

**École des Hautes Études Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master  
en sciences commerciales**

**Option : Marketing**

**THEME :**

**Le marketing entrepreneurial au service des  
Startup innovantes**

**Étude de cas : lancement et accompagnement des  
Startup au sein de l'incubateur Capcowork et le  
programme Algeria Startup Challenge.**

**Élaboré par :**

**M. Abdelfettah HERIZI**

**M. Hichem HADDED**

**Encadré par :**

**Mme Amel SAIDANI**

**Maître de conférences A**

**à EHEC Alger**

**7<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2020**



**École des Hautes Études Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master  
en sciences commerciales**

**Option : Marketing**

**THEME :**

**Le marketing entrepreneurial au service des  
Startup innovantes**

**Étude de cas : lancement et accompagnement des  
Startup au sein de l'incubateur Capcowork et le  
programme Algeria Startup Challenge.**

**Élaboré par :**

**M. Abdelfettah HERIZI**

**M. Hichem HADDED**

**Encadré par :**

**Mme Amel SAIDANI**

**Maître de conférences A**

**à EHEC Alger**

**7<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2020**

## *Dédicace*

### **Abdelfettah HERIZI**

Je dédie ce modeste travail :

À mon très cher père qui m'a toujours encouragé, qui m'a apporté son soutien inconditionnel et qui a veillé à ma réussite en déployant tous les efforts nécessaires.

À la meilleure Maman du monde, qui a toujours été derrière moi, je la remercie infiniment pour tous les sacrifices qu'elle a faits, la confiance et l'amour qu'elle m'a toujours accordé, merci pour votre dévouement et votre énorme soutien dans toutes les étapes de la vie, ce n'est que j'espère, que le commencement d'une longue série de victoire que je vous dédierai fièrement à chaque fois.

À mon très cher frère jumeau Youcef, ma grande sœur Asma et mon petit frère adoré Farouk, de m'avoir soutenu et encouragé tout au long de mon parcours universitaire.

Ajouter à ma famille, deux personnes que je considère comme étant des membres de ma famille, Hichem et Nesrine

Un spécial dédicace aussi à toute la famille ASC, Hamid, Mahdi, Mohamed, Lamine, Nouredine, Madame Slimani, Rym, Lotfi et tous les autres.

### **Hichem HADDED :**

À ma chère mère, La lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, celle qui s'est sacrifiée toujours pour me voir grandir.

À Mon cher père, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir.

Aucun mot ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices qu'ils ont consenti pour mon instruction et mon bien être.

À ma chère sœur Yousra, la plus belle des sœurs, mon amour et ma source de joie, je lui souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que dieu, le plus puissant, la garde pour moi.

À ma deuxième famille, mes sources de motivation, mes camarades de guerres, Abdelfettah HERIZI et Nesrine ZIAD.

Dédicace à toutes les personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et ceux qui m'ont accompagné durant mon parcours d'études supérieures.

## ***Remerciements***

Après 3 ans d'études supérieures, précédées par deux années préparatoires au niveau de l'école des hautes études commerciales EHEC Alger, voilà le jour de notre soutenance arrivé pour l'obtention d'un Master en sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, option : Marketing. Nous souhaitons adresser, en premier lieu, nos plus vifs remerciements aux dirigeants de notre chère école et à tout le personnel, enseignants et administration, qui nous ont accompagné pendant les cinq ans d'études. Nous tenons à exprimer notre entière gratitude à notre encadrante Mme SAIDANI Amel qui nous a orienté et aidé afin que nous puissions mener à bien ce projet de fin d'études, ainsi qu'aux membres du jury pour le travail exceptionnel qu'ils accomplissent.

Notre reconnaissance va également à notre encadrant et mentor dans le monde professionnel, la personne qui a cru en nous sans qu'on ait aucune expérience, Docteur Hamid BAKLI qui nous a ouvert les portes de son incubateur Capcowork. Cette belle rencontre a donné naissance à une collaboration qui dure depuis presque deux années et a permis le développement d'un grand programme destiné à la promotion des startups en Algérie ainsi qu'à plusieurs projets en cours de développement, des projets que nous menons en compagnie de notre camarade de guerre ZIAD Nesrine que nous tenons à remercier.

