souvent que les managers recherchent les clients « CSP+ » ou la clientèle des grandes entreprises. Il semble que, soit ces déclarations ne sont pas suivies d'effet, parce que ces cibles sont plus difficiles à atteindre que prévu, ou parce que d'autres segments sont finalement privilégiés.

Notons que sur cette question n° 22, l'analyse des verbatim fait ressortir que la plupart des 42 réponses obtenues sous la forme ouverte peuvent aisément être requalifiées dans les questions fermées.

Ces données ne sont cependant pas de nature à bouleverser les statistiques analysées ci-dessus, puisque, par exemple, six réponses seulement pourraient être requalifiées dans la catégorie « clients disposés à payer le prix le plus élevé pour votre offre » (avec des réponses comme « ROI du client »).

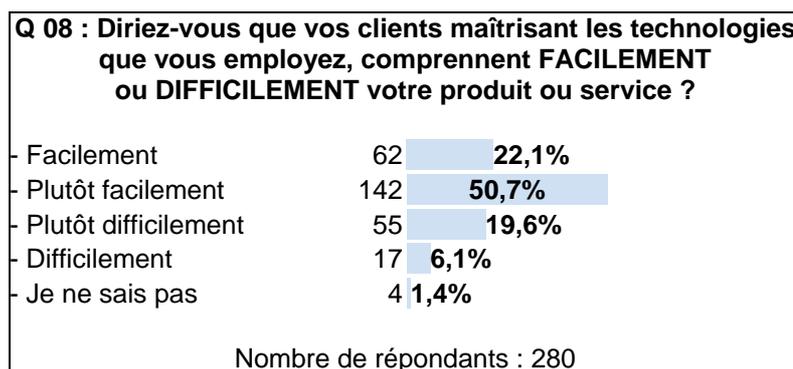
Notons enfin, pour conclure sur ce point, que quatorze réponses font apparaître un ciblage différent, constitué par des « leaders d'opinion », « prescripteurs », ou « médiatiques ». Ainsi, c'est la recherche de références qui a primé sur toute autre considération, mais cette catégorie ne représente que 5 % de notre panel total.

Proposons une synthèse partielle sur la question de la segmentation : nos répondants ont « soufflé le chaud et le froid », avec des réponses montrant un réel souci d'optimisation de la création de valeur, et d'autres montrant le contraire. Ainsi, les réponses ont été majoritairement conformes à la théorie sur la question portant sur l'éventail des applications, mais non conformes sur les investigations en direction du marché et sur la segmentation à proprement parler.

De fait, des réponses obtenues sur le concept de segmentation, nous déduisons qu'il semble que, dans la plupart des cas, elle n'ait pas été effectuée dans des conditions permettant d'identifier précisément la niche de clients valorisant la nouvelle offre de la façon la plus élevée.

#### 4.1.4.2 Sacrifices perçus de la nouvelle offre

Selon notre modèle de recherche empirique, le concept de sacrifices perçus est analysé au travers des questions 8, 11 et 17.



*Fig. 56 - Evaluation de la compréhension de la nouvelle offre par les clients*

En analysant les réponses obtenues à la question n° 8, on remarque tout d'abord que seule une infime minorité de notre panel (1,4 %) n'a pas été en mesure de répondre. On remarque ensuite qu'il semble ne pas y avoir, pour la grande majorité des répondants (72,8 %), d'asymétrie d'information qui soit de nature à faire baisser la

VUPC, autrement dit qui conduise les clients à réclamer une prime pour les informations qui leur manquent. Il faut néanmoins constater que la réponse « facilement » n'a été choisie que par 22,1 %. Une posture pessimiste conduirait à conclure que, malgré tout, une majorité de managers de *start-up* technologiques a bien conscience que son offre pourrait être plus clairement comprise par ses clients. Pour nous faire une opinion plus tranchée sur cette question, un croisement a été opéré avec la question suivante (n° 11), portant sur les coûts de transfert.

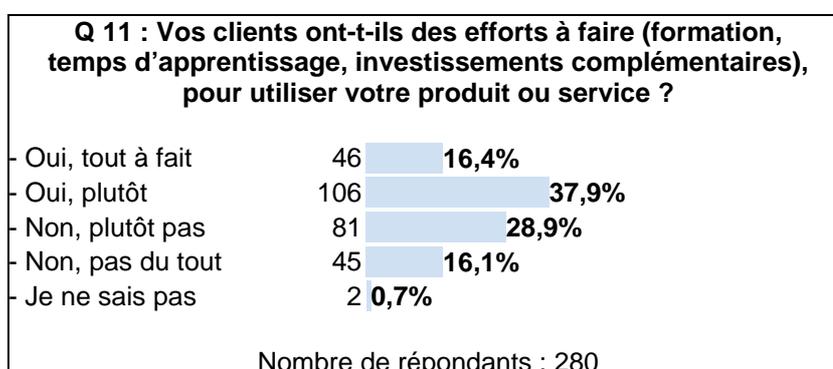


Fig. 57 - Evaluation des coûts de transfert liés à la nouvelle offre

Une majorité de nos répondants (54,3 %) estime que les coûts de transfert de leur nouvelle offre sont significatifs. Ces coûts ayant été identifiés par la littérature comme le principal paramètre de sacrifices perçus, cela indique vraisemblablement que la VUPC de leur nouvelle offre est négativement impactée. Ajoutons que ceux qui semblent certains que leurs clients ne subissent pas ces coûts ne sont que 16,1 %. Notons enfin qu'à nouveau, seule une petite minorité de notre panel (0,7 %) n'a pas été en mesure de répondre.

La question des sacrifices perçus étant particulièrement importante dans le cadre d'une offre innovante, nous avons pensé qu'il serait intéressant de croiser les deux questions sous-tendant cette variable, à savoir les numéros 8 et 11.

Pour simplifier la lecture des résultats, nous avons enlevées les réponses correspondantes à la catégorie « ne sait pas », sans les altérer puisque moins de 2 % de notre panel a sélectionné ces réponses.

De ce croisement, nous obtenons le résultat suivant :

	Coûts de transfert faibles ou assez faibles	Coûts de transfert élevés ou assez élevés
Asymétrie d'information élevée ou assez élevée	<b>23 (8,21 %)</b>	<b>49 (17,5 %)</b>
Asymétrie d'information faible ou assez faible	<b>101 (36,07 %)</b>	<b>103 (36,78 %)</b>

Base : 280 répondants

*Fig. 58 - Corrélation entre coûts de transfert et asymétrie d'information*

On pouvait s'attendre à ce que le concept de coûts de transfert soit corrélé avec celui d'asymétrie d'information, puisqu'il serait logique qu'une nouvelle offre qui soit difficile à comprendre pour les clients implique, par exemple, un apprentissage à la mesure du gap culturel.

Nos résultats montrent qu'une corrélation existe, puisque 53,57 % des répondants sont dans l'un des deux cas suivants :

- ✓ 17,5 % seulement de notre échantillon considèrent que leurs clients font face, à la fois, à des coûts de transfert élevés ou assez élevés, et à une asymétrie d'information importante ou assez importante.
- ✓ 36,07 % de notre panel considèrent que leurs clients font face, à la fois, à des coûts de transfert faibles ou assez faibles, et à une asymétrie d'information peu importante ou assez peu importante.



*Fig. 59 - Types d'alternatives à la nouvelle offre*

Pour analyser la dernière question sous-tendant la variable « sacrifices perçus », nous reprendrons la question n° 17, que nous avons utilisée pour déterminer la matérialisation de l'offre de référence.

Le fait qu'une majorité claire de notre panel indique que leurs clients pouvaient acquérir un produit ou service commercialisé est positif en termes de VUPC. En effet, cela signifie que le fait d'acheter la nouvelle offre ne correspond pas à une

nouvelle dépense pour les clients, ce qui aurait été le cas s'ils satisfaisaient leur besoin eux-mêmes.

Après avoir analysées les réponses portant sur le concept de sacrifices perçus de la nouvelle offre, voyons à présent les enseignements que l'on peut tirer des réponses portant sur le concept de bénéfices perçus.

#### 4.1.4.3 Bénéfices perçus de la nouvelle offre

##### **Q09 - Pouvez-vous citer les attributs de votre produit ou service, supérieurs à votre concurrent le plus dangereux et motivant vos clients à acheter votre offre ?**

Pour procéder à l'analyse des réponses obtenues à propos des attributs de la valeur de la nouvelle offre, première des trois variables sous-tendant le concept de « bénéfices perçus », nous proposons de procéder à une comparaison entre les données recueillies sur la question des attributs de la valeur de l'offre de référence et ceux de la nouvelle offre.

<b>Réponses obtenues</b>	<b>Nb. entreprises OR</b>	<b>Nb. entreprises NO</b>
Champ non exploitable	6	2
Pas de concurrents	9	11
0 ou 1 attribut	49	51
2 à 5 attributs	216	207
Plus de 5 attributs	0	9

Nombre de répondants : 280

*Fig. 60 - Comparaison des réponses obtenues sur les attributs de la valeur de l'offre*

L'analyse de la figure ci-dessus fait ressortir une similitude quasi parfaite entre les attributs de l'offre de référence et ceux de la nouvelle offre. Dans ce dernier cas, la grande majorité de notre panel (73,92 %) semble avoir une idée précise et synthétique des raisons essentielles pour lesquelles les clients achètent leur offre.

Nous verrons, en analysant les données de la figure suivante, que cette similitude doit être relativisée.

Notons qu'une minorité (3,21 %) de répondants a identifiés plus de cinq attributs (le maximum étant à huit), ce qui conduit à une certaine méfiance quant à la viabilité de leurs investigations.

	Nb. attributs OR cités	Nb. attributs OR précis	<b>Nb. attributs NO cités</b>	<b>Nb. attributs NO précis</b>
<b>Réponses obtenues</b>	417	371	<b>746</b>	<b>576</b>
<b>Moyenne</b>	1,489	1,325	<b>2,664</b>	<b>2,057</b>

Nombre de répondants : 280

*Fig. 61 - Comparaison des codages des verbatim concernant les attributs de la valeur de l'offre de référence et ceux de la nouvelle offre*

Si les réponses obtenues semblaient assez proches entre OR et NO, c'est dans les moyennes que la différence devient plus significative.

On s'aperçoit en effet que le nombre global d'attributs cités est nettement plus élevé pour ce qui concerne la nouvelle offre (+ 178,89 %). Visiblement, nos managers de start-up sont plus diserts lorsqu'il s'agit de décrire leur offre (plus de 2,6 attributs cités en moyenne) que lorsqu'il s'agit de le faire pour les concurrents (1,489 attribut en moyenne).

Notons que, logiquement, le taux de précision chute légèrement (77,21 % contre 88,96 % pour les attributs de l'offre de référence).

Nous avons par ailleurs pensé qu'il était intéressant d'essayer de déterminer combien de répondants ont identifié, avec précision et au minimum, deux attributs de la valeur de l'offre de référence et de la nouvelle offre. Nos investigations montrent que c'est le cas de 87 managers, soit 31,07 %. On peut donc en conclure qu'une minorité de managers possède une vision claire des raisons pour lesquels leurs clients achètent, soit leur offre ou celle de leurs concurrents.

Si nous regardons ensuite les résultats de notre question n° 9 au travers d'un plan de code qui nous a permis de les regrouper en trois rubriques principales, l'on constate les enseignements suivants :

<b>PRIX / GAIN / COUT</b>	<b>87 = 31,1 %</b>
Prix / Gain de coût / Moins de coût	56 = 20 %
Gain de productivité / de temps / Délai	42 = 15 %
<b>OFFRE</b>	<b>228 = 81,4 %</b>
Simplicité / Intuitif / Ergonomie	112
	40,0%
Fiabilité / Efficacité / Rapidité / Performance	105
	37,5%
Innovation / Nouveau	48
	17,1%
Largeur de l'offre / Sur mesure pour le client / Tout en un	58
	20,7%
Qualité	18
	6,4%
Sécurité / Moins de risque	18
	6,4%
Respect de l'environnement / dvt. durable	10
	3,6%
Interactivité / Communautaire	1
	0,4%
Multi support	1
	0,4%
Contributif	1
	0,4%
Séduisante	1
	0,4%
Accompagnement	2
	0,7%
Mobilité	2
	0,7%
<b>NOTORIETE / ANCIENNETE</b>	<b>21 = 7,5 %</b>
Notoriété / Image	11
	3,9%
Expertise	10
	3,6%
<b>PAS DE CONCURRENTS</b>	<b>11 = 3,9 %</b>
<b>AUCUN</b>	<b>9 = 3,2 %</b>
<b>AUTRE</b>	<b>61 = 21,8 %</b>

Fig. 62 - Codage des attributs de la valeur de la nouvelle offre

Ce qui ressort en premier lieu de l'analyse du tri codé ci-dessus, c'est la prédominance des facteurs subjectifs (offre et notoriété), à 88,9 %, sur les facteurs objectifs (coûts), à 31,1 %. Du reste, une analyse plus précise des verbatim révèle que dans cinq cas seulement (1,78 %), les attributs de la nouvelle offre sont chiffrés :

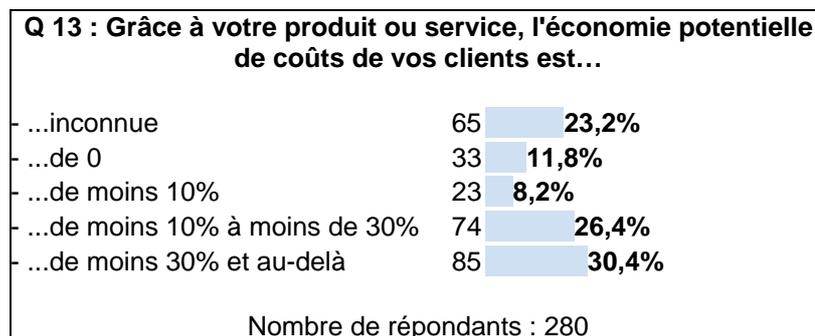
- ✓ « Prend moins de temps à mettre en œuvre (1 minute au lieu de 3 jours) ».
- ✓ « Gains en coût : 55 %, sur un volume estimé à 2Md€/an, = 800 M€ ».
- ✓ « Productivité multipliée par 2 »
- ✓ « Rapidité (3 à 5 fois plus rapide que la concurrence), plus compétitif (2 à 3 fois moins cher que la concurrence) ».
- ✓ « Simplicité d'utilisation (20min formation), rapidité de lecture du test (2minutes), et rapidité de détection (24h).

Notons enfin que sur ces cinq cas, quatre montrent un avantage concurrentiel clair, le dernier se situant dans l'absolu, ce qui n'est pas significatif en matière d'attributs de la valeur de l'offre.

Si nous tentons une synthèse partielle portant sur les attributs de la valeur de la nouvelle offre, nous concluons que les managers peuvent, très majoritairement, se plier à l'exercice d'une vision synthétique des raisons pour lesquelles les clients achètent leurs produits ou services, mais qu'ils sont visiblement beaucoup moins nombreux à montrer une finesse d'analyse leur permettant éventuellement de cerner le différentiel de valeur entre l'offre de référence et la leur.

Voyons à présent si cette analyse est confirmée par les réponses des managers lorsqu'on leur donne l'opportunité d'un raisonnement chiffré, au travers des questions 13 et 14.

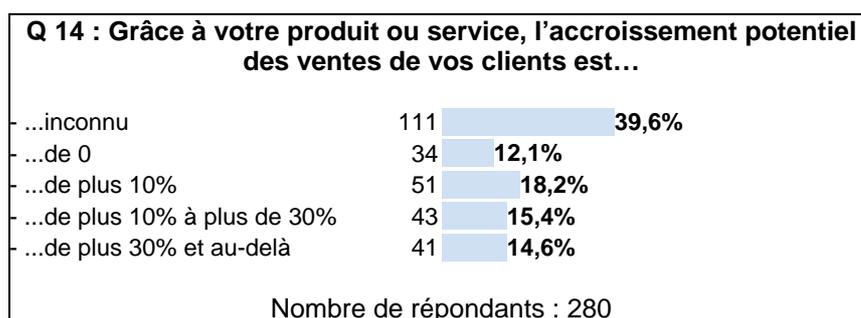
Rappelons que ces deux questions visent à cerner la valeur économique proposée, et que cette valeur n'est qu'une des variables de la VUPC.



*Fig. 63 - Bénéfice perçu de la nouvelle offre : optimisation des coûts*

Les réponses à la question n° 13 montrent que 43,2 % de nos répondants proposent à leurs clients une économie de coûts inférieure à 10 %, ce qui dans la plupart des industries, ne sera vraisemblablement pas de nature à compenser les sacrifices perçus liés à une nouvelle offre. Parmi ces 43,2 %, nous avons agrégés les 23,2 % de ceux qui ne se sont visiblement pas posé la question, et qui représentent un échantillon très significatif de notre panel.

Ce résultat pourrait ne pas être préoccupant si l'essentiel de leur proposition de valeur repose sur un accroissement potentiel de leurs revenus, sujet qui correspond à notre question n° 14, analysée ci-dessous. C'est pourquoi nous nous livrerons ci-après à une analyse croisée des deux questions.



*Fig. 64 - Bénéfice perçu de la nouvelle offre : augmentation des revenus*

Certes, l'accroissement des ventes d'un client grâce à une nouvelle offre est bien plus difficile à modéliser que la réduction des coûts, car il ne s'appuie pas sur un existant. Cette évidence explique certainement le fait qu'un nombre très important de nos

managers ne se soit pas posé la question, se positionnant vraisemblablement en termes de réduction des coûts.

Analysons à présent le croisement entre les questions 13 et 14, pour tenter de comprendre si la valeur proposée par les *start-up* de notre panel à leurs clients est double, portant sur les coûts et sur les revenus.

<b>Q 13 : Grâce à votre produit ou service, l'économie potentielle de coûts de vos clients est...</b>					
	...inconnu	...de 0	...de - 10%	...de - 10% à - 30%	...de - 30% et au-delà
<b>Q 14 : Grâce à votre produit ou service, l'accroissement potentiel des ventes de vos clients est...</b>					
...inconnue	37 13,2%	5 1,8%	8 2,9%	8 2,9%	7 2,5%
...de 0	4 1,4%	11 3,9%	6 2,1%	5 1,8%	7 2,5%
...de + 10%	8 2,9%	4 1,4%	4 1,4%	5 1,8%	2 0,7%
...de + 10% à + 30%	32 11,4%	4 1,4%	19 6,8%	11 3,9%	8 2,9%
...de + 30% et au-delà	30 10,7%	10 3,6%	14 5,0%	14 5,0%	17 6,1%

Nombre de répondants : 280

Fig. 65 - De doubles propositions de valeur économiques ?

La figure ci-dessus nous permet de constater que 94 *start-up* (33,57 %) prétendent à la fois optimiser les coûts et augmenter les revenus de leurs clients (zone turquoise clair), à des degrés divers. Notons qu'ils ne sont que 17 répondants (6,07 %) à revendiquer cette double proposition de valeur avec les performances les plus significatives : supérieur ou égal à - 30 % d'économies, et supérieur ou égal à + 30 % de revenus.

Nous constatons également que les *start-up* pour lesquelles la proposition de valeur économique est probablement plus crédible (optimisation ou accroissement), sont au nombre de 103 (36,78 %), en ne prenant en compte que les propositions supérieures à 10 % (zone jaune foncé). Elles ne sont que 54, soit 19,28 % de notre panel, lorsque l'on monte la barre au-delà des 30 %.

Notre expérience sur le terrain nous enseigne que les doubles propositions de valeur économiques sont plutôt rares. La majorité des *start-up* technologiques, grâce aux performances sans cesse accrues de la technologie et des coûts décroissants, proposent de fait une « simple » réduction des coûts à leurs clients. On constate donc sur ce point, un décalage entre notre intuition et les réponses obtenues, puisque seules 41 *start-up* (14,64 %) se trouvent visiblement dans la configuration « simple » évoquée ci-dessus, en prenant en compte tous les seuils de réduction des coûts (– 10 %, – 10 % à – 30 %, – 30 % et au-delà).

#### 4.1.4.4 Tri croisé : bénéfices/sacrifices perçus de la nouvelle offre

Nous avons également effectué un croisement entre les questions 11 et 13, afin de déterminer si les bénéfices perçus et les sacrifices perçus étaient corrélés. Autrement dit, si les bénéfices sont élevés, les sacrifices le sont-ils également ?

Pour ce faire, nous avons sélectionné les deux questions les plus emblématiques de chacun des concepts pour des *start-up* technologiques : celle des coûts de transfert (n° 11) pour les sacrifices perçus, et celle de la réduction des coûts pour les bénéfices perçus (n° 13).

Pour cette analyse, nous n'avons pas pris en compte les réponses non qualifiées : « Je ne sais pas » pour les sacrifices perçus (deux répondants), et « Inconnue » pour les bénéfices perçus (65 répondants). Notre échantillon est donc de 213 *start-up*.

Q 13 : Grâce à votre produit ou service, l'économie potentielle de coûts de vos clients est...				
	...de 0	...de - 10%	...de - 10% à - 30%	...de - 30% et au-delà
<b>Q 11 : Vos clients ont-t-ils des efforts à faire (formation, temps d'apprentissage, investissements complémentaires) pour utiliser votre produit ou service ?</b>				
<b>Net : oui tout à fait + oui plutôt</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>49</b>	<b>46</b>
	6,1%	6,1%	23,0%	21,6%
Oui, tout à fait	4	4	12	14
	1,9%	1,9%	5,6%	6,6%
Oui, plutôt	9	9	37	32
	4,2%	4,2%	17,4%	15,0%
<b>Net : non pas du tout + non plutôt pas</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>39</b>
	9,4%	4,2%	11,7%	18,3%
Non, plutôt pas	9	5	21	22
	4,2%	2,3%	9,9%	10,3%
Non, pas du tout	11	4	4	17
	5,2%	1,9%	1,9%	8,0%
Nombre de répondants : 213				

Fig. 66 - Corrélation bénéfices perçus/sacrifices perçus

L'analyse de la figure ci-dessus montre qu'il semble exister une corrélation entre l'intensité des bénéfices perçus, et celle des sacrifices perçus. En effet :

- ✓ 13 répondants (6,1 %) estiment que les coûts de transfert sont significatifs (« Net : oui tout à fait + oui plutôt »), alors qu'ils proposent une économie entre 0 et - 10 %.
- ✓ Ils sont 49 (23 %) lorsqu'ils proposent une économie entre - 10 % et - 30 %.
- ✓ Ils sont 46 (21,59 %) lorsqu'ils proposent une économie supérieure à - 30 %.

Pour progresser dans notre recherche, il nous a fallu déterminer les seuils relatifs de VUPC applicables à notre panel, entre l'offre de référence et la nouvelle offre. Pour ce faire, nous avons procédé à une intégration des résultats de notre questionnaire dans le modèle de Santi, dans une démarche abductive.

#### 4.1.4.5 Intégration des résultats sur la VUPC dans le modèle de Santi

Pour ce qui concerne les bénéfices, nous avons considéré que, sur les douze points possibles, les *start-up* qui avaient obtenu un score inférieur ou égal à 6 appartiendraient à la catégorie « bénéfices perçus faibles », celles ayant obtenu de 7 à 12 appartiendraient à la catégorie « bénéfices perçus forts ». Pour ce qui concerne les sacrifices, nous avons considéré que, sur les neuf points possibles, les *start-up* qui avaient obtenu un score inférieur à 4,5 appartiendraient à la catégorie « sacrifices perçus forts », celles ayant obtenu un score supérieur à 4,5 appartiendraient à la catégorie « sacrifices perçus faibles ». Notons que nous nous sommes basés sur une moyenne arithmétique, ce qui traduit un seuil placé assez bas.

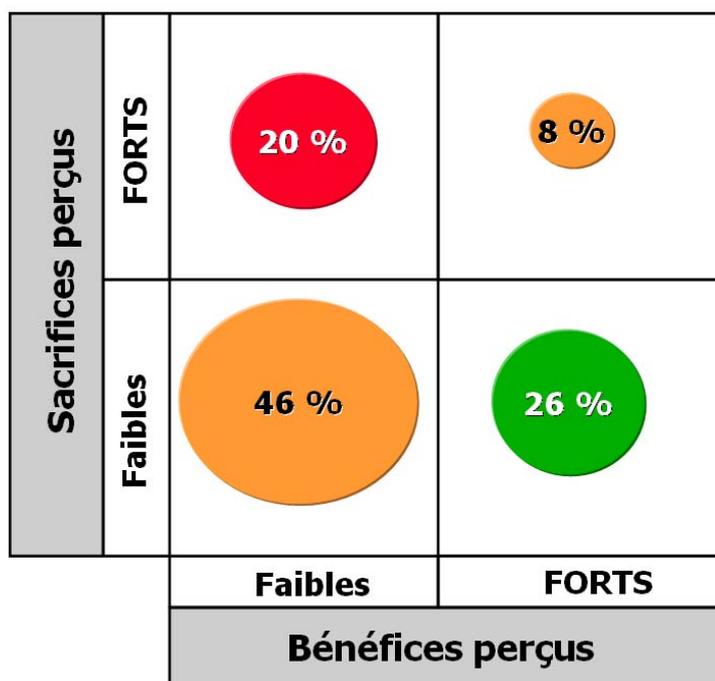


Fig. 67 - Typologie de la VUPC des nouvelles offres du panel (modèle de Santi)

Les conclusions que l'on peut tirer de cette analyse sont les suivantes :

- ✓ Un quart seulement des *start-up* se situe dans le seul carré vert de Santi, celui qui allie bénéfices forts et sacrifices faibles.

- ✓ 28 % des *start-up* se trouvent dans la ligne « sacrifices perçus forts », ce qui, selon la théorie, montrerait que ce phénomène est vraisemblablement et significativement sous-estimé par notre panel, puisque notre échantillon est intégralement composé d'entreprises innovantes.
- ✓ 54 % de notre échantillon se situe dans la zone orange, ce qui corrobore l'analyse de la moyenne des scores obtenus sur l'ensemble de du questionnaire, et qui faisait ressortir que notre panel était groupé autour de la moyenne.
- ✓ Ajoutons que, pour des *start-up* bénéficiant du potentiel de création de valeur lié à la technologie, le fait de proposer des bénéfices faibles est une sorte d'oxymore, et c'est le cas de 66 % d'entre elles !

**Résumé sur les résultats liés au concept de VUPC :**

Commençons notre synthèse sur le concept de VUPC par celle de la nouvelle offre, en reprenant le modèle que nous proposons comme synthèse de la VUPC de l'offre de référence, et en utilisant donc à nouveau notre système de notation.

Si nous additionnons les meilleurs scores des onze questions portant sur la VUPC de la nouvelle offre, nous obtenons un maximum de 33 points possibles.

Pour obtenir une plus grande finesse d'analyse, nous considérerons l'ensemble de ces résultats par quartiles, selon que les performances des répondants se situent entre 0 % et 24 %, 25 % à 49 %, 50 % à 74 %, ou 75 % à 100 % de la note maximale possible.

Quartiles	Nb. entreprises	%
De 100 % à 75 %	10	3,58 %
De 74 % à 50 %	138	49,28 %
De 49 % à 25 %	126	45 %
De 24 % à 0 %	6	2,14 %

Nombre de répondants : 280

Fig. 68 - Scores obtenus par les *start-up* sur la VUPC de la nouvelle offre

A la lecture de la figure ci-dessus, nous constatons qu'une courte majorité des *start-up*, à savoir 52,86 % d'entre elles, se situent au-delà du seuil des 50 % des points possibles, mais que seule une infime minorité (3,58 %) se trouve dans le quartile supérieur. Le score le plus élevé ressort à 82 %, et le plus bas à 18 %.

Si nous comparons ces résultats avec ceux obtenus sur la VUPC de l'offre de référence (en rappelant le score maximum de 15 points possibles), nous constatons une certaine homogénéité :

Quartiles	Nb. entreprises OR	%	Nb. entreprises NO	%
De 100 % à 75 %	32	11,42 %	10	3,58 %
De 74 % à 50 %	129	46,08 %	138	49,28 %
De 49 % à 25 %	110	39,29 %	126	45 %
De 24 % à 0 %	9	3,21 %	6	2,14 %

Nombre de répondants : 280

*Fig. 69 - Scores obtenus : comparaison entre VUPC de l'offre de référence et de la nouvelle offre*

Lorsque nous avons comparé les verbatim de nos répondants sur les questions ouvertes portant sur les attributs de la valeur (de l'offre de référence et de la nouvelle offre), nous avons constaté que notre panel semblait sensiblement plus prolixe sur les seconds que sur les premiers. Force est de constater que nous ne retrouvons pas cette différence dans les scores obtenus en matière de VUPC, puisque la grande majorité des scores (entre 86,09 % et 94,28 %) se retrouvent dans les seconds et troisièmes quartiles, avec une répartition assez homogène entre les quartiles.

Seul le quartile supérieur fait apparaître un nombre de répondants sensiblement plus élevés (11,42 % au lieu de 3,58 %) au niveau de la VUPC de l'offre de référence.

Cette comparaison étant faite, nous avons cherché à savoir dans quelle mesure les scores des membres de notre panel étaient corrélés entre les deux dimensions (VUPC OR et VUPC NO).

		VUPC NO			
		%	100 → 75	74 → 50	49 → 25
VUPC OR	100 → 75	1,4	6,8	3,2	0
	74 → 50	1,4	25,4	18,2	0,7
	49 → 25	0,4	16,4	21,8	1,1
	24 → 0	0,4	1	1,8	0

Nombre de répondants : 280

Fig. 70 - Croisement entre les résultats individuels sur la VUPC

Nous constatons à la lecture des chiffres ci-dessus une confirmation des tendances déjà observées : les scores de la très grande majorité des répondants se situent au dans les quartiles centraux.

Nous avons placé notre « zone verte » au seuil des 50 % par cohérence avec le reste de nos analyses. Nous avons toutefois considéré comme « rouges », non seulement les scores des deux derniers quartiles, mais aussi ceux qui faisaient ressortir le dernier quartile dans une des deux dimensions seulement, car il est difficile d'imaginer que la valeur de la nouvelle offre soit bien intégrée par un manager si celui-ci obtient un score minimal dans l'une des deux dimensions.

Ainsi, très peu de nos répondants obtenant un score élevé sur la VUPC des deux dimensions. Ils ne sont en effet que 1,4 % à se trouver dans le quartile supérieur dans les deux cas, et seul un gros tiers de notre échantillon (35 %) se situe dans notre zone verte. Fort heureusement, ils sont encore moins nombreux dans le quartile symétrique : aucune *start-up* de notre échantillon n'obtient le plus mauvais score dans les deux dimensions.

**Ces résultats, globalement moyens, sont confirmés par l'intégration des données dans le modèle de Santi, puisqu'on constate que 26 % seulement de notre panel se retrouve dans la « zone verte », celle dans laquelle les bénéfices perçus sont forts, et les sacrifices perçus faibles.**

L'analyse des résultats obtenus sur le concept de VUPC, qu'il s'agisse de l'offre de référence ou de la nouvelle offre, est à présent terminée. Nous allons donc désormais nous attacher à l'analyse des variables de notre modèle de recherche empirique qui sont liées au concept de performances des *start-up*.

#### **4.1.5 Variabiles liées aux performances des *start-up***

##### **4.1.5.1 Croissance du chiffre d'affaires :**

Si l'on retire de notre échantillon de base de 280 *start-up*, celles qui n'ont pas trois exercices complets, nous retenons, pour qualifier le taux de croissance des *start-up* de notre échantillon, 119 réponses.

Le panel ainsi qualifié, on remarque des extrêmes très éloignés, puisque la croissance minimale sur la période se situe à - 59 %, et la maximale à + 1 150 %. De plus, l'écart type est de 173 %, alors que la moyenne s'inscrit à + 68 % par an sur les trois exercices considérés, et la médiane à 25 % (Berthier 2008).

Si la très grande majorité de l'échantillon a une croissance positive (88 %) sur cette période, 51 % des *start-up* ont une croissance moyenne annuelle comprise entre 0 et 30%.

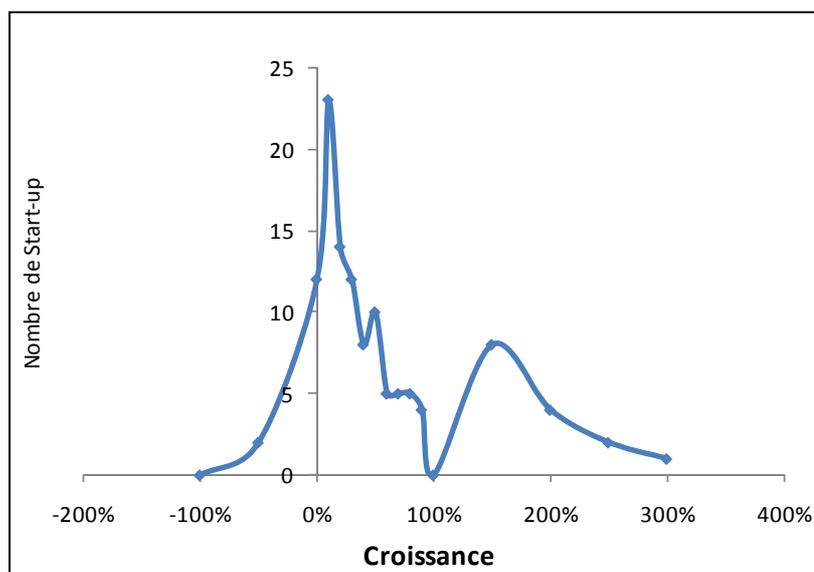


Fig. 71 - Répartition des start-up en fonction du taux de croissance de leur chiffre d'affaires (Berthier 2008)

Notons enfin que, logiquement, les *start-up* les plus récentes sont celles qui accusent le taux de croissance le plus élevé, comme en témoigne la figure ci-dessous.

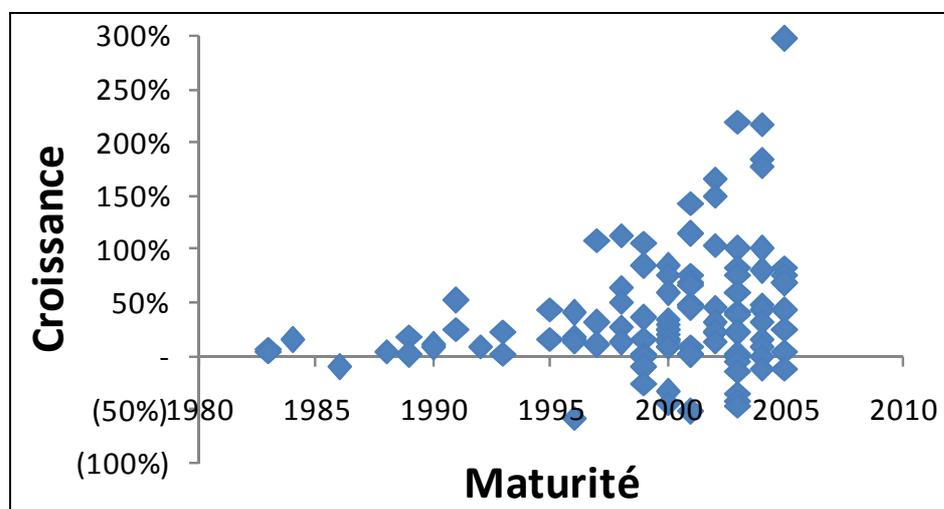


Fig. 72 - Répartition des start-up en fonction de leur croissance et de leur maturité (Berthier 2008)

A la lecture de ces résultats, nous constatons que la croissance des *start-up* de notre échantillon n'est pas aussi débridée que ce que l'on serait en droit d'attendre de la part de jeunes entreprises innovantes technologiques.

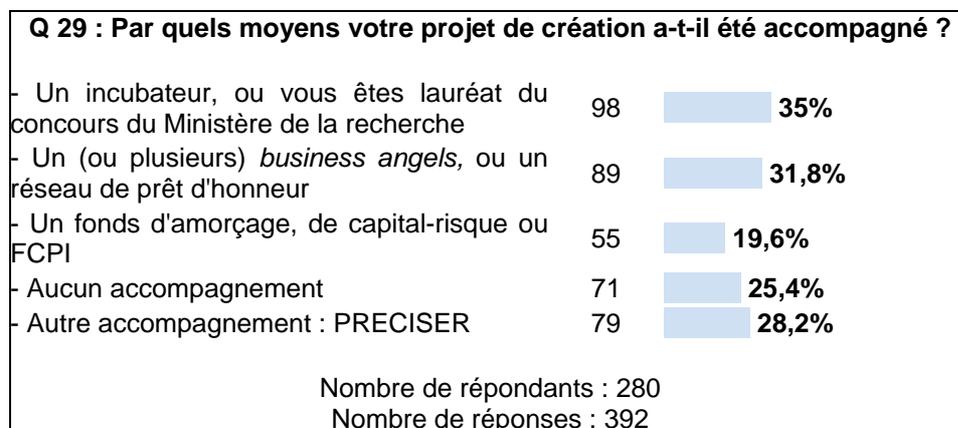
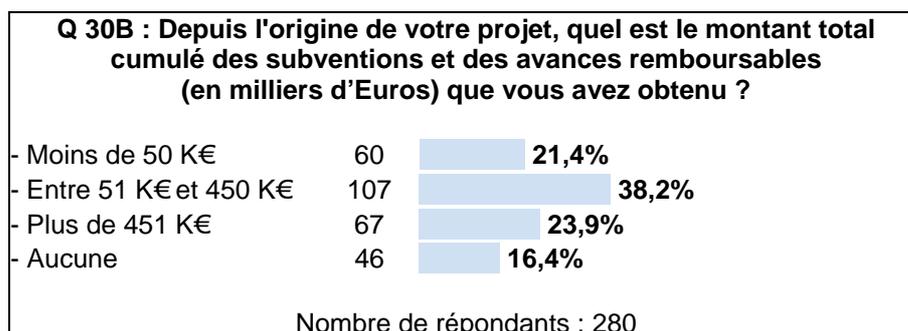
4.1.5.2 Accompagnement

Fig. 73 - Moyens d'accompagnement mobilisés

L'examen de la figure ci-dessus montre que près de 75 % des répondants ont été accompagnés. Ce chiffre est très supérieur à celui de 10 % avancé par l'APCE au niveau national, ce qui est logique eu égard aux spécificités des *start-up* technologiques (maturité différée, dispositifs nombreux et alléchants).

Mais ce chiffre, positif de prime abord, doit être relativisé. En effet, si nous reprenons les différents niveaux d'accompagnements que nous décrivons dans notre revue de la littérature, nous constatons que 35 % des répondants ont bénéficié du niveau 1 (intervention de l'état), ce qui est relativement faible. De même, 31,8 % sont allés jusqu'au niveau 2 (financement par des particuliers), et 19,6 % ont pu se hisser au niveau 3 (financement par des professionnels). Cela signifie que 36,73 % des réponses font état d'un financement en haut de bilan. Sachant que la maturité de notre échantillon est encore faible (31,78 % de nos *start-up* a moins de trois ans au moment de la collecte des données), ce chiffre ne nous semble pas surprenant.

Pour ce qui est de la catégorie « Autre accompagnement », nous devons confesser avoir commis l'erreur de ne pas intégrer Oséo comme un dispositif à part entière, ainsi que son audience auprès des *start-up* technologiques l'aurait amplement justifié. De fait, vingt répondants ont spécifié « Oséo » dans leurs verbatim, alors que onze ont cité les CRITT et huit la formation HEC-Challenge+.

