

## LES PROPOSITIONS DE VALEUR DES START-UP TECHNOLOGIQUES FRANÇAISES SONT-ELLES ATTRACTIVES ?

Résultats d'une recherche sur 280 entreprises  
Capitech – Janvier 2010



Frédéric Iselin  
[iselin@hec.fr](mailto:iselin@hec.fr)  
[www.hec.fr/iselin](http://www.hec.fr/iselin)

© F. Iselin, HEC PARIS

1

## INTERET DE LA RECHERCHE

- Pas d'entreprise profitable sans valeur pour le client
- Valeur pour le client vs. valeur pour l'actionnaire (Porter) ?
- Une expérience terrain → des intuitions
- Le *pricing* : un vecteur de dialogue avec les entrepreneurs
- Des intuitions devenues des frustrations



© F. Iselin, HEC PARIS

2

## AGENDA

### 1. QUELQUES CONCEPTS

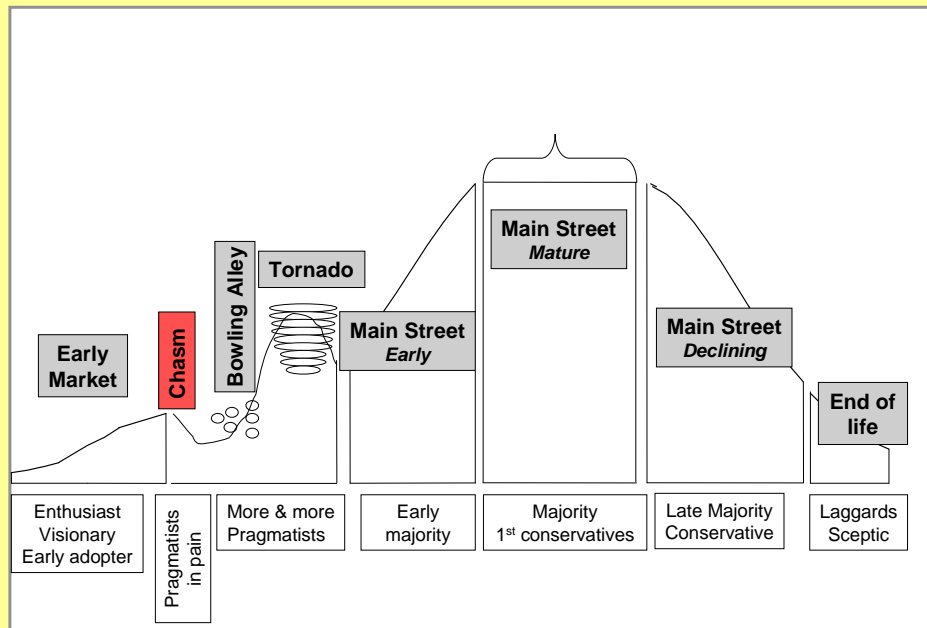
### 2. METHODOLOGIE

### 3. RESULTATS

## L'OPPORTUNITE DE MARCHE

- Une réponse (l'offre) qui correspond à une question (le besoin)
- Le besoin doit être intense : intérêt vs. envie
- Le besoin doit être partagé → marché
- Origines : insatisfaction des clients, progrès des technologies, besoins latents, ruptures dans l'environnement
- *Techno Push vs. Market Pull*

## LA PERCEPTION DE LA VALEUR CHANGE D'UN SEGMENT A L'AUTRE









© F. Iselin, HEC PARIS

5

Source : G. Moore

## QUAND ON CONNAÎT SA CIBLE, ON CONNAÎT SON CONCURRENT

- ➔ Pourquoi une OR ?
  - Pas de valeur sans référence 
  - « Je n'ai pas de concurrents » : 5 % !
  - Difficile de comparer plusieurs concurrents, encore plus d'en faire la synthèse
  - Se comparer au concurrent le plus dangereux
- ➔ OR / usage 
- ➔ Existe-t-il toujours une OR ?  
- ➔ L'OR peut être dans l'industrie ou en dehors 
- ➔ L'OR peut aussi être en dehors de toute industrie 

© F. Iselin, HEC PARIS

6

QUAND ON CONNAÎT SON CONCURRENT, IL FAUT COMPRENDRE SA VALEUR

Sacrifices perçus	ELEVES	Impasse ?	Peut-être
	Bas	Bof	Oui !
		Bas	ELEVES
Bénéfices perçus			

