

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.¹,

¹ 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.

RESUME²

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

² 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 craint, 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.