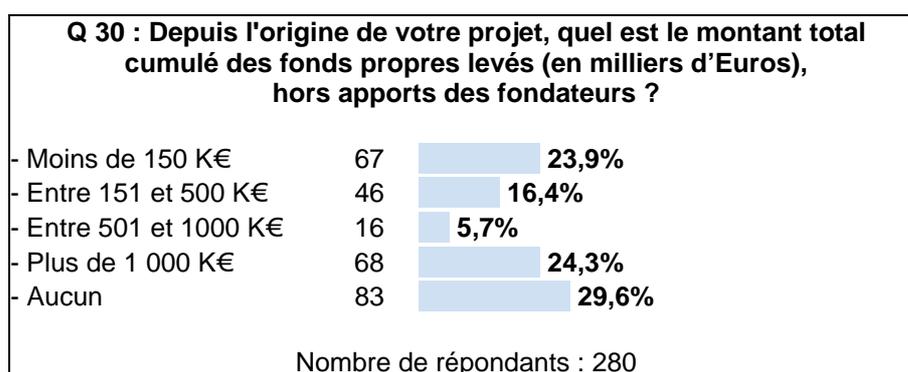


*Fig. 74 - Aides et subventions publiques obtenues*

L'analyse des réponses à la question 30b nous montre que 83,6 % des *start-up* de notre échantillon ont bénéficié de financements publics, ce qui est cohérent avec la cible. Notons également que 62,1 % d'entre eux ont obtenu plus de 50 K€, ce qui est un seuil significatif.

Concernant les performances en matière d'accompagnement public selon notre système de codage, notre échantillon se situe en moyenne à la moitié de la note maximale théorique. Bien réparti autour de cette valeur centrale (écart-type de 1,6), les performances de notre échantillon est donc de niveau moyen (Berthier 2008).

#### 4.1.5.3 Fonds privés levés



*Fig. 75 - Fonds levés auprès d'investisseurs privés*

A l'instar de la question 30b, 60,4 % de notre panel a levé des fonds privés, dont 30 % se situent au-delà des 500 K€, sachant que la moyenne des levées de fonds en

capital risque en 2007 s'établissant à 1,2 million d'Euros, à savoir 272 millions d'Euros pour 227 *start-up* technologiques<sup>55</sup>.

Notons enfin que le seuil que nous avons établi entre 501 K€ et 1 000 K€ n'apparaît pas significatif, puisque 5,7 % seulement des répondants appartiennent à cette catégorie.

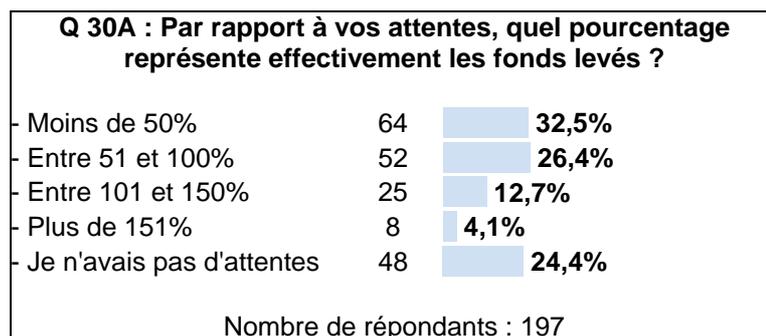


Fig. 76 - Taux des fonds privés levés par rapport aux attentes des managers

L'analyse des réponses à la question 30a montre que les attentes ont plutôt été revues à la baisse à l'épreuve des faits. En effet, 58,9 % de notre échantillon obtient un score inférieur ou égal à ses espoirs, dont 32,5 % très significativement (fonds obtenus inférieurs ou égaux à 50 % des attentes).

Il est curieux de constater que 24,4 % de notre panel n'avaient pas d'espoirs : est-ce à dire que ce sont les investisseurs qui les ont convaincus d'ouvrir leur capital pour accélérer leur croissance ? A l'inverse, certains se sont-ils trouvés face à une situation de trésorerie tellement précaire qu'il leur a fallu accepter ce qu'on leur proposait et dimensionner leurs coûts en conséquence ? S'il est bien évidemment difficile de répondre à ces questions, on peut néanmoins douter que la totalité des managers ne se soit lancé sciemment dans une levée de fonds sans aucun objectif.

Pour conclure sur les performances en matière de levée de fonds privés, notre échantillon se répartit sur l'ensemble des notes possibles, sachant que 56% des *start-up* ont la note maximale. On remarque donc une bonne performance de l'ensemble (Berthier 2008).

<sup>55</sup> Tableau de bord de l'innovation, 2007

**Résumé sur les résultats globaux :**

En synthèse de cette partie descriptive des résultats de notre questionnaire, nous proposons le tableau récapitulatif ci-dessous. Il reprend les scores obtenus par notre échantillon.

Variable	Moyenne	Médiane	Variance	Ecart-type	Mini.	Maxi.	Maximum théorique
VUPC OR	8,1	8	6,9	2,6	2	14	15
VUPC NO	17	17	17,2	4,2	6	27	33
VUPC Total	25,1	25	30,9	5,6	10	39	48
G	68 %	25 %	299 %	173 %	(59 %)	1 150 %	–
Fonds Levés	1,9	3	2,6	1,6	0	3	3
Accompagnement	2,7	3	2,6	1,6	0	6	6
Maturité	2003	2004	23	5	1983	2008	–

Nombre de répondants : 280

Fig. 77 - Résultats globaux du panel (Berthier 2008)

Pour ce qui concerne les résultats des variables liées au concept de « performances », nous notons une croissance du chiffre d'affaires des trois derniers exercices de notre échantillon moins élevée qu'attendue, puisque la majorité (51 %) des *start-up* est en deçà de 30 %. Nous notons également que si la plupart des managers (65 %) n'utilise pas la puissance publique pour ses prestations d'accompagnement (ce qui est assez surprenant), ils sont en revanche 83 % à adopter ses dispositifs financiers.

Les résultats globaux quant à eux sont très moyens, malgré des seuils placés assez bas, comme nous le verrons.

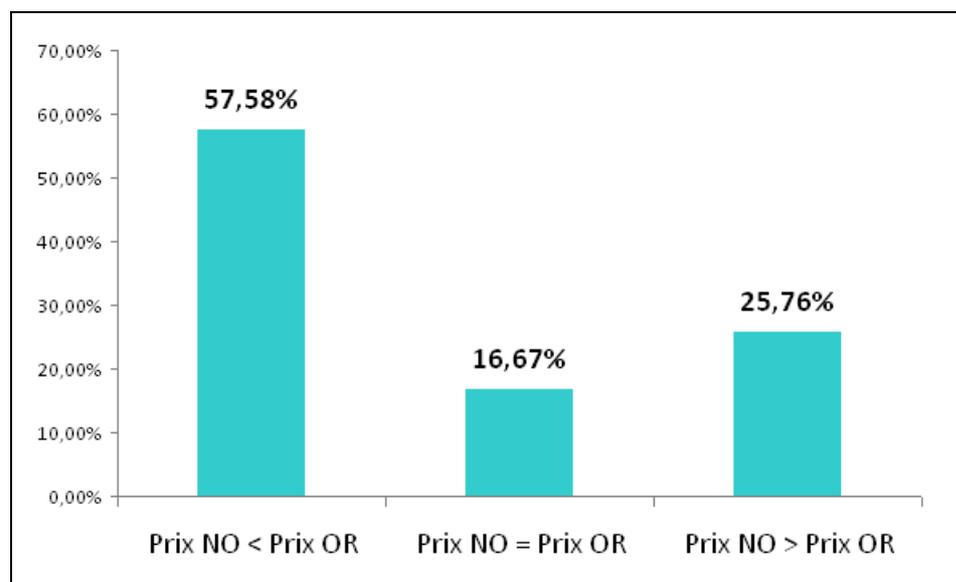
En effectuant l'analyse des résultats de notre questionnaire, nous avons constaté que la réalité empirique est finalement assez éloignée de l'état de l'art académique.

Nous allons désormais nous poser la même question concernant les hypothèses que nous avons formulées, sur la base de notre revue de la littérature et de notre expérience professionnelle

## 4.2 VALIDATION DES HYPOTHÈSES

Rappelons que, avec cette première hypothèse, nous avons cherché à savoir si un lien entre valeur perçue et positionnement prix pouvait être établi. Pour ce faire, nous avons essayé de comprendre comment les *start-up* technologiques partagent, avec leurs clients, la valeur qu'elles ont créée.

### 4.2.1 H1 : Plus les start-up technologiques proposent une VUPC supérieure à l'offre de référence, plus leur positionnement prix est élevé



Nombre de répondants : 238

*Fig. 78 - Positionnement prix des start-up proposant une VUPC supérieure à l'offre de référence*

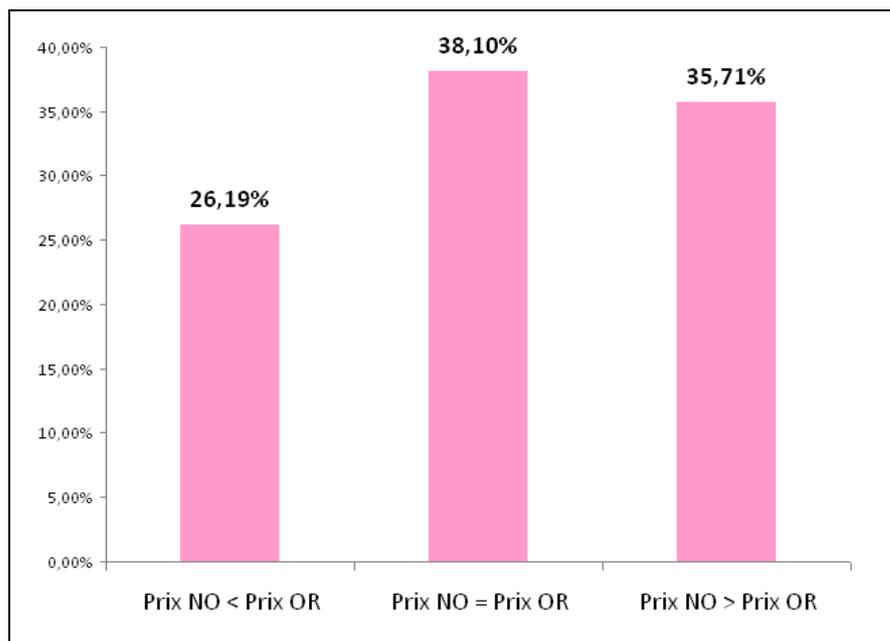
Dans le graphique ci-dessus, nous constatons qu'un peu plus d'un quart de notre échantillon seulement (25,76 %) proposant une VUPC supérieure à l'offre de référence, a choisi de positionner son prix au-dessus de cette dernière. La part de nos

répondants (toujours avec une VUPC supérieure) ayant choisi la parité ou un positionnement prix inférieur est donc de 74,25 %.

Nous pouvons en conclure que notre hypothèse n°1 est invalidée.

#### **4.2.2 H2 : Plus les start-up technologiques proposent une VUPC inférieure à l'offre de référence, moins leur positionnement prix est élevé**

Contrairement à l'hypothèse précédente, la H2 visait à tester si les managers de *start-up* technologiques qui proposent une valeur plutôt économique (sachant que nous pensons que ce devrait être le cas de la plupart d'entre eux), ont pris conscience de ce différentiel de valeur (inférieure ou égale à celle de l'offre de référence), et s'ils en ont tiré les enseignements en termes de positionnement prix.



Nombre de répondants : 238

*Fig. 79 - Positionnement prix des start-up proposant une VUPC inférieure à l'offre de référence*

Dans le graphique ci-dessus, nous constatons qu'à nouveau, un peu plus d'un quart de notre échantillon seulement (26,19 %) proposant une VUPC inférieure à l'offre de référence, a choisi de positionner son prix en dessous de cette dernière. La part de

nos répondants (toujours avec une VUPC inférieure) ayant choisi la parité ou un positionnement prix supérieur est donc de 73,81 %.

Nous pouvons en conclure que notre hypothèse n° 2 est invalidée, avec les conséquences que l'on peut imaginer en termes d'attractivité des offres de notre panel.

#### 4.2.3 **H3 : Plus les start-up technologiques intègrent la valeur pour leurs clients, plus leur chiffre d'affaires est en croissance**

Rappelons que la croissance est souvent citée par la littérature, mais aussi par les acteurs publics et privés de l'accompagnement, comme une variable significative de performances.

Voyons donc à présent, en corrélant croissance du chiffre d'affaires et intégration de la valeur client, le résultat que nous obtenons pour notre troisième hypothèse.

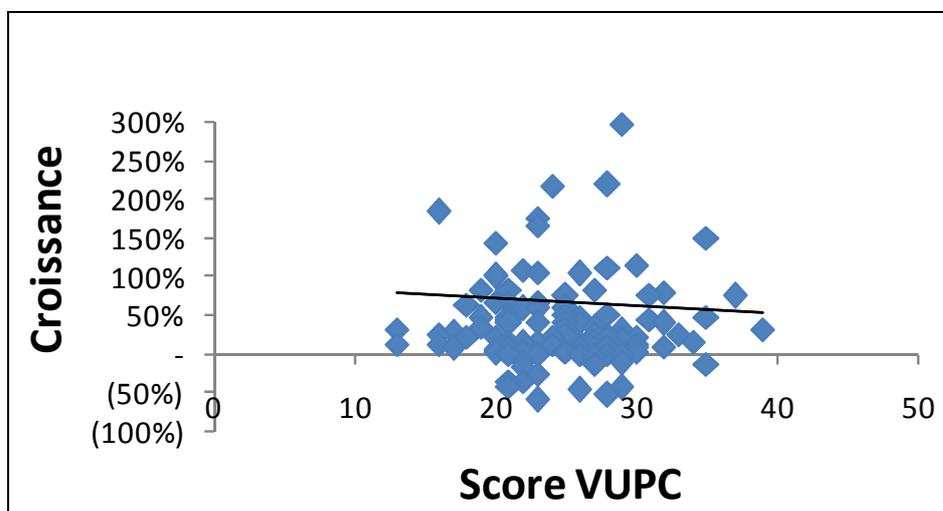


Fig. 80 - Répartition des start-up en fonction de leur score d'intégration de la VUPC, et de la croissance de leur chiffre d'affaires <sup>56</sup>(Berthier 2008)

Le nuage de point contenu dans le graphique ci-dessus montre qu'on ne peut pas dégager de tendance entre ces deux variables. Du reste, leur coefficient de corrélation  $R^2$  est nul. Ces variables sont donc indépendantes.

<sup>56</sup> Ne sont pas sur cette représentation graphique les *start-ups* 56, 58, 65 et 261, car leur croissance annuelle dépasse les 300% et sont donc hors échelle.

En complément de l'analyse précédente, regardons s'il existe un lien entre les *start-up* ayant le mieux intégré la VUPC et leur croissance. Nous analyserons ensuite le même lien, mais concernant le groupe opposé, c'est-à-dire les *start-up* ayant le moins bien intégré la VUPC.

Dans le groupe ayant un score supérieur à 30, la croissance moyenne annuelle est de 126 %. Dans le groupe ayant les scores inférieurs à 20, elle est de 141 %. Par ailleurs, le premier quartile (les 30 *start-up* ayant le meilleur score) obtient une moyenne de 101 %, alors que le dernier quartile (les 30 *start-up* ayant le moins bon score) obtient 97 % (Berthier 2008). Ainsi, cette approche plus fine ne nous donne pas des résultats différents de la précédente.

Une autre approche aurait considéré à ne retenir que les *start-up* les plus matures, ou les plus jeunes. Mais on ne trouve pas non plus de corrélation plus significative en divisant ainsi notre panel.

On ne peut donc pas dire que plus une *start-up* intègre la VUPC, plus son chiffre d'affaires est en croissance. Notre troisième hypothèse est donc invalidée.

Ce résultat nous semble plutôt contre intuitif. En effet, le lien théorique a été établi entre la création de valeur pour les clients et la performance des fournisseurs (Abernathy et Clark, 1985 ; Cravens et al. 1998 ; Smolny 1998 ; Veryzer 1998 ; Kim et Mauborgne 2004) variable pour laquelle la croissance est un indicateur souvent retenu. Nous voyons, à ce stade, deux explications possibles à ce résultat.

D'une part, notre système de codage peut ne pas être suffisamment exigeant. Autrement dit, entre intégration et non intégration de la valeur, nous placerions le curseur trop bas. Le relever ferait baisser mécaniquement les scores. Nous observerions peut-être alors une corrélation négative (moins d'intégration de la valeur = moins de croissance).

D'autre part, le niveau général d'intégration de la valeur chez nos répondants est, nous l'avons dit, très moyen. Peut-être sur d'autres cibles obtiendrait-on un résultat différent ?

**4.2.4 H4 : Même si les *start-up* technologiques n'intègrent pas la valeur pour leurs clients, elles peuvent quand même lever des fonds auprès d'investisseurs privés.**

Rappelons que les dispositifs financiers privés, susceptibles de suppléer aux incontournables déficits d'exploitation, mettent régulièrement en avant l'importance de l'attractivité de l'offre des *start-up* qu'elles envisagent d'accompagner. Mais notre expérience professionnelle, notamment comme juré de concours, montre que c'est rarement le cas. Voyons les résultats que nous obtenons sur cette question.

	Nombre de start-up	% total	% Fonds = 3	% Fonds = 0
Total	280			
<b>Fonds = 3</b>	<b>156</b>	<b>56%</b>		
Score < 24 parmi celle ayant Fonds = 3	66	24%	42%	
Score < 20 parmi celle ayant Fonds = 3	20	7%	13%	
Score > 30 parmi celle ayant Fonds = 3	19	7%	12%	
<b>Fonds = 0</b>	<b>64</b>	<b>23%</b>		
Score < 24 parmi celle ayant Fonds = 0	24	9%		38%
Score < 20 parmi celle ayant Fonds = 0	11	4%		17%
Score > 30 parmi celle ayant Fonds = 0	13	5%		20%

*Fig. 81 - Corrélation entre la variable « levée de fonds » et l'intégration de la VUPC (Berthier 2008)*

A la lecture du tableau ci-dessus, on remarque que près de 42 % de l'échantillon ayant une note maximale sur la variable « Fonds » obtient une note d'intégration de la VUPC inférieure à la moyenne. On constate également que 20 % des *start-up* ayant zéro point sur la variable « Fonds » ont un score d'intégration de la VUPC supérieur à 30, alors que seulement 12 % des *start-up* ayant 3 en Fonds ont un score

aussi élevé. Proportionnellement, il y a donc plus de *start-up* ayant mieux intégré la VUPC dans le groupe n'ayant pas levé de fonds privés, que l'inverse (Berthier 2008).

Considérant ces résultats comme significatifs, nous pouvons en conclure que l'hypothèse n° 4 est validée.

Notons enfin que cette validation confirme notre intuition selon laquelle la valeur pour les clients n'est pas un critère de sélection significatif pour les investisseurs privés.

#### **4.2.5 H5 : Même si les *start-up* technologiques n'intègrent pas la valeur pour leurs clients, elles peuvent quand même bénéficier des dispositifs publics d'accompagnement.**

Même si les dispositifs publics ne prétendent pas aux mêmes critères de sélection que les dispositifs privés, il n'en demeure pas moins qu'ils ne peuvent pas faire l'impasse sur la question de l'attractivité de l'offre des *start-up* qu'elles envisagent d'accompagner. Cela reviendrait en effet à manquer de discernement quant à l'emploi de certains fonds publics.

Notre expérience professionnelle nous a pourtant conduit à penser que nous obtiendrions des résultats comparables à l'hypothèse précédente.

	Nombre de start-up	% total	% accomp. >3	% accomp.= 0
Total	280			
<b>Accompagnement &gt;3</b>	<b>93</b>	<b>33%</b>		
Score < 24 parmi celle ayant un accompagnement > 3	33	12%	35%	
Score < 20 parmi celle ayant un accompagnement > 3	9	3%	10%	
Score > 30 parmi celle ayant un accompagnement > 3	25	9%	27%	
<b>Accompagnement = 0</b>	<b>26</b>	<b>9%</b>		
Score < 24 parmi celle ayant un accompagnement = 0	12	4%		46%
Score < 20 parmi celle ayant un accompagnement = 0	5	2%		19%
Score > 30 parmi celle ayant un accompagnement = 0	1	0%		4%

Fig. 82 - Corrélation entre la variable « accompagnement » et l'intégration de la VUPC (Berthier 2008)

Utilisant la même méthode d'analyse que pour l'hypothèse précédente, nous constatons que près de 35 % de l'échantillon ayant plus de la moyenne dans cette variable, a moins de la moyenne dans son score d'intégration de la VUPC.

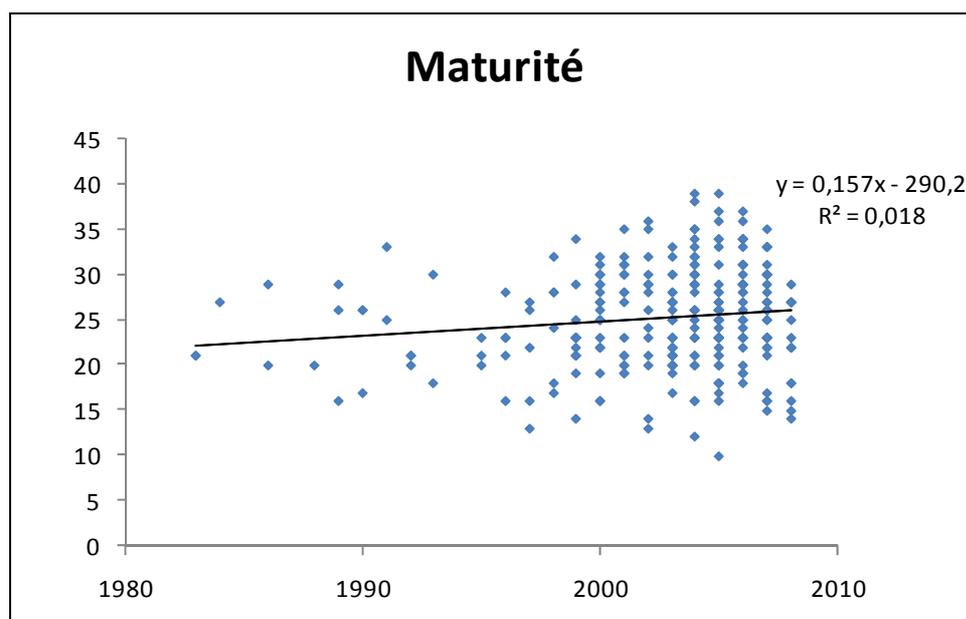
Considérant ce résultat comme significatif, nous pouvons en conclure que l'hypothèse n° 5 est validée.

#### **4.2.6 H6 : Plus les start-up technologiques sont expérimentées, plus elles intègrent la valeur pour leurs clients.**

Rappelons que cette dernière hypothèse cherchait à établir si les plus anciennes *start-up* parmi notre échantillon ont mieux intégré la valeur client dans leur positionnement prix. Autrement dit, l'expérience du terrain, et donc des objections à leur offre, formulées par leurs clients, leur ont-elles permis d'améliorer cette intégration ?

Rappelons également que les *start-up* de notre échantillon ont été créées entre 1983 à 2008 (en moyenne en 2004) et principalement entre 2000 et 2008. Pour obtenir ce résultat, nous aurions pu croiser les scores d'intégration de la valeur avec le temps écoulé depuis la commercialisation effective des produits ou services de notre échantillon. Nous avons choisi la date d'immatriculation au registre du commerce, considérant que la réflexion des managers en termes de valeur client, souvent inspirée par les retours du terrain, devrait logiquement précéder la mise sur le marché de leur offre.

L'étude de la corrélation avec la variable « maturité » nous donne le graphique ci-dessous :



*Fig. 83 - Corrélation entre la variable « maturité » et l'intégration de la VUPC (Berthier 2008)*

Nous notons que le coefficient de détermination ( $R^2$ ) entre les deux variables, est quasi nul. Cela signifie que le temps et l'apprentissage sur le terrain n'ont pas d'influence sur une meilleure prise en compte par les *start-up* de la valeur client. Notre troisième hypothèse est donc invalidée.

Il s'agit là sans doute du résultat le plus contre intuitif de notre recherche. A cet effet, il peut être intéressant de se livrer à une réflexion sous forme de syllogisme : les *start-up* technologiques françaises intègrent peu la théorie sur la création de valeur pour les clients, elles affichent des résultats inférieurs, notamment en termes de croissance, par rapport à des jeunes entreprises étrangères, la théorie peut donc contribuer à l'amélioration de leurs performances.

**Résumé :**

**Sur les six hypothèses que nous avons formulées, deux sont validées, et quatre invalidées.**

**D'après nos résultats, le *pricing* des produits ou services de nos *start-up* n'est pas corrélé à la VUPC, que celle-ci soit plus élevée que celle de l'offre de référence, ou qu'elle soit inférieure.**

**Par ailleurs, celles des entreprises de notre échantillon ayant le mieux intégré la VUPC ne montrent pas un taux de croissance supérieur à celle ayant le moins bien effectué cette intégration.**

**Enfin, nous remarquons que le niveau d'intégration de la VUPC n'est pas corrélé avec la capacité des *start-up* à lever des fonds privés ou bénéficier des dispositifs publics d'accompagnement.**

Ayant trouvé, à l'occasion de notre revue de la littérature, une contribution qui pose la question des paramètres retenus par les managers en terme de positionnement prix, nous avons pensé qu'il serait intéressant de comparer les résultats respectifs des deux études.

### 4.3 COMPARAISON DES RÉSULTATS OBTENUS AVEC CEUX DE VIARDOT

Interrogeons notre panel sur les paramètres qu'ils ont pris en compte pour positionner leurs prix, parmi les huit choix proposés par les questions 23 et 24<sup>57</sup>.

On s'aperçoit alors que le seul critère parmi les huit qui permettrait d'intégrer la valeur, est celui qui fait référence au choix basé sur l'étude de marché. C'est le cas de 20 % des répondants parmi les critères cités en priorité n°1, et de 14 % d'entre eux en priorité n° 2.

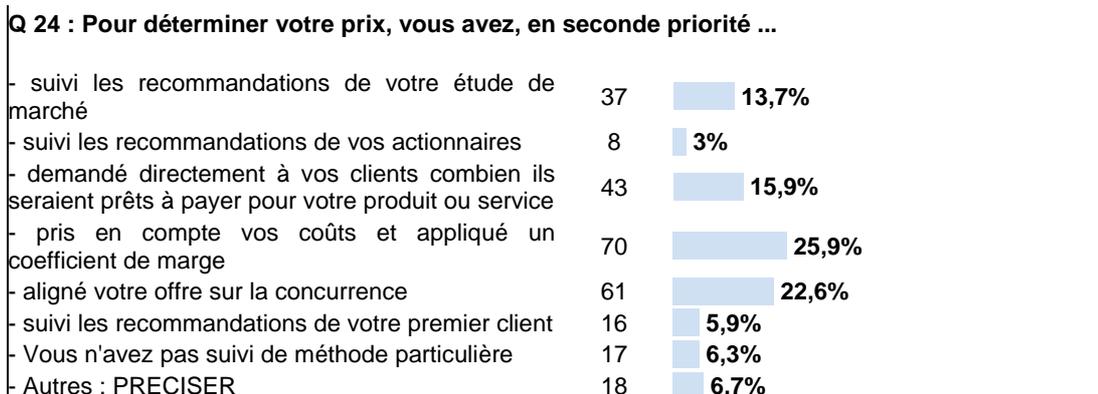
Ce résultat comporte un biais qui réside dans le fait que, selon notre expérience sur le terrain, une étude de marché n'appréhende les problématiques de valeur client que très rarement. Lorsque c'est le cas, la « valeur » est souvent assimilée à la volonté exprimée par les prospects interrogés de payer un certain prix.

Il n'en demeure pas moins que le tableau ci-dessous montre que, même si l'on soustrait la réponse sur l'étude de marché, entre 81,1 % et 86,3 % de notre panel a pris en compte des critères qui ne pouvaient pas lui permettre de positionner son prix en fonction de la VUPC.

#### Q 23 : Pour déterminer votre prix, vous avez, en première priorité...

- suivi les recommandations de votre étude de marché	53	18,9%
- suivi les recommandations de vos actionnaires	7	2,5%
- demandé directement à vos clients combien ils seraient prêts à payer pour votre produit ou service	53	18,9%
- pris en compte vos coûts et appliqué un coefficient de marge	51	18,2%
- aligné votre offre sur la concurrence	60	21,4%
- suivi les recommandations de votre premier client	9	3,2%
- Vous n'avez pas suivi de méthode particulière	10	3,6%
- Autres : PRECISER	37	13,2%

<sup>57</sup> Nous avons répétée deux fois la même question, afin d'établir la première et la seconde priorité des managers en termes de paramètres de fixation des prix. Ce doublon est dû à l'hétérogénéité des réponses possibles, ainsi qu'au nombre important de choix potentiels.



Nombre de répondants : 270

*Fig. 84 - Méthodes de fixation des prix du panel*

C'est en effet, et en premier lieu, le cas des managers qui n'ont basé leur positionnement prix, ni sur l'avis de leurs clients (valeur perçue), ni sur une comparaison avec les concurrents (valeur relative). Cette réflexion concerne donc ceux qui ont suivi les recommandations de leurs actionnaires, ceux qui ont pris en compte leurs coûts et appliqué un coefficient de marge, et, bien entendu, ceux qui n'ont pas utilisé de méthode particulière. Si nous nous en tenons aux premières priorités (question n° 23), nous obtenons, en additionnant les réponses ci-dessus, un chiffre de 37,5 % de notre échantillon.

Les managers n'ayant pu intégrer la VUPC dans leur positionnement prix correspondent également aux critères basés sur les clients ou la concurrence, mais en dehors de tout souci de différenciation. C'est le cas pour des réponses comme « aligné votre offre sur la concurrence » ou « demandé directement à vos clients combien ils seraient prêts à payer pour votre produit ou service », cette dernière approche étant critiquée par la théorie.

Signalons enfin que l'analyse des verbatim de cette question n° 23 n'est pas de nature à modifier nos résultats. En effet, la plupart des 37 répondants ayant choisi cette option ont confondu la méthode avec les objectifs du positionnement prix.

Au-delà de ces contributions, anecdotiques par leur nombre, nous considérons avec le recul, que l'ambiguïté entre les objectifs et la méthode est une réalité, et que cette question n'était pas rédigée de manière optimale.

Il nous a semblé intéressant de comparer nos résultats avec ceux de Viardot (1992)<sup>58</sup>, que nous avons commentés dans notre revue de la littérature, car la cible de son enquête (des responsables marketing de produits de haute technologie), bien que non similaire à la nôtre, s'en rapproche sur l'aspect de l'innovation technologique.

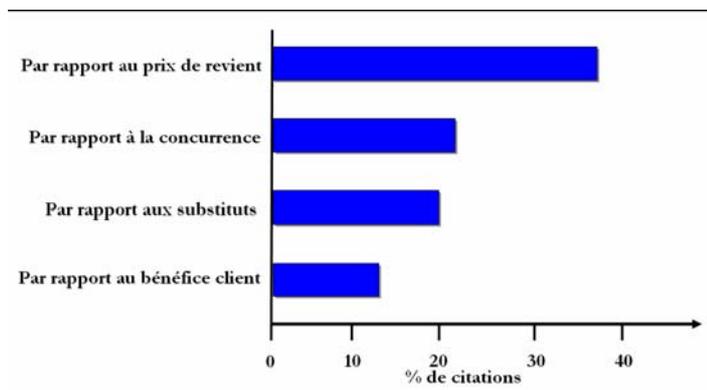


Fig. 25 (rappel) - Les différentes techniques de fixation des prix (Viardot 1992)

Si nous essayons de coder nos propres réponses afin de les comparer à celles de Viardot (en assimilant, par exemple, la concurrence aux substituts), nous obtenons le tableau de correspondance ci-dessous :

CATEGORIES	SCORE VIARDOT	SCORE PANEL
Prix fixé par rapport à la concurrence	45 %	21 %
Prix fixé par rapport aux coûts	38 %	18 %
Prix fixé par rapport aux bénéfices clients	12 %	12 %

Fig. 85 - Codage des catégories de Viardot

Pour renseigner le tableau ci-dessus, nous avons pris en compte certaines réponses à notre question n° 23, en intégrant l'une des réponses en provenance de notre question

<sup>58</sup> Les pourcentages de Viardot ont été estimés d'après le graphique, car ils ne figurent pas précisément dans son ouvrage. Cela explique notamment que le total ne fasse pas 100 %.

n° 22 (part de l'échantillon ayant cherché à vendre aux clients disposés à payer le prix le plus élevé).

Nous remarquons tout d'abord que le total des réponses de notre échantillon fait 51 %, contre 95 % pour celui de Viardot. Cela signifie que les critères retenus par notre panel pour positionner les prix sont sensiblement plus diversifiés.

Nous remarquons ensuite que la hiérarchie entre les trois critères est respectée sur les deux échantillons, bien que le nôtre soit plus homogène de ce point de vue.

Nous constatons également que la préoccupation des coûts est plus prégnante pour l'échantillon de Viardot que pour le nôtre (38 % contre 18 %). Cela pourrait s'expliquer par le fait que Viardot ne s'est pas adressé à des *start-up*. Les entreprises technologiques installées ont, en général, mis en place des outils d'analyse des coûts. Les connaissant, elles y sont sans doute plus sensibles.

Nous constatons enfin, et cela nous semble le principal enseignement de cette comparaison, que le positionnement prix en fonction de la valeur client est, chez Viardot comme chez nous, le parent pauvre, avec un résultat, curieusement identique, de 12 %.

Notons enfin que la comparaison entre les chiffres obtenus pour le critère « concurrence » pourrait receler un biais. En effet, Viardot ne dit pas si tous ceux qui ont choisi cette réponse se sont alignés en termes de prix, alors que notre question n° 23 le stipulait expressément. Cela dit, notre expérience du terrain nous enseigne que lorsque le positionnement prix est prioritairement déterminé par rapport à la concurrence, c'est plutôt dans une logique d'alignement que de différenciation.

**Résumé :**

**Selon notre expérience, la plupart des créateurs de *start-up* ont l'ambition de s'attaquer prioritairement à des clients pourvus de moyens financiers importants. Ainsi, les grands-comptes en *B to B*, et les « CSP+ » en *B to C*, sont-ils des cibles particulièrement recherchées.**

**Or, l'approche du *pricing* par la valeur client consiste plutôt à privilégier les prospects qui sont disposés à payer le plus cher, cible qui peut être sensiblement différente de ceux qui en ont la latitude financière.**

**Nos résultats montrent que plus de 80 % de notre panel a pris en compte, pour établir son *pricing*, des critères qui ne pouvaient pas permettre aux managers de positionner leur prix en fonction de la valeur client.**

**De fait, le positionnement prix en fonction de la valeur client est, chez Viardot comme chez nous, le « parent pauvre » du *pricing*, avec un résultat, curieusement identique, de 12 %.**

Lors de nos analyses précédentes, nous avons mesuré la corrélation entre les différentes variables de notre modèle de recherche empirique liées au concept de VUPC, à d'autres qui sont liées aux performances des *start-up*.

Avant de parvenir à distinguer des variables de performance, nous nous sommes longuement interrogé sur leur pertinence. Ces sont ces réflexions que nous nous proposons de partager dans le paragraphe ci-dessous, dans lequel nous nous poserons également la question de la pertinence des seuils de performance que nous avons retenu dans le cadre de notre système de codage des réponses au questionnaire.

## **4.4 DISCUSSIONS**

### **4.4.1 Peut-on définir le succès pour une *start-up* technologique ?**

Nous avons choisi trois variables (pour mémoire : croissance du chiffre d'affaires, attractivité auprès des dispositifs publics, et capacité à lever des fonds auprès d'investisseurs privés), pour mesurer les effets de l'intégration de la valeur pour le client. Quelle place ces trois variables peuvent-elles occuper dans le concept de « succès » pour une *start-up* technologique ?

Si la mesure du succès d'une entreprise fait l'objet de controverses dans la littérature, il en va évidemment de même pour ce qui concerne les *start-up*, car la difficulté de définir le succès est augmenté par le manque de perspective au moment de la mesure, lié à la l'incontournable jeunesse de l'entreprise.

En outre, les publications concernant les jeunes entreprises sont rares, notamment à cause de la plus grande difficulté à collecter l'information que pour les grandes entreprises. Cette même difficulté, qui s'applique évidemment à l'information sur la concurrence qui est encore plus difficile à trouver, rend la comparaison très difficilement signifiante (Chandler et Hanks, 1993).

Miller et al. (1988) et Williams et al. (1991) recensent un certain nombre de variables de mesure du succès d'une *start-up* : la croissance des parts de marché, le retour sur investissement, le retour sur les capitaux investis, les ventes ou le *cash-flow* généré. Chandler et Hanks (1993) ont fait une étude empirique pour comparer trois méthodes d'évaluation qui reposent respectivement sur : la mesure objective de la performance, la satisfaction des entrepreneurs quant aux performances de leur *start-up* et la performance subjective par rapport à la concurrence.

Dans leur étude<sup>59</sup>, portant sur 87 *start-up* de Suisse Romande, Pellegrino-Desjacques et May (2003) ont utilisé quatre variables : la gestion financière, l'approche commerciale, la structure de l'équipe et la stabilité de la stratégie.

Nous constatons une controverse sur l'objectivité des mesures, comme sur le type de variables à retenir.

Sur les mesures, Miller et al. (1988) prônent des approches objectives et subjectives, alors que Chandler et Hanks (1993) mettent en avant certaines limites des mesures objectives, liées à la différence de satisfaction ressentie par chaque entrepreneur face à des chiffres. Ces auteurs considèrent par ailleurs la satisfaction ressentie par

---

<sup>59</sup> Nous avons un regard plutôt critique sur cette étude, car la plupart des variables nous sont apparues très opérationnelles. Ainsi, l'innovation, la proposition de valeur et le positionnement prix sont des concepts totalement absents de l'étude. Quant à la stratégie, elle est réduite à sa stabilité (sans que le concept ne soit défini ni précisé pour l'échantillon) et à la simple réalisation (ou l'absence) d'un *business-plan*.

l'entrepreneur par rapport à la performance de sa *start-up* comme une variable non viable, ce qui n'est pas l'avis de Miller et al. (1988).

En termes de controverse sur les variables à prendre en compte, prenons l'exemple des parts de marché. Williams et al. (1991) recommandent de retenir leur croissance, car le lien avec la profitabilité à long terme est fait par la littérature, notamment pour les secteurs technologiques, avec la capacité à définir un standard en tant que leader (Moore 1998), bien que le rapport entre profitabilité et parts de marché soit de plus en plus contesté (Slywotzky 1998).

Cependant, si la *start-up* technologique propose une innovation radicale, elle se trouvera de facto en position de monopole temporaire, avec, par conséquent, des parts de marché voisines de 100 % (Nagle 1984 ; Grunenwald et Vernon, 1988). Si le marché s'avère rentable, il attirera des concurrents. De fait, le succès de la *start-up* la conduira à perdre des parts de marché (Miller et al., 1988). Ainsi, la prise en compte de cette variable se révèle discutable. Outre le fait qu'il y ait controverse dans la littérature, l'accès à l'information concernant les parts de marché respectives pour des *start-up* nous paraît très difficile. Nous n'avons malheureusement pas, comme Williams et al., accès à une base de données comparable à celle du « Projet PIMS », regroupant des informations sur 300 *start-up* américaines, et utilisées par ailleurs pour de nombreuses autres recherches (Miller et al., 1988).