© F. Iselin, HEC PARIS

7

Source: Santii 2004

QUAND ON CONNAÎT LA VALEUR DE SON CONCURRENT, IL FAUT SE DIFFERENCIER

Pour 1 offre produite aux meilleurs coûts

		POSITIONNEMENT PRIX < OR - 15 %	POSITIONNEMENT PRIX = OR	POSITIONNEMENT PRIX > OR + 5 %
Pour 1 segment	VUPC > OR + 10 %	Oxymore ?	Contraint	Premium
	VUPC = OR	Économique	Me-too	Impasse
	VUPC < OR - 10 %	Low-cost	Impasse	Impasse

© F. Iselin, HEC PARIS

8

## AGENDA

### 1. QUELQUES CONCEPTS

### 2. METHODOLOGIE

### 3. RESULTATS

## ESSAI AVEC DES SOURCES SECONDAIRES

- ➔ 15 dossiers FCPI : l'intérêt de la recherche de fonds, la conformité avec le concept de start-up
  - Dossiers « Applications numériques » ou « Sciences de l'ingénieur », 2005 et 2006
  - 50 % > 10 ans, 11 rentables, 1 cotée
- ➔ Codage des mots-clés :
  - « Offre de référence » = mention d'un concurrent en particulier
  - « Valeur perçue par le client » = « valeur » + « client »
  - « Positionnement prix » = politique de prix mentionnée ou justifiée d'une quelconque manière
- ➔ Complément avec 15 dossiers du concours Oséo/MRT

## RESULTATS DES INVESTIGATIONS

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>

- Création de valeur client plutôt floue (« Meilleure qualité »)
- 1 seule chiffrée (+ 10 % CA pour les clients)
- 3 *pricings* différenciés et chiffrés (« un logiciel à 120 K€ contre 5 500 K€ »), sans justification de la valeur
- **Obligation de passer par des sources primaires : technique de la « boule de neige »**

© F. Iselin, HEC PARIS

11

## PROFIL DES REpondANTS



- **280 questionnaires exploitables**
- **96,8 % d'entreprises en activité**
- **60 % NTIC**
- **Une maturité moyenne de 5,4 ans**
- **61 % CA > 100 K€**

© F. Iselin, HEC PARIS

12

## LIMITES DU CHAMP DE RECHERCHE

- Aspects macro-économiques (ex : crise)
- Aspirations des entrepreneurs (ex : croissance)
- Cursus des entrepreneurs (ex : formation)
- Aspects opérationnels (ex : promotions)



## QUESTIONNAIRE (extrait)

### 5 / 19 questions pour évaluer la VUPC de l'offre de référence

	0 pt.	1 pt.	2 pts.	3 pts.
Avant le lancement de votre produit ou service, diriez-vous que vos prospects étaient insatisfaits, que ce soit par des offres concurrentes ou par une solution interne ?	Pas du tout NSP	Plutôt pas	Plutôt	Tout à fait
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 ?	< 2 attributs précis		2 attributs précis	3 attributs précis
Avant que vous ne lanciez votre produit ou service, vos clients achetaient-ils un produit ou service alternatif ?		Non		Oui
Qui sont vos concurrents ?		Tous les acteurs de votre industrie	Concurrents d'autres industries - « Do it yourself »	Les 3 à la fois
Cherchez-vous à vous différencier par rapport à un seul concurrent, celui que vous considérez comme le plus dangereux ?	Pas du tout NSP	Plutôt pas	Plutôt	Tout à fait