Un grand merci aussi au gérant de capcowork, Mohamed HAMOUDI, et à toute l'équipe, en particulier Hamza et Sylia pour leur chaleureux accueil.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, y compris la communauté de Algeria Startup Challenge d'avoir pris le temps de répondre à notre questionnaire.

## **Abstract**

L'avènement des nouvelles technologies de l'information a entraîné le développement d'une nouvelle économie et, en son sein, l'apparition d'un nouveau type d'entreprises d'avant-garde : les startups. Celles-ci se distinguent par leur mode de fonctionnement et par le pari qu'elles prennent sur une innovation.

De ces deux aspects fondamentaux découle une série de conséquences. Sur le plan Marketing, en amont du lancement d'un nouveau produit, les entreprises existantes voient leur logique dominante de Marketing traditionnel bouleversée : cette dernière repose en effet sur l'existence d'un marché déjà constitué et de besoins identifiables chez des clients que l'on peut et sait segmenter et cibler puis sur un marketing opérationnel basé sur une logique d'exploitation de l'existant. De la même manière que pour les structures existantes, les projets entrepreneuriaux nécessitent un recours aux techniques et stratégies Marketing, toutefois, le Marketing traditionnel constitue un obstacle pour les projets innovants, en l'occurrence, ceux portés par les startup, qui dans la plupart des cas visent un marché qui émerge à peine ( immature), voire inexistant dans certains cas, raison pour laquelle, certains chercheurs ont constaté l'importance de développement du Marketing entrepreneurial qui suit une logique effectuale : celle-ci repose sur un apprentissage basé sur l'exploration qui à son tour permet de découvrir un marché, une cible et un besoin bien identifiés tout en ayant un contact direct avec les clients pour une meilleure compréhension de leur comportement vis à vis de produits/services proposés par la Startup dans une optique d'amélioration continue pour atteindre le Product/ Marketing fit.

Forts de ce constat, nous avons décidé de focaliser notre recherche sur la manière dont une startup innovante peut mettre en œuvre une stratégie marketing gagnante pour un développement et un lancement efficaces de son produit/ service innovant.

**Mots clés :** Marketing entrepreneurial, Marketing, Entrepreneuriat, Stratégie, Startup, Client, Marché, Besoin, Nouveau produit, Expérimentation, Démarche effectuale, Lean startup, Design thinking, MVP, Product/Market Fit.

## الملخص:

أدى انتشار تكنولوجيا المعلومات الحديثة إلى تطوير اقتصاد جديد وظهور نوع آخر من المؤسسات وهو الشركات الناشئة التي تتميز بطريقة عملها الخاصة وكذلك المراهنة على الابتكار.

من هذين الجانبين الأساسيين، تتبع سلسلة من النتائج وخاصة على مستوى التسويق حيث تركز معظم المؤسسات القائمة على المنطق السائد للتسويق التقليدي الذي يعتمد على السوق الموجود بالفعل والاحتياجات المحددة من طرف الزبائن والعملاء والتي يمكن تقسيمها واستهدافها. كما تركز أيضا على التسويق التشغيلي القائم على منطق استغلال ما هو موجود ومتوفر.

بنفس الطريقة، المشاريع المبتكرة أيضا تحتاج لاستعمال تقنيات واستراتيجيات التسويق، لكن التسوق التقليدي يمكن أن يشكل عقبة أمامها لأن معظمها تستهدف أسواق بالكاد ناشئة أو حتى غير موجودة في بعض الحالات. ولهذا السبب لاحظ بعض الباحثين أهمية تطوير التسويق المقاولاتي الذي يتبع منطق محدد قائم على البحث والاستكشاف والذي يمكنهم من تحديد احتياجات السوق واستهداف الزبائن عن طريق الاتصال المباشر معهم بغاية معرفة احتياجاتهم وفهم سلوكياتهم بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المطروحة من قبل الشركة الناشئة من أجل تحسينها وتطويرها باستمرار من أجل تحديد خصائص المنتج المناسب الذي يجيب بطريقة فعالة على حاجيات السوق.