Le retour sur investissement pour les actionnaires n'est également pas considéré par plusieurs auteurs comme une variable efficiente. Cette méfiance est liée à plusieurs facteurs :

- ✓ La diversité des besoins en financement.
- ✓ Celle des attentes des différents types d'actionnaires.
- ✓ Celle des actifs générés (matériels ou immatériels) qui rendent un éventuel calcul complexe (Welsh et White, 1981).
- ✓ Le piège qui consiste à confondre la fin et les moyens, illustré par le culte de la création de valeur pour l'actionnaire, qui doit être la conséquence du succès (Laitamäki et Kordupleski, 1997 ; Porter 2002).

Ajoutons qu'il faudrait alors évaluer ce retour sur investissement en fonction des différents tours de financement (par nature irréguliers), ce qui rend la mesure complexe et peu signifiante (Miller et al., 1988).

Enfin, lorsque ces variables sont essentiellement financières, elles ne se prêtent pas idéalement à l'exercice (Miller et al., 1988 ; Chandler et Hanks, 1993). Par exemple, la méthode des *cash flows* réactualisés, la plus prisée par les investisseurs, est difficile à prendre en compte pour des *start-up*, parce qu'elle est complexe à mettre en œuvre et demande la collecte de nombreuses informations.

Si nous constatons que la communauté académique ne s'est pas accordée pour définir les variables du succès d'une *start-up*, les acteurs de son environnement, qu'ils soient publics ou privés, n'ont pas poussé plus avant les investigations, loin s'en faut. Ainsi, au niveau des pouvoirs publics, 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] créées en 1999, 67 % sont toujours en activité » (Barboux et Meyer, 2006). Sachant que globalement, à cinq ans, une entreprise nouvelle sur deux disparaît, la performance semble manifeste. Mais il faut souligner que ces chiffres ne sont pas réellement significatifs, tant les *start-up* considérées sont, depuis 1999, sous perfusion de fonds publics.

Les conclusions ainsi tirées sont peut être exagérément optimistes, et à tout le moins, prématurées. En effet, 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). Il est du reste étonnant, vu le potentiel de création de valeur lié à la technologie, que ce chiffre soit sensiblement comparable à celui des entreprises nouvellement créées dans leur ensemble, puisque 61 % des créateurs déclarent un chiffre d'affaires maximum de 76 300 Euros la deuxième ou la troisième année d'exercice (Letowski 2007).

Ainsi, il semble que 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).

Si les variables permettant de mesurer les performances des *start-up* faisant débat, qu'en est-il des seuils de performance que nous avons proposé dans notre système de codage.

#### **4.4.2 Seuils des performances des *start-up***

En avançant dans notre recherche, nous avons identifié, à posteriori, certains biais possibles, dans notre méthodologie, ou pour certains résultats.

En premier lieu, un biais peut résider dans le fait que la structure de notre questionnaire ne nous permet pas de déterminer si les attributs de la valeur de l'offre de référence sont valorisés par les clients avec la même vision que celle des managers. On peut se demander, par exemple, si les répondants ne confondent pas la valeur économique avec la VUPC, se basant sur des considérations purement financières, et occultant ainsi les concepts d'usage et de perception du point de vue de leurs clients.

On pourrait également penser que la question se poserait de façon identique quant aux attributs de la valeur de la nouvelle offre.

Notons par ailleurs que nous avons le sentiment d'avoir « placé la barre assez bas », lorsqu'il s'est agi de fixer le seuil entre les *start-up* ayant correctement intégré la valeur pour le client, et celles pour lesquelles ce n'était pas le cas.

En effet, considérer par exemple que l'analyse des attributs de la valeur de l'offre de référence a été correctement effectuée dès lors que deux d'entre eux ont été précisément cités, correspond à un seuil dont le niveau pourrait être discuté.

De même, par exemple, pourrait-on discuter de l'opportunité de placer dans la catégorie « VUPC = OR », les réponses à notre questionnaire montrant des sacrifices forts et des bénéfices forts. Sachant que les sacrifices l'emportent sur les bénéfices aux yeux des clients, on aurait pu alors assimiler cette catégorie à « VUPC < OR », ce qui aurait significativement diminué les performances de notre panel. Outre le fait qu'il était impossible de chiffrer la VUPC avec notre approche quantitative, nous avons voulu également choisir de nous conformer au modèle de Santi.

Signalons également un biais possible sur la question n° 19, dans laquelle nous avons en fait posé deux questions : la différenciation avec une offre de référence d'une part, et la dangerosité de cette offre, d'autre part. On peut donc imaginer que des confusions aient pu être introduites dans l'esprit de nos répondants, et que cette ambiguïté puisse altérer les résultats. Ainsi par exemple, le fait de répondre par l'affirmative à cette question indique bien qu'il y a prise en compte d'un seul concurrent, mais n'assure pas qu'il s'agisse du plus dangereux, même s'il est logique de le penser.

**Résumé :**

**Le manque de recul lié à la jeunesse des *start-up* ne facilite pas l'analyse de leurs performances. D'une part, parce que les informations sont encore plus difficiles à réunir que pour des entreprises installées, notamment en termes de concurrence. D'autre part, parce que les méthodes d'analyse financière classique (comme, par exemple, celle des *cash-flows* réactualisés) sont beaucoup plus aléatoires lorsqu'elles ne peuvent pas s'appuyer sur un historique.**

**La plupart des autres méthodes d'évaluation des performances font l'objet de polémiques dans la littérature. Nous pouvons prendre l'exemple des parts de marché : une *start-up*, étant par définition, en situation de monopole temporaire au moment de la mise sur le marché de sa nouvelle offre, elle ne peut que perdre des parts de marché au fur et à mesure de sa croissance.**

**Ce dernier indicateur, à l'instar du niveau de chiffre d'affaires, est en revanche une variable de performance, communément acceptée par la communauté académique.**

**Pour ce qui concerne les seuils de performance des *start-up* que nous avons proposé dans notre recherche empirique, nous avons identifié deux biais principaux possibles.**

**D'une part, celui de la perception de la valeur de l'offre de référence, probablement différente selon que l'on se place du point de vue du fournisseur ou du client.**

**Ensuite, nous pensons que le niveau d'exigence de notre système de codage pourrait être plus sévère que celui que nous avons retenu. Il en va ainsi, par exemple, des *start-up* proposant des bénéfices perçus forts et des sacrifices perçus forts. Les sacrifices l'emportant généralement sur les bénéfices du point de vue du client, ces entreprises classées dans la catégorie « VUPC = OR », pourraient l'être aussi bien dans la catégorie « VUPC < OR ».**

Au-delà des enseignements liés essentiellement à la partie empirique de notre recherche, nous avons souhaité apporter d'autres contributions opératoires.

## 5 APPORTS DE LA RECHERCHE

Nous proposons ci-dessous deux contributions principales : un processus, de l'opportunité de marché au positionnement prix, et un modèle intégrateur de typologies de propositions de valeur.

Nous y ajouterons quelques recommandations aux managers pour surmonter le paradoxe de l'innovation. Enfin, nous nous poserons la question de savoir si le questionnaire utilisé pour notre recherche empirique peut constituer un outil d'apprentissage.

### 5.1 DE L'OPPORTUNITE DE MARCHE AU POSITIONNEMENT PRIX : UN PROCESSUS POSSIBLE POUR LES START-UP

C'est la combinaison entre nos observations terrain et notre revue de la littérature qui nous a conduit à proposer ce processus (étape 5).

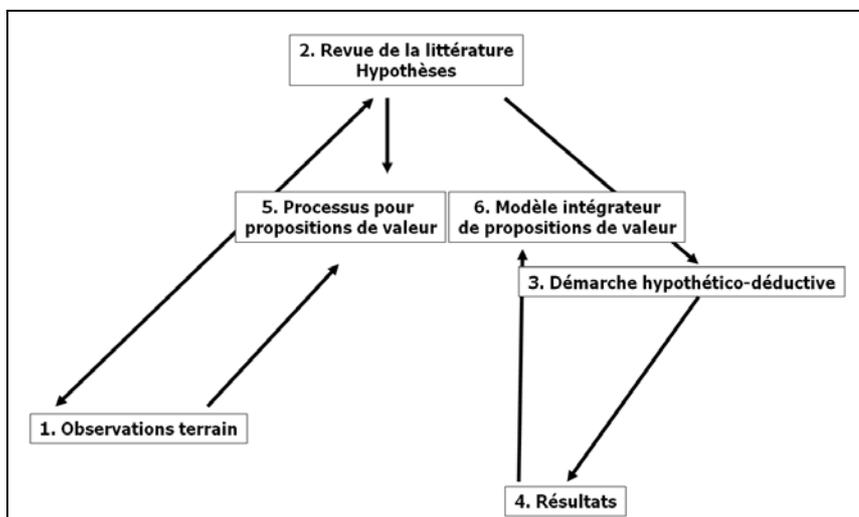


Fig. 1 (rappel) : Méthodologie de la recherche (adapté de Thiétart, 2003)

Nous proposons ainsi un processus opératoire en onze étapes pour les managers, de l'opportunité de marché au positionnement prix. En effet, constatant les résultats globalement très moyens de notre échantillon, comment aider les managers à optimiser une démarche complète de positionnement prix basé sur la valeur client ?

Il existe un autre lien, entre le processus que nous proposons et notre revue de la littérature, notamment dans l'enchaînement des différentes opérations. En effet, si l'on constate que le processus commence par le ciblage, c'est parce qu'une innovation technologique recèle souvent de multiples applications possibles et qu'il est ainsi nécessaire d'optimiser la recherche du meilleur potentiel de création de valeur pour les clients.

A l'instar du modèle intégrateur décrit plus loin, nous avons bien conscience de ne pas avoir démontré au cours de notre recherche, la pertinence de ce processus.

Pour illustrer les étapes de notre processus, nous avons choisi le cas d'une *start-up* que nous avons accompagnée dans le cadre du programme Challenge+ d'HEC, et qui repose sur une technologie de radar anticollision. Ce système est 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.

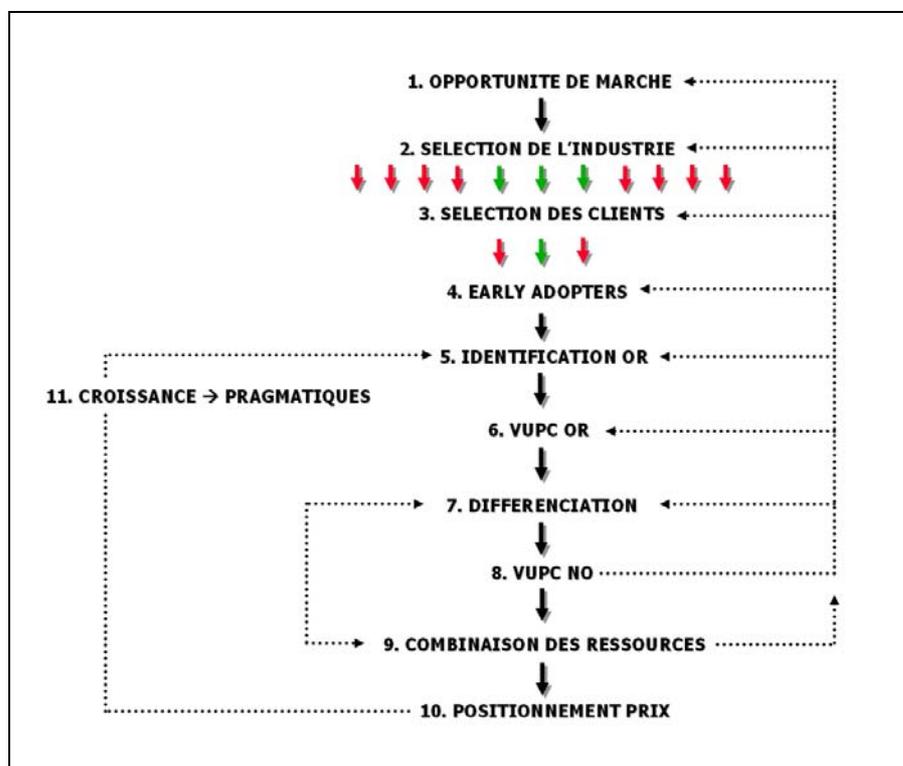


Fig. 86 -Processus de positionnement prix intégrant la valeur client, pour une start-up technologique

Globalement, notre processus respecte la hiérarchie que nous avons identifiée dans notre revue de la littérature, selon laquelle une *start-up* se concentre en premier lieu sur la création de valeur, puis sur son environnement, et enfin sur sa différenciation (Fréry 2006).

Nous placerons néanmoins l'environnement plus en amont, considérant que son étude permette d'éliminer rapidement les applications les moins intéressantes, comme nous le verrons.

Nous allons à présent décrire notre processus étape par étape.

### 5.1.1 Opportunité de marché

Nous avons vu que l'opportunité de marché repose essentiellement sur la technologie et/ou les clients (*Techno Push* vs. *Market Pull*).

Ce sont les pistes proposées par ces deux approches, ou l'une des deux, qu'une *start-up* technologique doit étudier lors de ce premier stade de notre processus. C'est alors la créativité de l'entrepreneur, chère à Schumpeter, qui est le moteur principal de cette étape.

Souvent, et bien avant de calculer un éventuel retour sur investissement, on peut procéder à une proposition de valeur *à priori* (Sabonnadiere et Blanco, 2005), un « *Birth control* » (Dean 1969) ou « *Narrative test* » (Magretta 2002), qui sert à comprendre si l'idée fait sens, s'il y a un besoin, partagé par les principaux acteurs de l'environnement, avant même de savoir s'il y a une demande.

Considérons le cas du « *Price Webhouse Club* », qui proposait de 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 ainsi les gigantesques efforts (et budgets) consentis par ces mêmes grandes marques pour leur promotion et leur différenciation (puisque que, dans ce système, l'acheteur ne choisit pas la marque qu'il achète), le Price Webhouse Club est particulièrement représentatif d'un test narratif non concluant. Il est en effet évident que des marques ne soient pas prêtes à jouer un tel jeu (Magretta 2002).

Prenons par ailleurs l'exemple d'une idée à priori séduisante<sup>60</sup>, mais par rapport à laquelle il faut prendre du recul. L'ignorance d'un Maire, en matière de risques naturels sur sa commune, peut (en théorie) le conduire à être poursuivi devant une juridiction pénale en cas d'accident. Une *start-up* voulait rassembler et commercialiser auprès des collectivités locales, les informations sur les risques d'un territoire donné, avec des recommandations pour les réduire, voire les supprimer. Mais une opportunité de marché apparente doit être vérifiée auprès d'experts. En effet, celle constituée par notre exemple repose sur une imperfection : il est extrêmement rare qu'un Maire dispose de toutes les informations lui permettant d'anticiper les risques naturels. Dans le cas où aucun Maire ne pourrait réellement être tenu pour pénalement responsable (autrement dit, que la loi soit inapplicable en l'espèce, ce qui est vraisemblablement le cas), non seulement la valeur des informations serait faible, mais encore le fait d'être informé ne pourrait que renforcer la culpabilité éventuelle du Maire, qui a donc plutôt intérêt à rester dans l'ignorance. Ce genre d'idées est donc plutôt une solution à la recherche d'un problème, le contraire de ce qu'il conviendrait de faire comme nous l'avons vu.

De fait, et notamment dans le cadre d'une approche de type « *Techno Push* », des itérations avec le marché sont indispensables. Plus ces itérations seront faites en amont, plus les risques d'erreur pourront être réduits, et donc moins les coûts de ces erreurs seront élevés.

A l'extrême (mais ce cas de figure n'est pas si rare), si l'on attend la commercialisation effective pour se préoccuper des clients, et que l'intuition de l'entrepreneur s'avère finalement mauvaise, il sera peut être nécessaire de recommencer tout ou partie des études et investigations amont, et parfois même de refaire de la R&D.

### **5.1.2 Sélection du domaine d'application (industrie)**

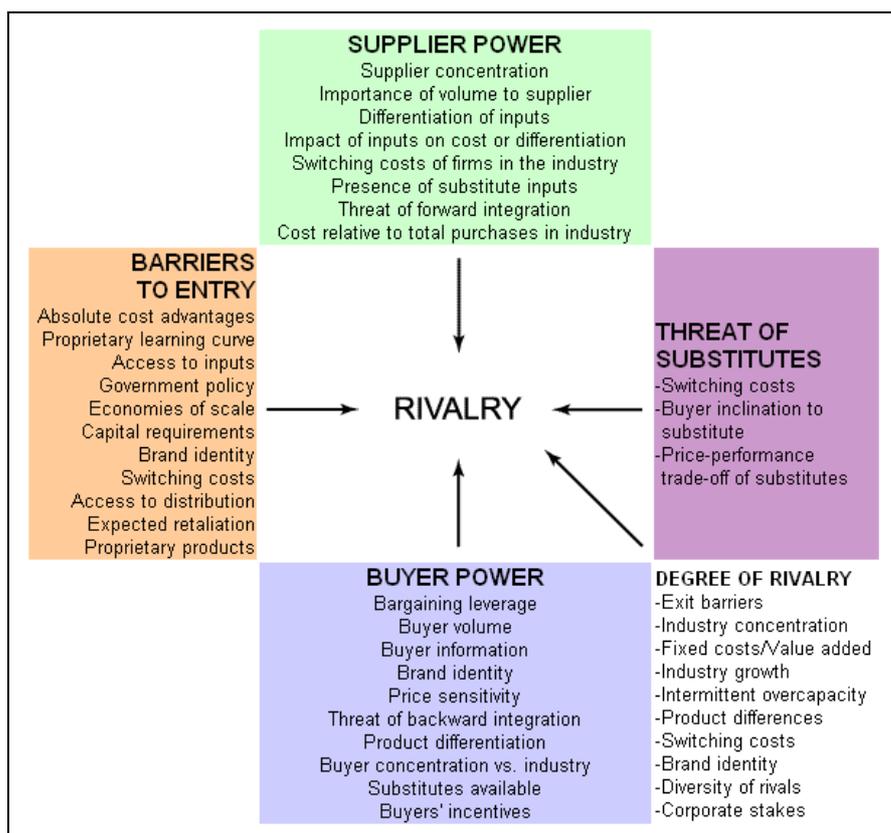
L'opportunité de marché peut se définir par les applications potentielles de la technologie (Vian 2007). Elle peut, à ce titre, s'inspirer des cinq forces de Porter

---

<sup>60</sup> Projet accompagné par HEC Challenge+.

(1985), car la capture de la valeur dépend du pouvoir de négociation conféré par l'environnement (Brandenburger & Stuart, 1996 ; Bowman et Ambrosini, 2000).

De fait, si par exemple, le succès d'une application envisagée pour une innovation technologique pouvait se trouver entravé par les effets négatifs du rapport de force avec les différents acteurs de l'environnement, sans doute faudrait-il y renoncer.



*Fig. 87 - Les 5 forces  
 (Porter 1985)*

Plus concrètement, et dans le pire scénario possible, on pourrait imaginer qu'un projet ne puisse compter que sur un petit nombre de fournisseurs possibles, que la technologie soit dans l'attente d'un standard, qu'il n'y ait pas moyen de la protéger (par exemple avec un brevet), et que les clients aient l'habitude de satisfaire leur besoin en détournant des produits ou services existants. Ajoutons bien entendu que le rapport de forces est très généralement négatif avec les clients et les distributeurs (n'est pas le iPhone d'Apple qui veut), à plus forte raison lorsqu'on est une *start-up*.

S'il est clair que l'étude de l'environnement doit donc aider le créateur de *start-up* à opérer une sélection parmi les métiers que sa technologie lui permettrait d'exercer, nous formulerons deux recommandations.

D'une part, cette sélection est plutôt un moyen d'éliminer que de choisir. Les investigations à ce stade peuvent être faites sans contact direct avec des acteurs du marché, à l'aide de ressources documentaires, comme des études sectorielles effectuées régulièrement par des organismes spécialisés.

D'autre part, prendre du recul par rapport à l'analyse ainsi effectuée. Nous l'avons dit, des secteurs à priori peu attractifs peuvent générer de belles opportunités pour l'entrepreneur qui aura une lecture différente et innovante du secteur, ne serait-ce qu'à cause de l'attractivité qu'exerce un secteur dit « d'avenir » sur des créateurs d'entreprise (et des investisseurs), par l'odeur alléchés. L'exemple du Cirque du Soleil, dont le succès est connu, illustre bien cette idée. En effet, le *business* du cirque était peu attractif puisque ses acteurs étaient très contraints, entre le pouvoir de négociation des artistes en amont, celui des clients en aval, et de très nombreux substituts directs ou indirects pour le divertissement des enfants (Kim et Mauborgne, 2005).

C'est donc l'analyse de l'environnement qui permettra d'éliminer certains domaines d'application, si la technologie du projet de *start-up* permet d'en envisager de nombreux, ce qui n'est pas rare. Nous avons eu en formation à HEC un projet de logiciel qui en avait répertorié près de 100 !

Pour d'autres projets, il faut au contraire élargir le champ des possibles par rapport à l'intuition du créateur d'entreprise. Ce n'est pas chose facile car celui-ci a, souvent, du mal à se remettre en question. Mais il doit comprendre que, non seulement son intuition peut se révéler fautive et engager son projet dans une impasse, mais encore que son intuition peut ne pas être la plus créatrice de valeur.

Nous pensons que l'idéal est de parvenir à environ trois industries présélectionnées, afin d'optimiser le temps et les coûts liés aux études marketing qui suivront.

Mais parfois, déterminer le segment le plus prometteur n'est pas toujours aussi simple qu'il n'y paraît, car d'autres paramètres entreront en ligne de compte au

moment du choix, à commencer par l'attrance personnelle du dirigeant pour tel ou tel métier.

Ainsi, nous avons connu le cas d'un projet reposant sur une technologie de laser dont les performances étaient sensiblement supérieures à l'état de l'art. L'étude de marché a montré que la principale application envisagée intuitivement (la découpe de matériaux de haute densité) n'était pas aussi prometteuse qu'espéré, notamment à cause de concurrents organisés en oligopole. En revanche, la même étude a montré des perspectives intéressantes en matière de découpe de bijoux fantaisie. Dans ce cas, le fait que le cahier des charges de l'étude de marché ait prévu des investigations dans plusieurs directions était bien évidemment une excellente chose. En effet, si la seule intuition du porteur de projet avait été prise en compte, le résultat de l'étude n'aurait consisté qu'en la révélation d'une impasse. Le projet fut néanmoins arrêté, car son porteur n'a pas souhaité se lancer dans l'industrie de la bijouterie, incapable d'opérer un basculement mental par rapport à son intuition d'origine.

Notons par ailleurs qu'il n'est pas rare que des créateurs, issus de la recherche publique et porteurs de certaines valeurs éthiques, ne souhaitent pas travailler pour certains secteurs, comme par exemple celui de l'armement, ou pour d'autres industries particulièrement polluantes.

Reprenons l'exemple de notre système anticollision déjà évoqué. Ce système pourrait, à priori, intéresser des industries très diverses, comme l'aéronautique, l'automobile ou le nautisme (entre autres). L'étude des environnements a conduit à sélectionner ces trois-là.

Le porteur du projet de système anticollision que nous avons accompagné a choisi le secteur nautique, estimant qu'il recélait le plus de potentiel. Nous pouvons également citer l'exemple du Macintosh d'Apple, dont l'application la plus prometteuse semblait être le design graphique (Moore 1998).

Cette seconde phase du processus peut être franchie sans contacter les clients potentiels, en quatre étapes :

1. En procédant tout d'abord à un *brainstorming* avec ceux qui accompagnent ou participent au projet, pour éliminer des applications perçues comme peu prometteuses, ou particulièrement complexes.
2. En complétant la démarche précédente par des investigations complémentaires, à l'aide de documentations ou bases de données (des études sectorielles, par exemple), qui permettent de se faire également une idée quant à l'attractivité de telle ou telle industrie.
3. En validant les informations précédemment obtenues, à l'aide d'experts de l'industrie retenue. Ce sont les réseaux personnels (des associations d'anciens élèves, par exemple) qui sont alors principalement mis à contribution.
4. Enfin, en effectuant une première itération pour vérifier si les actifs possédés par la *start-up* sont cohérents avec l'industrie envisagée.

Pour ce faire, nous pouvons prendre l'exemple d'un porteur de projet qui possédait un savoir-faire particulièrement pointu en matière de gestion de bases de données complexes<sup>61</sup>. A la question de savoir quelle industrie choisir, l'entrepreneur a modélisé les deux principales caractéristiques de sa technologie : la complexité des contenus, et la taille des données (cf. figure ci-dessous).

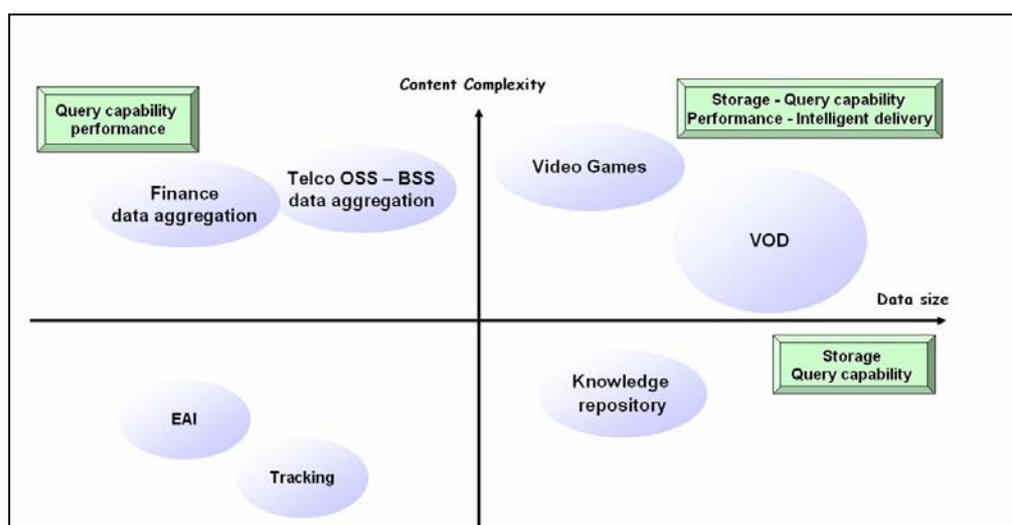


Fig. 88 - Choix de l'industrie basé sur les performances technologiques

<sup>61</sup> Projet également accompagné par HEC Challenge+. Pour l'anecdote, ce système de gestion a été conçu pour gérer la simulation d'essais nucléaires.

Ensuite, le porteur de projet a positionné dans les cases de son modèle les applications possibles pour sa technologie (après un premier filtre, comme nous le recommandons plus haut), privilégiant naturellement celles qui se trouvaient au croisement des performances les plus exigeantes sur les deux dimensions. Ainsi, notre manager convint de s'intéresser en priorité à l'industrie de la *Video on Demand* (VOD), avec celle des jeux vidéo comme seconde cible possible.

Notons enfin qu'il arrive que l'application s'impose d'elle-même, eu égard aux ressources possédées par le manager.

Ainsi, lorsque nous avons découvert, en 1995, le potentiel d'Internet, avons-nous immédiatement imaginé que ce serait un outil très performant pour des métiers organisés en communauté, à l'intérieur desquelles les collaborations sont fréquentes, et pour lesquels il existerait une autorité fédératrice. Ces réflexions nous ont conduit à envisager de nous adresser aux avocats, aux architectes ou aux médecins. C'est finalement cette dernière cible qui fut choisie, eu égard à l'excellence du réseau que nous possédions dans ce domaine, ainsi qu'à l'absence totale de ressources dans les autres.

### 5.1.3 Sélection du client

Cette étape consiste, dans un premier temps, à comprendre les différentes opportunités d'insertion dans la filière (autrement dit, comment est organisée la chaîne de la valeur dans l'industrie du nautisme, en l'occurrence), puis dans un second temps, à choisir le maillon auquel il s'adressera, autrement dit le positionnement de la *start-up*.

Pour ce faire, il faut analyser la chaîne de la valeur à l'aide de la première de deux questions:

1. Quels sont les acteurs de la chaîne qui sont potentiellement les plus intéressés par la nouvelle offre ?

Pour ce faire, le manager peut utiliser le concept de « *profit zone* » de Slywotzky, en cherchant à identifier les(s) maillon(s) le(s) plus créateur(s) de valeur. Cette zone distingue les maillons de la chaîne créateurs de valeur, de ceux qui se contentent de la capter. L'auteur prend l'exemple de Coca-Cola et de son virement stratégique du

milieu des années quatre-vingt, passant d'un *business model* de fabricant de sirop à l'intégration de plusieurs maillons avals de la chaîne de la valeur :

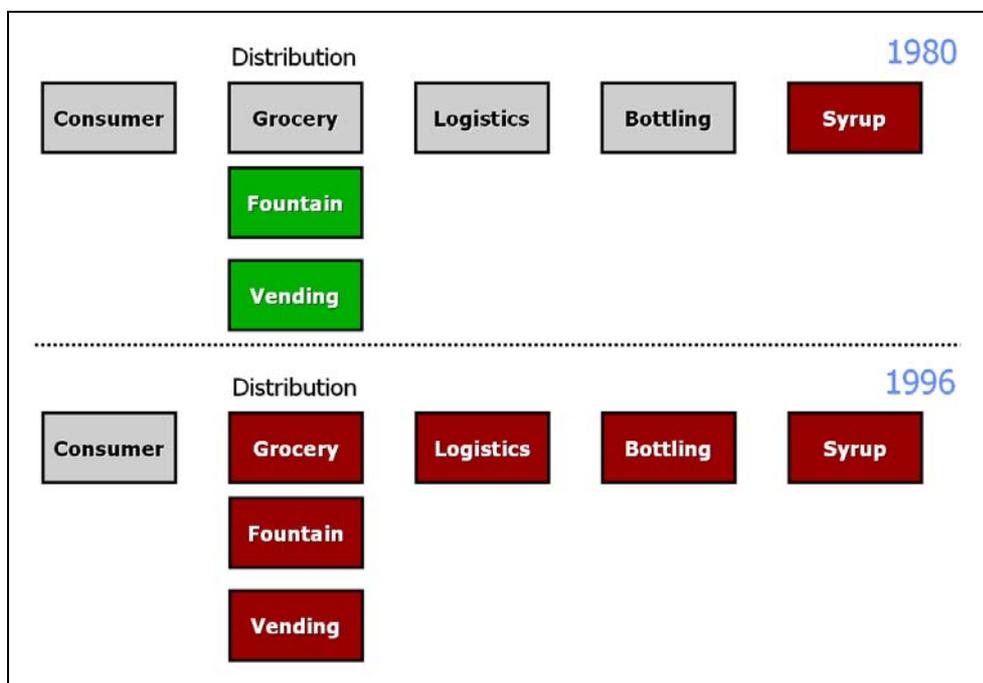


Fig. 89 - Coca-Cola business design (d'après Slywotzky 1998)

Ainsi, ayant déterminé que le plus important canal de distribution (les épiceries et grandes surfaces) était le moins rentable, Coca-Cola décida d'investir dans le capital de ses partenaires embouteilleurs, d'allouer un maximum de ressources dans les canaux les plus rentables (les fontaines et distributeurs automatiques), parvenant ainsi à redéfinir de fond en comble son *business model*.

On voit bien, dans la figure ci-dessus, l'importance du changement opéré en une quinzaine d'années (de 1980 à 1996) : de la présence sur un seul maillon, à la quasi-totalité de la chaîne.

Pour reprendre notre exemple de radar anticollision, cette troisième étape du processus consiste à déterminer qui, parmi les équipementiers, les constructeurs de bateaux, les armateurs, les propriétaires ou les assureurs, est susceptible de valoriser l'innovation au plus haut. Suite à l'analyse de type *Profit Zone*, notre entrepreneur a choisi les équipementiers.

Si nous reprenons également l'exemple du Macintosh d'Apple, le maillon de la chaîne de valeur valorisant l'offre de la manière la plus élevée était constitué par les concepteurs et directeurs artistiques (avant le développement des capacités du Macintosh en matière d'intégration des fonctions prépresse, c'est-à-dire la photocomposition et la photogravure).

Au-delà des acteurs de la chaîne les plus intéressés par la nouvelle offre, il faut se poser la seconde question suivante :

2. A contrario, existe-t-il un acteur qui aurait intérêt à nuire au projet, et dans ce cas, quel est son pouvoir de nuisance ?

Les industries dans lesquelles il existe un acteur dominant ne sont pas rares. Si ce dernier a le pouvoir de s'opposer efficacement à un nouvel entrant, l'insertion d'une *start-up* dans l'industrie en question peut être menacée.

Nous avons bien connu cette situation lors des premiers pas de « *Surgery online* », la seconde entreprise que nous avons créée. En effet, au fur et à mesure de nos investigations, nous nous sommes aperçus de l'importance que les praticiens accordent à la littérature scientifique. Même s'ils la critiquent et la lisent peu, elle représente une validation scientifique incontournable lorsqu'on a la responsabilité de la vie d'un patient.

De fait, un partenariat avec les des éditeurs de ces revues nous était indispensable, car leur contenu était hautement valorisé par les chirurgiens. Mais les éditeurs n'étaient pas, et c'est une litote, très pressés de publier des contenus sur Internet, ne maîtrisant pas les technologies (en 1996), n'entrevoiant pas de *business model* rémunérateur, et craignant pour leur propriété intellectuelle. Ainsi, non seulement les éditeurs ne nous aidèrent pas, mais encore ils firent tout ce qui était en leur pouvoir (jusqu'à certaines actions délictueuses) pour nous nuire.

Le fait d'avoir choisi une approche via les Sociétés savantes nous permit de faire en sorte que ces dernières, qui possèdent un rapport de forces positif vis-à-vis des éditeurs, de leur imposer notre présence, les contraignant à collaborer avec nous : puisque les éditeurs traditionnels ne voulaient pas publier de contenus sur Internet,

« *Surgery online* » devenait l'éditeur *online* officiel des sociétés savantes, et était autorisé à publier les sommaires et résumés des revues de référence.

Ainsi, nous pensons que, face à une situation de blocage résultant de l'opposition d'un acteur important de la chaîne de la valeur, une *start-up* peut tenter de contourner la difficulté le cas échéant. Mais elle doit sérieusement envisager de renoncer à s'insérer dans l'industrie en question si ce contournement est impossible.

Comment procéder pour conduire opérationnellement cette troisième étape de notre processus ? Essentiellement, par une analyse comptable des entreprises leaders pour chaque maillon de la chaîne. Bien entendu, cette opération est difficile lorsque les comptes ne sont pas publiés.

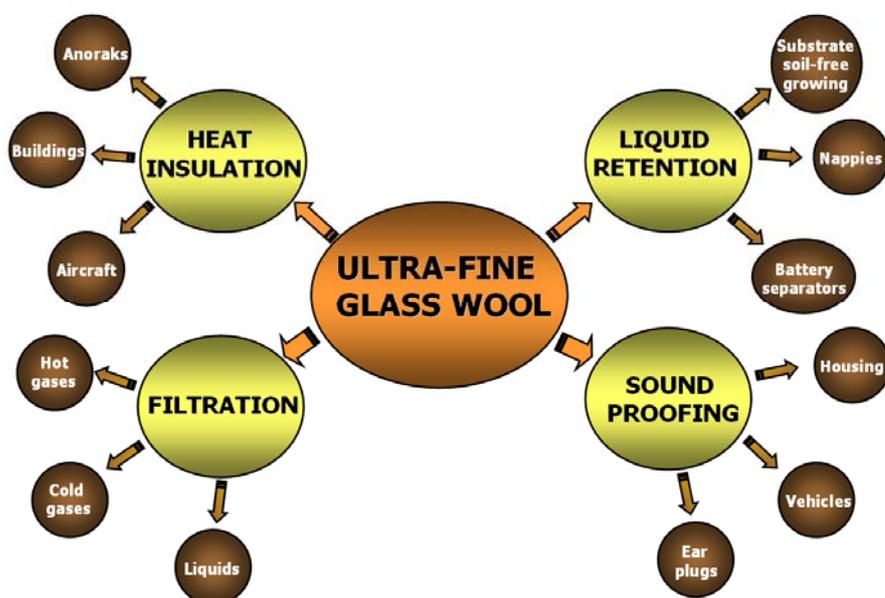
Il faut souligner que ce travail n'a pas besoin d'être mené pour tous les acteurs de la chaîne de la valeur, parce que le manager n'aura pas forcément le choix. On peut prendre le cas où un seul positionnement est possible pour des raisons d'intensité capitalistique, ou de maîtrise des facteurs-clé de succès. Par exemple, on imagine assez mal qu'une *start-up* qui conçoit des semelles orthopédiques capables d'agir sur l'ensemble de l'appareil locomoteur<sup>62</sup>, ait la possibilité de produire ses propres chaussures et de les distribuer dans ses propres magasins.

---

<sup>62</sup> Projet également accompagné par HEC Challenge+.

### Résumé

Nous proposons de résumer les trois premières étapes de notre processus à l'aide de la figure suivante. Elle montre bien la différence entre une technologie (la laine de verre ultrafine en l'occurrence), les applications industrielles envisageables (dans les boules jaunes), et les types de clients potentiels (dans les boules marrons) :



Source: IdF Technol

Fig. 90 - De la technologie aux clients

En regardant la figure ci-dessus, on comprend bien toute la difficulté de l'exercice qui consiste, à partir d'une technologie, à identifier les clients. On comprend aussi qu'il serait difficile pour une *start-up* d'être, à la fois, un fabricant de systèmes d'isolation pour le bâtiment, et de solutions de filtration pour gaz chauds dans l'industrie.

Avoir identifié les clients à partir d'une technologie est déjà une étape majeure vers la création de valeur qui est franchie. Mais cela ne suffit pas : il faut, parmi ces clients, identifier ceux qui ont le plus intérêt à adopter l'innovation.

#### **5.1.4 Identification des *early adopters***

Poursuivant l'analyse du cas de notre système anticollision, nous avons déterminé l'industrie dans laquelle la *start-up* allait opérer (le nautisme), la position dans la chaîne de valeur qu'elle allait occuper (la vente aux équipementiers). Il nous reste désormais à déterminer quels sont les clients qui, parmi les différents équipementiers, vont être ciblés en priorité, ce qui revient à identifier ceux pour lesquels la création de valeur de la nouvelle offre sera la plus élevée.

Puisque nous nous situons dans le contexte du lancement d'une offre radicalement innovante et technologique, nous savons que les premiers clients seront nécessairement des *early adopters*. Puisque c'est l'offre de référence et la VUPC de cette cible particulière qu'il faudra cerner en aval du processus, il sera donc nécessaire des les identifier au préalable.

Von Hippel (1986) suggère de rechercher les leaders d'une « tendance technologique », en se basant sur leur expérience (qui peut se traduire par un certain niveau de budget de R&D), et l'intensité de leur besoin.