## AGENDA

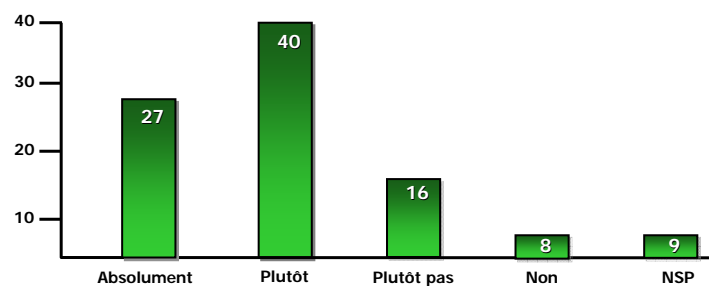
1. QUELQUES CONCEPTS

2. METHODOLOGIE

3. RESULTATS

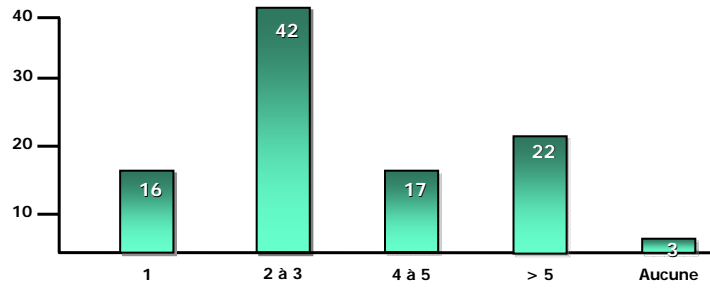
## LES START-UP ET L'OPPORTUNITE DE MARCHÉ

Avant de lancer votre nouvelle offre,  
diriez-vous que vos prospects étaient insatisfaits (en %) ?



## LES START-UP ET LA SEGMENTATION (1)

Nombre d'applications potentielles (à partir de la technologie) envisagées (avant lancement, en %)

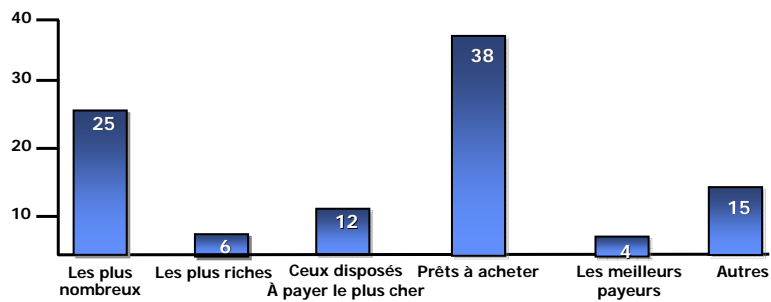


© F. Iselin, HEC PARIS

17

## LES START-UP ET LA SEGMENTATION (2)

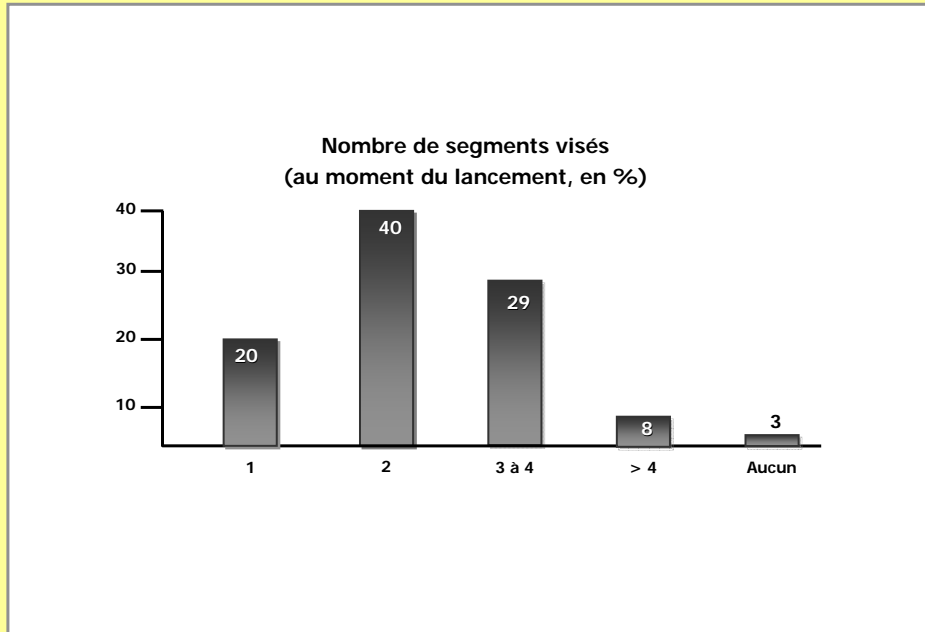
Quels clients avez-vous visés en priorité (au lancement, en %) ?