من هذه الملاحظة قررنا تركيز بحثنا على الطريقة التي تستعملها الشركة الناشئة المبتكرة لوضع استراتيجيته تسويق ناجحة من أجل تطوير وإطلاق المنتج أو الخدمة المبتكرة بطريقة فعالة

## **كلمات مفتاحية :**

المشاريع المبتكر، التسويق، المنتج، الشركة الناشئة، التسويق المقاولاتي، السوق، اقتصاد جديد، العملاء، التسويق التشغيلي، الابتكار.

### **Abstract:**

The emergence of new information technologies has led to the development of a new economy and, within it, to the emergence of a new type of cutting-edge business: startups. These are distinguished by the way they operate and by the bet they make on innovation.

These two fundamental aspects have a series of consequences. On the Marketing level, upstream of the launch of a new product, existing companies see their dominant logic of traditional Marketing based on the existence of an already constituted market and identifiable needs among customers that can and knows how to segment and target, then an operational marketing based on a logic of exploitation of the existing in the same way as existing structures, entrepreneurial projects require the use of marketing techniques and strategies, however, traditional Marketing is an obstacle for innovative projects, in this case, those carried by the startup that in most cases target a market that is just emerging (immature), or even non-existent in some cases, which is why some researchers have noted the importance of developing Entrepreneurial Marketing that follows a logic that can be carried out allowing a learning based on exploration which in turn allows to discover a market, a target, a well identified need while having direct contact with customers for a better understanding of their behaviour towards products / services offered by the Startup in a continuous improvement to achieve the Product / Marketing fit.

It is from this observation that we decided to focus our research on how an innovative startup can implement a winning marketing strategy for an efficient development and launch of its innovative product/service.

### **Key words:**

Entrepreneurial Marketing, marketing strategy, startup, customers, business, innovative product, information technologies, market, target, traditional Marketing

### Liste des tableaux

<b>Chapitre 01 : L'univers des startup innovantes</b>		
<b>Tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau 1-01</b>	Le marketing traditionnel versus le marketing entrepreneurial	<b>53</b>

<b>Chapitre 03 : Présentation du cas pratique et de la méthodologie de travail</b>		
<b>Tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau 3-01</b>	Répartition du questionnaire par type de question	<b>90</b>

<b>Chapitre 04 :</b>		
<b>Tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau 4-01</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>94</b>
<b>Tableau 4-02</b>	Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	<b>95</b>
<b>Tableau 4-03</b>	Répartition de l'échantillon selon le statut	<b>96</b>
<b>Tableau 4-04</b>	Répartition de l'échantillon selon la spécialité	<b>97</b>
<b>Tableau 4-05</b>	Répartition de l'échantillon selon la possession d'un projet entrepreneurial.	<b>98</b>
<b>Tableau 4-06</b>	Répartition de l'échantillon selon le stade d'avancement du projet	<b>99</b>
<b>Tableau 4-07</b>	Répartition de l'échantillon selon le domaine d'activité du projet	<b>101</b>
<b>Tableau 4-08</b>	Répartition de l'échantillon selon la perception de l'innovation dans le projet	<b>102</b>
<b>Tableau 4-09</b>	Fréquence du choix des caractéristiques d'une startup par l'échantillon.	<b>103</b>
<b>Tableau 4-10</b>	Répartition de l'échantillon selon la connaissance du concept marketing	<b>104</b>
<b>Tableau 4-11</b>	Fréquence du choix de la définition de la stratégie marketing	<b>106</b>
<b>Tableau 4-12</b>	Répartition de l'échantillon selon la réalisation de l'étude de	<b>107</b>