Il reconnaît par ailleurs que cette identification relève plutôt d'avis intuitifs d'experts, et donc plus d'art que de management. La tâche semble plus aisée en *B to B* qu'en *B to C*, car le nombre de clients est plus restreint, et leur situation par rapport aux tendances technologiques est, de fait, mieux connue de leurs fournisseurs. Il n'en demeure pas moins que cette opération d'identification doit être menée en s'appuyant sur des réseaux existants, plutôt qu'en ayant recours à des méthodes de *screening marketing* classiques (Von Hippel 1999).

Si l'on vise une communauté, notre expérience nous a enseigné que les leaders d'opinion, plus faciles à identifier que les *early adopters*, peuvent jouer le rôle de prescripteur vis-à-vis de cibles futures. Ils sont en général assez faciles à identifier,

du fait que la plupart des métiers sont organisés en communautés, dans laquelle on retrouvera une organisation professionnelle, syndicale, un journal spécialisé, des colloques dédiés, etc. Il faut par ailleurs avoir en tête que si certains membres d'une communauté en sont les leaders d'opinion, c'est aussi parce qu'ils ont toujours pris le temps pour essayer de comprendre les innovations, par attrait intellectuel (Von Hippel 1999) ou afin de se maintenir au plus haut niveau d'information possible, notamment pour préserver leur pouvoir d'influence, et donc de leur statut de leader d'opinion.

Ainsi, lorsqu'à l'occasion de notre seconde création d'entreprise, nous avons cherché à convaincre les chirurgiens orthopédistes, nous nous sommes rapprochés du Président et du Secrétaire Général de la Société savante de référence. A l'époque (1995), tout le monde avait entendu parler d'Internet, mais bien peu de gens savaient comment on pourrait utiliser cette technologie, et à plus forte raison lui trouver un modèle économique. Mais l'intérêt de cette communauté de scientifiques, par nature conduits à un apprentissage permanent et à des innovations technologiques régulières, était intellectuellement stimulé par toutes les informations qui circulaient sur Internet. Le terrain était donc propice, et le fait de maîtriser la technologie suscitait la curiosité et donc, ouvrait des portes, à condition d'être prêt à consacrer des ressources en pédagogie.

Ainsi, des acteurs expérimentés d'un métier savent bien quels sont les leaders d'opinion, et ces derniers connaissent, s'ils n'en sont pas eux-mêmes, les potentiels *early adopters* de tel ou tel produit ou service, ou de telle technologie. Dans le cas de notre *start-up*, ce sont les leaders d'opinion qui nous ont indiqué les innovateurs membres de la communauté.

Un autre intérêt de l'approche par *early adopters* réside dans le fait que leur concours peut être obtenu moyennant des compensations tout à fait symboliques (ce qui correspond à notre expérience, et qui convient donc aux moyens d'une *start-up*). Ainsi, nous ne rémunérons d'aucune façon les chirurgiens qui nous faisaient l'honneur de venir passer une soirée par mois dans nos locaux, à l'occasion de notre « Comité stratégique » : ils se satisfaisaient des pizzas que nous leur offrions.

Il est toutefois indispensable d'apprendre à connaître les experts qui acceptent d'aider des *start-up*, et de comprendre ce qu'ils estiment juste en termes de compensation pour la valeur ajoutée qu'ils apportent. Deux de nos anciens étudiants ayant créé une entreprise de fabrication de meubles exotiques (avec une forte connotation « commerce solidaire »), ont eu la chance de rencontrer une vedette du *show-business* qui fut sensible à leur approche comme à la qualité de leurs produits. Ayant proposé d'aider au développement de la notoriété de l'entreprise, les créateurs lui ont royalement octroyé une réduction de 15 % sur leur catalogue, et ont été surpris de ne plus jamais revoir la personnalité en question...

Von Hippel (1986 et 1999) recense toutefois deux limites ou précautions à prendre lors de l'approche par *lead users* :

- ✓ La propriété intellectuelle résultante des différents travaux de recherche doit demeurer exclusivement à l'actif du fournisseur.
- ✓ Il est difficile d'identifier des *lead users* qui soient susceptibles de faire un retour au fournisseur sur la totalité des attributs de la valeur de l'offre. Par exemple, un fabricant de plateformes domotiques aimerait certainement recueillir des informations sur les fonctionnalités de sécurité et celles de régulation d'énergies.

En matière opérationnelle, la méthode que l'on peut recommander consiste en des *focus groups* de six à huit personnes cibles (Von Hippel 1999), réunis pendant deux ou trois jours en compagnie des collaborateurs du fournisseur de la nouvelle offre, qui doivent représenter plusieurs fonctions (marketing, fabrication, commercial).

Pour ce qui concerne notre cas de système anticollision pour bateaux, les *early adopters* choisis furent les équipementiers pour yachts de luxe. En effet, eu égard aux préoccupations de sécurité des propriétaires, un tel système était valorisé de façon très élevée. Les sacrifices perçus étaient réduits, du fait que les coûts de transfert étaient assumés par l'équipage (non décisionnaire pour ce genre d'achat), puisque c'est eux qui devront se familiariser avec l'utilisation de la nouvelle technologie.

Ajoutons le poids négligeable du prix de vente du système anticollision par rapport au produit fini, qui coûte un million de Dollars le mètre.

Si nous reprenons l'exemple du Macintosh d'Apple, la première niche visée fut celle des graphistes indépendants, avant les studios professionnels.

### **Résumé**

**A partir du moment où le type de client a été déterminé par les étapes précédentes de notre processus, il est facile d'entrer en contact avec l'organisation professionnelle qui couvre l'activité en question.**

**De fait, pour joindre les *early adopters*, nous proposons la séquence suivante :**

**Organisation professionnelle → Leaders d'opinion → *Early adopters***

Le premier segment de clients ayant été sélectionné, il faut maintenant déterminer quelle est son offre de référence, ce qui permettra de valider l'attractivité de la proposition de valeur de la nouvelle offre.

#### **5.1.5 Identification de l'offre de référence**

Après avoir sélectionné une industrie, des clients et identifié les *early adopters*, il faut identifier l'offre de référence pour ces clients, car l'évaluation de la valeur de la nouvelle offre se fera en comparaison avec celle de l'offre de référence.

Nous l'avons vu, créer de la valeur par l'innovation consiste, entre autres, à considérer la concurrence d'une façon plus large.

Il n'en demeure pas moins qu'il faut également savoir restreindre le champ des possibles. Nous sommes souvent confrontés à des managers qui estiment que, par exemple, un laboratoire de recherche possédant une technologie alternative à la leur, pourrait devenir un concurrent. De même, certains autres prévoient l'arrivée sur leur marché de telle ou telle entreprise étrangère, ou d'une autre société qui aurait la capacité (en termes de ressources) de se positionner, un jour, peut-être, comme une

alternative à leur nouvelle offre. Au-delà du fait que prévoir l'avenir est toujours un exercice aléatoire, nous recommandons aux managers de tenir compte de la situation présente, ce qui revient à prendre une photographie de la situation concurrentielle du moment, quitte à la réévaluer si les menaces redoutées devenaient avérées.

Pour identifier l'offre de référence, il convient, selon Kim et Mauborgne (2005), de rechercher, au-delà de la concurrence de substitution (celle qui offre, sous une forme différente, la même fonctionnalité), l'alternative (celle qui satisfait le même besoin). Par exemple, dans le premier cas, on peut utiliser pour gérer ses finances personnelles un logiciel, faire appel à un comptable, ou utiliser un crayon et une calculatrice. Dans le second cas, un besoin de loisir pourra être satisfait par un restaurant ou un cinéma.

Sauf à avoir identifié une opportunité de type « Océan bleu » (et donc à retenir deux offres de référence), nous recommanderons aux managers de *start-up* de ne prendre en compte que le concurrent le plus dangereux, pour la simplicité de la démarche et son caractère opérationnel, comme nous l'avons vu.

Il nous apparaît difficile d'identifier de façon optimale l'offre de référence sans demander aux clients quelle serait leur alternative d'achat face à la nouvelle offre.

Dans le cas de notre système anticollision pour bateaux, l'offre de référence était clairement constituée par de la main d'œuvre, à savoir les quarts de guet effectués par les marins à tour de rôle. Si on imagine que le système innovant représente un progrès très significatif en termes d'efficacité (surtout en cas de faible visibilité), rappelons toutefois que le fait que l'offre de référence ne soit pas commercialisée est plutôt une mauvaise nouvelle pour le fournisseur de la nouvelle offre.

Dans le cas de la *start-up* médicale que nous avons créée, nous avons tout d'abord considéré que nous n'avions pas de concurrents, l'innovation (Internet) nous positionnant, *de facto*, dans un « océan bleu ». Ensuite, l'expérience venant, nous avons cru comprendre que l'offre de référence se limitait à des revues scientifiques, dont la caractéristique était qu'elles étaient peu lues par les praticiens. Enfin, après plus d'expérience encore, nous avons compris que le concurrent le plus dangereux devait être choisi parmi plusieurs acteurs, parmi lesquels les organisateurs de congrès

(certains clients nous considérant comme une sorte de congrès virtuel permanent), voire même les laboratoires pharmaceutiques, très soucieux de dispenser une information se voulant objective aux praticiens.

Une fois l'offre de référence identifiée, il faut bien entendu en évaluer la valeur, car rappelons qu'il n'est de valeur que relative.

### **5.1.6 Évaluation de la VUPC de l'offre de référence**

Nous développerons particulièrement ce point, car il est au cœur même de notre démarche de recherche. En effet, à quoi bon s'ingénier à créer une valeur non mesurable ?

Nous proposons ainsi que l'évaluation de la VUPC suive un phasage en trois points :

- 1 L'identification des attributs de la valeur de l'offre.
- 2 L'évaluation du poids relatif de ces attributs.
- 3 Le calcul de l'indice de VUPC.

#### **5.1.6.1 Identification des attributs de la valeur de l'offre**

Pour identifier pratiquement les attributs de la valeur de l'offre, on peut s'inspirer de la méthode de Phillips (2001), « *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.

Il conviendra en premier lieu de s'assurer que les prospects sont bien positionnés à différents niveaux de la chaîne de la valeur, c'est-à-dire que les différents types d'usages ou d'utilisateurs du produit ou service seront pris en compte (comment les aider à réussir ?). Ensuite, 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 se positionner dans le cadre d'une étude, par opposition à une avant-vente. Signalons qu'il s'agit d'une posture difficile pour un entrepreneur, qui passe souvent autant de temps à essayer de convaincre les panels interrogés, qu'à étudier leurs réactions.
- ✓ 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.

La plupart des questions proposées par Phillips sont évidemment centrées sur les 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.

Mais il serait hasardeux de compter sur cette méthode pour identifier des besoins latents, matérialisés par des attributs originaux. Pour reprendre l'exemple du Polaroid, il faudrait que le consultant qui mène les entretiens arrive à cerner l'imperfection résidante, pour certains clients, dans le temps de développement des

photos pour identifier l'intérêt nouvelle fonctionnalité de développement instantané. Cet apport créatif, qui repose donc essentiellement sur le consultant, a plus de chances de ne pas avoir lieu que l'inverse (Von Hippel 1986).

Notons que l'observation de l'usage fait par les clients d'un produit ou service, a la vertu d'éviter que des paramètres « politiquement corrects » viennent perturber l'identification des attributs de la valeur de l'offre.

Reprenons l'exemple de notre système anticollision. On pourrait logiquement imaginer que des gros bateaux devraient être intéressés par ce système leur permettant de mieux voir les petits bateaux, sachant que les risques de collision sont très élevés dans certaines mers 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 : certains gros bateaux sont beaucoup plus indifférents qu'on ne peut le penser à la sécurité des autres, quand bien même des vies seraient en jeu<sup>63</sup>. 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. Ce type de projet est actuellement très en vogue chez les entrepreneurs, et les investisseurs déclarent un fort intérêt, allant jusqu'à monter des fonds spécifiques. Ainsi, deux de nos étudiants avaient travaillé sur un projet de service, proposant à des grandes entreprises d'effectuer le nettoyage de lieux publics (par exemple, une aire de repos d'autoroute). Ce service était facturé au commanditaire, dont l'action en faveur de l'environnement était annoncée par des panneaux disposés sur le lieu nettoyé. Lors de leur étude de marché, leurs premiers prospects se déclarant « évidemment » sensibles à l'écologie, nos deux étudiants ont imaginé que le potentiel de la demande était gigantesque, jusqu'au moment où les questions délicates ont été abordées (« Combien ? »). Ce service, basé sur de la main d'œuvre, revenant assez cher, la plupart des prospects ont montré que, naturellement, leur engouement pour l'environnement était moins évident qu'espéré.

---

<sup>63</sup> Conversation avec le porteur du projet de radar anticollision.

Le manager de *start-up* doit donc savoir prendre du recul par rapport aux avis des prospects, et creuser le cas échéant au-delà de la première impression. La difficulté de l'exercice est amplifiée lorsque cette première impression rejoint l'intuition de l'entrepreneur quant aux besoins des clients.

Pour identifier correctement les attributs de la valeur d'une offre, plusieurs considérations sont à prendre en compte :

D'une part, plus l'innovation est systémique, plus il est compliqué de comprendre l'usage de la nouvelle offre, et donc d'en évaluer le potentiel de création de valeur. Von Hippel (1986) cite l'exemple du nouvel utilisateur d'un four à micro-ondes, qui doit changer ses récipients et ustensiles de cuisine, ainsi que sa façon de cuisiner.

Par ailleurs, et par conséquent, la présentation d'une nouvelle offre à des prospects doit s'accompagner d'un programme marketing qui les aide à transformer de simples fonctionnalités en bénéfices perçus (Nagle et Holden, 1995).

Ensuite, cerner les attributs de la valeur d'une offre n'étant jamais facile, il peut être nécessaire de faire également appel à d'autres disciplines que le marketing, comme la sociologie, voire l'anthropologie (Guerin et Merunka, 2000).

Enfin, il est inutile (voire contreproductif) d'analyser et évaluer un grand nombre d'attributs de la valeur d'une offre. A l'instar des facteurs clé de succès d'une industrie, leur nombre doit être restreint. Certains auteurs recommandent de cerner et travailler sur l'unique attribut qui fera la différence (Nagle et Holden, 1995). D'autres considèrent que l'attention doit être portée sur deux ou trois d'entre eux (Laitamäki et Kordupleski, 1997). Cette rationalisation permettra de conserver une praticité à la manipulation des données (Von Hippel 1986), en s'assurant que seuls les attributs signifiants sont pris en compte.

#### 5.1.6.2 Evaluation du poids relatif des attributs

La mesure des attributs de la valeur d'une offre doit être faite avec la plus grande précision, car le poids de certains d'entre eux peut-être considérable. Il faut alors étudier deux dimensions : la valeur que les clients affectent aux différents attributs

d'une part, et le poids relatif de ces attributs les uns par rapport aux autres, d'autre part.

En termes de valeur clients, les attributs de la valeur de l'offre doivent être précis, en bannissant l'utilisation de tout concept ambigu, voire impossible à évaluer, tels que « qualité » ou « rapidité ».

En revanche, il ne faut pas aboutir à l'excès inverse par une vision excessivement technologique des attributs. Ainsi, l'important n'est pas de savoir si une porte coupe-feu comporte telle ou telle épaisseur de fibre de verre, mais combien de temps elle est capable de résister à une température de 500 degrés (John et al., 1999).

Laitamäki et Kordupleski (1997) citent l'exemple d'une entreprise dont 10 % des factures étaient considérées par les clients comme manquant d'exactitude. Si l'on se réfère au modèle proposé par les auteurs dans cet article, une amélioration de 25 % sur ce seul attribut aurait conduit à un gain de part de marché de 0,05 %, c'est-à-dire, en l'occurrence, à trente millions de Dollars d'augmentation du chiffre d'affaires.

C'est donc bien la fonctionnalité qu'il faut privilégier, et non le processus de fabrication, ce que des *start-up* de type *Techno Push* auront sans doute du mal à intégrer.

Si la plupart des évolutions des attributs de la valeur d'une offre, à la hausse comme à la baisse, sont la conséquence d'un choix managérial, le poids des différents attributs peut aussi évoluer dans le temps. Ces mouvements dépendent alors clairement de l'évolution de la demande.

La redéfinition de ces attributs considérés comme négatifs par les clients est d'autant plus importante que, même s'ils ne sont pas encore discriminants (catégorie « neutres » du modèle de Mc Grath et MacMillan, cf. point 2.4.3), ils peuvent le devenir. Ces attributs, qui peuvent ainsi traduire l'état de l'art à un moment donné (la lenteur de l'accès Internet par téléphone, par exemple), peuvent devenir « excitants » et « négatifs » pour les clients, le jour où un concurrent propose le haut débit.

A l'inverse, 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, direction assistée, climatisation ou airbag) jugées aujourd'hui basiques.

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 l'évaluation des attributs de la valeur de l'offre des modèles courants était particulièrement basse : un produit lourd et « ringard », essentiellement pour personnes âgées. Malgré cela, le concept de ces verres spéciaux demeurait 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.

#### 5.1.6.3 Calcul de l'indice de VUPC

Plusieurs auteurs s'accordent sur une définition du chiffrage de la valeur (Laitamäki et Kordupleski, 1997 ; Kotler et Dubois, 2000 ; Dewever 2005). Ainsi, la VUPC doit correspondre à la somme de valeurs pondérées de l'ensemble des attributs de la valeur de l'offre pris individuellement.

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), Cram (2006) se méfiant des biais potentiels introduits par la dynamique de groupe, et préférant ainsi le tête-à-tête.

Pour que l'indice évaluant la VUPC de l'offre de référence ait un sens, et que le dialogue avec les clients interrogés (et le questionnaire) soit simplifié, tous les attributs de la valeur de l'offre de référence sont à prendre en compte à ce stade, y compris le prix et la marque, sauf si :

- ✓ Ces derniers n'apparaissent pas parmi les attributs principaux.
- ✓ L'offre de référence n'est pas commercialisée, mais qu'il s'agit d'une activité pratiquée par les clients eux-mêmes.

Pour la première fois depuis le début de notre processus, il est alors nécessaire de faire appel à des compétences marketing, ce qui revient à collaborer avec un cabinet spécialisé (et donc des ressources financières spécifiques) pour la plupart des *start-up* technologiques.

L'objectif du sondage est, par exemple, de noter de 1 à 5 l'importance relative des attributs de la valeur de l'offre (5 étant l'importance maximum). Cette hiérarchisation des critères est obtenue par la moyenne des notations des différentes personnes interrogées.

Il faut ensuite mesurer l'offre sur chaque critère, en demandant à l'échantillon interrogé de donner une note de 0 à 10 à chacun, suivant leur degré de satisfaction. La moyenne des notes obtenues permet d'obtenir la valeur de chaque attribut et d'en déduire la VUPC.

Voici une illustration de cette méthode, pour laquelle nous avons identifié deux alternatives très comparables chez Viardot (1992) et Kotler et Dubois (2000) :

Critères d'évaluation	Pondération des critères	OR		NO « premium »	
		Evaluation	VUPC	Evaluation	VUPC
Informations sur le produit	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 du produit	4	7/10	28	6/10	24
Service vendeur	2	3/10	6	8/10	16
<b>Indice VUPC</b>			<b>126</b>		<b>166</b>

*Fig. 91 - Comparaison de l'indice de VUPC d'une nouvelle offre premium par rapport à un distributeur traditionnel de meubles (d'après de Fresse de Monval 2006).*

On obtient ainsi deux indices, l'un correspondant à l'offre de référence (126), et l'autre à la nouvelle offre (166).

Le tableau ci-dessus appelle les remarques suivantes :

- ✓ La différenciation ainsi obtenue pourrait être cohérente avec l'objectif, puisque la nouvelle offre étant de type « *premium* » l'indice de la nouvelle offre est de 24 % supérieur, indiquant une création de valeur manifeste pour les clients.
- ✓ Cette méthode doit permettre de comparer deux offres qui ne recèleraient pas forcément les mêmes attributs. Une variable originale, comme par exemple le développement instantané de Polaroid que nous avons déjà évoqué, ajouterait naturellement au score de la nouvelle offre, accentuant la différenciation.
- ✓ Les attributs de la valeur de l'offre doivent être précis, comme nous l'avons vu. Ainsi, dans la figure 91, les attributs « Disponibilité du produit » et « Qualité du produit » doivent être clarifiés, car ils ne signifient rien dans l'absolu.

La méthode décrite ci-dessus convient dans le cas où le manager souhaite que sa nouvelle offre apporte significativement plus ou moins de valeur aux clients.

Mais le fait d'exclure, d'atténuer, de renforcer ou de créer certains attributs de la valeur par rapport à l'offre de référence peut mathématiquement conduire à un jeu à somme nulle. Dans ce cas de figure, la méthode par l'évaluation chiffrée de la VUPC ne fera pas ressortir la différenciation de façon manifeste.

Pour vérifier s'il y a bien une différenciation avec l'offre de référence, on pourra alors utiliser la « courbe de valeur (Kim et Mauborgne, 1997) :

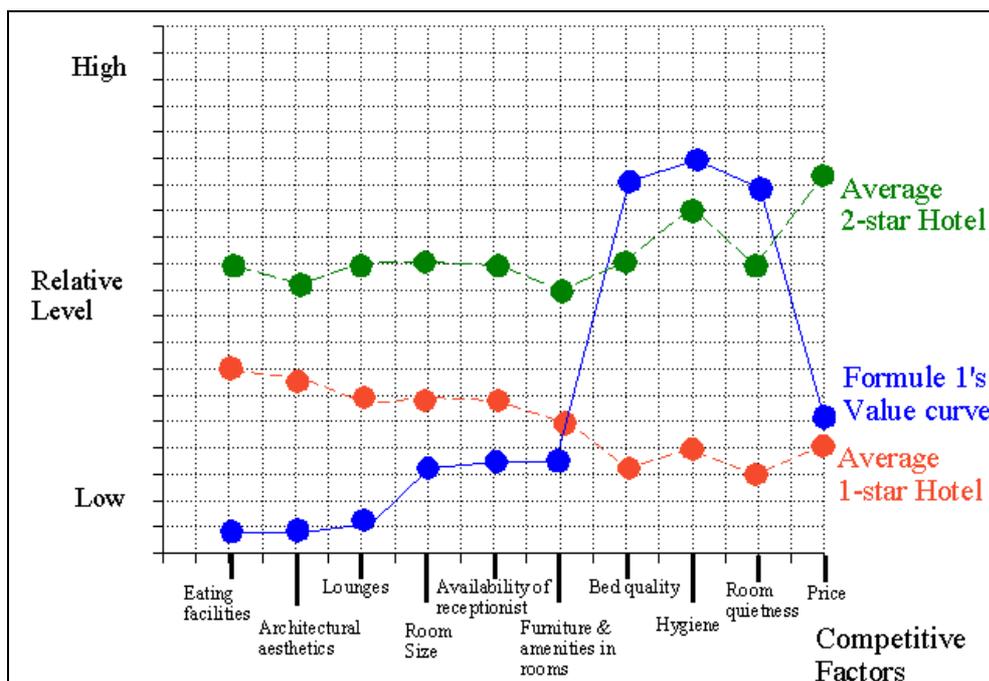


Fig. 92 - Courbe de la valeur des hôtels Formule 1 (d'après Kim et Mauborgne, 1997)

Nous constatons dans ce graphique que, s'il est possible que les indices de VUPC des hôtels « Formule 1 » et celui des hôtels classiques d'une ou deux étoiles ne soient pas très différents, leurs courbes de valeur le sont spectaculairement.

Notons enfin que les leviers ou actions qui s'appliquent aux attributs de la valeur d'une offre, doivent l'être aussi pour l'allocation des ressources, que le manager doit sans cesse optimiser (Wernerfelt 1984 ; Laitamäki et Kordupleski, 1997).

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

1. Utiliser les coûts de l'imperfection du marché : 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) de l'offre de référence. 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 Autobyte.com (Mahadevan 2000). Notons que pour ces deux premières alternatives, l'analyse aboutit à une valeur économique, et non à une valeur perçue.

3. Ne rien faire : c'est souvent la réaction de ceux qui n'accordent aucune foi dans les études marketing. Mais nous pensons que vue la difficulté de l'exercice qui constitue à évaluer une demande confrontée à une innovation, toute indication, y compris avec une méthodologie perfectible, contribuera à réduire le risque de se tromper.

Il existe cependant des cas pour lesquels on peut se demander si l'évaluation de la VUPC, opération complexe qui nécessite du temps et des moyens financiers, a un sens. Si l'on prend l'exemple de l'industrie du PC (que ce soit au niveau matériel ou logiciel), à quoi bon essayer d'évaluer une VUPC, dont on fera un usage très modéré en matière de proposition de valeur, tant les fonctionnalités dépassent les attentes des clients (Adner et Levinthal, 2001) ?

Mais 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.

Cela doit également permettre de révéler des résultats qui peuvent être contre intuitifs. Rao et al. (2000) citent l'exemple du Viagra, vendu 10 % plus cher sur Internet qu'en pharmacie (les clients valorisant ainsi un certain anonymat), alors qu'on s'attend intuitivement à ce qu'une distribution *online* soit moins coûteuse pour le fournisseur, et que ce gain de productivité soit partagé avec le client.

**Résumé**

Notre processus se poursuit par l'évaluation de la VUPC de l'offre de référence. Pour ce faire, nous suggérons de procéder en trois étapes :

Tout d'abord, l'identification de l'offre de référence, qui doit se faire sur la base la plus large possible, c'est-à-dire en étudiant les concurrents directs et les substituts.

Ensuite, il convient de déterminer les principaux attributs de la valeur de cette offre de référence, qui correspondent aux critères (matériels ou immatériels) d'achat des clients, selon l'usage proposé par la nouvelle offre.

La dernière étape consiste à déterminer le poids respectif de ces attributs, en les pondérant, et à les noter. En multipliant la note ainsi obtenue par la pondération, on obtient une série de chiffres, qu'il suffit d'additionner pour obtenir l'indice de la VUPC de l'offre de référence.

L'indice de la VUPC de l'offre de référence étant connu, le manager doit à présent travailler sur la différenciation de la nouvelle offre.

**5.1.7 Différenciation : exclure, atténuer, renforcer, créer**

Se différencier suppose de déterminer, parmi les attributs de la valeur de l'offre de référence, ceux sur lesquels on agira, selon un (ou plusieurs) des quatre mots-clés proposés par Kim et Mauborgne (1999) : « Exclure, atténuer, renforcer, créer ». C'est à ce stade que la valeur se crée pour la nouvelle offre.

En premier lieu, il faut exclure certains attributs de l'offre de référence, et/ou en atténuer certains autres, pour permettre au fournisseur d'optimiser ses coûts. Actionner ces deux leviers est souvent judicieux, parce que les clients modifient dans

le temps la nature de leur demande, sans que les fournisseurs ne soient forcément en mesure de détecter ces changements.

De même certaines entreprises offrent-elles trop à leurs clients sans compensation financière. 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.

C'est une décision difficile à prendre pour un manager de *start-up* technologique, notamment s'il est l'un des fondateurs, et donc un chercheur ou un ingénieur. En effet, ces profils ont en commun une certaine vision de l'accomplissement des fruits de leur R & D, vision bien souvent empreinte de subjectivité. Si l'on peut comprendre que, psychologiquement, il soit difficile d'admettre que le résultat de mois ou d'années de recherche ne trouve pas forcément preneur, les clients n'ayant pas forcément besoin de l'intégralité du potentiel de leur technologie, ce changement de paradigme est cependant doublement important.

D'une part, parce que les performances inutiles à court terme permettront peut-être une évolution future du produit, le fait de ne pas dégrader la technologie hypothéquant ces évolutions.

Ensuite, parce que des performances élevées peuvent être synonymes de coûts élevés pour la *start-up*. Nous sommes souvent frappés, dans les activités de service, de l'importance que les porteurs de projet accordent à une logistique externe la plus réactive possible. Ainsi, les managers proposent-ils, par exemple, une livraison en 24h, sous-estimant bien souvent les conséquences financières d'une telle décision pour leur *start-up*, et surtout, sans s'enquérir des véritables besoins des clients en la matière, alors que ces derniers pourraient peut-être accepter une livraison en trois jours, ce qui modifierait complètement la donne en termes de rentabilité. Ainsi, un manque de réflexion au sujet d'une éventuelle « sur-qualité » peut ainsi conduire à une équation de profit négative.

Il faut donc travailler à la diminution ou à la suppression des attributs perçus négativement, notamment lorsque leur disparition ne modifie pas sensiblement la VUPC. Ce fut le cas pour le Cirque du Soleil, qui supprima les animaux sauvages et

les stars parmi les attributs de la valeur de l'offre du cirque classique (Kim et Mauborgne, 2004).

Les performances financières d'une entreprise qui redéfinit les attributs de la valeur de son offre, en se focalisant sur les attributs qui sont le plus valorisés par les clients et les moins coûteux à produire, sont bien illustrés par Franck et al. (2004).

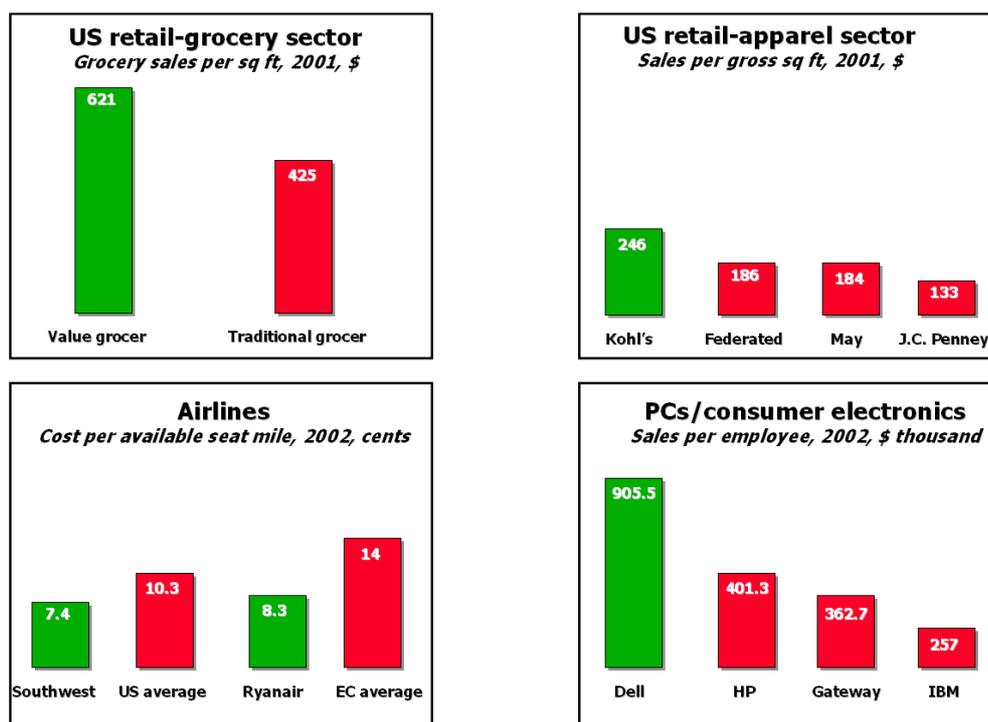


Fig. 93 - Productivity Rules (Franck et al., 2004)

On peut constater dans ce graphique que la différence de performances financières entre les acteurs d'une industrie qui ont mené cette réflexion et les autres, est manifeste.

Mais, bien souvent, atténuer ou exclure des attributs de la valeur de l'offre ne suffit pas à proposer une nouvelle offre attractive. Il faut également renforcer certains attributs et/ou en créer de nouveaux. Le modèle *low-cost*, par exemple, est ainsi connu pour ne pas se borner à dégrader la valeur perçue : les hôtels Formule 1 proposent une literie digne d'un « 2 étoiles », et les avions de Southwest Airlines proposent une plus grande ponctualité que les compagnies traditionnelles (Porter 1996).

En termes de renforcement, on peut prendre aussi 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). Pour ce qui concerne la création de nouveaux attributs, on peut reprendre les exemples du développement instantané du Polaroid, ou de la troisième roue du scooter Piaggio.

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

Pour les services, Friedmann et French (1987, page 36) proposent un processus en quatre étapes, illustré par l'exemple de la promesse de livraison avant le lendemain midi, instituée par Fedex :

1. Identifier l'attribut du service idéal.
2. Améliorer le service actuel avec le nouvel attribut.
3. Modifier la perception du client quant au service espéré.
4. L'ancien service n'est plus considéré comme « espéré », et c'est le nouveau qui le remplace, renforçant l'avantage compétitif car les concurrents, obligatoirement suiveurs, ne sont pas, provisoirement, au niveau.

Nous devons admettre que la méthode explicitée lors de cette septième étape de notre processus n'est pas, à notre connaissance, pratiquée par les *start-up* technologiques. Nous le regrettons car c'est cette nouvelle combinaison des attributs de la valeur de l'offre qui permet aux managers d'aboutir à la création, dans des conditions d'attractivité optimale, d'un nouveau produit ou service.

Grâce à cette septième étape, la différenciation est imaginée par le manager. Il reste toutefois à vérifier que les clients vont effectivement percevoir cette différenciation, ce qui sera fait au stade suivant de notre processus.

### 5.1.8 VUPC de la nouvelle offre

Une nouvelle offre ayant été conçue au stade précédent de notre processus en recombinaison les attributs de la valeur de l'offre, le moment est venu de vérifier si la différenciation espérée se traduit dans les chiffres.

Pour cette étape, on peut théoriquement imaginer une simulation, sans interroger les clients sur la valeur de la nouvelle offre dans un premier temps.

Puisque le poids des différents attributs de la valeur de l'offre de référence nous sont connus, on peut ainsi essayer de déduire le résultat, sur l'indice de la VUPC de la nouvelle offre, des manipulations effectuées à l'aide des quatre mots-clés de Kim et Mauborgne. Autrement dit, on additionne des points lorsqu'on a renforcé ou créé, et on en retranche lorsqu'on a exclu ou atténué.

Convenons du côté moyennement fiable de cette méthode, qui possède toutefois la vertu de la rapidité et du faible niveau de budget requis. Si la VUPC de la nouvelle offre ainsi obtenue donne satisfaction au manager, il sera alors indispensable de procéder à une itération avec les clients, pour contrôler la viabilité de ce nouvel indice sur le terrain.

Le problème de la place de l'attribut « prix » se pose à ce stade du processus, car le positionnement prix de la nouvelle offre n'a pas encore été déterminé. Il risque donc d'y avoir un biais dans la comparaison entre l'indice de la VUPC de l'offre de référence et celui de la nouvelle offre, l'un comportant l'attribut « prix », l'autre pas. S'il a été déterminé, lors de l'analyse de la VUPC de l'offre de référence, que le prix est un attribut important, trois approches sont possibles :

- ✓ Considérer que le prix est un attribut indissociable de la VUPC de l'offre de référence, et accepter le biais. Cela revient à prendre en compte le prix pour l'offre de référence, et pas pour la nouvelle offre.
- ✓ Retrancher la note de l'attribut « prix » de celle de l'offre de référence, et aboutir ainsi à un nouvel indice de sa VUPC, qui pourra être comparé à celui de la nouvelle offre.

- ✓ Utiliser le score obtenu pour l'attribut « prix » de l'offre de référence, et l'intégrer à l'identique dans l'évaluation de la VUPC de la nouvelle offre, à condition bien entendu que le positionnement prix envisagé pour la nouvelle offre soit à parité.

Comme pour l'élaboration de l'indice de la VUPC de l'offre de référence (et sans doute plus encore, car la valeur de la nouvelle offre sera probablement plus difficile à cerner eu égard à ses innovations), les opérations à mener pour franchir cette septième étape du processus nécessiteront l'intervention de professionnels du marketing.

### **Résumé**

**Les attributs de la valeur de l'offre de référence (ainsi que leur importance) étant connus, cette étape du processus consiste à concevoir une nouvelle offre différenciée. Pour ce faire, le manager peut utiliser quatre leviers.**

**En premier lieu, la suppression et/ou la réduction de certains attributs pour optimiser la structure des coûts de la nouvelle offre, notamment ceux qui ne sont pas aussi valorisés par les clients que ce que l'industrie a l'habitude de penser.**

**Ensuite, l'augmentation de certains des attributs et/ou la création de nouveaux, permettant d'augmenter la VUPC.**

**Grâce à la septième étape, la différenciation est imaginée par le manager. Il reste toutefois à vérifier, au cours de la huitième étape, que les clients vont effectivement percevoir cette différenciation. Un nouveau calcul de l'indice de VUPC, celui de la nouvelle offre, devra donc être fait.**

Si c'est à la septième étape de notre processus que la valeur se crée pour le client, c'est au stade présent, le neuvième, que la valeur se crée pour le fournisseur.

### 5.1.9 Combinaison des ressources

L'indice de la VUPC de la nouvelle offre étant à ce stade connu, il faut alors imaginer la combinaison des ressources optimale pour qu'elle soit produite aux meilleurs coûts.

Comme nous l'avons vu, le fait qu'une *start-up* technologique parte d'une feuille blanche lui permet d'optimiser avec une grande précision les ressources qu'elle va mettre en place. Cette latitude impacte de nombreux postes de coûts, comme on peut le constater au travers des exemples suivants :

- ✓ Les négociations de transfert de propriété intellectuelle, en restreignant aux segments marketing privilégiés, les applications (et donc les coûts) d'une licence de brevet, ou en négociant la possibilité de concéder des sous-licences s'il s'avère que d'autres applications de la technologie peuvent être envisagées.
- ✓ Les compétences qui doivent rejoindre l'équipe : il est plus intéressant de recruter un directeur commercial spécialiste du milieu nautique qu'un généraliste maîtrisant l'optoélectronique, pour reprendre l'exemple de notre système anticollision.
- ✓ Les efforts de R&D, pour orienter les développements en fonction de la VUPC, et non dans l'absolu.
- ✓ Le dimensionnement de l'outil de production, qui peut être calculé au plus juste, notamment en termes de personnels.

Il faut ajouter que c'est aussi à cette étape que se construisent les positions concurrentielles futures. En effet, une *start-up* ayant la possibilité d'opérer sur un terrain (momentanément) vierge, elle peut préempter des ressources rares, comme par exemple des matières premières (Wernerfelt 1984), mais aussi des emplacements préférentiels, comme l'explique souvent Gérard Brémond, le patron de Pierre & Vacances. Celui-ci indique en effet qu'ayant préempté les meilleurs sites pour implanter ses villages de vacances, la concurrence part d'emblée avec une longueur de retard.

C'est également ce que nous avons fait, dans notre seconde expérience d'entrepreneur, en obtenant de nos partenaires Sociétés savantes des contrats exclusifs, en échange d'un simple site Internet vitrine. De fait, tout éditeur qui aurait cherché à nous concurrencer, aurait dû : se construire une légitimité (car l'imprimatur de la Société savante nous était réservé), payer son emplacement au congrès annuel géré par notre partenaire, et constituer la base de données de tous les membres, à laquelle nous avons un accès illimité.