© F. Iselin, HEC PARIS

18

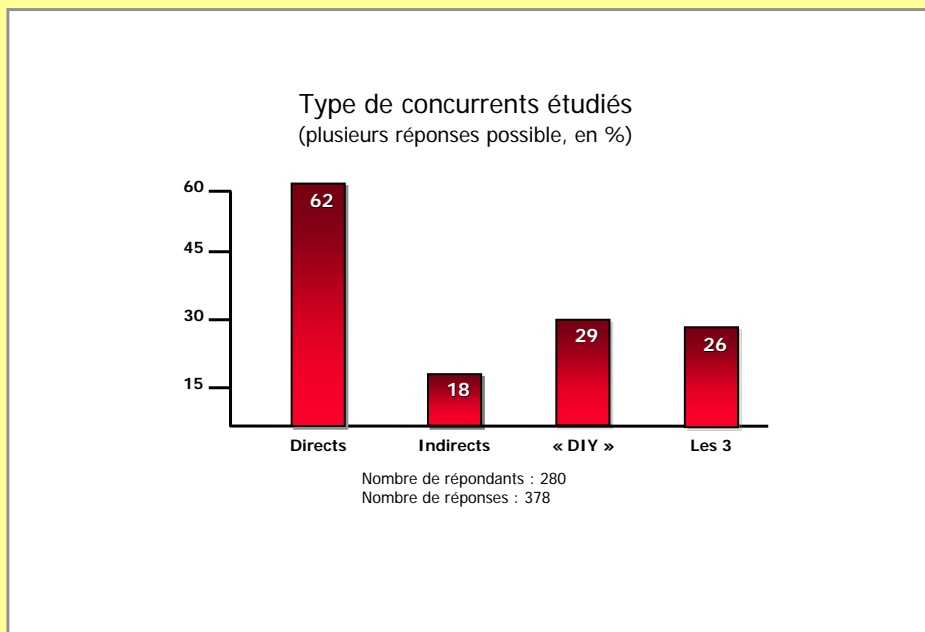
### LES START-UP ET LA SEGMENTATION (3)



© F. Iselin, HEC PARIS

19

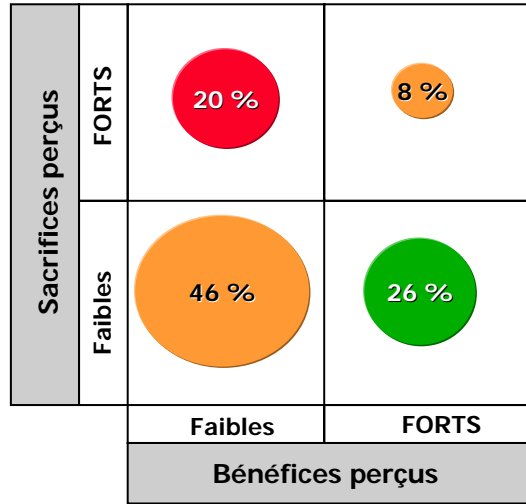
### LES START-UP ET LA CONCURRENCE



© F. Iselin, HEC PARIS

20

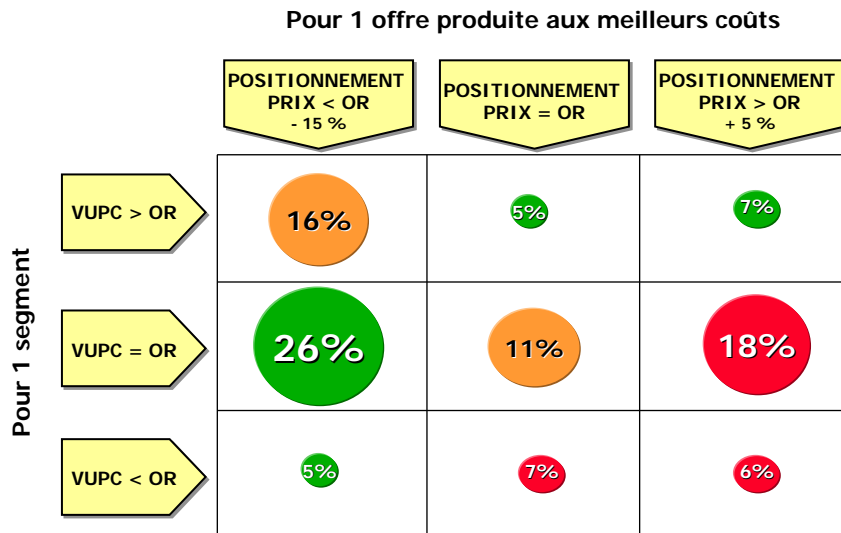
## LES START-UP ET LA VALEUR PERÇUE



© F. Iselin, HEC PARIS

21

## LES START-UP ET LA PROPOSITION DE VALEUR



© F. Iselin, HEC PARIS

22

### LIEN ENTRE ATTRACTIVITE PV ET CONCOURS PUBLICS ?

	Nombre de <i>start-up</i>	% total
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100</b>
<b>Score accompagnement &gt; 3</b>	<b>93</b>	<b>33 %</b>
<b>Score valeur &lt; 24</b>	<b>42</b>	<b>15 %</b>
<b>Score valeur &gt; 30</b>	<b>25</b>	<b>9 %</b>