	marché.	
<b>Tableau 4-13</b>	Répartition de l'échantillon selon l'élaboration du plan marketing stratégique.	<b>108</b>
<b>Tableau 4-14</b>	L'inexistence ou l'immaturité d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage	<b>110</b>
<b>Tableau 4-15</b>	Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'adaptation du marketing entrepreneurial aux startup.	<b>114</b>
<b>Tableau 4-16</b>	Répartition de l'échantillon selon la connaissance du <i>Design Thinking</i> .	<b>115</b>
<b>Tableau 4-17</b>	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de l'importance du <i>Design Thinking</i> .	<b>116</b>
<b>Tableau 4-18</b>	Répartition de l'échantillon selon la connaissance du Lean startup.	<b>117</b>
<b>Tableau 4-19</b>	Répartition de l'échantillon selon l'évaluation de l'importance du Lean startup.	<b>118</b>
<b>Tableau 4-20</b>	Répartition de l'échantillon selon le choix de la méthode de développement du produit.	<b>119</b>
<b>Tableau 4-21</b>	Croisement de données entre la spécialité et la connaissance du marketing concept	<b>121</b>
<b>Tableau 4-22</b>	Croisement de données entre le statut et la connaissance du marketing concept	<b>122</b>
<b>Tableau 4-23</b>	Croisement de données entre le stade d'avancement du projet et la réalisation de l'étude de marché.	<b>123</b>
<b>Tableau 4-24</b>	Croisement de données entre la réalisation du plan marketing stratégique (SCP) et la réalisation de l'étude de marché.	<b>125</b>
<b>Tableau 4-25</b>	Croisement de données entre la connaissance du marketing concept et l'inutilité du marketing dans un projet entrepreneurial.	<b>126</b>
<b>Tableau 4-26</b>	Croisement de données entre le choix de méthode de développement de produit et l'exigence de l'utilisation des techniques plus avancés que le marketing classique dans le développement d'un projet.	<b>128</b>
<b>Tableau 4-27</b>	Croisement de données entre le choix de méthode de	<b>130</b>

	développement de produit et l'adoption de l'hypothèse : « Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède (Moyens limités) »	
<b>Tableau 4-28</b>	Croisement de données entre l'hypothèse : « Comprendre et apprendre des réactions clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux » et l'hypothèse « La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution »	<b>132</b>
<b>Tableau 4-29</b>	Conversion des valeurs nominale en valeurs numériques dans l'ACP	<b>135</b>
<b>Tableau 4-30</b>	Remplacement des hypothèses par des variables adaptées au format ACP	<b>135</b>
<b>Tableau 4-31</b>	Matrice de corrélations	<b>136</b>
<b>Tableau 4-32</b>	KMO AND Bartlett's TEST	<b>136</b>
<b>Tableau 4-33</b>	Corrélation des variables avec les dimensions :	<b>137</b>
<b>Tableau 4-34</b>	Tableau des valeurs propres	<b>138</b>
<b>Tableau 4-35</b>	Classement de l'importances des corrélations des variables avec le premier facteur :	<b>139</b>
<b>Tableau 4-36</b>	Classement de l'importances des corrélations des variables avec le deuxième facteur :	<b>140</b>
<b>Tableau 4-37</b>	Tableau de la contribution des variables dans les facteurs	<b>141</b>
<b>Tableau 4-38</b>	Remplacement des variables de l'ACP par les hypothèses initiales.	<b>143</b>
<b>Tableau 4-39</b>	Application du raisonnement logique algébrique sur les variables du deuxième facteur	<b>144</b>
<b>Tableau 4-40</b>	Analyse des résultats de l'étude et vérification des hypothèses	<b>148</b>

### Liste des figures :

<b>Chapitre 01 : L'univers des startup innovantes</b>		
<b>Figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 1-01</b>	Le Modèle d'écosystème entrepreneurial d'Isenberg (2011)	<b>29</b>
<b>Figure 1-02</b>	Les types d'innovation	<b>33</b>
<b>Figure 1-03</b>	Étapes du processus d'innovation	<b>37</b>