Comment le manager de *start-up* peut-il pratiquement optimiser ses maigres ressources ? Ayant déterminé quels étaient les marchés prioritaires, il peut utiliser la « *Resource-product matrix* » de Wernerfelt (1984) pour déterminer si les ressources sont cohérentes :

Resource Market	I	II	III	IV	V
A	X				X
B	X	X			
C		X		X	
D			X		X

Figure 94 - *Resource-Product matrix* (Wernerfelt 1984)

De cette matrice, on peut conclure que plusieurs voies d'entrée sur un marché sont possibles, à partir d'une ou plusieurs ressources qui pourraient être optimisées dans plusieurs domaines. Wernerfelt (1984) cite l'exemple du savoir-faire de Bic en

termes de marketing de masse, appliqué aussi bien à des stylos, des rasoirs ou des briquets. Mais nous savons que, en tout état de cause pour une *start-up* mono produit, la question ne se pose pas à court terme.

Cette neuvième étape peut conduire le manager à réviser tout ou partie du processus, car il peut se rendre compte que les ressources qu'il doit acquérir et combiner pour produire la nouvelle offre, excèdent ses possibilités de financement, ou ne créent pas suffisamment de valeur. Une itération avec la septième étape (la différenciation) est alors nécessaire, car il faut s'assurer que la *start-up* a les moyens de ses ambitions.

Si l'équation de profit, qui doit être posée à ce stade du processus, pour la première fois avec précision, ne satisfait pas les managers et/ou les actionnaires, il faut alors envisager la possibilité 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, et/ou que la cible des clients soit mal choisie. Cela implique, bien entendu, une révision complète du processus, depuis la première étape le cas échéant.

### **Résumé**

**A quoi bon proposer une nouvelle offre à des clients si le fournisseur n'a pas la capacité à la produire à des coûts suffisamment bas pour garantir sa rentabilité ?**

**Si les *start-up* accusent un handicap certains vis-à-vis des entreprises installées dans de nombreux domaines, la combinaison des ressources peut être, à priori, à leur avantage.**

**D'une part, parce que les *start-up* partent d'une feuille blanche. Les ressources peuvent ainsi être calculées au plus juste, et il est possible d'éviter les inerties, la bureaucratie et le gaspillage.**

**Ensuite, parce que le caractère innovant de l'offre de la *start-up* peut la conduire à préempter des ressources rares, gage d'avantage concurrentiel présent et futur.**

Les précédentes étapes de notre processus nous ont permis d'évaluer la borne supérieure du positionnement prix (la VUPC), et la borne inférieure (les coûts). Existe-t-il une méthode permettant d'affiner le *pricing*, entre ces deux bornes ?

#### 5.1.10 Méthodes de *pricing* pour start-up

*“Pricing new products is an art.”*  
Dean (1969), p. 178.

La valeur ayant été créée au stade 6 (pour le client) et au stade 8 (pour le fournisseur), le temps est venu d'en déterminer les modalités de partage.

C'est en opérant une synthèse entre le potentiel de création de valeur et celui d'optimisation des coûts, que le manager opérera un choix stratégique.

La littérature propose plusieurs méthodes possibles, dont aucune ne semble faire autorité sur les autres. Nous en retiendrons deux, et en proposerons une troisième.

##### 5.1.10.1 L'approche directe

Pour cerner le prix précis auquel une nouvelle offre pourrait être mise sur le marché, plusieurs auteurs (Dean 1976 ; Bergstein et Estelami, 2000 ; Cram 2006) soulignent l'ineptie de la méthode consistant à demander à un prospect ce qu'il serait prêt à payer pour une nouvelle offre, car les résultats obtenus sont assez éloignés du comportement réel du prospect au moment de l'achat, ce dernier se mettant automatiquement en posture de négociation.

Cram (2006) cite le cas d'un concessionnaire automobile qui cherche à comprendre combien un client peut-il payer (notons que cette information est indépendante de la valeur de l'offre), sans jamais lui poser la question directement. Ainsi, des réponses obtenues sur sa profession indiqueront son niveau de vie ; d'autres sur sa famille ou ses vacances permettront de déduire ses priorités.

Il n'en demeure pas moins que pour les produits hautement innovants (c'est-à-dire ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de référence commercialisée), Cram (2006) recommande l'approche directe, au travers de la méthode PSM (*Price Sensivity*

*Meter*). Bien entendu, le biais lié au questionnement direct mettant le prospect en posture de négociation demeure.

Cette méthode, après présentation détaillée de l'offre aux prospects, pose quatre questions :

1. A quel prix considérez-vous que ce produit représente un achat valable ?
2. A quel prix diriez-vous qu'il est cher mais que vous pourriez quand-même envisager de l'acheter ?
3. A quel prix penseriez-vous qu'il est trop cher pour que vous songiez à l'acheter ?
4. A quel prix considérez-vous qu'il est trop bon marché pour être vraiment un produit de qualité ?

Le prix optimal est alors le niveau auquel on recense le même nombre de personnes qui trouvent le prix trop élevé et qui le trouvent trop bon marché. Les questions 1 et 2 matérialisent les bornes acceptables.

#### 5.1.10.2 « Satisfaction Range »

Autre méthode intéressante à prendre en compte : le modèle de « *Satisfaction Range* » (Kortge et Okonkwo, 1993).

Basé sur le fait que la satisfaction du client et celle des fournisseurs, se rejoignant sur un prix précis et idéal, était difficile à évaluer, les auteurs proposent une zone dans laquelle la satisfaction de chacun est atteinte, et qui sera affinée par la négociation commerciale.

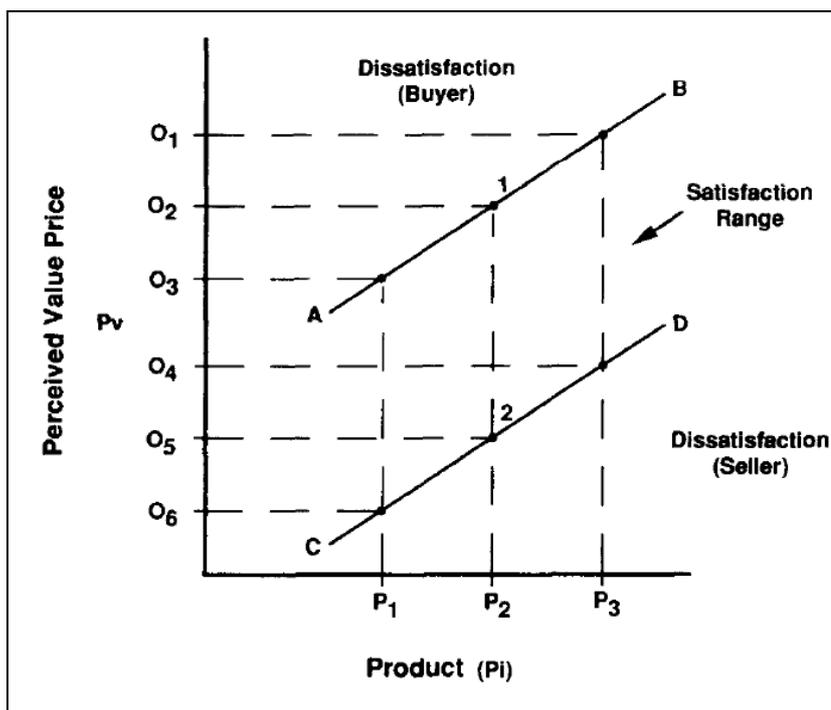


Fig. 95 - Perceived-Value Pricing Model  
(Kortge et Okonkwo, 1993)

La courbe CD ci-dessus représente le prix minimum à partir duquel le vendeur est prêt à négocier, et qui comprend ses coûts et une marge. Sa détermination est basée sur des techniques purement comptables. La courbe AB représente la borne de prix supérieure, la limite au-delà de laquelle le client n'achète plus.

Si nous nous sommes intéressés à cette méthode, c'est qu'elle revendique une approche basée sur la valeur perçue. De plus, elle parvient à un concept de zone, intéressant parce qu'il est très difficile de parvenir à un seuil idéal qui maximise la satisfaction du client et celle du fournisseur.

Même si cette approche est intellectuellement séduisante, il n'en demeure pas moins qu'elle ne nous semble pas très opérationnelle pour nos *start-up*, pour les raisons suivantes.

En premier lieu, elle suppose une collecte d'informations très complète, que ce soit au niveau des coûts du fournisseur ou de la perception de la valeur du client, pour la nouvelle offre comme pour l'offre de référence.

Pour les clients, par exemple, trois techniques complémentaires sont proposées : « *make-or-buy analysis* », « *value analysis* » et « *vendor analysis* ». Cette collecte, par son ampleur et donc les moyens qu'elle suppose, ne nous semble pas à la portée d'une *start-up*.

Ensuite, l'article de Kortge et Okonkwo prétend que la plupart des informations nécessaires pour nourrir leur modèle sont « publiques », et que celles qui ne le sont pas peuvent être obtenues assez facilement par l'entretien d'un réseau, et par une certaine intimité avec les autres acteurs de l'écosystème, avis partagé par Nagle et Holden (1995), notamment en *B to B*. Pour avoir créé et dirigé deux *start-up*, nous sommes tentés de contester cette vision car, sur le terrain, les informations nous semblent plutôt difficiles à obtenir. C'est du reste l'avis de Kelly et Coaker (1976), de Friedmann et French (1987), ainsi que de Morris et Fuller (1989), qui vont jusqu'à soulever le problème de la crainte d'être accusé de collusion entre fournisseurs, alors que les clients, s'ils peuvent coopérer, peuvent également se montrer avares de confidences.

L'application opérationnelle du modèle « *Satisfaction Range* » suppose par ailleurs la mise en place d'outils de contrôle de gestion efficace, ce qui n'est pas le point fort des *start-up*.

Ajoutons que ce modèle ne s'applique qu'aux offres parvenues au stade de maturité, puisque la « *vendor analysis* » ne peut être effectuée à priori.

Enfin, une *start-up* qui baserait sa réflexion concernant son positionnement prix sur le concept de « *Satisfaction Range* » devrait trouver un moyen d'évaluer précisément (c'est-à-dire chiffrer) les différents niveaux de prix correspondants aux courbes AB et CD.

### 5.1.10.3 Proposition d'une méthode de *pricing* basée sur la VUPC

Les méthodes ou concepts décrits ci-dessus nous étant apparues limitées quant à leur application opérationnelle pour de *start-up*, nous proposons à notre tour une approche basée sur le différentiel de VUPC entre la nouvelle offre et l'offre de référence.

Nous rappelons ci-dessous la figure 91, qui montrait par quelle méthode un manager pouvait chiffrer précisément les indices de VUPC.

Critères d'évaluation	Pondération des critères	OR		NO « premium »	
		Evaluation	VUPC	Evaluation	VUPC
Informations sur le produit	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 du produit	4	7/10	28	6/10	24
Service vendeur	2	3/10	6	8/10	16
<b>Indice VUPC</b>			<b>126</b>		<b>166</b>

*Fig. 91 (rappel) - Comparaison de l'indice de VUPC d'une nouvelle offre premium par rapport à un distributeur traditionnel de meubles (d'après de Fresse de Monval 2006).*

Dans le cas de figure ci-dessus, le manager devrait, mathématiquement, positionner son prix au maximum à + 24 % par rapport à celui de l'offre de référence, puisque ce chiffre correspond au différentiel entre les deux indices de VUPC. Ainsi, si nous considérons que l'offre de référence est vendue 100 € la nouvelle offre ne pourrait en aucun cas être vendue plus de 124 €

Notons que, théoriquement, ce prix de 124 € ne peut être retenu par un manager, car il signifie, selon notre exemple, que l'intégralité de la valeur créée est captée par le fournisseur. Si nous rappelons que la théorie indique que la valeur créée doit être partagée pour que le client achète, le seuil de 124 € correspond à la borne supérieure du positionnement prix, les coûts constituant la borne inférieure.

Nous avons bien conscience du fait que cette méthode ne résout qu'une partie des préoccupations des managers, puisqu'elle ne permet que d'obtenir une zone à l'intérieur de laquelle le prix précis devra être déterminé. Nous ne sommes pas certains qu'un modèle puisse être établi pour ce faire. En effet, de nombreuses variables très hétérogènes devraient y être intégrées, comme celles que nous avons évoquées lors de notre revue de la littérature. C'est le cas notamment de la négociation commerciale de gré à gré, de la culture des différentes industries

spécifiques, du sentiment de justesse du prix, ou du concept de « zone d'indifférence au prix ».

A partir du moment où le prix est fixé par le manager, deux étapes restent à prendre en compte pour justifier les chiffres d'un *business plans* :

- 1 Croiser les performances commerciales attendues, évaluées à un niveau très opérationnel (par exemple en utilisant la méthode des comparables avec une même industrie).
- 2 Prendre également en compte les capacités de production (Friedmann et French, 1987).

### **Résumé**

Même si le *pricing* est un « parent pauvre » de la littérature, il existe quelques méthodes, plus ou moins mathématiques pour le fixer.

Mais à notre connaissance, aucune de ces approches ne permet de cerner le positionnement prix idéal. En effet, pour affiner entre les deux bornes de prix déjà évoquées (VUPC et coûts), il est vraisemblable que ce sont des considérations environnementales (selon l'industrie), opérationnelles (efficacité de la commercialisation, capacités de production), ou psychologiques (sentiment de « justesse » du prix) qui prendront le relais.

Nous ne sommes donc pas en mesure de proposer aux managers une « martingale » qui leur permettrait de fixer leur *pricing* au plus juste des intérêts du client et du fournisseur.

Nous pensons néanmoins que la connaissance de la borne de prix supérieure est déjà un progrès significatif par rapport aux méthodes employées par la grande majorité des managers, ainsi que la littérature l'a relevé, constat confirmé par notre recherche empirique.

Ayant identifié les *early adopters*, et sachant qu'il ne faut pas compter sur eux pour assurer la rentabilité et la croissance de la *start-up*, la suite du processus consiste essentiellement à identifier les « pragmatiques », vers lesquels il faudra se tourner dans un second temps.

### 5.1.11 Croissance

Nous savons que les clients susceptibles d'assurer la croissance et la rentabilité des *start-up* n'ont pas les mêmes besoins que les *early adopters*, (et que c'est une des raisons pour lesquelles franchir le « *chasm* » est difficile), même si certains auteurs comme Viardot (1992) pensent qu'ils pourront être convertis par les leaders d'opinion. De fait, la *start-up* va désormais devoir bâtir une toute nouvelle proposition de valeur, destinée à ces clients globalement plus exigeants.

Pour ce faire, elle doit recommencer le processus au stade 6, c'est-à-dire identifier une éventuelle nouvelle offre de référence correspondante au segment des « pragmatiques », puis dérouler toute la démarche jusqu'au positionnement prix.

Bien entendu, si un changement d'industrie cible devait être opéré, il faudrait alors reprendre le processus au stade 1 ou 2.

D'une manière générale, et à partir du moment où la proposition de valeur destinée aux « pragmatiques » a été validée, ce processus doit être naturellement continu, afin que le positionnement de la nouvelle offre soit soutenu 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).

## 5.2 PROPOSITION D'UN MODÈLE INTEGRATEUR PRESENTANT UNE TYPOLOGIE DE PROPOSITIONS DE VALEUR

Pour ce second apport principal, après notre processus décrit précédemment, nous adopterons à nouveau, pour ce chapitre, une démarche abductive (étape 6, cf. figure ci-dessous), en utilisant les résultats des questionnaires pour proposer une cartographie de la situation des *start-up* technologiques en matière de positionnement prix.

Au-delà de l'intérêt de cette cartographie, la conception de ce modèle s'est, au fur et à mesure de notre recherche, imposé à nous. En effet, nous ressentions des difficultés à modéliser une typologie des propositions de valeur, et cette difficulté nous a très souvent interpellé.

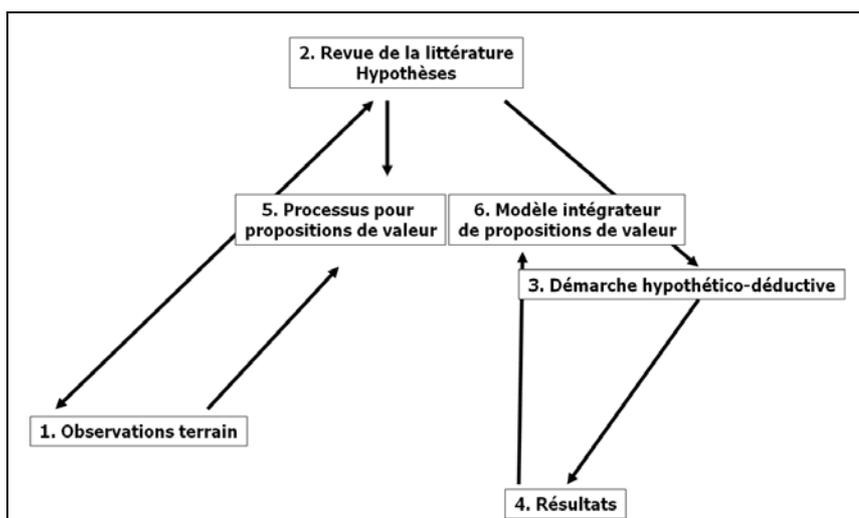


Fig. 1 (rappel) : Méthodologie de la recherche (adapté de Thiétart, 2003)

Cooper (1999) cite une étude (dont il est l'auteur), et qui prouve que des 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.

### 5.2.1 Architecture et fonctionnement du modèle

En intégrant les concepts phares de la proposition de valeur, à savoir la VUPC, l'offre de référence et le positionnement prix, nous avons recensé neuf situations possibles.

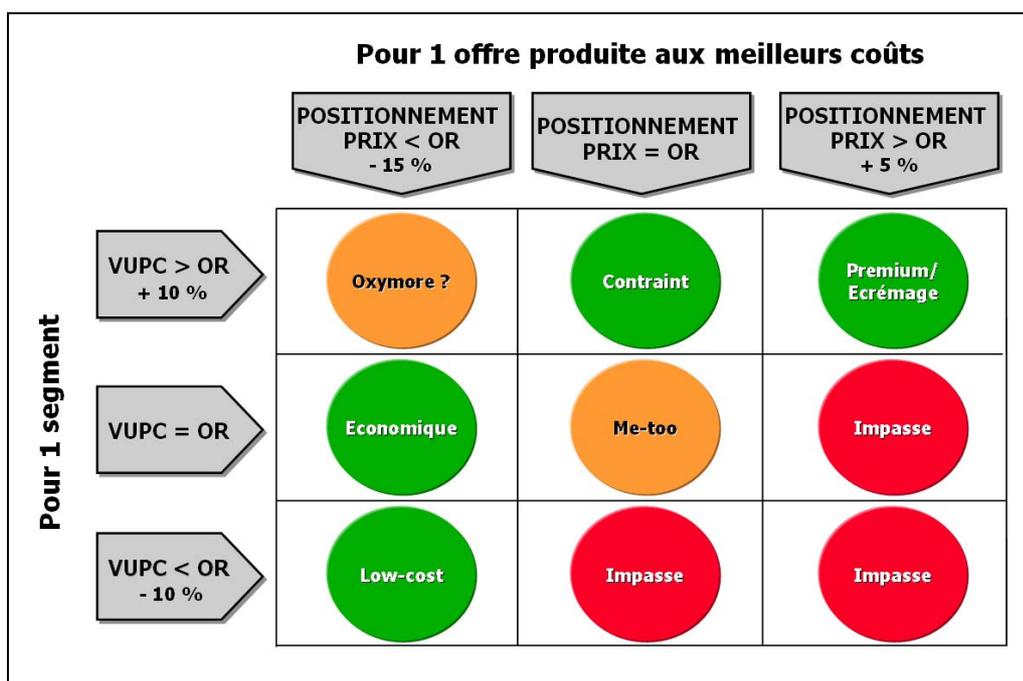


Fig. 96 - Modèle intégrateur de typologies de propositions de valeur

Certaines entreprises peuvent donc avoir le choix entre plusieurs types de propositions de valeur, 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.

De fait, si la VUPC est inférieure ou égale à l'offre de référence, le manager n'a pas de latitude : dans les deux cas, son positionnement prix doit être inférieur à l'offre de référence.

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 < OR » de notre modèle, pour qu'elles puissent maintenir des marges génératrices de profits.

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

$$\frac{\Delta \text{VUPC}}{\text{OR}} > \frac{\Delta \text{PRIX}}{\text{OR}} > \frac{\Delta \text{COUTS}}{\text{NO}}$$

*Fig. 97 - Equation de la valeur*

Nous avons déjà vu que la VUPC était nécessairement supérieure au prix. Pour que l'équation financière de la proposition de valeur soit gagnante (et pour que notre modèle fonctionne), on doit donc supposer que le différentiel de VUPC par rapport à l'offre de référence soit supérieur au différentiel du prix, toujours par rapport à l'offre de référence, lui-même supérieur au différentiel des coûts, par rapport à la nouvelle offre.

Une fois le choix de positionnement prix effectué, il faut comprendre les conséquences du passage d'une case de notre modèle à une autre. C'est la dynamique du modèle, et nous développerons ce point en effectuant une comparaison avec le modèle de Johnson et al. (2005).

Notre revue de la littérature montre que la plupart des auteurs focalisent leur recherche sur certains types de propositions de valeur particulières. C'est par exemple le cas de Bowman et Ambrosini (2000), qui ne développent que trois situations possibles (à savoir, et pour reprendre notre terminologie : les propositions de valeur « contraintes », « économiques » ou « oxymore »). D'autres auteurs ont focalisé leur recherche sur un seul type : Forbis et Mehta (1981) avec la proposition

de valeur « premium » ; Kim et Mauborgne (1997 et 2004) avec les catégories « VUPC > OR ».

## **5.2.2 Typologie des propositions de valeur**

### **5.2.2.1 Positionnements prix supérieurs à l'offre de référence**

Un tel positionnement prix est rendu possible dès lors que la VUPC est supérieure à l'offre de référence, avec des coûts (généralement) supérieurs. Il traduit le haut niveau d'une demande pour une qualité supérieure et/ou celui des coûts de production (Gerstner 1985).

Ce positionnement a été détaillé par Forbis et Mehta (1981). Il correspond à une « différenciation par le haut » selon Détrie et al. (2005). Il conduit à augmenter la VUPC de certains attributs de l'offre de référence, et/ou à en créer de nouveaux.

Lloyd (2004) montre que, sur les 100 entreprises australiennes ayant eu le taux de croissance le plus élevé l'année écoulée, 42 % revendiquaient un positionnement prix élevé, plus de 50 % un positionnement au niveau de la concurrence, et seulement 3 % revendiquaient un positionnement plus bas.

Il semble donc logique de vendre cher un produit ou service dont la valeur est perçue élevée (Woodside 1995), notamment lorsque :

- ✓ La nouvelle offre permet aux clients de faire des économies à long terme (Morris et Fuller, 1989) car, plus c'est le cas, moins les clients sont sensibles au prix (Hinterhuber 2004).
- ✓ La protection des actifs (propriété intellectuelle, préemption de ressources rares) est robuste et difficile à imiter (Kim et Mauborgne, 2005).

Ajoutons que plus le prix est élevé au départ, plus il est facile à corriger si nécessaire (Marn et al., 2003).

Les prix élevés n'ont pas que des vertus, même si la VUPC n'est pas remise en question. En effet, ils ont pour effet d'attirer l'attention de la concurrence, alléchée par des marges plantureuses (Grunenwald et Vernon, 1988 ; Hinterhuber 2004), voire

celle du fisc, qui taxa des prix générant des marges anormalement élevées sur les marchés bancaires et pétroliers aux Etats-Unis (Cram 2006). Des prix élevés provoquent par ailleurs un « effet dépense » (Nagle et Holden, 1995). Plus le prix est élevé, moins le vendeur offre de prime à l'acheteur, ce qui motive ce dernier à rechercher un meilleur *deal*.

Contrairement à des intuitions trop souvent formulées par des managers, le positionnement prix supérieur à l'offre de référence n'est pas l'ennemi des parts de marché, à condition, bien entendu, que la valeur perçue par le client soit supérieure (Coe 1990 ; Hinterhuber 2004).

Cram (2006), Morris et Schindehutte (2001), Kotler et Dubois (2000), et Dolan (1995) citent l'exemple du Zantac, médicament du laboratoire Glaxo contre les ulcères. Confiant dans la valeur ajoutée apportée par sa nouvelle offre, Glaxo positionna son prix 50 % au-dessus de l'offre de référence, allant à l'encontre de l'évidence (du moins telle qu'elle était perçue dans cette industrie), qui aurait consisté à se positionner au même niveau, voire en dessous (rappelons que, dans cette industrie, la sensibilité à la justesse du prix est très élevée). Cette décision qualifiée donc d'audacieuse, permit au Zantac de devenir le leader incontesté de son marché.

D'autres exemples sont cités dans la littérature pour illustrer le même phénomène, comme le fer à repasser électrique de Sunbeam par Dean (1976), ou la Claritine de Schering-Plough qui, positionnée à 200 % au-dessus de l'offre de référence devint leader deux ans après son lancement (Hinterhuber 2004). Enfin, plusieurs entreprises, comme General Electric ou Caterpillar, savent depuis longtemps que des prix élevés ne sont pas incompatibles avec le leadership en termes de parts de marché (Lancioni 2005).

#### 5.2.2.1.1 Positionnement prix premium

Ce type de positionnement correspond à des stratégies étudiées par de nombreux auteurs (Gerstner 1985 ; Friedmann et French, 1987 ; Lloyd 2004 ; Walter et al., 2006), ainsi qu'à de nombreux exemples cités dans la littérature, comme Starbucks, Nespresso, Actimel ou l'Ipod. Cram (2006) l'assimile au luxe.

Pour une *start-up*, un tel positionnement requiert un certain nombre de conditions (Brosset 2007) :

- ✓ Que les coûts de fabrication ne soient pas rédhibitoires si les volumes sont faibles.
- ✓ Qu'un prix élevé n'ait pas pour effet de signaler l'intérêt du marché à des concurrents.
- ✓ Qu'un tel positionnement prix soit cohérent avec l'image que veut donner l'entreprise de son produit ou service.
- ✓ Que le produit possède un cycle de vie court, renforçant son monopole temporaire.
- ✓ Que la demande soit inélastique au prix.

#### 5.2.2.1.2 Positionnement prix d'écrémage

Contrairement au prix premium dont le positionnement reste constant, le prix d'écrémage varie dans le temps et selon les segments. Il est souvent cité par la littérature comme étant utilisé pour des produits technologiques, comme les ordinateurs ou les calculettes (Grunenwald et Vernon, 1988).

Du reste, ce positionnement prix est considéré comme le plus performant par de nombreux auteurs pour des offres innovantes (Dean 1969 et 1976 ; Grunenwald et Vernon, 1988 ; Kalyanaram et Winer, 1995 ; Goldsmith et Nevell, 1997 ; Moore 1998 ; Kotler et Dubois, 2000 ; Marn et al., 2003 ; Santi 2004 ; Millier 2005 ; Cram 2006), bien qu'il existe d'autres arguments en faveur d'un positionnement prix bas, comme nous le verrons.

Plusieurs raisons conduisent les auteurs ci-dessus à recommander le positionnement prix d'écrémage :

- ✓ Se positionner haut dès le départ permet de segmenter le marché, en récupérant d'abord la crème (d'où la notion d'écrémage), puis en élargissant à d'autres segments, à l'instar des éditions successives pour les livres, du tirage limité au livre de poche.

- ✓ Ce niveau de départ correspond à la capacité des *early adopters* de payer relativement cher un produit ou service innovant, quand bien même il serait encore imparfait.
- ✓ Le prix élevé du départ est cohérent avec l'accroissement de valeur induit par l'innovation technologique.
- ✓ Il correspond aussi à la situation (temporaire) de monopole, pendant laquelle la concurrence n'est pas très présente.
- ✓ Il adapte la demande à un des capacités de production limitées à court terme.
- ✓ Face à des offres technologiques et innovantes, les clients ayant plus de mal à évaluer la « justesse » du positionnement prix, autant que les fournisseurs en profitent.
- ✓ Il permet de générer un chiffre d'affaires plus significatif à plus court terme, ce qui améliorera la rentabilité, et l'attractivité vis-à-vis des investisseurs.
- ✓ Ce niveau de départ permet également de récupérer plus rapidement les dépenses de R&D.
- ✓ Si le prix élevé n'est pas accepté dès le départ, on peut le baisser, alors que l'inverse est beaucoup plus difficile.
- ✓ Baisser les prix en fonction du segment permet aussi de ne pas tomber dans le piège d'un marché qui reste confiné à des niches, si elles ne sont pas rentables.

Les prix baissent ensuite au fur et à mesure de la courbe de vie du produit ou service, ce qui peut correspondre :

- ✓ A l'adaptation de l'offre à de nouveaux segments de clients avec une stratégie de type « tête de pont » ou « *bowling alley* » (Moore 1998).
- ✓ A une différence de VUPC qui se déprécie par rapport à la concurrence (qui a, en l'occurrence, réagi).
- ✓ A des économies de coûts liées à la courbe d'expérience, à un rapport de forces se rééquilibrant par rapport aux fournisseurs, ou à des économies d'échelle liées à l'augmentation des cadences de production.

### 5.2.2.2 Positionnements prix égaux à l'offre de référence

#### 5.2.2.2.1 Positionnement « *Contraint* »

Un positionnement prix « contraint » correspond à une VUPC supérieure à l'offre de référence pour un prix égal. Ce concept se situe entre les stratégies de rupture et les différenciations par le haut selon Détrie et al. (2005).

Cette proposition de valeur 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, la valeur étant supérieure et le prix égal, des baisses substantielles des coûts sont indispensables pour que le fournisseur fasse des profits. Dans ce cas, on parlera de « rupture masquée »<sup>64</sup>, car cette nouvelle structure de coûts ne pourra être suspectée dans le positionnement prix, puisque la valeur client aura été augmentée. C'est le cas de Kinépolis, exemple que nous avons déjà évoqué.

En revanche, s'il n'y a pas de redéfinition de la chaîne de la valeur, on parlera plutôt de différenciation marketing, et donc d'avantages peu durables et défendables.

Signalons que la contrainte peut aussi venir du manager, et l'on parle alors de « prix stratégique », comme nous l'avons vu.

#### 5.2.2.2.2 Positionnement « *Me-too* »

La proposition de valeur « *Me-too* » correspond à une VUPC égale à l'offre de référence pour un positionnement prix égal. Elle correspond à ne pas faire de choix entre les deux stratégies génériques (domination par les coûts ou différenciation).

Cette stratégie était qualifiée de « *Me-too* » par les investisseurs à l'époque de la bulle Internet, alors que 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 Mauborgne (1997) rejettent cette proposition de valeur, essentiellement en termes d'absence de potentiel de croissance.

---

<sup>64</sup> Conversation avec Michel Santi

Il n'en demeure pas moins que ce positionnement, évidemment sans intérêt pour une *start-up* technologique, peut avoir un sens pour un certain type d'entreprises. En effet, si l'on considère un restaurant sur les Champs-Élysées, quel intérêt a-t-il à se différencier ? La préemption de la ressource rare (l'emplacement) est telle que le client s'attend à (et accepte) une qualité moyenne de la nourriture pour un prix élevé, d'autant plus qu'il aura du mal à trouver une proposition de valeur plus alléchante sur l'avenue.

De même, considérons l'exemple d'un salarié qui se reconvertisse dans le conseil comme entrepreneur indépendant (le cas est loin d'être isolé puisque, selon l'APCE, 80 % des entreprises immatriculées en France ne créent qu'un emploi). Il est évident que le facteur-clé de succès n° 1 réside plus dans le réseau que le nouvel entrepreneur est capable de mobiliser que dans la différenciation avec des cabinets existants.

On peut donc en conclure que, dans certains cas (et il ne s'agit bien entendu pas de nos *start-up* technologiques), la proposition de valeur de type « *Me-too* » puisse avoir du sens, notamment en présence d'une activité à facteur clé de succès unique.

### 5.2.2.3 Positionnements prix inférieurs à l'offre de référence

Le positionnement prix inférieur à l'offre de référence est généralement la conséquence d'une VUPC également inférieure.

Pour un manager, se positionner de la sorte peut sembler attirant, car les commerciaux ayant plus de facilités à vendre, ils peuvent avoir l'intuition que les prix bas sont synonymes de parts de marché, voire d'avantages concurrentiels. De fait, le prix bas est le choix de nombreux responsables marketing (Kortge et Okonkwo, 1993).

Se positionner en dessous de l'offre de référence peut être une solution qui réponde à divers objectifs. Morris et Calantone (1990) en ont recensé sept :

- ✓ Attirer de nouveaux clients sur le marché.
- ✓ Encourager les clients à acheter maintenant plutôt que demain.
- ✓ Favoriser les meilleurs clients.
- ✓ Augmenter le taux d'utilisation du produit ou service.

- ✓ Prendre des clients à la concurrence.
- ✓ Décourager les concurrents d'en faire de même.
- ✓ Développer les ventes d'un autre produit de la gamme.

Notons que les deux premiers objectifs ci-dessus peuvent correspondre à des problématiques de *start-up*, alors que Adner et Levinthal (2001) restreignent l'intérêt de baisser les prix à l'accroissement du nombre de clients.

Pour une *start-up*, plusieurs arguments pourraient conduire à envisager ce positionnement prix inférieur à l'offre de référence (Dean 1969 ; Grunenwald et Vernon, 1988 ; Cram 2006 ; Brosset 2007) :

- ✓ Une offre technologique est souvent assimilée à une façon plus économique de satisfaire un usage ou de remplacer un produit ou service existant.
- ✓ Une demande qui ne s'exprimerait pas à des prix plus élevés.
- ✓ Un gros marché potentiel.
- ✓ Une offre de référence qui ne pourrait pas s'aligner, car produire à des coûts bas impliquerait une redéfinition des ses allocations de ressources ou des conflits d'image de marque.
- ✓ Une offre de référence particulièrement dangereuse.
- ✓ Une offre de référence qui serait découragée par le faible niveau des marges.
- ✓ Des économies d'échelle possibles.
- ✓ Des apports financiers extérieurs importants : des prix bas étant, par nature, liés à des volumes élevés, il faudra faire des investissements en production.

Il faut cependant bien reconnaître que se positionner sous l'offre de référence comporte un certain nombre de risques, comme nous le verrons.

#### 5.2.2.3.1 Positionnement prix 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).

Dans ce cas, le niveau de prix est borné par l'économie de coûts générée (Santi 2004).

On peut se référer aux exemples suivants :

- ✓ 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 Mauborgne, 1997). Il faudrait alors formuler l'hypothèse selon laquelle 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.
- ✓ Celui de Virgin Airways qui propose la première classe au prix de la classe affaires (Cravens et al., 1998).

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), le prix bas dégradant ainsi l'image de marque du produit ou service.

#### 5.2.2.3.2 Positionnement prix *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, supérieure à la norme « 1 étoile ».

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. En effet, comment imaginer, par exemple, que les compagnies aériennes traditionnelles pourraient facilement ne conserver qu'un modèle d'avion (que faire de tous les autres ?), ou demander à leur personnel navigant de faire le ménage entre deux rotations ?

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 certain nombre de services) et par conséquent, à un plus grand nombre de départs (avec une meilleure ponctualité) proposés aux clients dans une journée.

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 :

- ✓ 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. On connaît, en France, le cas Air Liberté.
- ✓ La seconde consiste à créer une nouvelle entreprise, avec une identité et une chaîne de la valeur propre, plus ou moins distincte 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.

Notons pour conclure une remarque, quant à la mesure des performances d'entreprises positionnées *low-cost* : ayant moins besoin de capitaux, le résultat net

n'est peut-être pas le meilleur outil pour mesurer leur rentabilité. Leur performance s'appréciera sans doute mieux en considérant le retour sur capitaux investis<sup>65</sup>.

#### 5.2.2.3.3 Un positionnement prix qui pose question : « Oxymore ? »

C'est un positionnement prix que nous qualifions d'« oxymore », pour son incohérence apparente, correspondant à une VUPC supérieure à l'offre de référence pour un prix inférieur.

Sur notre modèle intégrateur, c'est le seul qui propose une double différenciation par rapport à l'offre de référence : une modification de la VUPC et du positionnement prix d'une part, et une inversion entre les deux. En effet, si des stratégies de type « premium » et « *low-cost* » se différencient également par la VUPC et le positionnement prix, les deux variables sont actionnées dans le même sens (plus, ou moins).

Ce concept correspond à une « offre de rupture » selon Détrie et al. (2005). Bien entendu, seules les entreprises qui ont des coûts peu élevés peuvent se permettre d'adopter un tel positionnement prix (Franck et al., 2004).

Comme Kotler et Dubois (2000) parlent de « prix à la valeur », Kim et Mauborgne (2005) parlent d'« innovation valeur » : les deux concepts recouvrent une même stratégie : vendre moins cher pour une haute qualité, tout en optimisant les coûts.

Le positionnement prix qui consiste à offrir plus de valeur que l'offre de référence à un prix moins élevé, est peu illustré par la littérature. Citons néanmoins le cas Free (Johnson et al., 2005), pour lequel le surcroît de valeur apporté aux clients pour un prix inférieur à la concurrence sont manifestes.

Kotler et Dubois citent l'exemple de la Mitsubishi Galant, comme alternative à Mercedes ou BMW. Nous sommes assez sceptiques sur la valeur de cet exemple : peut-on imaginer que la VUPC d'une Mitsubishi soit comparable à celle des Mercedes ou BMW ? Sans doute si l'on occulte la valeur de la marque, et notamment les attributs liés à son prestige, ce qui paraît tout de même difficile.

---

<sup>65</sup> Conversation avec Michel Santi.

D'autres cas sont également discutables. Ainsi, le fait de proposer un prix inférieur à l'offre de référence pour des performances supérieures est souvent mentionné comme une constante dans l'industrie informatique, que ce soit pour les microprocesseurs ou les PC. Mais nous avons vu qu'il convient de parler plutôt de performance que de VUPC, tant ces produits dépassent en performance ce que les clients sont prêts à payer (Kim et Mauborgne, 2005). De fait, combien sommes-nous à utiliser nos logiciels à une fraction de leurs possibilités ? Cette situation incohérente est-elle liée avec la situation quasi-monopolistique de Microsoft et Intel ?

Selon certains auteurs, le positionnement prix « oxymore » peut également être atteint dans le temps, en commençant par un positionnement de type « low-cost », puis en augmentant la VUPC, grâce à des progrès sensibles de la qualité des offres. A ce titre, l'industrie japonaise en général, et le secteur de l'automobile en particulier, sont régulièrement cités (Coe 1990 ; Franck et al., 2004 ; Johnson et al., 2005). Enfin, d'autres cas cités dans la littérature comme des positionnements « oxymore » sont également discutables, comme celui qui consiste à augmenter la VUPC de sa propre nouvelle offre par rapport à son ancienne mais non de dépasser celle de l'offre de référence. Ainsi Franck et al. (2004) citent Walmart faisant des progrès sur son offre de produits frais, l'amenant à rivaliser avec les meilleurs. Si la VUPC se situe à un niveau comparable alors que les prix sont plus bas, on est en face d'un positionnement prix « économique », et non pas « oxymore ».

Nous devons également mentionner l'exception de la bulle Internet. En effet, le comble du positionnement « oxymore » réside dans la gratuité de l'offre. Ainsi, il est clair que bien que gratuit, le logiciel de navigation Internet Netscape apportait une valeur indiscutable pour ses utilisateurs (Pitt et al., 1997). Mais il faut savoir que ce positionnement correspond souvent à un *business model* publicitaire, de plus en plus répandu dans d'autres médias (voir les quotidiens gratuits). De fait, il existe finalement bien un client (l'annonceur) pour payer quelque chose, et pour lequel le positionnement prix n'est pas « oxymore », car on peut encore douter que la VUC du média Internet soit aussi élevée que les médias plus traditionnels.