© F. Iselin, HEC PARIS

23

### LIEN ENTRE ATTRACTIVITE PV ET INVESTISSEURS PRIVES ?

	Nombre de <i>start-up</i>	% total
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100</b>
<b>Score fonds = 3</b>	<b>156</b>	<b>56 %</b>
<b>Score valeur &lt; 24</b>	<b>86</b>	<b>31 %</b>
<b>Score valeur &gt; 30</b>	<b>19</b>	<b>7 %</b>

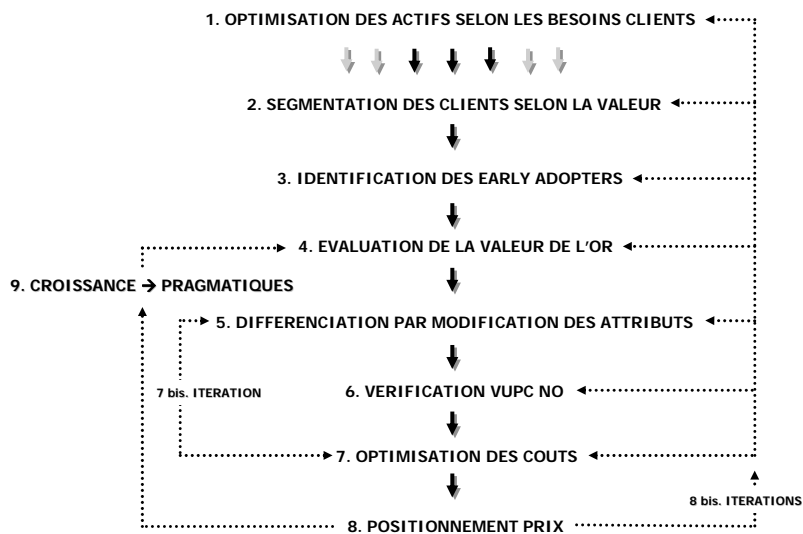
© F. Iselin, HEC PARIS

24

## IDENTIFICATION 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 ?				

## PROCESSUS DE PRICING PAR LA VALEUR



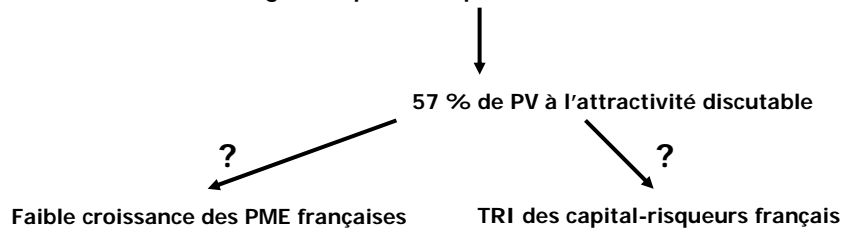
## CONCLUSIONS GENERALES

- ➔ Seulement 28 % des start-up pourraient vendre plus cher : 7 % le font
- ➔ C'est essentiellement le *pricing* (bas) qui permet de constater 43 % de propositions de valeur attractives
- ➔ L'expérience empirique ne pallie pas les faiblesses théoriques des managers de start-up
- ➔ Absence du concept de « Time to Market »
- ➔ De nombreuses questions demeurent, à commencer par l'étude de PME plus expérimentées



## SYLLOGISME

PV attractive = avantages compétitifs et profits



**LES PROPOSITIONS DE VALEUR  
DES START-UP TECHNOLOGIQUES FRANÇAISES  
SONT-ELLES ATTRACTIVES ?**

Résultats d'une recherche sur 280 entreprises

Capintech – Janvier 2010



**HEC**  
PARIS

Frédéric Iselin  
[iselin@hec.fr](mailto:iselin@hec.fr)  
[www.hec.fr/iselin](http://www.hec.fr/iselin)

© F. Iselin, HEC PARIS

29