<b>Chapitre 02 : l'émergence du Marketing entrepreneurial, une nouvelle approche du marketing spécifique à l'entrepreneuriat innovant.</b>		
<b>Figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 2-01</b>	Les étapes du processus de développement d'un produit en utilisant le Design Thinking	<b>58</b>
<b>Figure 2-02</b>	Approche par l'adaptation	<b>63</b>
<b>Figure 2-03</b>	Approche par la segmentation	<b>64</b>
<b>Figure 2-04</b>	Approche par la vision	<b>65</b>
<b>Figure 2-05</b>	Approche par la co-création	<b>65</b>
<b>Figure 2-06</b>	La boucle du feedback	<b>67</b>
<b>Figure 2-07</b>	Le Product/Market Fit	<b>73</b>

<b>Chapitre 03 : Présentation du cas pratique et de la méthodologie de travail.</b>		
<b>Figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 2-01</b>	Logo Capcowork.	<b>76</b>
<b>Figure 2-02</b>	Organigramme Capcowork.	<b>79</b>
<b>Figure 2-03</b>	Le programme d'incubation.	<b>80</b>
<b>Figure 2-04</b>	Logo Algeria Startup Challenge.	<b>83</b>
<b>Figure 2-05</b>	Organigramme Algeria Startup Challenge.	<b>84</b>
<b>Figure 2-06</b>	Thématiques de Algeria Startup Challenge .	<b>86</b>

<b>Chapitre 04 :</b>		
<b>Figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 4-01</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>94</b>
<b>Figure 4-02</b>	Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	<b>95</b>
<b>Figure 4-03</b>	Répartition de l'échantillon selon le statut	<b>96</b>
<b>Figure 4-04</b>	Répartition de l'échantillon selon la spécialité	<b>98</b>
<b>Figure 4-05</b>	Répartition de l'échantillon en fonction de la possession d'un projet entrepreneurial.	<b>99</b>
<b>Figure 4-06</b>	Répartition de l'échantillon selon le stade d'avancement du projet	<b>100</b>
<b>Figure 4-07</b>	Répartition de l'échantillon selon le domaine d'activité du projet	<b>101</b>
<b>Figure 4-08</b>	Répartition de l'échantillon selon la perception de l'innovation dans le projet	<b>102</b>
<b>Figure 4-09</b>	Histogramme des fréquences du choix des caractéristiques d'une startup par l'échantillon.	<b>104</b>
<b>Figure 4-10</b>	Histogramme de la répartition de l'échantillon selon la connaissance du concept marketing	<b>105</b>
<b>Figure 4-11</b>	Histogramme de fréquence du choix de la définition de la stratégie marketing	<b>106</b>
<b>Figure 4-12</b>	Répartition de l'échantillon selon la réalisation de l'étude de marché	<b>108</b>
<b>Figure 4-13</b>	Cercle des réponses sur l'élaboration du plan marketing stratégique.	<b>109</b>
<b>Figure 4-14</b>	L'inexistence ou l'immaturation d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage	<b>110</b>
<b>Figure 4-15</b>	Perception sur les différents concepts liés au marketing entrepreneurial	<b>112</b>
<b>Figure 4-16</b>	Répartition de l'échantillon selon leur perception du degré d'adaptation du marketing entrepreneurial aux startups.	<b>114</b>