Ainsi, même si l'on serait tenté de croire que la stratégie de la gratuité (apparente) était passée de mode, nous observons que Kim et Mauborgne (2005) la mentionnent sans la critiquer, citant l'exemple de HP, qui a troqué certains serveurs contre des parts de capital de *start-up* de la *Silicon Valley*.

Nous avons par ailleurs identifiés des cas qui nous paraissent plus conformes à la vision que nous avons du positionnement prix « oxymore », sans avoir trouvé toutes les informations qui nous auraient été nécessaires dans la littérature.

Prenons, en premier lieu, l'exemple du 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 « oxymore » 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.

Enfin, Dell peut sans doute être un autre exemple de ce type de proposition de valeur. Leurs prix sont inférieurs à la concurrence (Cravens et al., 1998), alors que les performances des produits sont meilleures, et que cette supériorité est sans doute, valorisée par les clients. Ainsi, grâce au faible niveau des stocks, les composants des PC sont d'une génération plus récente que ceux des concurrents (Rangan et Bell, 1998).

Pour notre part, nous pensons que le positionnement « oxymore » comporte un certain nombre de risques pour une *start-up*, pour les raisons suivantes :

- ✓ Il peut être, par essence, destructeur de valeur, si l'on considère que le prix est l'un des attributs de la valeur de l'offre, voire un élément constitutif de la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Il est pratiquement irrémédiable, à moins de déployer une certaine ingéniosité tactique pour augmenter les prix de façon incrémentale.
- ✓ Les prix bas peuvent aussi déclencher un premier cercle vicieux, en obligeant le fournisseur à rechercher en permanence un objectif de réduction des coûts,

qui lui-même entraîne bien souvent une détérioration de la qualité, et donc une baisse des ventes, et ainsi de suite (Cram 2006).

- ✓ Le second cercle vicieux est constitué par la menace d'une guerre des prix déclenchée par l'offre de référence (Cram 2006).
- ✓ Ce positionnement prix étant logiquement générateur de volumes de vente, il faut alors que le fournisseur ait la capacité à augmenter sa capacité de production, ce qui peut s'avérer particulièrement problématique dans les services, qui requièrent plus de main d'œuvre et qui induisent moins de coûts marginaux (Friedmann et French, 1987).

#### 5.2.2.4 Les positionnements prix destructeurs

Les propositions de valeur destructrices 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, à l'exception du téléphone mobile Iridium ou du lecteur de CD-I de Phillips (Kim et Mauborgne, 2005), et du logiciel de reconnaissance vocale d'IBM (Christensen et al., 2003).

Si elles semblent, par nature, vouées à l'échec, nous les mentionnons parce qu'elles représentent trois des neuf scénarii de notre modèle intégrateur. Il faut par ailleurs ajouter que ces situations sont loin d'être inconnues par les entreprises, comme nous le verrons dans le cas de nos *start-up*.

#### **Résumé**

**Nous avons voulu proposer un modèle intégrateur qui permette aux managers de situer le plus précisément possible le type de proposition de valeur de leurs produits ou services.**

**Pour ce faire, notre modèle propose neuf situations, selon que la VUPC de la nouvelle offre est supérieure, égale ou inférieure à l'offre de référence, et selon que son positionnement prix est supérieur, égal ou inférieur.**

Notre modèle intégrateur a été originellement conçu pour tenter de dégager une typologie des propositions de valeur pour notre terrain de recherche empirique, les *start-up* technologiques.

Nous basant sur le modèle de Santi pour ce qui concerne les seuils de VUPC, et sur les résultats de notre questionnaire concernant ceux de positionnement prix, nous proposons les résultats ci-dessous.

### **5.2.3 Intégration du résultat des questionnaires dans le modèle**

Avant de montrer les résultats que nous avons obtenus en projetant les réponses de notre panel dans notre modèle, il convient de proposer des seuils (pour la variable « VUPC » comme pour la variable « positionnement prix »), qui sont inspirés par notre revue de la littérature.

#### **5.2.3.1 Déterminer des seuils de VUPC**

Dans le présent travail de recherche, deux méthodes de détermination des niveaux de VUPC par rapport à l'offre de référence cohabitent. La première est constituée par les scores obtenus selon notre système de codage de notre questionnaire, la seconde est basée sur notre revue de la littérature.

C'est la première méthode que nous prendrons logiquement en compte tout au long de l'analyse des résultats de notre questionnaire.

L'utilisation de la seconde passe obligatoirement par une approche quantitative, permettant d'affecter une note à chaque attributs de la valeur de l'offre, afin d'être en mesure de déterminer un indice chiffré de la VUPC de l'offre de référence comme de celle de la nouvelle offre, comme nous le verrons (cf. point 5.1.6.3).

Il apparaît évident que l'utilisation de cette méthode via notre questionnaire aurait été beaucoup trop compliquée pour nos répondants.

Pour ce qui concerne la première méthode, nous avons repris le modèle de Santi, que nous avons nourri avec les résultats de notre questionnaire (cf. ci-dessous en rappel) :

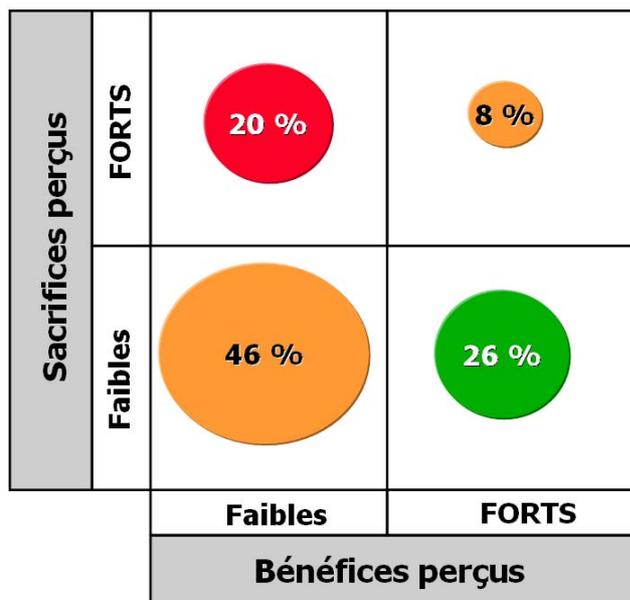


Fig. 67 (rappel) - Typologie de la VUPC des nouvelles offres du panel (modèle de Santi)

Notons enfin que nous nous sommes inspirés des résultats contenus dans le modèle ci-dessus (en prenant en compte uniquement l'évaluation par points), pour nourrir notre modèle intégrateur (cf. fig. 96), et déterminer les niveaux de VUPC respectifs, proposés par les *start-up* de notre panel, par rapport à leur offre de référence.

Ainsi, nous avons considéré que :

- ✓ La zone dans laquelle les bénéfices sont égaux aux sacrifices, qu'ils soient forts ou faibles, correspondent à la catégorie « VUPC = OR ».
- ✓ Les *start-up* proposant des bénéfices faibles et des sacrifices forts correspondent logiquement à la catégorie « VUPC < OR ».
- ✓ Enfin, la zone dans laquelle les bénéfices sont forts et les sacrifices faibles, correspond à la catégorie « VUPC > OR ».

Pour ce qui concerne la seconde méthode, basée sur la littérature (et qui pourrait être utilisée dans une approche qualitative), nous retiendrons comme définition pour « VUPC > OR » celle utilisée par Forbis et Mehta (1981), qui considèrent un accroissement de 10 % de la valeur économique comme significatif. Ce seuil nous apparaît signifiant, sachant qu'en *B to B*, la valeur économique devrait être, logiquement plus élevée que la VUPC. En effet, la valeur économique n'intègre pas les sacrifices perçus, variable aux effets négatifs redoutables sur le niveau de VUPC lorsque l'innovation est au rendez-vous, comme nous l'avons vu. Ainsi, proposer un surcroît de 10 % de VUPC devrait être plus difficile que le même ratio en valeur économique. De fait, si le seuil de 10 % est significatif pour le second, il devrait également l'être pour le premier.

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 < OR », nous utiliserons à nouveau le seuil de 10 % de Forbis et Mehta. Ainsi :

$$\text{VUPC (NO)} < 0,90 \text{ VUPC (OR)}$$

$$\text{De fait : (VUPC =) = } 0,90 \text{ VUPC (OR)} < \text{VUPC (NO)} < 1,1 \text{ VUPC (OR)}$$

### 5.2.3.2 Déterminer des seuils de positionnement prix

Il convient de définir précisément ces seuils, à l'instar de la démarche que nous avons adoptée pour la VUPC. Les réponses à notre questionnaire étant libellées en Euros, nous sommes en mesure de ne retenir qu'une seule méthode pour déterminer les seuils 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 supérieur à l'offre de référence », (PP > OR) sera nécessairement inférieur à 10 %. Retenant 5 %, nous obtiendrons donc :

$$PP (NO) > 1,05 PP (OR)$$

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

$$PP (NO) < 0,85 PP (OR)$$

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

Il est bien évident qu'il faut insister sur le fait que ces seuils sont des minimaux. Les quelques exemples 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 < OR », par exemple, on trouve des variations parfois supérieures à 50 % (Santi 1997 ; Kim et Mauborgne, 2004).

Les liens entre les seuils de positionnement prix et notre questionnaire seront donc établis selon la nomenclature ci-dessus, sachant que ces résultats proviennent de l'exploitation des questions n° 7 et 31b. C'est le rapport entre les chiffres obtenus en réponse à ces deux questions ouvertes qui déterminera le positionnement prix effectif.

### 5.2.3.3 Typologie des propositions de valeur de notre panel

Nous noterons en préambule que la répartition de l'échantillon en fonction des seuils de VUPC n'est pas strictement identique que celle indiquée dans notre typologie inspirée du modèle de Santi (cf. fig. 16). La variation correspond à deux points de plus si l'on additionne les chiffres de la ligne « VUPC > OR », et deux points de moins pour la ligne « VUPC < OR ». Ces écarts sont dus à la taille de l'échantillon qui est différente entre ces deux démarches abductives, puisque nous sommes passés de 280 réponses à 238. Ce phénomène s'explique par le fait qu'il a été nécessaire de nettoyer la base de réponses incomplètes ou incohérentes à la question n° 31b (prix

de la nouvelle offre), et la n° 7 (prix de l'offre de référence). Nous avons considéré que ces différences n'étaient pas de nature à altérer les conclusions que nous tirerons de la présente typologie.

De même, par rapport à notre modèle intégrateur original, nous avons enlevé les seuils chiffrés de VUPC, car nous nous basions alors sur les chiffres fournis par la littérature, alors que dans la présente intégration, notre raisonnement repose sur les chiffres issus de notre système de codage.

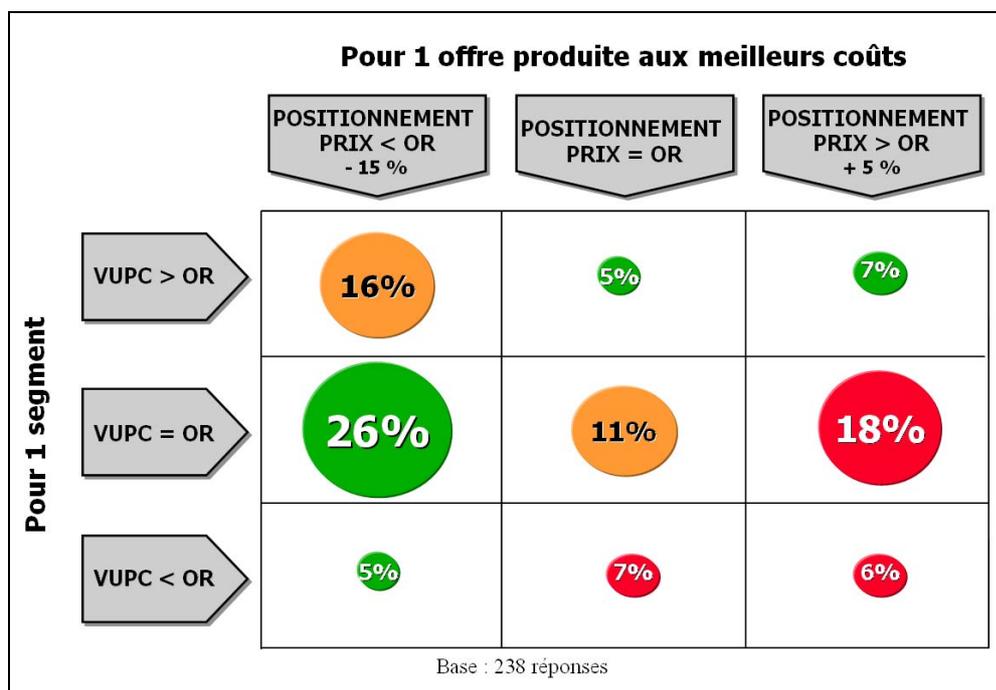


Fig. 98 - Typologie des propositions de valeur du panel

Les enseignements liés aux résultats ci-dessus nous semblent intéressants.

D'une part, les *start-up* étant positionnées dans des zones « vertes », ne représentent que 43 % de notre échantillon. Cela signifie que la majorité absolue des *start-up* technologiques a une proposition de valeur dont l'attractivité peut être discutée.

Ensuite, 31 % de notre échantillon se situe dans la « zone rouge ». Notre terrain étant constitué de *start-up* technologiques et innovantes, on pourrait ajouter à ces 31 % les 11 % de l'échantillon qui se situe dans la case « *Me-too* ». En effet, pour ces 42 % agrégés, la question de la valeur extraite de l'innovation technologique est clairement posée.

Par ailleurs, des 28 % de notre panel qui propose une valeur supérieure à celle de l'offre de référence, une nette majorité (16 %) a opté pour une proposition de valeur de type « Oxymore ». De même, seuls 7 % des répondants ont visiblement pris le risque de positionner leur prix au-dessus de l'offre de référence. On peut donc en conclure que pour au moins 21 % du panel, la question de savoir si l'on octroie trop de valeur aux clients se pose.

Ensuite, des 54 % de notre panel qui propose une valeur identique à celle de l'offre de référence, seule la moitié (26 %) s'est positionnée de façon optimale, alors que, contrairement au point précédent, ils n'ont pas d'arbitrage possible : leur prix doit être inférieur à celui de l'offre de référence.

Cet enseignement se trouve amplifié si l'on considère la ligne « VUPC < OR », puisque seul 35 % des répondants appartenant à cette typologie se situent dans la zone verte.

On peut donc en conclure que les managers n'ont visiblement pas une conscience aigüe de la valeur perçue de leur offre par leurs clients.

Par ailleurs, si nous nous intéressons aux colonnes du modèle, nous constatons que la plus grande proportion des répondants (47 %) a choisi de se positionner son prix en dessous de l'offre de référence, 23 % ayant choisi de s'aligner sur la concurrence. De fait, un tiers de notre panel a fait preuve de plus d'audace en se positionnant au-dessus de l'offre de référence, sachant que seuls 7 % l'ont fait à bon escient, puisqu'ils proposent une VUPC supérieure.

### **Résumé**

**Au-delà des neuf situations comprises dans notre modèle intégrateur, nous avons également intégré des seuils, de supériorité et d'infériorité, tant pour la VUPC que pour le positionnement prix. Ces seuils ont été définis en fonction de nos lectures académiques.**

**Nous avons ensuite, dans une démarche abductive, cherché à intégrer les résultats de notre recherche empirique dans notre modèle.**

**Les résultats montrent que la majorité absolue des *start-up* technologiques a une proposition de valeur dont l'attractivité peut être**

**discutée, puisque seules 43 % d'entre elles sont positionnées dans des zones « vertes ».**

**Nous constatons par ailleurs que la proposition de valeur la plus répandue auprès de notre échantillon (26 %) est de type « économique ». Cela indique qu'une création de valeur supérieure à l'offre de référence, qui devrait être facilitée par l'innovation technologique, est loin d'être la majorité du genre. De fait, 28 % seulement de notre panel a choisit de positionner son prix au-dessus de l'offre de référence.**

Nous avons bien conscience de ne pas être en mesure de démontrer, au cours de notre recherche, la pertinence de ce modèle, résultat d'un métissage entre notre expérience professionnelle et notre présente recherche (notamment les réponses à notre questionnaire).

#### **5.2.4 Discussions sur le modèle intégrateur**

Puisque nous n'avons pas été en mesure de démontrer la pertinence de notre modèle intégrateur, plusieurs questions se posent. Nous en avons identifié quelques unes, que nous allons développer ci-après.

Ce modèle (à l'instar des modèles alternatifs comparés ci-après) recèle une faiblesse principale : il ne peut pas intégrer les cas dans lesquels le prix est un attribut de la valeur de l'offre, car on ne peut pas positionner son prix si on l'a déjà pris en compte dans la VUPC. Cela reviendrait à intégrer la même variable deux fois.

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 :

- ✓ L'évaluation ou le choix ou de chacun de ces paramètres (par exemple : quelle est l'offre de référence à laquelle je me compare ?), qui est du ressort

du manager, doivent être faits 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 donc 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 ou au chiffre d'affaires 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 « PP < OR » (Mahadevan 2000), nous ne connaissons pas la VUPC spécifique au fait d'acheter en ligne ce type de produits.

En termes de dynamique du modèle, 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 déjà évoqué notre seconde expérience de créateur d'entreprise : nous comprenons aujourd'hui que nos actionnaires nous avaient amené à passer d'une proposition de valeur « contrainte » à une proposition de valeur « oxymore ». En effet, nous avons positionné notre prix à l'identique d'un abonnement à une revue scientifique, et les investisseurs nous ont fortement conseillé de laisser notre site Internet en accès gratuit.

Enfin, si l'on modifie l'offre de référence, les cases intérieures du modèle s'effacent virtuellement, et il faut reconsidérer toutes les variables.

Sur le plan du contenu du modèle lui-même, nous pourrions avoir une discussion sur la pertinence du terme « oxymore », pour qualifier le positionnement prix « VUPC > OR » et « PP < OR ». En l'occurrence, nous nous posons la question de savoir s'il ne s'agit pas, en fait, du positionnement *low-cost*.

Nous pensons que ce peut être le cas, si le prix est considéré comme un attribut de la valeur de l'offre (la discussion étant sans objet dans le cas contraire), car la VUPC s'en trouvera augmentée par rapport à l'offre de référence. Cette augmentation de la valeur est amplifiée par l'amélioration apportée à d'autres attributs de la valeur, effectué par certaines entreprises, comme la qualité de la literie et l'isolation des chambres chez Formule1, ou la ponctualité des avions et le nombre de créneaux offerts chez Southwest Airlines, comme nous l'avons vu.

Si l'on suit ce raisonnement, que convient-il alors de mettre dans la case « VUPC < OR » et « PP < OR » ?

Nous avons pensé au *hard-discount*, pour lequel il ne semble pas que les fournisseurs concernés aient augmenté la valeur d'aucun des attributs de la valeur de l'offre, en dehors du prix. De fait, il est possible que les clients valorisent cette offre de façon moins élevée que l'offre de référence, le prix bas ne suffisant pas, à lui seul, à modifier la donne, mais nous n'avons pas étudié ce cas et nous nous limiterons à proposer cette question comme une question de recherche future.

Si le modèle économique du *hard-discount* ne remplit pas les conditions requises pour figurer dans cette case de notre modèle, on peut se poser la question de l'intérêt de cette case, sauf dans le cas où le prix n'est pas considéré comme l'un des attributs de la valeur de l'offre.

#### 5.2.4.1 Tests empiriques qualitatifs sur la pertinence pédagogique du modèle intégrateur

Anticipant une démarche abductive par rapport à notre modèle intégrateur, et dans l'idée d'obtenir une triangulation de nos données, nous avons mené entre juin et

octobre 2006 cinq entretiens d'environ une heure. Notre ambition était alors de tester des réactions d'expert face aux concepts sous-tendant celui de proposition de valeur.

Ces entretiens ont été conduits face aux personnalités suivantes :

- ✓ Jacques Bely est Professeur affilié au pôle Exécutive Education d'HEC et Associé Gérant du cabinet Bfa Conseil 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 a déjà été présenté dans le cadre du pré-test de notre questionnaire quantitatif.
- ✓ 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., qui a souhaité garder l'anonymat, et qui nous a apporté son expérience de créateur et de dirigeant d'entreprise cotée de services basés sur des technologies innovantes.

Les questions posées furent les suivantes :

- ✓ Partagez-vous l'intuition selon laquelle une proposition de valeur performante permet une meilleure croissance et une meilleure rentabilité pour une *start-up* ?
- ✓ Que pensez-vous du concept d'« offre de référence » comme outil pour initier une démarche innovante ?
- ✓ Peut-on toujours identifier une « offre de référence » ?
- ✓ Le concept de VUPC est-il applicable en matière d'innovation radicale ?
- ✓ Voyez-vous l'intérêt d'un tel modèle intégrateur pour les *start-up* ?
- ✓ Voyez-vous l'intérêt d'un tel modèle intégrateur dans le cadre de votre propre activité ?
- ✓ Pouvez-vous situer des cas que vous avez connus dans le modèle ?
- ✓ Utilisez-vous un modèle alternatif ?

De ces entretiens, il ressort en synthèse les enseignements suivants :

Pour tous les experts interrogés sauf un, le concept de proposition de valeur, tel que nous l'avons présenté, est un facteur déterminant de croissance et de rentabilité et son absence une cause potentielle de disparition prématurée de *start-up*.

Nous n'avons obtenu (spontanément) qu'un seul commentaire sur le positionnement prix de l'un des investisseurs de notre panel, qui considère que le maximum de différenciation doit amener au maximum de prix et donc, à des profits optimaux.

Le fait que la concurrence soit une variable à prendre en compte, même pour des *start-up* technologiques, fait également consensus chez nos experts. Ce consensus ne fut cependant pas obtenu spontanément pour la moitié d'entre eux, qui avaient plutôt en tête l'idée selon laquelle l'innovation radicale, et notamment technologique, devrait rendre obsolète toute idée de référence.

Il apparaît qu'à l'instar de certains de nos experts, les fondateurs de 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, avec donc une approche de type *Techno Push*, dans la plupart des cas.

Pour ce qui concerne le concept de VUPC, son étude et son évaluation permettraient, selon la majorité de nos experts, d'accrocher un projet radicalement innovant à la réalité du marché, en cernant l'utilité réelle de la nouvelle offre et en tirant les enseignements correspondants en matière de valorisation.

Il n'en demeure pas moins, et c'est un peu contradictoire avec la remarque précédente, que la moitié environ de notre échantillon ne considère pas la VUPC comme un outil potentiellement prédictif, ce résultat pouvant n'être cerné qu'à posteriori, après le lancement de la nouvelle offre sur le marché.

La quasi-totalité de notre échantillon comprend et valide l'intérêt de notre modèle pour les créateurs de *start-up*. Cette validation va jusqu'à un certain enthousiasme car ils estiment nombreuses les difficultés rencontrées par les fondateurs qu'ils fréquentent en matière de définition d'un positionnement gagnant.

Si nos experts voient donc bien l'intérêt que peut revêtir notre modèle pour des créateurs de *start-up*, l'apport leur apparaît beaucoup moins évident pour ce qui concerne ceux d'entre eux dont le métier consiste à accompagner des entreprises en création. Ces derniers considèrent notre modèle comme un outil relativement sophistiqué qu'il est donc inutile de mettre entre des mains non formées au management stratégique. Notons qu'ils excluent la communauté des investisseurs (dont ils font partie pour la plupart) de cette population éclairée !

Toutefois, certains de nos experts proposent trois autres usages pour notre modèle : un outil d'analyse, voire de valorisation pour les acquéreurs de *start-up* ; un outil d'homogénéisation et de discussion stratégique entre *stake holders* ; un outil pédagogique, pour cabinet de conseil permettant d'explicitier aux clients les alternatives auxquelles ils peuvent prétendre et les contraintes afférentes à chaque case, ou pour la communication interne d'une entreprise devant régulièrement renouveler son offre sous la pression concurrentielle : le modèle permettrait ainsi d'expliquer aux collaborateurs le chemin à parcourir entre le positionnement actuel et celui d'une nouvelle offre.

Cette dernière remarque introduit la notion de dynamique du modèle. A ce titre, deux de nos experts seulement ont fait des remarques ou suggestions : l'un d'entre eux voit le modèle comme un outil permettant de comprendre comment passer d'une case

à l'autre si le positionnement initial ne s'avère pas percutant ; l'autre considère que le modèle peut avoir du sens si on n'explique comment effectuer cette opération.

En conclusion sur la question de l'usage du modèle, on relève une certaine contradiction entre ces suggestions et la remarque selon laquelle le modèle ne pourrait être utilisé ou compris que par des experts en stratégie.

Lors de ces entretiens, nous avons voulu faire utiliser le modèle à nos interlocuteurs en leur demandant s'ils pouvaient situer des cas de leur connaissance à l'intérieur des cases. Si la majorité de d'entre eux ont répondu « oui » à cette question, ils ne nous ont pas, pour autant, cité de références précises. En revanche, nos experts ont dégagé de grandes tendances.

Ainsi, concernant les échecs auxquels il leur a été donné d'assister, les avis sont partagés entre des *start-up* insuffisamment différenciées (positionnement « *Settlers* ») et d'autres ayant des propositions de valeur contreproductives, ou le différentiel de valeur est inférieur au différentiel de prix.

Pour ce qui concerne les projets ayant réussi, les cases « Premium » ou « Contraint » semblent correspondre au positionnement de la majorité d'entre eux.

Les cases traduisant des positionnements plus originaux ont leurs défenseurs et leurs procureurs. Ainsi en va-t-il, par exemple, du positionnement « Oxymore », sans que nos experts ne soient en mesure d'expliquer cet attrait ou cette défiance. Le cas est comparable pour le positionnement « *Low-cost* », avec cette différence toutefois que le procureur a des arguments : c'est un positionnement qui peut s'avérer gagnant pour les services, pas pour les produits ; ensuite parce que les coûts de production étant élevés pour les *start-up*, le « *low-cost* » est un positionnement sans retour possible.

De fait, plusieurs de nos experts considèrent que les meilleurs positionnements potentiels se situent dans la ligne « VUPC > OR », ce qui permettra, au fil de temps, de les modifier éventuellement jusqu'à l'« Oxymore », selon l'intensité de la pression concurrentielle.

Quelles conclusions générales peut-on tirer de ce pré-test ?

En premier lieu, qu'un modèle intégrant des concepts comme la VUPC et l'offre de référence a du sens pour nos experts, non seulement en matière de vision synthétique des différents types de propositions de valeur possibles, mais aussi en termes de discussion sur la nature ou l'existence même des concepts, comme on l'a vu sur l'offre de référence, par exemple.

Ensuite, si l'utilité du modèle fait l'objet d'un consensus, son utilisation s'avère moins évidente, de par sa complexité ressentie. Notons qu'aucun autre modèle de positionnement stratégique n'est utilisé par nos experts.

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 des investisseurs. Plusieurs témoignages vont dans ce sens. F, l'un de nos experts interrogés, a souhaité conserver le document sur la base duquel nous avons effectué notre entretien, afin de l'utiliser en interne pour situer ses prestations, et envisager des voies d'amélioration (notamment l'augmentation de la VUPC). De même, l'un des anciens de Challenge+ rencontrés en juin 2008, nous faisait part de l'utilisation systématique du concept de VUPC pour la détermination du positionnement prix de ses devis.

Suite à de nouvelles lectures (ou relectures), échanges avec d'autres chercheurs ou managers, ainsi que des réflexions personnelles, plusieurs modifications sont intervenues depuis lors dans notre modèle :

- ✓ Le positionnement « *Blue Ocean* » ne correspond pas à plus de valeur pour moins de prix, mais à plus de valeur pour moins de coûts. Nous avons pu, à cette occasion, mesurer à quel point la relecture d'un article peut être instructive, car nous avons très clairement mal interprété la contribution de Kim et Mauborgne dans notre recherche précédente.
- ✓ Nous nous avons donc fini par considérer que là où nous avons positionné le « *Blue Ocean* », il convenait de positionner plutôt le « *low-cost* », que nous devions à son tour remplacer par le « *hard discount* », comme nous l'avons indiqué précédemment.

#### 5.2.4.2 Comparaison : modèle intégrateur et modèles alternatifs

Certaines typologies de propositions de valeur sont assez synthétiques, comme par exemple celle de Maître et Aladjidi (1999, p. 21) :

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

D'autres auteurs proposent des typologies plus détaillées. C'est notamment le cas de celle de Laitamäki et Kordupleski (1997), qui compte cinq types de proposition de valeur (mais en ne retenant que les positionnements efficaces), ou celui de Détrie et al. (2005), qui en compte huit comme celui de Johnson et al. (2005). Celui de Kotler et Dubois (2000) en recense neuf.

Nous proposons d'effectuer une comparaison avec le modèle de Kotler et Dubois, et celui de Johnson et al.<sup>66</sup>, qui nous semblent les plus proches du notre.

##### 5.2.4.2.1 Comparaison du modèle intégrateur avec celui de Kotler et Dubois (2000)

		PRIX		
		Élevé	Moyen	Bas
QUALITÉ	Élevée	1. Stratégie du luxe	2. Stratégie du rapport qualité/prix supérieur	3. Stratégie du cadeau
	Moyenne	4. Stratégie de surprime	5. Stratégie du milieu de gamme	6. Stratégie du bon rapport qualité/prix
	Basse	7. Stratégie d'exploitation	8. Stratégie de la fausse économie	9. Stratégie d'économie

Fig. 99 - Neuf stratégies de gestion du rapport qualité/prix (Kotler et Dubois, 2000)

<sup>66</sup> Nous aurions également pu effectuer cette même comparaison avec le modèle de « Stratégor », mais faisant partie du collège des auteurs de la prochaine édition, nous avons préféré nous appuyer sur une contribution moins familière.

Si notre modèle se rapproche graphiquement de celui de Kotler et Dubois, nous constatons plusieurs différences sensibles sur le fond.

En premier lieu, sur le contenu des neuf cases, nous remarquons que :

- ✓ Ce modèle est essentiellement destiné à des entreprises parvenues à une certaine maturité, puisque les stratégies 4, 7 et 8 ne sont pas considérées comme vouées à l'échec, bien que susceptibles d'engendrer un « mécontentement de la clientèle », dans un marché captif.
- ✓ La stratégie 1 est confinée au secteur du luxe, alors que la littérature nous montre de nombreux cas (Nespresso, Starbucks) qui n'en relèvent pas.
- ✓ La stratégie 3 ne semble pas faire l'objet d'une critique particulière des auteurs, qui assimilent justement le fait d'offrir une qualité élevée à un prix moindre à un « cadeau ».
- ✓ Les stratégies 2, 3 et 6 correspondent à la recherche d'un avantage concurrentiel, ce qui ne semble donc pas le cas de la stratégie n° 9, alors que nous avons vu tout le potentiel du modèle « *Low-cost* » en la matière.
- ✓ La concurrence n'est pas matérialisée de façon spécifique, puisque, par exemple, on parle de « qualité élevée » et non de « meilleure qualité ».

En second lieu, sur l'architecture du modèle, nous constatons que :

- ✓ L'axe des ordonnées est matérialisé par le concept de « qualité », notion très générale, qui nous semble difficile à appréhender par les managers qui souhaiteraient situer leur offre dans ce modèle.
- ✓ Sur les deux axes, les seuils sont qualifiés de « bas », « moyens » ou « hauts ». L'interprétation de ces seuils par les managers ne sera sans doute pas facile.

## 5.2.4.2.2 Comparaison du modèle intégrateur avec celui de Johnson et al. (2005)

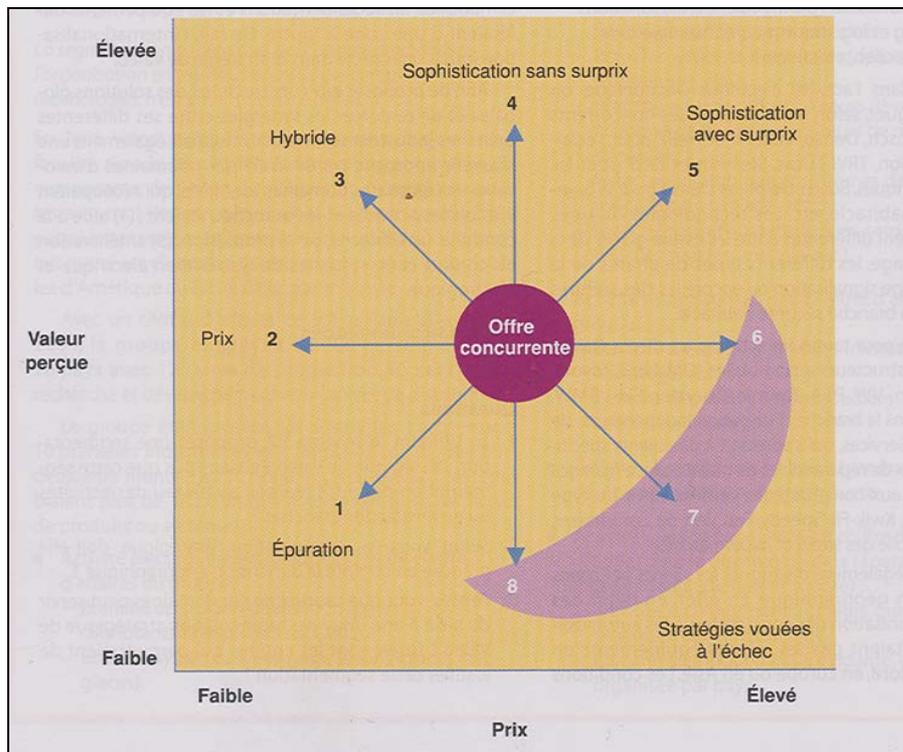


Fig. 100 - L'horloge stratégique  
(Johnson et al., 2005)

C'est sur la recommandation du Professeur Fréry que nous avons pris connaissance de l'ouvrage « Stratégique », dont est issu le modèle de la figure ci-dessus.

Sur le fond, nous constatons :

- ✓ Une plus grande radicalité de jugement que Kotler et Dubois, concernant les positionnements 6, 7 et 8 qui sont assimilés à des « stratégies vouées à l'échec ».
- ✓ Les positionnements 1, 4 et 5, qui sont assimilés à des « stratégies de différenciation », ne correspondent pas aux mêmes propositions de valeur que dans le modèle de Kotler et Dubois. Pour Johnson et al., ces positionnements correspondent à nos catégories « Low-cost », « Contraint » et « Premium » ; pour Kotler et Dubois, à nos catégories « Contraint », « Oxymore » et « Economique ».
- ✓ Une mise en avant par les auteurs du caractère dynamique de leur modèle, en citant le cas de l'évolution dans le temps des offres de l'industrie automobile japonaise.

En second lieu, sur l'architecture du modèle, nous constatons :

- ✓ Une présence de la concurrence particulièrement forte, puisqu'elle est placée au centre du modèle.
- ✓ L'absence du positionnement stratégique de type « *Me-too* », que les auteurs considèrent peut-être comme une négation du concept même de stratégie.
- ✓ Une référence à la « valeur perçue » sur l'axe des ordonnées, concept dont la VUPC est assez proche, comme nous l'avons vu.
- ✓ A l'instar de Kotler et Dubois, les seuils de valeur perçue ou de prix ne sont pas chiffrés.

Nous concluons ces comparaisons en indiquant que si notre modèle est très proche graphiquement de celui de Kotler et Dubois, sur le fond, il a plus de similitudes avec celui de Johnson et al.

### **Résumé**

**Nous avons identifié plusieurs faiblesses concernant notre modèle, et notamment celle de ne pas pouvoir intégrer les cas dans lesquels le prix est un attribut de la valeur de l'offre.**

**En revanche, cet outil a été plutôt bien reçu par la communauté professionnelle, qui l'a jugé clair sur la forme et pertinent dans le fond.**

**Nous avons constaté que certains des experts que nous avons consultés semblaient prêts à utiliser le modèle à des fins opératoires.**

**Bien qu'aucun de nos experts n'ait indiqué la connaissance, et à fortiori l'utilisation d'un outil alternatif, notre revue de la littérature nous a permis d'identifier plusieurs modèles comparables.**

**Nous en avons étudié deux en détail. Celui de Kotler et Dubois propose également neuf situations, mais les conclusions qu'ils tirent de chaque positionnement sont différentes des nôtres. Celui de Johnson et al. Est plus proche du nôtre sur le fond, mais assez différent sur la forme.**

Nous quittons à présent l'ensemble des réflexions que venons de développer autour de notre modèle intégrateur, pour nous intéresser à un piège dans lequel nous voyons tomber de nombreuses *start-up*, le paradoxe de l'innovation.

### **5.3 COMMENT SURMONTER LE PARADOXE DE L'INNOVATION ?**

Cette contribution opératoire émane des apports de la littérature, combinés avec notre expérience professionnelle. Nous quittons donc, à partir de ce point, la démarche abductive que nous avons suivie dans le cadre des deux premiers apports de notre recherche.

Pour les *start-up* technologiques, qui bousculent les habitudes des clients et les conduisent à perdre leurs repères, le principal levier d'amélioration de la valeur de l'offre se situe au niveau de la réduction des sacrifices perçus, pour lutter ainsi contre le paradoxe de l'innovation, concept que nous avons décrit dans notre revue de la littérature (cf. point 2.2.4).

Pour éviter que l'innovation ne conduise des fondateurs de *start-up* à ne créer de la valeur que dans leur esprit, nous avons identifié sept pistes.

#### **5.3.1 Favoriser l'intimité avec les clients**

Pour créer de la valeur, Cooper (1999, p. 117) n'hésite pas à recommander “*A slave-like dedication to the voice of the customer*”. Il faut donc impliquer le client (Keeney 1999 ; Christensen et al., 2003), pour établir une véritable « intimité » avec lui (Markides 1997 ; Morris et al., 2002 ; Mansfield et Fourie, 2004), sinon, les concurrents s'en chargeront (Viardot 1992).

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 sont positionnées en *B to B*, ou qui ne vendent pas en direct.

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, que les clients ne révéleront pas aux concurrents (Slater et Narver, 1999). De plus, les clients disposant de capacités créatrices naturellement plus développées que les fournisseurs (vu le nombre de cerveaux existants de part et d'autre), les produits ou services qu'ils auront imaginés seront, à la fois, plus innovants et plus conformes aux besoins. Von Hippel (1999) cite l'exemple du serveur web Apache, utilisé par plus de 500 000 sites internet, alors que des milliers de développeurs participent à son développement, à comparer avec la centaine de développeurs de Microsoft affectés aux serveurs.

Bien entendu, plus le besoin est complexe à cerner, plus le potentiel de création de valeur est important (Miller 2001), sans pour autant que cette recherche ne soit forcément coûteuse (Slater et Narver, 1999).

Pour comprendre ce qui pourrait changer la vie des clients (Kim et Mauborgne 2000), il faut les observer dans leurs habitudes et leurs usages (Veryzer 1998 ; McGrath et MacMillan, 2000, Wickham 2004 ; Cram 2006). Von Hippel (1986) montre l'exemple de différents stades de réflexions exprimées par une cliente à propos d'une lessive :

- ✓ « *I am unhappy...*
- ✓ *about my children's clothes...*
- ✓ *which are often not fully clean even when just washed.*
- ✓ *I find that X type stains on Y type clothes are especially hard to remove.*
- ✓ *If I mix my powdered detergent into a paste and apply it to the stain before washing,*
- ✓ *I find it helps get things clean.*”

A cette évocation, on comprend que chaque stade fournit des informations intéressantes pour le vendeur, que l'attribut « efficacité contre les tâches » semble plus important que « dangerosité pour les enfants » qui n'est pas cité, et enfin, qu'un détergent liquide pourrait être inventé.