<b>Figure 4-17</b>	Répartition de l'échantillon selon la connaissance du concept Design Thinking.	<b>115</b>
<b>Figure 4-18</b>	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de l'importance du Design Thinking.	<b>116</b>
<b>Figure 4-19</b>	Répartition de l'échantillon selon la connaissance du Lean startup.	<b>117</b>
<b>Figure 4-20</b>	Répartition de l'échantillon selon l'évaluation de l'importance du Lean startup.	<b>118</b>
<b>Figure 4-21</b>	Répartition de l'échantillon selon le choix de la méthode de développement du produit.	<b>120</b>
<b>Figure 4-22</b>	Croisement de données entre la spécialité et la connaissance du marketing	<b>121</b>
<b>Figure 4-23</b>	Croisement de données entre le statut et la connaissance du marketing concept	<b>123</b>
<b>Figure 4-24</b>	Croisement de données entre le stade d'avancement du projet et la réalisation de l'étude de marché	<b>124</b>
<b>Figure 4-25</b>	Croisement de données entre la réalisation du plan marketing stratégique (SCP) et la réalisation de l'étude de marché	<b>125</b>
<b>Figure 4-26</b>	Croisement de données entre la connaissance du marketing concept et l'inutilité du marketing dans un projet entrepreneurial	<b>127</b>
<b>Figure 4-27</b>	Croisement de données entre le choix de méthode de développement de produit et l'exigence de l'utilisation des techniques plus avancés que le marketing classique dans le développement d'un projet	<b>130</b>
<b>Figure 4-28</b>	Croisement de choix de la méthode de développement du produit avec la logique effectuale	<b>131</b>
<b>Figure 4-29</b>	Croisement de la compréhension et l'apprentissage auprès des clients avec le la validation de l'offre à travers le test d'une première version	<b>133</b>
<b>Figure 4-30</b>	Représentation graphique des corrélations des variables avec les dimensions	<b>137</b>
<b>Figure 4-31</b>	Représentation graphique des valeurs propres des	<b>138</b>

	dimensions de l'ACP	
<b>Figure 4-32</b>	Contribution des variables dans le premier facteur	<b>141</b>
<b>Figure 4-33</b>	Contribution des variables dans le deuxième facteur	<b>142</b>
<b>Figure 4-34</b>	Cercle des corrélations	<b>142</b>

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 1 : l'univers des Startup innovantes.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 01 : Le contexte d'émergence de la startup.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 02 : Caractéristiques des Startup.....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre 2 : l'émergence du Marketing entrepreneurial, une nouvelle approche du marketing spécifique à l'entrepreneuriat innovant.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 01 : l'émergence du Marketing entrepreneurial.....</b>	<b>47</b>
<b>Section 02 : Le marketing entrepreneurial dans les Startup innovantes.....</b>	<b>56</b>
<b>Chapitre 3 : Présentation du cas d'étude et de la méthodologie de travail.....</b>	<b>75</b>
<b>Section 01 : Présentation l'entreprise Capcowork et du projet Algeria Startup Challenge.....</b>	<b>76</b>
<b>Section 02 : Cadre méthodologique de l'élaboration de l'étude.....</b>	<b>87</b>
<b>Chapitre 4 : Analyser le rôle du Marketing entrepreneurial dans un projet innovant de Startup.....</b>	<b>92</b>
<b>Section 01 : Analyse des résultats de la recherche.....</b>	<b>93</b>
<b>Section 02 : Recommandations.....</b>	<b>147</b>
<b>Conclusion générale : .....</b>	<b>157</b>



# Introduction générale

## 1. Introduction générale

Chaque année, des millions de personnes à travers le monde souhaitent se lancer dans une aventure entrepreneuriale pour des raisons qui peuvent différer d'un individu à un autre mais dans la plupart des cas, c'est bien souvent l'indépendance financière et la sortie du monde salarial qui fait rêver les gens et les conduit à penser à créer leur propre entreprise.

Souvent négligé par les entrepreneurs au départ par manque de temps ou méconnaissance de son intérêt, l'utilisation du marketing dans un projet entrepreneurial est plus que nécessaire, avant, pendant et après le développement d'un produit et contribue de manière significative au succès de la jeune entreprise. Une pratique qui permet aux entrepreneurs de bien étudier le marché dans lequel ils veulent opérer à travers ce qu'on appelle la démarche analytique qui porte d'une part sur l'environnement Macro-économique (constitué de l'environnement politico-légal, économique, technologique, socioculturel, aspect environnemental, en somme, les facteurs qui ont une influence indirecte sur l'entreprise), d'autres part, la démarche analytique porte également sur l'environnement micro-économique qui inclue les clients, la concurrence directe et indirecte, fournisseurs, partenaires qui ont plus au moins une influence directe sur l'entreprise. Cette étape est primordiale pour l'entrepreneur afin d'élaborer une analyse primaire des opportunités et des risques que l'environnement et le marché en question présentent.