De même, dans un contexte *B to B*, les besoins des *traders* utilisant Reuters ou Dow Jones Telerate auraient du sauter aux yeux de leurs fournisseurs, puisqu'avant Bloomberg, ils devaient utiliser des crayons et une calculette pour faire des évaluations, processus non seulement fastidieux, mais aussi risqué du point de vue des marges d'erreurs possibles (Kim et Mauborgne, 2005).

La situation idéale pour recueillir des informations consiste à faire tester des nouveaux produits aux clients (Guerin et Merunka, 2000 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006), à trois conditions (Von Hippel 1986), même si ce n'est pas, bien entendu, toujours techniquement (ou financièrement) possible :

- ✓ Si les conditions sont identiques à l'usage de la nouvelle offre lorsqu'elle sera commercialisée.
- ✓ Si le fournisseur permet à l'utilisateur de tester la nouvelle offre pendant une durée significative.
- ✓ Si les ruptures technologiques ne sont pas trop régulièrement rapprochées.

En synthèse, impliquer les clients dans le développement est une nécessité (Mohr et Shoostari, 2003 ; Pellegrino-Desjacques et May, 2003 ; Feuillant et Millier 2007), car ils sont plus engagés par ce qu'ils font avec le fournisseur, que par ce qu'ils pensent de lui (Bernasconi, Monsted et al., 2000). A ce titre, les clients peuvent être conduits à investir plus que le fournisseur (Wind 2004), notamment en tests, quitte à se faire rémunérer pour cela (Anderson et al, 2006).

Parvenir à instituer cette proximité avec ses clients est loin d'être évident quand on voit ce qui peut se passer dans de grandes entreprises réputées pour leur savoir-faire en marketing, comme Procter & Gamble (Nussbaum 2005). Leurs ressources ne les empêchent pas d'échouer dans de nombreux lancements de nouveaux produits. Certains chiffres sont avancés : seul un quart des produits nouveaux atteindrait les objectifs définis et plus de 50 % des projets ne seraient 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 échoueraient-elles dans 40 % à 90 % des cas, 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).

Notons que, bien qu'il n'y ait pas de consensus dans la littérature quant aux taux d'échec de nouvelles offres (Karakaya et Kobu, 1994), il s'agit tout de même d'une tendance forte, restée constante depuis 25 ans (Gourville 2006),

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).

Notons en conclusion que cette intimité avec les clients peut également être étendue à d'autres éléments de l'écosystème, et notamment les distributeurs, source précieuse d'évaluation de la valeur potentielle d'une nouvelle offre (Dean 1976).

### 5.3.2 Se méfier du *benchmark*

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 Mauborgne 1999). La stratégie de Komatsu, par exemple, repose entièrement sur l'idée de « *Maru-C* », qui signifie littéralement « encercler Caterpillar », le leader du secteur (Fiegenbaum et al., 1996).

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 pas ne pas voir l'évolution de la demande, ce qui conduisit que les offres des différents constructeurs à être très voisines (Kim et Mauborgne, 1997).

Ainsi, le *benchmark*, s'il est utilisé de façon très classique, c'est-à-dire vis-à-vis des concurrents traditionnels de l'industrie, peut se révéler peu efficace pour contribuer à créer une valeur de rupture pour les clients (Kim et Mauborgne, 1997), et laisser les concurrents dicter la stratégie de l'entreprise (Porter 1996). Cette tendance au panurgisme, confirmée par des études sectorielles sur les marques aux Etats-Unis, s'accroît.

### 5.3.3 Changer de cible

Si l'on est une *start-up*, changer de cible revient à passer du « *early market* » de Moore (1998) aux clients « pragmatiques ». La difficulté principale de l'exercice réside dans le fait que ces deux types de clients ne recherchent pas du tout le même type d'offre. Il faut donc passer d'un paradigme « *Techno Push* » à un autre, le « *Market Pull* ». Notons que ce n'est pas l'avis de Von Hippel (1986), qui considère que dans le cas où le calcul objectif du retour sur investissement est possible (et donc plutôt dans un univers *B to B*), tous les clients se comporteront de la même manière, et ainsi, la proposition de valeur destinée aux *lead users* conviendra également aux segments futurs.

Si l'on est une entreprise établie, il peut être dangereux d'écouter ses clients réguliers. 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).

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.

Kim et Mauborgne (2005) résument bien le dilemme du manager, réfléchissant à une offre innovante, face à ses clients :

- ✓ Ils cherchent, en général, à obtenir « plus pour moins ».
- ✓ Le « plus » correspond à des produits ou services déjà commercialisés, car les clients auront du mal à imaginer une offre qui n'existe pas ;

Ainsi, écouter les clients traditionnels ne rend pas, dans ce contexte d'innovation de rupture, service au manager. Il convient néanmoins certainement d'en écouter soigneusement d'autres.

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). Ainsi, l'ABS fut-il développé en priorité pour l'industrie aéronautique, qui avait certes des raisons les plus impérieuses d'améliorer le freinage de ses engins (Von Hippel 1999).

On peut aussi créer une valeur particulièrement importante pour des « non-clients » (Kim et Mauborgne, 2005), cibles qui pourraient être tentés par une offre pour peu qu'elle corresponde plus effectivement à leurs besoins et/ou leurs moyens. Ainsi la société Callaway Golf s'est-elle demandé pourquoi n'y avait-il pas plus de golfeurs parmi les amateurs de sports. C'est en constatant que l'obstacle principal résidait dans la difficulté de la frappe de la balle que cette entreprise décida de lancer « Big Bertha », un club dont la surface de frappe était sensiblement agrandie et qui connut un succès spectaculaire, amenant de nombreux non golfeurs à la pratique de ce sport.

Manquer 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. Nous l'avons vu, une *start-up* technologique commence naturellement par s'adresser à une niche, représentée par les *early adopters*. La suite de la commercialisation d'une offre innovante doit se poursuivre selon le même processus, ces niches devenant des segments plus larges à l'avenir (Abernathy et Clark, 1985).

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.

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).

De même 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.

Nul doute que si ces produits avaient été lancés sur d'autres cibles, ils n'auraient pas connu un tel succès.

Enfin, changer de cible peut aussi signifier changer d'interlocuteur au sein d'une même entreprise, afin d'être en situation de négocier avec les interlocuteurs, qui, chez les clients, sont en charge du retour sur investissement, ce que Moore appelle les « *economic buyers* », qui seront moins sensibles aux coûts de transfert.

Il est ainsi parfois nécessaire de toucher la direction générale d'un client lorsqu'on soumet une offre innovante, parce que celle-ci contrarie la hiérarchie intermédiaire, soit qu'elle induit des suppressions de poste suite à des gains de productivité, soit qu'elle est contradictoire avec des objectifs particuliers.

De même, les clients qualifiés de « conservateurs » par Moore (1998), et qui représentent une masse qui ne peut pas être négligée, doivent-ils être contournés : ce n'est pas à eux qu'il faut vendre, mais autour d'eux. Ce type de clients est, par exemple, certainement prêt à acheter de nombreux microprocesseurs, pourvu qu'ils soient implantés dans une voiture.

### 5.3.4 Minimiser les coûts de transfert

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. Parmi les sacrifices perçus, les coûts de transfert sont signalés comme premier facteur d'échec de nouvelles offres (Karakaya et Kobu, 1994).

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, et donc ses sacrifices perçus.

Ainsi, l'innovation, même si elle procure de nouvelles performances spectaculaires, peut ne pas être perçue par le client comme telle (Veryzer 1998).

On peut également atténuer les sacrifices perçus en masquant l'innovation derrière la tradition. C'est ce qu'ont fait les fabricants d'appareils photo numériques en reproduisant artificiellement le bruit du déclencheur propre aux appareils argentiques (Frery 2007).

On peut également faciliter pour les clients la comparaison entre des offres concurrentes, par des normes, des tests faits par des tiers (la presse, par exemple) ou des essais clients (Nagle et Holden, 1995).

Enfin, proposer aux clients ayant adopté l'offre de référence, des conditions tarifaires spéciales afin de les motiver à changer de fournisseur, en érodant le sacrifice lié (par exemple) à l'amortissement de l'ancien produit, peut également se révéler efficace. Constatant que tous les concurrents qui s'étaient attaqués au logiciel Lotus 1-2-3 avaient échoué, Borland comprit que le principal obstacle résidait dans le refus des clients d'investir du temps dans l'apprentissage d'un nouvel outil. De fait, non seulement Borland intégra dans l'ergonomie de son produit « QuattroPro » des

fonctionnalités identiques à celles de Lotus (non sans contentieux judiciaire), mais encore, il offrit aux clients habituels de Lotus une spectaculaire réduction de prix (99 dollars au lieu de 495). Cela permit au nouvel entrant d'atteindre les 20 % de ce marché considéré jusqu'alors comme un monopole de fait (Brandt 1991).

### 5.3.5 Modifier son business model

La technologie confère bien souvent à l'entrepreneur une certaine souplesse en matière de *business model*. Pourvu que son projet soit doté de propriété intellectuelle, il dispose de fait de plusieurs options possibles (John et al., 1999 ; Santi 2005) : l'octroi de licence, la cession de brevets, la vente en OEM, le développement en partenariat et la commercialisation d'un produit fini. Bien entendu, plus on se rapproche de ce dernier, plus les investissements sont conséquents, mais c'est la situation la plus répandue, les revenus des royalties ne représentant pas plus d'1 % des ventes agrégées des industries technologiques (John et al., 1999).

Selon Simon et Butscher (2001), modifier son *business model* consiste à passer d'un prix conçu en une dimension à un modèle en deux dimensions (cf. figure 101). Les auteurs citent le cas du marché de la fourniture de gaz à haute pression par tubes cylindriques, dont les factures dépendaient de la consommation, avec une segmentation par type de clients. L'un des acteurs de ce marché décida de prendre également en compte, au-delà de la simple consommation, la location des infrastructures (les tubes), en proposant de moduler par la même occasion les tarifs. Les clients ne consommant pas tous le gaz à la même vitesse, ceux qui consommaient vite obtenaient un coût moins élevé.

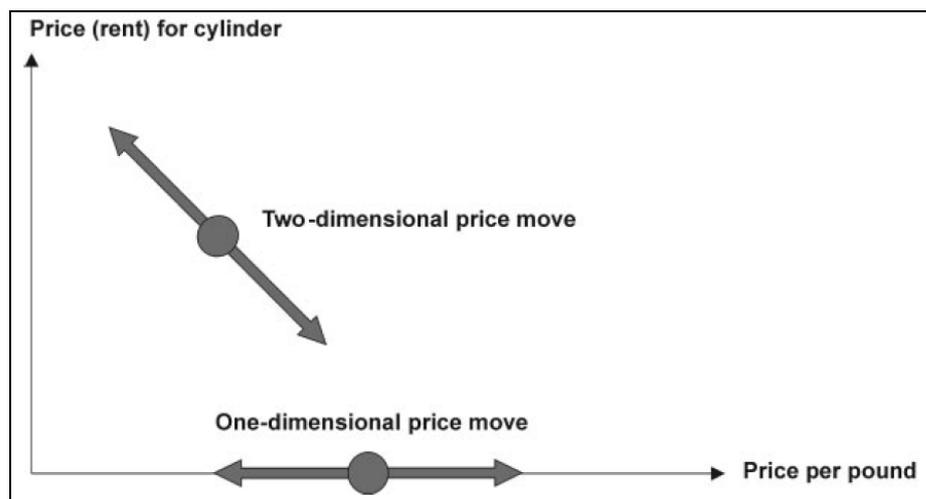


Fig. 101 - From One-dimensional to Two-dimensional Pricing  
Simon et Butscher, 2001

Ainsi, le fournisseur disposait de deux leviers pour optimiser sa proposition de valeur en fonction des différents segments de clients, et faire évoluer ses prix, ce qui se traduit en l'occurrence par une augmentation des profits de 25 %.

On peut également citer d'autres approches : louer une machine (ou un service) au lieu de la vendre (Kim et Mauborgne, 2005 ; Feuillant et Millier, 2007), ou vice-versa ; facturer au succès (Cram 2006).

On peut également définir un nouveau *mix* entre les « *start-up costs* » et les « *post-purchase costs* » (Forbis et Mehta, 1981 ; Laitamäki et Kordupleski, 1997). Par exemple, à la suite du choc 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.

Ces approches créatives permettent de :

- ✓ Donner l'impression au client que le prix est moins élevé.
- ✓ Changer éventuellement d'interlocuteur chez le client, car ce ne sont pas forcément les mêmes budgets qui sont impactés, ou les mêmes processus de décision.
- ✓ Moduler l'impact sur les bilans quant aux immobilisations.

### 5.3.6 Avoir les moyens d'assumer un déphasage

L'adoption de la plupart des innovations étant plutôt lente (plus de vingt ans pour le PC (Bayus et al., 2007)), la courbe du cycle de vente des produits technologiques rencontre un déphasage, fossé ou *chasm* selon Moore (1998), entre les « innovateurs », leaders d'opinion non solvables, et les « pragmatiques », qui ont un intérêt à faire décoller les ventes, comme nous l'avons déjà évoqué.

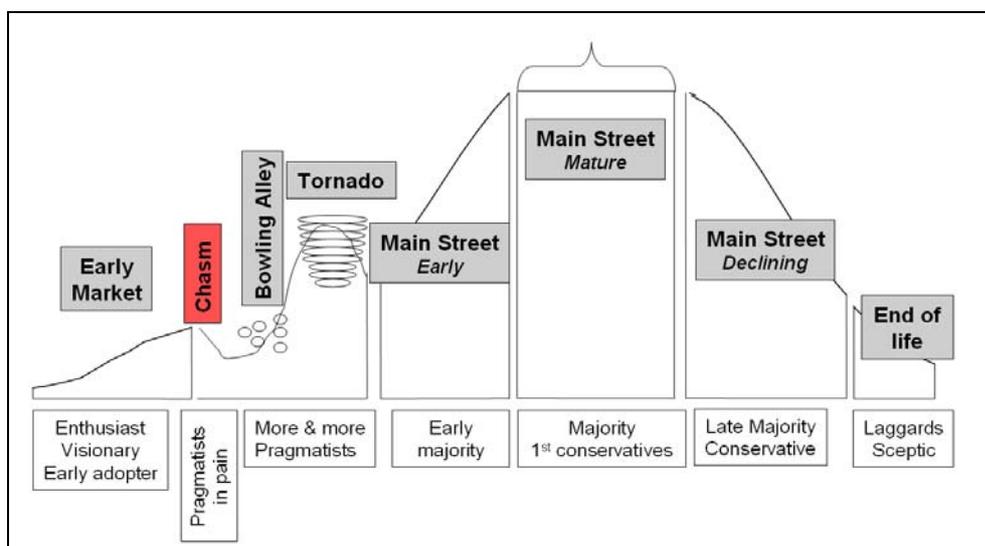


Fig. 102 - Crossing the chasm (Moore 1998)

Ce fossé est dû à la différence de motivations d'achat et de comportement entre les « *early adopters* » et les pragmatiques). Il peut être plus (Internet) ou moins (téléphonie mobile) marqué. Les ventes chutant au niveau du « *chasm* », et la patience des investisseurs, encouragés par les premières ventes rapides étant mise à mal, le temps nécessaire au retour sur investissement doit pouvoir être anticipé pour être correctement financé, car ce sont bien les « pragmatiques » qui vont assurer la rentabilité de la nouvelle offre.

Si l'innovation requiert de la patience (Gourville 2006), nous n'avons malheureusement pas trouvé dans la littérature de piste ou concept permettant d'évaluer le temps nécessaire pour passer des *early adopters* aux pragmatiques. Moore (1998) recommande « simplement » de proposer un produit ou service « parfait » pour la population des pragmatiques, qui feront décoller les ventes significativement.

Il arrive cependant que ce ne soit pas seulement au niveau de l'offre qu'il faille agir, mais également au niveau de la demande, afin de réduire la taille du « *chasm* ».

Prenons l'exemple de notre seconde expérience de créateur d'entreprise, comme fournisseur de services professionnels (bases de données bibliographiques, forums d'échange, comptes-rendus de congrès, etc.) pour médecins spécialisés via Internet. La valeur supérieure de notre offre, reposant essentiellement sur des gains manifestes de productivité et d'exhaustivité d'information scientifiques, était indiscutée par nos clients. Cependant, en 1996, il n'y avait que les *early adopters* à être connectés à Internet. En tant que créateurs de cette entreprise de service, nous avons ressenti très précisément ce fossé décrit par Moore, et dont notre trésorerie a beaucoup souffert, car nous ne l'avions pas anticipé. Notre décision consista à assumer nous-mêmes l'organisation (et les frais) de formations à l'apprentissage d'Internet pour nos clients, parfois à domicile pour les leaders d'opinions ! Le résultat : 12 mois après cette réaction, nous avons atteint 80 % de parts de marché auprès de la première de nos cibles, les chirurgiens orthopédistes.

Il n'en demeure pas moins que le « *chasm* » de Moore s'est avéré fatal pour bon nombre de *start-up*. Non seulement, elles ont ainsi dû constater un déphasage (gourmand en trésorerie) quant au *timing* du retour sur investissement, mais elles ont dû par ailleurs faire face à des investissements non prévus. Ainsi, la combinaison de la faiblesse du chiffre d'affaires et de la hausse des charges, sans oublier la mauvaise humeur des investisseurs liée à ces phénomènes, a-t-elle produit des résultats désastreux.

### **5.3.7 Mettre « tous ses œufs dans le même panier »**

Cette expression est utilisée par Moore (1998) pour signifier qu'il faut bien viser une seule quille ou tête de pont dans la « *bowling alley* ». Non seulement, et pour rester dans la sagesse populaire, cela consiste à admettre « qu'une grenouille ne sera jamais aussi grosse qu'un bœuf » (Viardot 1992), mais encore, c'est la meilleure façon de franchir le « *chasm* ».

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 « *Sequential entry* » de (Wernerfelt 1984), ou celui de « *Trade-offs* » de Porter (1996), qui signifient qu'une bonne stratégie doit passer par un certain nombre de renoncements.

Ainsi, la focalisation permet une meilleure compréhension de la proposition de valeur par les clients (« image »). Elle conduit également à une optimisation de l'allocation des ressources, puisqu'on consacre une offre standardisée à des clients homogènes, comme par exemple les premiers PC portables de Compaq, utilisés essentiellement par des commerciaux itinérants pour faire des démonstrations, ou les premiers *paggers*, utilisés par des médecins de garde (Moore 1998).

Enfin, cette focalisation permet l'optimisation de la communication interne 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), mais à être, en fait, « tout pour personne » (Moore 1998).

Cette focalisation ne va pas de soit, car l'entrepreneur a souvent du mal à faire des choix, par manque de savoir-faire comme 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.

**Résumé**

**Lutter contre le paradoxe de l'innovation passe essentiellement par un meilleur ciblage des clients et un travail d'érosion des sacrifices perçus. Nous avons identifié sept pistes que nous proposons aux managers. Pour le travail sur les clients : une meilleure intimité avec eux, des changements de cible éventuels, des changements de vision de la concurrence, et une focalisation de la nouvelle offre. Pour éroder les sacrifices perçus : minimiser les coûts de transfert, modifier son offre selon les cibles visées, et changer éventuellement de *business model*.**

Nous avons souhaité proposer un certain nombre de contributions opératoires ci-dessus, très fortement inspirées par notre revue de la littérature. La contribution ci-dessous est intégralement puisée dans notre recherche empirique.

**5.4 LE QUESTIONNAIRE, OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION ?<sup>67</sup>**

Dans quelle mesure notre modèle de recherche empirique pourrait-il être utilisé par d'autres à des fins opérationnelles ?

Notre questionnaire pourrait être utilisé comme grille de lecture de *business plans* par diverses structures d'accompagnement, notamment les investisseurs privés et les dispositifs engageant un financement public. Ces structures pourraient alors interpréter les résultats ainsi obtenus en reprenant notre système de codage par points.

Si nous caressons l'espoir que d'autres puissent s'approprier notre travail pour évaluer et faire progresser l'attractivité des projets de création de jeunes entreprises

<sup>67</sup> Suggestion du Professeur Christophe Midler, lors d'une conversation le 6 juillet 2007

innovantes, il faut reconnaître que nous avons identifié deux obstacles, dont nous espérons qu'ils pourraient être levés un jour.

En premier lieu, ce projet nécessiterait que les structures elles-mêmes soit initiées à la démarche de proposition de valeur, et qu'elles considèrent ce concept comme un critère significatif de sélection, ce qui n'est actuellement pas le cas, selon les résultats de notre recherche empirique.

Il faudrait également que le niveau d'intégration de la valeur client dans les *business plans* soit plus manifeste qu'il ne l'est aujourd'hui, comme nous l'avons constaté lors de nos investigations auprès d'Oséo. De fait aujourd'hui, notre méthode serait tout simplement inopérante.

Il resterait alors la solution d'utiliser notre outil avec des sources primaires, lors de séances d'évaluation d'opportunités d'investissements. Mais il faudrait alors que le premier point que nous évoquons ci-dessus, à savoir la « conversion » des investisseurs au concept de proposition de valeur, soit effective.

Si les structures d'accompagnement devaient malheureusement rester hermétiques au concept de proposition de valeur, ce pourrait (devrait) ne pas être le cas pour les managers, qui, eux, doivent transformer des prospects en clients.

Ainsi, les résultats de notre recherche pourraient également être utilisés comme une cartographie des besoins d'apprentissage.

VUPC OR	0	1	2	3
Q 04 : Avant le lancement de votre activité, diriez-vous que vos prospects n'étaient pas satisfaits par une offre imparfaite ?				
Q 20 : Pouvez-vous nous citer les attributs (productivité, ergonomie, etc.) du produit ou service de votre concurrent le plus dangereux, valorisés par ses clients et qui les conduisent à acheter son offre ?				
Q 17 : Avant que vous ne lanciez votre produit ou service, vos clients achetaient-ils un produit ou service alternatif ?				
Q 18 : Considérez-vous comme vos concurrents : tous les acteurs de votre industrie proposant une alternative à votre produit ou service ? Des concurrents provenant d'autres industries ? Vos clients qui satisfont leurs besoins eux-mêmes ? Les trois à la fois ?				
Q 19 : Cherchez-vous à vous différencier par rapport à un seul concurrent, celui que vous considérez comme le plus dangereux ?				

VUPC NO	0	1	2	3
Q 01 : L'étude de votre marché a été réalisée par : un cabinet spécialisé ? Une junior entreprise ? Un consultant ? Vous-même ou votre équipe ? Aucune étude n'a été réalisée				
Q 03 : Quel est le nombre des applications commerciales possibles de votre technologie, que vous avez étudiées avant la commercialisation de votre offre ? 1 ? 2 ou 3 ? 4 ou 5 ? Plus de 5 ? Aucune application ?				
Q 16 : Pour le démarrage de la commercialisation de votre nouvelle offre, combien de segments de clients avez-vous visé ? 1 ? 2 ? 3 ou 4 ? Plus de 4 ? Aucun segment ?				
Q 22 : Diriez-vous que vous avez cherché à vendre en priorité : au plus grand nombre de clients possible ? Aux clients ayant le plus de moyens ? Aux clients disposés à payer le prix le plus élevé pour votre offre ? Aux clients disposés à acheter ? aux clients payant le plus rapidement ? Autres (préciser) ?				
Q 08 : Diriez-vous que vos clients maîtrisant les technologies que vous employez, comprennent FACILEMENT ou DIFFICILEMENT votre produit ou service ?				
Q 11 : Vos clients ont-ils des efforts à faire (formation, temps d'apprentissage, investissements complémentaires) pour utiliser votre produit ou service ?				
Q 09 : Pouvez-vous nous citer les attributs de votre produit ou service, supérieurs à votre concurrent le plus dangereux et motivant vos clients à acheter votre offre ?				
Q 13 : Grâce à votre produit ou service, l'économie potentielle de coûts de vos clients est : inconnue ? De 0 ? De moins 10% ? De moins 10% à moins 30% ? De moins 30% et au-delà ?				
Q 14 : Grâce à votre produit ou service, l'accroissement potentiel des ventes de vos clients est inconnu ? De 0 ? De plus 10% ? De plus 10% à plus 30% ? De plus 30% et au-delà ?				
Q 15 : Savez-vous si votre prix favorise le retour sur investissement du client de votre client ?				

Fig. 103 - Cartographie des besoins d'apprentissage

Dans le graphique ci-dessus, on voit en effet précisément, à l'intérieur des variables constituant le concept de VUPC, les points particuliers sur lesquels les efforts de pédagogie devraient être concentrés.

Pour obtenir ce résultat, nous avons pris en compte la moyenne globale des 280 répondants sur chacune des questions, et placé le curseur rouge sur la note ainsi obtenue.

On constate donc, par exemple, que les trois dimensions les moins bien maîtrisées par notre panel (0,9 point sur les 3 possibles, sur chacune de ces trois dimensions), correspondent à :

- ✓ La capacité à identifier les attributs de la valeur de l'offre de référence.
- ✓ Le ciblage des clients de la nouvelle offre.
- ✓ Les bénéfices perçus de cette nouvelle offre en termes de potentiel d'accroissement des revenus des clients.

Bien entendu, la courbe est, sans surprise par rapport aux résultats analysés en amont. Elle est globalement située autour de la moyenne, la dimension la mieux maîtrisée correspondant à la capacité à identifier une offre de référence commercialisée (2,3/3).

Ajoutons enfin que nos données nous permettraient, sur les bases ci-dessus, de personnaliser cet exercice, établissant ainsi un diagnostic de l'intégration de la valeur client pour chacun des répondants.

Que ce soit à des fins d'autodiagnostic ou d'aide à la décision, il faut bien entendu imaginer notre outil comme le complément d'un système plus généraliste (comme Provaluor<sup>68</sup>), intégrant d'autres dimensions de l'attractivité d'un projet de *start-up*, qui ne sont pas présentes dans notre champ de recherche.

### **Résumé**

**Nous espérons que le questionnaire que nous avons conçu et exploité pourrait être utile, aux dispositifs d'accompagnement à des fins de sélection, comme aux managers de *start-up* à des fins d'autoévaluation.**

**Une analyse de la moyenne des résultats globaux sur toutes les variables que nous avons définies, montre que les principales difficultés rencontrées par notre panel, en termes d'intégration de la valeur client, porte sur : la capacité à identifier les attributs de la valeur de l'offre de référence, le ciblage des clients de la nouvelle offre, et les bénéfices perçus de cette nouvelle offre en termes de potentiel d'accroissement des revenus.**

**Nous aurions, bien entendu, la capacité de personnaliser ce diagnostic pour chacun des managers ayant rempli notre questionnaire. Toutefois, notre question de recherche ne couvrant qu'un des aspects liés à la création d'une *start-up* technologique, nous estimons que notre travail devrait être intégré dans un outil plus exhaustif.**

<sup>68</sup> Outil d'autodiagnostic pour *start-up*, conçu par Michel Santi et Véronique Nguyen : [www.provaluor.com](http://www.provaluor.com)

Il est bien évident que, si nous avons cherché à contribuer à la connaissance, notre recherche soulève de nombreuses questions auxquelles nous ne sommes pas en mesure de répondre dans ce travail de recherche.

### 5.5 PISTES DE RECHERCHE FUTURES

Si notre travail de recherche a tenté de répondre à plusieurs questions concernant l'intégration de la valeur client pour une *start-up* technologique, il a également soulevé de nombreuses questions, dont certaines réponses se situent en dehors de notre champ de recherche.

En premier lieu, nous imaginons qu'il serait très intéressant de réitérer la même démarche de recherche dans deux directions différentes : pour le même type d'échantillon dans d'autres pays d'une part, ou pour un échantillon différent (et notamment des *start-up* « *low-tech* », ou des entreprises plus « installées »), en France comme ailleurs, d'autre part.

Nous pensons également qu'il pourrait être intéressant de reproduire notre démarche de recherche en utilisant les outils que nous avons proposés, mais avec une méthodologie différente, à base notamment d'entretiens qualitatifs, même si nous estimons que notre échantillon semble avoir bien compris les questions que nous lui avons posées.

En effet, les concepts auxquels nous nous référons dans notre recherche sont relativement récents, donc peu enseignés. Nous avons pu le vérifier en testant régulièrement les avancées de nos travaux auprès de nombreuses catégories d'étudiants ou de participants. De fait, ces concepts sont encore moins utilisés opérationnellement, y compris par des professionnels comme des cabinets de conseil en marketing.

Ensuite, si nous avons plaidé pour la faisabilité (à certaines conditions) de l'étude d'un marché innovant, on peut se poser deux questions complémentaires :

- ✓ Comment rédiger le cahier des charges de cette étude de marché ?

✓ Comment évaluer la VUPC sans offre de référence commercialisée ?

Concernant cette dernière question, signalons que, si nous avons testé également à l'occasion de nos cours, la méthode d'évaluation de la VUPC par la cotation des attributs de la valeur de l'offre (qui a reçu un bon accueil), il faut reconnaître que le fait de ne pas avoir de solution à proposer lorsque l'offre de référence n'est pas commercialisée engendre des frustrations bien naturelles pour l'auditoire.

Une autre piste identifiée concerne les offres de type « *hard-discount* », et l'évaluation de la VUPC de ce positionnement. La question consisterait à déterminer si les clients valorisent cette offre de façon moins élevée que l'offre de référence, le prix bas ne suffisant pas, à lui seul, à inverser la perception de la valeur.

La question de l'intérêt d'intégrer l'attribut « prix » parmi ceux de l'offre de référence, face à une nouvelle offre innovante, mériterait sans doute également de nouvelles recherches, sachant que nous avons vu que le prix peut être un sacrifice perçu ou un bénéfice perçu.

Pour aller vers un champ de recherche plus stratégique, et sachant que nous avons étudié l'intégration de la valeur pour le client, qu'en est-il de la valeur pour l'entreprise ? On pourrait essayer d'adapter notre modèle de recherche empirique, en prenant en compte le delta de valeur, mais en considérant cette fois les coûts de la nouvelle offre par rapport à ceux de l'offre de référence.

Enfin, nous pensons qu'il serait intéressant d'inverser les quatre hypothèses qui ont été invalidées par nos résultats, afin de déterminer si leur contraire serait validé.

Parvenant à la fin de notre recherche, le moment nous paraît bien choisi pour nous interroger sur ce que nous retenons globalement de ce travail, et nous poser la question quant à notre éventuelle contribution à la connaissance.

## 5.6 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

De notre revue de la littérature, nous retiendrons l'importance, accordée par un nombre croissant d'auteurs au concept de proposition de valeur, même s'il n'existe pas, à ce jour, de définition qui fasse autorité dans la communauté académique.

En effet, de multiples liens ont été mis en avant, et notamment ceux qui unissent proposition de valeur, profitabilité, et croissance. Nous retiendrons enfin un consensus quant à la primauté de l'approche du positionnement prix par la valeur par rapport aux trois autres que nous avons répertoriées.

De notre revue de la littérature également, nous observerons, avec une certaine surprise, l'absence d'un concept cher à de nombreux managers de *start-up* technologiques, celui de « *Time to market* ».

Mais cette absence nous semble, tout compte fait, assez logique. Après tout, les cimetières de *start-up* (mais aussi de produits innovants émanant d'entreprises installées) sont pleins d'offres « en avance sur le marché ». Notre voyage au pays de la proposition de valeur nous apprend que le temps ne fait pas grand-chose à l'affaire : si une offre apporte plus de valeur que de prix, il y a de fortes chances qu'elle soit adoptée par les clients.

De notre revue de la littérature, nous avons par ailleurs tenté quelques synthèses pour proposer des contributions opératoires, qu'il s'agisse du processus intégrant l'ensemble des variables de la proposition de valeur (de l'opportunité de marché au positionnement prix), du modèle typologique intégrateur, ou des recommandations pour étudier un marché innovant ou surmonter le paradoxe de l'innovation.

De notre recherche empirique, nous retenons en premier lieu, que l'exploitation du potentiel de création de valeur conféré par l'innovation technologique, n'est pas optimisé par les *start-up* technologiques françaises. Ainsi, celles qui proposent une valeur supérieure à l'offre de référence ne sont que 28 %, alors que 57 % de ces

dernières n'optimisent vraisemblablement pas le partage de la valeur ainsi créée, puisqu'elles adoptent un positionnement prix inférieur.

Nous constatons ainsi que le positionnement prix est bien une variable fortement contributive à la proposition de valeur, puisqu'il permet de modifier les résultats obtenus sur la seule base de l'étude de la VUPC. Autrement dit, grâce au levier *pricing*, les managers ont la possibilité de « rattraper » un différentiel de VUPC insuffisant, ce qu'ils ne se privent visiblement pas de faire.

Le principal enseignement de notre recherche empirique réside toutefois dans la constatation de la faiblesse globale de l'attractivité des propositions de valeur des *start-up* technologiques françaises.

Pour élargir ce constat à des considérations macro-économiques, nous pourrions procéder par syllogisme : les *start-up* ont du mal à faire croître leur chiffre d'affaires, elles n'intègrent pas la valeur client de façon manifeste, le lien entre création de valeur et performances a été fait par la littérature. De fait, la faiblesse générale des propositions de valeur des *start-up* technologiques peut-elle contribuer à expliquer, d'une part l'atonie de la croissance des *start-up* technologiques françaises, et d'autre part les faibles performances des investisseurs en capital ?

Peut-on enfin considérer que, puisque l'apprentissage du concept de valeur pour le client n'est pas corrélé avec la maturité des *start-up*, seuls des apports théoriques pourraient contribuer à améliorer cette situation ?

## **6 BIBLIOGRAPHIE**

- Abernathy, W. et Clark, K., *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*, Research Policy, 1985, 20 p.
- Adner, R., *Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem*, Harvard Business Review, 2006, 10 p.
- Adner, R. et Levinthal, D., *Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and process Innovation*, Management Science, 2001, 18 p.
- Albert, P. et Mougenot, P., *La création d'entreprises high-tech*, Revue Française de Gestion, 1988, 13 p.
- Allen, J., Reicheld, F., Hamilton, B. et Markey, R., *Capitalising on the consumer*, European Business Forum, Issue 26, 2006, 5 p.
- Amit, R. et Zott, C., *Value creation in e-business*, Strategic Management Journal, 2001, 28 p.
- Anderson, J., Narus, J. et Van Rossum, W., *Customer Value Propositions in Business Markets*, Harvard Business Review, 2006, 10 p.
- Ansoff, I., *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, 1957, 11 p.
- Anthony, S., Eyring, M. et Gibson, L., *Mapping Your Innovation Strategy*, Harvard Business Review, 2006, 10 p.
- APCE, *Fixer ses prix*, [http://www.apce.com/index.php?n=1&rubrique\\_id=500000000&type\\_page=IH&simple=&mtc=fixer+ses+prix&contenu\\_id=160115&tpl\\_id=156&simple=#160115](http://www.apce.com/index.php?n=1&rubrique_id=500000000&type_page=IH&simple=&mtc=fixer+ses+prix&contenu_id=160115&tpl_id=156&simple=#160115), 26 mars 2007
- Argyris, C., *Double-Loop Learning, Teaching, and Research*, Academy of Management Learning and Education, 2002, 13 p.
- Atuahene-Gima, K., *Market Orientation and Innovation*, Journal of Business Research, 1996, 11p.
- 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, 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&navartrech=1&id\\_site\\_rech=10&maxrow=3](http://www.usinenouvelle.com/article/page_article.cfm?idoc=67318&navartrech=1&id_site_rech=10&maxrow=3), 1<sup>er</sup> mars 2006

- Bayus, B., Kang, W. et Agarwal, R., *Creating Growth in New Markets: A Simultaneous Model of Firm Entry and Price*, Journal of Product Innovation Management, 2007, 17 p.
- Becker, M. et Knudsen, T., *Schumpeter 1911, Farsighted Visions on Economic development*, American Journal of Economics and Sociology, 2002, 17 p.
- Bergemann, D. et Välimäki, J., *learning and strategic pricing*, Econometrica, 1996, 25 p.
- Bergstein, H. et Estelami, H., *A survey of emerging technologies for pricing new-to-the-world products*, Journal of Product and Brand Management, 2002, 16 p.
- Bernard, C., Pointcheval, O., Beaudoin, N. et Fleury, C., *Business plan : les 60 questions à se poser pour l'élaborer*, L'Entreprise/KPMG, <http://www.lentreprise.com/1/2/2/article/12021.html>, 5 avril 2007, 5 p.
- Bernasconi, M., Monsted, M. et al., *Les start-up high tech, creation et développement des entreprises technologiques*, Dunod, Paris 2000, 231 p.
- Berthier, C., *Positionnement prix et performances des start-up technologiques*, mémoire de recherche HEC, 2008, 75 p.
- Bower, J. et Christensen, C., *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, Harvard Business Review, 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, 1996, 19 p.
- Brandt, R., *Borland the barbarian*, Business Week, 1991
- Bridges, E., Yim, C. et Briesch, R., *A high-tech product market share model with customer expectations*, Marketing Science, 1995, 21 p.
- Brosset, C., *Comment les start-up technologiques françaises fixent-elles leurs prix de vente ?*, thèse de Mastère HEC, 2007, 84 p.
- Calthrop, P., *Higher NetPrice Or Bust*, Harvard Business Review, 2007, 1 p.
- Castellani, A., *Les incubateurs d'entreprises innovantes liées à la recherche publique, bilan d'activité au 31 décembre 2005*, Ministère délégué à la recherche, 2006, 19 p.
- Chaganti, R., Chaganti, R. et Mahajan, V., *Profitable Small Business Strategies Under Different Types of Competition*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 1989, 15 p.

- 
- Chandler, G. et Hanks, S., *Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study*, Journal of Business Venturing, 1993, 18 p.
- Chang, T. et Wildt, A., *Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1994, 12 p.
- Chausson Finance, *Indicateur 2<sup>ème</sup> semestre 2005*, 13<sup>ème</sup> édition, 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, 2000, 10 p.
- Christensen, C., Raynor, M. et Anthony, S., *Six Keys to Creating New-Growth Businesses*, Harvard Management Update, 2003, 4 p.
- Coe, B., *Strategy in retreat; pricing drops out*, Journal of Business & Industrial Marketing, 1990, 21 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.
- Covin, J., Slevin, D. et Covin, T., *Content and performance of growth-seeking strategies: a comparison of small firms in high- and low-technology industries*, Journal of Business Venturing, 1990, 22 p.
- Cram, T., *Optimisation prix*, Village Mondial, 2006, 241 p.
- Cravens, D., Greeley, G., Piercy, N. et Slater, S., *Mapping the Path to Market Leadership*, Marketing Management, 1998, 11 p.
- Danov, M., Smith, J. et Mitchell, R., *Relationship prioritisation for technology commercialisation*, Journal of Marketing, 2003, 11 p.
- Dean, J., *Pricing policies for new products*, Harvard Business Review, 1976, 13 p.
- Dean, J., *Pricing pioneering products*, Journal of Industrial Economics, 1969, 15 p.
- Detrie, J.P. et al., *Strategor, Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris 2005 : 163-190

- 
- Deweever, T., *Assessing and Measuring Customer Perceived Utility Value*, Thèse de Mastère HEC, 2005, 46 p.
- Dobson, G. et Kalish, S., *Heuristics for pricing and positioning a product-line using conjoint and cost data*, Management Science, 1993, 16 p.
- Docters, R, Reopel, M., Sun, J-M. et Tanny, S., *Brute force or stealthy inroads ? The subtleties of effective price increases*, Journal of Business Strategy, 2004, 5 p.
- Dolan, R., *How do you know when the price is right?*, Harvard Business Review, 1995, 8 p.
- Drucker, P., *What executives should remember*, Harvard Business Review, 2006, 8 p.
- Ducruet, C., *Entreprises innovantes : le défi de la croissance*, Les Echos, 2006, 1 p.
- Dussauge, P. et Ramanantsoa, B., *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1987, 248 p.
- Easingwood, C., Moxey, S. et Capleton, H., *Bringing High Technology to Market: Successful Strategies Employed in the Worldwide Software Industry*, Journal of Product Innovation Management, 2006, 14 p.
- Favre, B., *Le partage de la valeur créée par l'innovation*, thèse de Mastère HEC, 2006, 54 p.
- Fayolle, A., *Entrepreneuriat – Apprendre à entreprendre*, Dunod, Paris 2004, 392 p.
- Feuillant, D. et Millier, P., *Pour un marketing spécifique aux start-up de la high-tech*, L'Art d'entreprendre 3, Les Echos, 2007, 2 p.
- Fiegenbaum, A., Hart, S. et Schendel, D., *Strategic reference point theory*, Strategic Management Journal, 1996, 17 p.
- Forbis, J. et Mehta, N., *Value-based strategy for industrial products*, The McKinsey Quarterly, 1981, 18 p.
- Franck R., George J. et Narasimhan L. "When your competitor delivers more for less", McKinsey Quarterly, 2004, 11 p.
- Frery, F., *Sortir de la recherche pure pour marier créativité technique et business*, Le Nouvel Economiste, 2007, 1 p.
- Frery, F., *The Fundamental Dimensions of Strategy*, MIT Sloan Management Review, 2006, 4 p.
- Fresse de Monval (de), B., *Le business model 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.

- 
- Friedmann, R. et French, W., *Pricing Augmented Commercial Services*, Journal of Product Innovation Management, 1987, 10 p.
- Gans, J. et Stern, S., *The product market and the market for “ideas“: commercialization strategies for technology entrepreneurs*, Research Policy, 2003, 18p.
- Gerstner, E., *Do higher prices signal higher quality?*, Journal of Marketing Research, 1985, 7 p.
- Goldsmith, R. et Newell, S., *Innovativeness and price sensitivity: managerial, theoretical and methodological issues*, Journal of Product and Brand management, 1997, 12 p.
- Gourville, J., *Eager sellers, stony buyers: understanding the psychology of New-Product Adoption*, Harvard Business Review, 2006, 8 p.
- Govindarajan, V. et Gupta, A., *Strategic Innovation: A conceptual Road Mad*, Business Horizons, 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, 2004, 8 p.
- Grunenwald, J. et Vernon, T., *Pricing decision making for high-technology products and services*, Journal of Business & Industrial Marketing, 1988, 10 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, 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.
- Hayes, R. et Abernathy, W., *Managing our way to economic decline*, Harvard Business Review, 1980, 11 p.
- Hinterhuber, A., *Towards value-based pricing-An interactive framework for decision making*, Industrial Marketing Management, 2004, 14 p.
- Iansiti, M. and West, J., *Technology Integration: Turning Great Research into Great Products*, Harvard Business Review, 1997, 11 p.
- Iselin, F., *Plaidoyer pour développer l'essaiage 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.

---

Jap, S. et Naik, P., *Introduction to the special issue on online pricing*, Journal of Interactive Marketing, 2004, 3 p.

John, G., Weiss, A. et Dutta, S., *Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework*, Journal of Marketing, 1999, 14p.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. et Fréry, F., *Stratégique*, Pearson, Paris 2005, 732 p. : 292-311

Kalyanaram, G. et Winer, R., *Empirical generalizations from reference price research*, Marketing Science, 1995, 9 p.

Kantamneni, S., et Coulson, K., *Measuring perceived value: Scale development and research findings from a consumer survey*, The Journal of Marketing Management, 1996, 15 p.

Karakaya, F. et Kobu, B., *New product development process: an investigation of success and failure in high-technology and non-high-technology firms*, Journal of Business Venturing, 1994, 18 p.

Keeney, R., *The Value of Internet Commerce to the Customer*, Management Science, 1999, 10 p.

Kelly, J. et Coaker, J., *The importance of price as a choice criterion for industrial purchasing decisions*, Industrial Marketing Management, 1976, 14 p.

Kerdrel (de), Y., *PME, comment entrer dans le club des grandes*, Le Figaro, 1<sup>er</sup> novembre 2005, 3 p.

Kim, C. et Mauborgne, R., *Stratégie Océan Bleu*, Village Mondial, 2005, 272 p.

Kim, C. et Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review, 2004, 12 p.

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

Kim, C. et Mauborgne, R., *Creating new market space*, Harvard Business Review, 1999, 11 p.

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

Kortge, D., Okonkwo, P., *Perceived Value Approach to Pricing*, Industrial Marketing Management, 1993, 8p.

Kortge, D., Okonkwo, P., Burley, J. et Kortge, J., *Linking Experience, Product Life Cycle, and Learning Curves: Calculating the Perceived Value Price Range*, Industrial Marketing Management, 1994, 8 p.

Kotler, P. et Dubois, B., *Marketing Management*, Publi-Union, 10ème édition, 2000, 790 p. : 463-492

Krieger, E., *Créer et financer une start-up : constat et recommandations*, Revue telecom, 2001, 6 p.

La Placa, P., *Contributions to marketing Theory and Practice from Industrial Marketing management*, Journal of Business Research, 1997, 20 p.

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

Laitamäki, J. et Kordupleski, R., *Building and Deploying Profitable Growth Strategies based on the Waterfall of Customer Value Added*, European Management Journal, 1997, 9 p.

Lancioni, R., *A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan*, Industrial Marketing Management, 2005, 7 p.

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.

Letowski, A., *Entreprises innovantes et accompagnement : où en est-t-on en 2007 ?*, colloque "Innover et entreprendre sur notre territoire », 2007, 7 p.

Letowski, A., *L'analyse des créations pérennes à trois ans par tranches de chiffre d'affaires et éléments de profils*, Observatoire de l'APCE, 2007, 5 p.

Lloyd, S., *Start low, sell high*, Business Review Weekly, 2004, 3 p..

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, 2002, 7 p.

Mahadevan, B., *Business models for Internet-Based E-Commerce: An anatomy*, California Management Review, 2000, 15 p.

Maître, B. et Aladjidi, G., *Les business modèles 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, 2004, 15 p.
- Markides, C., *A Dynamic View of Strategy*, Sloan Management Review, 1999, 9 p.
- Markides, C., *Strategic Innovation*, Sloan Management Review, 1997, 15 p.
- Marn, R., Roegner, E. et Zawada, C., *Pricing new products*, McKinsey Quarterly, 2003, 5 p.
- Marn, M. et Rosiello, R., *Managing Price, Gaining Profit*, Harvard Business Review, 1992, 11 p.
- Marquetty, F., *Mythes et réalités du "pricing power"*, La Tribune, 2008, 2 p.
- Miller, A., Wilson, B. et Adams, M., *Financial Performance Patterns of New Corporate Ventures: An Alternative to Traditional Measures*, Journal of Business Venturing, 1988, 14 p.
- Miller, W., *Innovation for business growth*, Research.Technology Management, 2001, 16 p.
- Millier, P., *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Dunod, Paris 2005, 262 p. : 57-58
- Mohr, J. et Shooshtari, N., *Introduction to the Special Issue: Marketing of High Technology Products and Innovations*, Journal of Marketing, 2003, 12 p.
- Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L., *Strategic Innovation: How to grow in mature markets*, European Business Forum, Issue 24, 2006, 5 p.
- Moore, G., *Inside the tornado*, Capstone, 1998, 256 p.
- Moore, J., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, Harvard Business Review, 1993, 12 p.
- Morris, M., Schindehutte, M. et Allen, J., *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, Journal of Business Research, 2005, 10 p.
- Morris, M., Schindehutte, M. et LaForge, R., *Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing perspectives*, Journal of Marketing, 2002, 19 p.
- Morris, M. et Schindehutte, M., *Pricing as Entrepreneurial Behavior*, Business Horizons, 2001, 8 p.
- Morris, M., Cantalone, R., *Four components of effective pricing*, Industrial Marketing Management, 1990, 9 p.

- 
- Morris, M. et Fuller, D., *Pricing an Industrial Service*, Industrial Marketing Management, 1989, 8 p.
- Nagle, T. et Holden, R., *The strategy and tactics of pricing*, Prentice Hall, 1995 : 72-114
- Nagle, T., *Economic Foundations for Pricing*, Journal of Business, 1984, 23 p.
- Nguyen, V., *L'humain, critère clé du capital-risque*, La Tribune, 2007, 2 p.
- Nussbaum, B., *Get Creative*, Business Week, Aug 8/15 2005, 7 p.
- Observatoire des start-up IT*, France Finance & Technologie et PAC, 2001, 213 p : 100.
- Peiron, D., *Les prix ont perdu de leur crédibilité*, La Croix, 10 janvier 2007, 1 p.
- Pellegrino-Desjacques, C. et May, H., *Analyse des facteurs de succès des start-up*, Recherche appliquée de HEG Genève, 2003, 40 p.
- Phillips, L., *Creating Market-Centric Mindsets*, Reinventures, 2001, 80 p.
- Pitt, L., Berthon, P. et Morris, M., *Entrepreneurial pricing : the Cinderella of marketing strategy*, Management Decision, 1997, 7 p.
- Porter, M., *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, 2001, 16 p.
- Porter, M., *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996, 18 p.
- Porter, M., Conférence au Groupe HEC, 30 septembre 2002
- Porter, M., *Competitive advantage*, Free Press, 1985, 557 p. : 4-11
- Rao, A., Bergen, M., Davis, S., *How to Fight a Price War*, Harvard Business Review, 2000, 8p.
- Rangan, K. et Bell, M., *Dell Online*, cas pédagogique, Harvard Business School, 1998, 49 p.
- Ray, S., *An integrated operations-marketing model for innovative products and services*, International Journal of Production Economics, 2005, 19 p.
- Rayport, J. et Sviokla, J., *Exploiting the Virtual Value Chain*, Harvard Business Review, 1995, 11 p.
- Rayport, J. et Sviokla, J., *Managing in the Marketplace*, Harvard Business Review, 1994, 10 p.
- Rice, M., O'Connor, G., Peters, L. et Morone, J., *Managing discontinuous innovation*, Research Technology Management, 1998, 7 p.

- 
- Rosenbloom, R. et Cusumano, M., *Technological Pioneering and Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry*, California Management Review, 1987, 26 p.
- Roumazeille, A.-S., *L'opportunité de marché dans un projet d'entreprise technologique innovante*, thèse de Mastère HEC, 2007, 79 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, 2002, 4 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 modèles : 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, 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, 2003, 13 p.
- Serres, M., *Petites chroniques du dimanche soir*, de Pommier ed., 2006, 294 p. : 192
- Seurat, R., *Sustained and Profitable Growth*, Business Strategy Review, 1999, 4 p.
- Shapiro, B. et Jackson, B: *Industrial Pricing to meet customer need*, Harvard Business Review, 1978, 9 p.
- Shepherd, D., Douglas, E. et Shanley, M., *New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies*, Journal of Business Venturing, 2000, 18 p.
- Silberzahn, P., *Rupture technologique : se lancer sur un marché virtuel*, L'Art d'entreprendre, Les Echos 2007, 2 p.
- Simon, H. et Butscher, S., *Individualised Pricing : Boosting Profitability with the higher Art of Power pricing*, European Management Journal, 2001, 6 p.

- 
- Slater, S. et Narver, J., *Market-oriented is more than being customer-led*, Strategic management Journal, 1999, 4 p.
- Slywotzky, A., *The profit zone*, Strategy & Leadership, 1998, 5 p.
- Smolny, W., *Innovations, prices and employment: A theoretical model and an empirical application for West German manufacturing firms*, Journal of Industrial Economics, 1998, 23 p.
- Spence, M., *Efficiency and Personalization as Value Creation in Internationalizing High-Technology SMEs*, Canadian Journal of Administrative Sciences, 2004, 14 p.
- Tableau de bord de l'innovation*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2006, 16 p.
- Tableau de bord de l'innovation*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2007, 16 p.
- Thiétart, R.-A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003, 537 p.
- Urbany, J. et Davis, J.: *Strategic Insight Three Circles*, Harvard Business Review, 2007, 2 p.
- Veryzer, R., *Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Product*, Journal of Product Innovation Management, 1998, 15 p.
- Vian, D. *Transforming invention into innovation: toward a generic cognitive strategic marketing process*, Research Paper, 2007, 14 p.
- Viardot, E., *Le marketing de la high tech*, Publi Union, 1992, 198 p.
- Vitale R., Giglierano J. et Miles M., *Entrepreneurial orientation, market orientation and performance in established and startup firms*, Paper presented at the UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship of Chicago, 2003, 20 p.
- Von Hippel, E., *Breakthroughs to Order at 3M*, MIT-SSM Working Paper, 1999, 21 p.
- Von Hippel, E., *Lead Users: An Important Source of Novel Products Concepts*, Management Science, 1986, 18 p.
- Walter, Z., Gupta, A. et Su, B., *The sources of on-line price dispersion across product types: an integrative view of online search cost and price premiums*, International Journal of Electronic Commerce, 2006, 26 p.
- Welsh, A. et White, J-F., *Small business ratio analysis: A cautionary note to consultants*, Journal of Small Business Management, 1981
- Wernerfelt, B., *A resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984, 10 p.

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

Williams, M., Tsai, M-H., et Day, D., *Intangible assets, entry strategies, and venture success in industrial markets*, Journal of Business Venturing, 1991, 19 p.

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

Woodside, A., *Pricing an Industrial Technological Innovation: A Case Study*, Industrial Marketing Management, 1995, 6 p.

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

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

---

## 7 ANNEXES

### 7.1 TABLE DES ILLUSTRATIONS

1. Méthodologie de la recherche
2. Hiérarchie des critères d'évaluation employés par les professionnels du capital investissement
3. Quatre situations d'innovation
4. Six situations d'innovation
5. De nouvelles offres comme conséquences d'une volonté de changer les règles du jeu
6. Les trois cercles stratégiques
7. Inadéquation entre la vision du fournisseur et celle du client : le « facteur 9 »
8. De l'idée au marché
9. Le marché inexistant, contexte d'entrepreneuriat de rupture
10. De l'opportunité de marché à l'opportunité d'affaires
11. *Service Dimensions by Differentiated Levels*
12. Modélisation de la valeur perçue
13. Tableau de l'utilité pour l'acheteur
14. La VUPC intègre les dimensions des autres concepts
15. Définition de la VUPC
16. Quatre situations de VUPC
17. Profil de la valeur économique de l'Alathon 25
18. *Comparison of Profit Levers*
19. Effets de l'innovation sur la valeur pour les clients
20. Modèle de représentation de la proposition de valeur
21. Structure du prix et des coûts
22. Partage de la valeur
23. Analyse managériale des variables du positionnement prix
24. *Personal computer: Prices, Memory, CPU Speed, Hard Drive Capacity*
25. Les différentes techniques de fixation des prix
26. Les différentes étapes dans la fixation d'un prix

- 
27. *Framework for value-based pricing*
  28. *A simplified model of why we buy*
  29. Modèle financier de valeur économique
  30. *In the Pocket Price Waterfall, each Element Represents a Revenue Leak*
  31. Profil de l'échantillon « FCPI »
  32. Comparaisons à l'intérieur de l'échantillon « FCPI »
  33. Comparaisons entre les échantillons « FCPI » et « Concours »
  34. Prescripteurs de questionnaires
  35. Modèle de recherche empirique
  36. Système d'attribution des points selon les réponses au questionnaire
  37. Fonctions des répondants
  38. Taux d'activité des *start-up* de l'échantillon
  39. Secteurs d'activité des *start-up*
  40. Type de clientèle cible
  41. Seuils de chiffres d'affaire du panel
  42. Date d'immatriculation au registre du commerce
  43. Date de lancement de la nouvelle offre
  44. Opportunité de marché
  45. Typologie des réponses obtenues sur les attributs de la valeur de l'offre de référence
  46. Codage des verbatim concernant les attributs de la valeur de l'offre de référence
  47. Codage des attributs de la valeur de l'offre de référence
  48. Identification de l'offre de référence
  49. Types d'alternatives à la nouvelle offre
  50. Sélection de l'offre de référence
  51. Scores obtenus par les *start-up* sur la VUPC de l'offre de référence
  52. Acteurs de l'étude du marché
  53. Nombre d'applications considérées pour la nouvelle offre
  54. Nombre de segments visés au lancement de la nouvelle offre
  55. Type de clients visés au lancement de la nouvelle offre
  56. Evaluation de la compréhension de la nouvelle offre par les clients
  57. Evaluation des coûts de transfert liés à la nouvelle offre
  58. Corrélation entre coûts de transfert et asymétrie d'information

- 
59. Types d'alternatives à la nouvelle offre
  60. Comparaison des typologies des réponses obtenues sur les attributs de la valeur de l'offre
  61. Comparaison des codages des verbatim concernant les attributs de la valeur de l'offre de référence et ceux de la nouvelle offre
  62. Codage des attributs de la valeur de la nouvelle offre
  63. Bénéfice perçu de la nouvelle offre : optimisation des coûts
  64. Bénéfice perçu de la nouvelle offre : augmentation des revenus
  65. De doubles propositions de valeur économiques ?
  66. Corrélation bénéfices perçus/sacrifices perçus
  67. Typologie de la VUPC des nouvelles offres du panel (modèle de Santi)
  68. Scores obtenus par les start-up sur l'évaluation de la VUPC de la nouvelle offre
  69. Scores obtenus : comparaison entre VUPC de l'offre de référence et de la nouvelle offre.
  70. Croisement entre les résultats individuels sur la VUPC
  71. Répartition des start-up en fonction du taux de croissance de leur chiffre d'affaires
  72. Répartition des start-up en fonction de leur croissance et de leur maturité
  73. Moyens d'accompagnement mobilisés
  74. Aides et subventions publiques obtenues
  75. Fonds levés auprès d'investisseurs privés
  76. Taux des fonds privés levés par rapport aux attentes des managers
  77. Résultats globaux du panel
  78. Positionnement prix des start-up proposant une VUPC supérieure à l'offre de référence
  79. Positionnement prix des start-up proposant une VUPC inférieure à l'offre de référence
  80. Répartition des start-up en fonction de leur score d'intégration de la VUPC, et de la croissance de leur chiffre d'affaires
  81. Corrélation entre la variable « levée de fonds » et l'intégration de la VUPC
  82. Corrélation entre la variable « accompagnement » et l'intégration de la VUPC
  83. Corrélation entre la variable « maturité » et l'intégration de la VUPC
  84. Méthodes de fixation des prix du panel

85. Codage des catégories de Viardot
86. Processus du positionnement prix intégrant la valeur client, pour une start-up technologique
87. Les 5 forces de Porter
88. Choix de l'industrie basé sur les performances technologiques
89. Coca-Cola business design
90. De la technologie aux clients
91. Comparaison de l'indice de VUPC d'une nouvelle offre *premium* par rapport à un distributeur traditionnel de meubles
92. Courbe de la valeur des hôtels Formule1
93. *Productivity Rules*
94. *Resource-Product matrix*
95. *Perceived-Value Pricing Model*
96. Modèle intérateur de typologies de propositions de valeur
97. Equation de la valeur
98. Typologie des propositions de valeur du panel
99. Neuf stratégies de gestion du rapport qualité/prix
100. L'horloge stratégique
101. *From One-dimensional to Two-dimensional Pricing*
102. *Crossing the chasm*
103. Cartographie des besoins d'apprentissage

## 7.2 QUESTIONNAIRE

<b>Q.00</b>	<b>Votre entreprise est-elle encore en activité ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i> <i>(Si vous cochez non, la suite du questionnaire vous concerne également)</i>		
	Oui	1	
	Non	2	
<b>Q.01</b>	<b>L'étude de votre marché a été réalisée par...</b> <i>(Plusieurs réponses possibles)</i>		
	Un cabinet spécialisé	1	
	Une junior entreprise	2	
	Un consultant	3	
	Vous-même ou votre équipe	4	
	Aucune étude n'a été réalisée	5	
<b>Q.03</b>	<b>Quel est le nombre des applications commerciales possibles de votre technologie, que vous avez étudiées avant la commercialisation de votre offre ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>		
	Une application	1	
	2 ou 3 applications	2	
	4 ou 5 applications	3	
	Plus de 5 applications	4	
	Aucune application	5	
<b>Q.04</b>	<b>Avant le lancement de votre activité, diriez-vous que vos prospects n'étaient pas satisfaits par une offre imparfaite ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>		
	Oui, tout à fait	1	
	Oui, plutôt	2	
	Non, plutôt pas	3	
	Non, pas du tout	4	
	Je ne sais pas	5	
<b>Q.07</b>	<b>Pouvez-vous nous indiquer (en Euros ou en centimes d'Euros HT) le prix moyen de commercialisation du produit ou service concurrent que vous considérez comme le plus dangereux ?</b> <i>(Entrer les chiffres correspondants à la valeur, sans mentionner les chiffres après la virgule)</i> <i>(Saisir votre chiffre dans l'une des 3 cases)</i>		
	En centimes d'euros	[       ]	1
	En Euros	[       ]	2
	En K€	[       ]	3
<b>Q.08</b>	<b>Diriez-vous que vos clients maîtrisant les technologies que vous employez, comprennent FACILEMENT ou DIFFICILEMENT votre produit ou service ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>		
	Facilement	1	
	Plutôt facilement	2	
	Plutôt difficilement	3	
	Difficilement	4	
	Je ne sais pas	5	

⊕

	<b>Les attributs de la valeur de l'offre sont les différents paramètres d'un produit ou d'un service, identifiables et valorisables par les clients, qu'ils soient tangibles ou intangibles. Exemple d'attribut : productivité du client, simplicité, commodité, risque, image et séduction, protection de l'environnement.</b>	
Q.09	<b>Pouvez-vous nous citer les attributs de votre produit ou service, supérieurs à votre concurrent le plus dangereux et motivant vos clients à acheter votre offre ? (N'hésitez pas à vous exprimer)</b>	
Q.11	<b>Vos clients ont-ils des efforts à faire (formation, temps d'apprentissage, investissements complémentaires) pour utiliser votre produit ou service ? (Une seule réponse possible)</b>	
	Oui, tout à fait	1
	Oui, plutôt	2
	Non, plutôt pas	3
	Non, pas du tout	4
	Je ne sais pas	5
Q.12	<b>Quel type de clientèle ciblez-vous ? (Plusieurs réponses possibles)</b>	
	Clientèle B to B	1
	Clientèle B to C	2
Q.13	<b>Grâce à votre produit ou service, l'économie potentielle de coûts de vos clients est... (Une seule réponse possible)</b>	
	... inconnue	1
	... de 0	2
	... de moins 10%	3
	... de moins 10% à moins de 30%	4
	... de moins 30% et au-delà	5
Q.14	<b>Grâce à votre produit ou service, l'accroissement potentiel des ventes de vos clients est... (Une seule réponse possible)</b>	
	... inconnu	1
	... de 0	2
	... de plus 10%	3
	... de plus 10% à plus de 30%	4
	... de plus 30% et au-delà	5
Q.15	<b>Savez vous si votre prix favorise le retour sur investissement du client de votre client ? (Une seule réponse possible)</b>	
	Oui, tout à fait	1
	Oui, plutôt	2
	Non, plutôt pas	3
	Non, pas du tout	4
	Je ne sais pas	5

□

<b>Q.16</b>	<b>Pour le démarrage de la commercialisation de votre nouvelle offre, combien de segments de clients avez-vous visé ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>	
	1 segment	<b>1</b>
	2 segments	<b>2</b>
	3 ou 4 segments	<b>3</b>
	Plus de 4 segments	<b>4</b>
	Aucun segment	<b>5</b>
	<b>Nous allons parler maintenant de votre environnement concurrentiel. Nous considérons comme concurrence, toute offre commercialisée proposant la même fonction que votre produit ou service, ainsi que toute action de la part des clients parvenant au même usage que celui que vous proposez.</b>	
<b>Q.17</b>	<b>Avant que vous ne lanciez votre produit ou service, vos clients achetaient-ils un produit ou service alternatif ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>	
	Oui	<b>1</b>
	Non	<b>2</b>
<b>Q.18</b>	<b>Considérez-vous comme vos concurrents... ?</b> <i>(Plusieurs réponses possibles)</i>	
	... tous les acteurs de votre industrie proposant une alternative à votre produit ou service	<b>1</b>
	... des concurrents provenant d'autres industries	<b>2</b>
	Vos clients qui satisfont leurs besoins eux-mêmes	<b>3</b>
	Les trois à la fois	<b>4</b> <b>exclusif</b>
<b>Q.19</b>	<b>Cherchez-vous à vous différencier par rapport à un seul concurrent, celui que vous considérez comme le plus dangereux ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>	
	Oui, tout à fait	<b>1</b>
	Oui, plutôt	<b>2</b>
	Non, plutôt pas	<b>3</b>
	Non, pas du tout	<b>4</b>
	Je ne sais pas	<b>5</b>
<b>Q.20</b>	<b>Pouvez-vous nous citer les attributs (productivité, ergonomie, etc.) du produit ou service de votre concurrent le plus dangereux, valorisés par ses clients et qui les conduisent à acheter son offre ?</b> <i>(N'hésitez pas à vous exprimer)</i>	
	[ ] [	

<b>Q.22</b>	<b>Diriez-vous que vous avez cherché à vendre en priorité... ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>	
	... au plus grand nombre de clients possible	1
	... aux clients ayant le plus de moyens	2
	... aux clients disposés à payer le prix le plus élevé pour votre offre	3
	... aux clients disposés à acheter	4
	... aux clients payant le plus rapidement	5
	Autres : PRECISER [____]	6
<b>Q.23</b>	<b>Pour déterminer votre prix, vous avez, en première priorité ...</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>	
	suiwi les recommandations de votre étude de marché	1
	suiwi les recommandations de vos actionnaires	2
	demandé directement à vos clients combien ils seraient prêts à payer pour votre produit ou service	3
	pris en compte vos coûts et appliqué un coefficient de marge	4
	aligné votre offre sur la concurrence	5
	suiwi les recommandations de votre premier client	6
	Vous n'avez pas suivi de méthode particulière	7
	Autres : PRECISER [____]	8
<b>Q.24</b>	<b>Pour déterminer votre prix, vous avez, en seconde priorité ...</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>	
	suiwi les recommandations de votre étude de marché	1
	suiwi les recommandations de vos actionnaires	4
	demandé directement à vos clients combien ils seraient prêts à payer pour votre produit ou service	3
	pris en compte vos coûts et appliqué un coefficient de marge	4
	aligné votre offre sur la concurrence	5
	suiwi les recommandations de votre premier client	6
	Vous n'avez pas suivi de méthode particulière	7
	Autres : PRECISER [____]	8
<b>Q.26</b>	<b>Quelles sont toutes les remarques ou suggestions complémentaires que vous voulez laisser au doctorant ?</b> <i>(N'hésitez pas à vous exprimer)</i> <i>(Facultative)</i>	
	[ ]	
<b>Q.27</b>	<b>Pouvez-vous nous indiquer le nom de votre entreprise ?</b> <i>(Facultatif)</i>	
	[	

<b>Q.28</b>	<b>Dans quel secteur d'activité opérez-vous ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>		
	Mécanique et travaux des métaux	<b>1</b>	
	Chimie et matériaux	<b>2</b>	
	Génie des procédés	<b>3</b>	
	Electronique et télécommunication	<b>4</b>	
	Services informatiques et autres	<b>5</b>	
	Autres : PRECISER [_____]	<b>6</b>	
<b>Q.29</b>	<b>Par quels moyens votre projet de création a-t-il été accompagné ?</b> <i>(Plusieurs réponses possibles)</i>		
	Un incubateur, ou vous êtes lauréat du concours du Ministère de la recherche	<b>1</b>	
	Un (ou plusieurs) business angels, ou un réseau de prêt d'honneur	<b>2</b>	
	Un fonds d'amorçage, de capital-risque ou FCPI	<b>3</b>	
	Aucun accompagnement	<b>4</b>	
	Autre accompagnement : PRECISER [_____]	<b>5</b>	
<b>Q.30</b>	<b>Depuis l'origine de votre projet, quel est le montant total cumulé des fonds propres levés (en milliers d'Euros), hors apports des fondateurs ?</b> <b>Ces fonds n'incluent que les augmentations de capital.</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>		
	Moins de 150 K€	<b>1</b>	
	Entre 151 et 500 K€	<b>2</b>	
	Entre 501 et 1000 K€	<b>3</b>	
	Plus de 1 000 K€	<b>4</b>	
	Aucun	<b>5</b>	
<b>Q.30A</b>	<b>Par rapport à vos attentes, quel pourcentage représente effectivement les fonds levés ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>		
	Moins de 50%	<b>1</b>	
	Entre 51 et 100%	<b>2</b>	
	Entre 101 et 150%	<b>3</b>	
	Plus de 151%	<b>4</b>	
	Je n'avais pas d'attentes	<b>5</b>	
<b>Q.30B</b>	<b>Depuis l'origine de votre projet, quel est le montant total cumulé des subventions et des avances remboursables (en milliers d'Euros) que vous avez obtenu ?</b> <i>(Une seule réponse possible)</i>		
	Moins de 50 K€	<b>1</b>	
	Entre 51 K€ et 450 K€	<b>2</b>	
	Plus de 451 K€	<b>3</b>	
	Aucune	<b>4</b>	

<b>Q.31</b>	<b>Pouvez-vous nous indiquer l'année et le mois du lancement de la commercialisation de votre produit ou service qui génère le chiffre d'affaires le plus élevé pour votre entreprise ?</b> <i>(Merci de saisir les 4 chiffres de l'année et le mois en texte)</i>		
	Année	<b>1</b>	
	Mois	<b>2</b>	
<b>Q.31B</b>	<b>Toujours à propos de ce produit ou service générant le chiffre d'affaires le plus élevé pour votre entreprise, pouvez-vous nous indiquer (en Euros ou en centimes d'Euros HT) son prix de vente moyen ?</b> <i>(Entrer les chiffres correspondants à la valeur, sans mentionner les chiffres après la virgule)</i> <i>(Saisir votre chiffre dans l'une des 3 cases)</i>		
	En centimes d'euros	[ ]	<b>1</b>
	En Euros	[ ]	<b>2</b>
	En K€	[ ]	<b>3</b>
<b>Q.32</b>	<b>Quel est le chiffre d'affaires (en milliers d'Euros) de votre entreprise des trois dernières exercices, ou des deux derniers si vous n'avez pas encore trois exercices ?</b> <b>Le dernier chiffre d'affaires doit correspondre à la dernière année fiscale.</b> <i>(Une réponse par ligne, sans mentionner les chiffres après la virgule)</i>		
	<b>2005</b>	[ ]	
	<b>2006</b>	[ ]	
	<b>2007</b>	[ ]	
<b>Q.34</b>	<b>Quelle est la date de l'immatriculation au registre du commerce de votre entreprise ?</b> <i>(Merci de saisir les 4 chiffres de l'année et le mois en texte)</i>		
	<b>Mois</b>	[ ]	
	<b>Année</b>	[ ]	
<b>Q.35</b>	<b>Pouvez-vous nous préciser votre nom ?</b> <i>(Facultatif)</i>		
	[ ]		
<b>Q.36</b>	<b>Quel poste occupez-vous ?</b> <i>(Plusieurs réponses possibles)</i>		
	Président Directeur Général, Directeur Général ou gérant	<b>1</b>	
	Fondateur	<b>2</b>	
	Associé	<b>3</b>	
	Administrateur	<b>4</b>	
	Autres : PRECISER [ ]	<b>5</b>	
<b>Q.37</b>	<b>Si vous souhaitez avoir un résumé de la thèse du doctorant, nous vous invitons à inscrire ci-dessous votre adresse électronique.</b> <i>(facultative)</i>		

### 7.3 LETTRE D'INVITATION AU QUESTIONNAIRE

Cher(e)s Ami(e)s entrepreneurs,

Depuis près de 3 ans, j'effectue, sous la direction d'Alain Bloch, un travail de recherche dont le titre est : « **Proposition de valeur et positionnement prix. La place de la valeur dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques** ».

Le moment est désormais venu de tester les hypothèses que mon travail m'a permis de formuler, et c'est le but du questionnaire que je vous soumetts aujourd'hui.

Pour cette étape très importante, j'ai besoin de votre concours. En effet, sans un nombre minimum de 200 réponses\*, la robustesse scientifique des résultats de ma recherche risque de ne pas être optimale.

Si d'aventure, vous avez été conduit à cesser votre activité, ne vous dispensez pas de répondre à ce questionnaire : vos informations sont aussi importantes pour moi !

Puisque cette recherche concerne la proposition de valeur, je me dois d'en formuler une pour stimuler votre collaboration !

Je suis convaincu que vous tirerez 3 bénéfices du temps que vous voudrez bien m'accorder (une vingtaine de minutes selon les différentes simulations) :

- 1. La plupart des questions seront autant de sujets de réflexion pour vous, selon les entrepreneurs auprès desquels j'ai testé ce questionnaire.**
- 2. Ceux d'entre-vous qui le désireront recevront, à condition de m'indiquer leur adresse email, un résumé managérial de la thèse.**
- 3. Répondre à ce questionnaire, c'est aussi contribuer directement à la progression de la connaissance sur un sujet qui, sans doute, est l'une de vos préoccupations importantes.**

J'ajoute que vous avez tout à fait la possibilité de remplir ce questionnaire en conservant l'anonymat le plus strict. Ainsi, vos éventuelles préoccupations de confidentialité seront satisfaites.

Il est possible que vous receviez plusieurs fois cette invitation, et si tel est le cas, je vous prie d'excuser ces redondances. Il se trouve qu'un certain nombre de partenaires d'HEC ont très aimablement accepté de relayer ce message, pour optimiser le taux de retour des questionnaires. Dans ce cas de figure, vous pouvez choisir de répondre à n'importe quelle invitation indifféremment.

Lorsque les résultats auront été collectés, je n'en aurai pas fini pour autant, car un important travail d'analyse et de conclusions m'attend. C'est pourquoi je vous serai reconnaissant de bien vouloir remplir ce questionnaire **pour le 15 mars, au plus tard.**

Pour ce faire, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous :

En vous remerciant par avance de l'attention que vous porterez à ma requête et très cordialement à vous, Frédéric Iselin

\* la définition que j'ai retenu pour une start-up, dans le cadre de ma recherche est la suivante : création de nouveaux usages par la technologie ou de nouveaux usagers, par ou avec la technologie (hors biotechnologies, mais incluant la bio-informatique et le « medical device ») ; besoins financiers élevés (nécessité de recourir aux financements extérieurs, publics et/ou privés) ; jusqu'à huit ans après immatriculation au registre du commerce.



## 7.5 CV FREDERIC ISELIN

Depuis I/01 : **HEC Paris** (Jouy-en-Josas)

**Professeur affilié**

*Stratégie, marketing de l'innovation et création d'entreprise*

Enseignement et tutorat : école HEC, MBA, Executive MBA et Mastères

**Directeur HEC Start-up**

*Formation & accompagnement pour entrepreneurs*

Management du centre de profit

**PANDORA** (Paris)

*Conseil en création et développement d'entreprises innovantes*

**Gérant**

Médiateur agréé par le Centre de médiation et d'arbitrage de Paris

Expert agréé auprès d'Oséo Anvar

V/96 – IX/00 : **SURGERY ONLINE** (Paris)

*Portail internet de services professionnels pour médecins spécialistes*

**Fondateur et Directeur Associé**

CA : 400 K€, 42 salariés ; 5 000 abonnés payants et 30 annonceurs

Levée de plus de 8 M€ de fonds privés et de concours publics

« Meilleur potentiel » Capital-IT 1999 ; Cyber-Entreprise de l'année 1998

V/95 – VII/97 : **GRUPE MICROFOLIE'S** (Paris)

*Edition Multimédia, filiale du Groupe Lagardère*

**Directeur Général online**

CA : 2,5 MF ; 15 salariés

Edition télématique des titres du Groupe EMAP

Lancement et développement du site internet « Place du Vin »

30 000 visiteurs mensuels, plus de 600 commandes (1997)

I/90 – I/95 : **VISUEL IMAGES** (Boulogne)

*Production de supports visuels et multimédia*

**Président-Directeur Général**

CA : 18 MF, 30 salariés

Fondateur d'Animage en 1990 ; fusion avec Visuel Images en 1992

VIII/85 – VIII/89 : **MEDIAGERANCE** (Courbevoie)

*Production de supports visuels et multimédia*

**Directeur de 3 centres de profit**

CA : 30 MF, 35 salariés

Responsable Production de 1985 à 1986

VI/83 – VII/85 : **PROTHESES & ORTHESES MEDICALES** (Paris)

*Prothèses esthétiques pour membres supérieurs*

**Responsable Production**

**FORMATION :**

Doctorant en sciences de gestion au CNAM

HEC Executive MBA (CPA), 2000

Mastère de recherche en marketing de l'innovation (mention Bien), CNAM 2006

Formation à la médiation au CMAP (Centre d'arbitrage et de médiation de Paris), 2005

1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année de droit à Paris I (1979-81)

Bac B (1978)

**PUBLICATIONS :**Ouvrages :

Iselin, F. et Bruhat, T., *Accompagner le créateur – la nouvelle donne de l'entreprise innovante*, Chiron, Paris 2003

Chapitre dans des ouvrages collectifs :

*Plaidoyer pour l'essaimage stratégique*, L'Art du Management 3, Les Echos / Dunod, 2005

*Strategor*, nouvelle édition (en cours)

Thèses et rapports de recherche :

*Propositions de valeur et création d'entreprise innovante technologique : vers un modèle intégrateur et un processus*, mémoire de mastère de recherche, CNAM, Paris, 2006

Création de matériel pédagogique :

*Cas Medicom*, diagnostic d'un projet de création d'entreprise innovante, 2003

Activités éditoriales :

Membre du comité de lecture de l'Académie de l'Entrepreneuriat, dans le cadre du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 24-25 novembre 2005

Articles :

*Aides à l'innovation : halte au feu !*, Les Echos, 8 juin 2006

*Start-up : vous devriez changer de nom*, Les Echos.net, Novembre 2001

*Le lièvre et la tortue*, Le Nouvel Hebdo, Novembre 2001

**ACTIVITES ANNEXES :**

Business angel

Maître de conférences à l'Ecole Polytechnique, à l'ESA Beyrouth et à l'ESC Toulouse

**CENTRES D'INTERET :**

Vie associative : visiteur de prison (1999-2004) ; Initiation à l'informatique (Emmaüs 2004)

Pratique du badminton et du tennis

Lecture (essais politiques, historiques et sociologiques)