Après avoir analysé l'environnement et le marché, l'entreprise passe à la démarche stratégique composée de trois volets : Segmentation - Ciblage - Positionnement, qui permettent aux entrepreneurs de découper le marché en sous-groupes homogènes d'individus ou d'entités selon différents critères propres aux marchés B2C comme : le critère géographique, socio-culturel, démographique et comportemental, tandis que, pour le B2B, le découpage s'effectue selon, en autres, la taille, le secteur, la capacité financière, la zone géographique de l'entreprise. Cette analyse a pour objectif de bien définir la cible que l'entreprise peut satisfaire tout en tirant une rentabilité financière. Ce choix de cible mène ensuite l'entreprise à définir son positionnement qui représente l'image que cette dernière veut avoir dans l'esprit de sa cible qui la distinguera de ses concurrents.

Une dernière démarche appelée " le marketing opérationnel " permet de définir ce que pratiquement tous les marketeurs et même les entrepreneurs doivent connaître : « Le marketing-mix (parfois traduit par plan de marchéage ou politique de marchéage) désigne, dans le cadre d'une entreprise ou d'une marque, l'ensemble cohérent de décisions relatives à 4

aspects encrant et prouvant l'existence effective de l'entreprise sur le marché et qui sont : le Produit, le Prix, la distribution et la communication. »

Cependant, tout ce que nous venons de citer constitue le Marketing traditionnel qui s'est développé au fil des années pour atteindre cette maturité qui permet aux entreprises de bien réfléchir le lancement de leurs nouveaux produits et ce, dans une logique d'exploitation d'opportunité que le marché offre.

A l'inverse, un porteur de projet innovant à l'affût d'opportunités se situe dans une perspective de changement. Il n'exploite pas tout le temps une opportunité existante mais en crée une nouvelle, selon une démarche interactive et inductive, de nature effectuale.

Dans une situation d'incertitude où les informations sont souvent incomplètes, une démarche marketing traditionnelle ne constitue tout le temps une solution dans la mesure où, l'entrepreneur inventif et innovateur sera confronté au risque de se retrouver dans un marché où l'offre et la demande sont quasi absentes. Dans ce contexte, des efforts seront mis en œuvre pour faire aboutir sa solution et faire apparaître une nouvelle catégorie économique : un nouveau bien, un nouveau service, un nouveau segment de marché, activité ou une nouvelle société. Mais son projet ne commencera à prendre sens que lorsque les clients potentiels reconnaîtront l'utilité de cette offre « nouvelle » qui en résulte. On dit alors qu'il a identifié une opportunité. C'est à partir de cette réflexion alimentée par beaucoup de chercheurs et professionnels internationaux en Marketing et en entrepreneuriat à l'image de Gilles Marion, Eric Ries, Edwin J. Nijssen, qu'est né le Marketing entrepreneurial qui s'appuie sur un certain nombre de techniques et stratégies qui viennent combler les manques et le vide théorique constatés dans le marketing traditionnel.

De nouvelles approches ont été développées visant à rendre utiles les différentes stratégies marketing dans le cadre du développement et du lancement de produits innovants qui selon les chercheurs, doivent suivre une démarche effectuale basée sur l'exploration et l'apprentissage du marché tout en étant en contact direct avec les prospects et l'environnement de l'entreprise et ce, afin d'optimiser le processus de développement de la solution pour qu'elle puisse rencontrer son public et permettre le succès de l'entrepreneur.

Le développement de la nouvelle économie grâce aux avancées technologiques a entraîné la multiplication de produits et services innovants dans différents secteurs et domaines, ce qui a rendu nécessaire l'adaptation des techniques du marketing traditionnel aux situations innovantes. C'est à partir de ce constat et de ce que nous venons d'énoncer, que nous nous

sommes intéressés à cette thématique en nous focalisant sur le rôle du marketing entrepreneurial dans le développement et le lancement de Startup innovantes.

Cette recherche, nous permettra de répondre à la problématique suivante : « Dans une démarche marketing entrepreneurial, quelle stratégie devrait adopter une startup innovante afin de s'imposer dans un marché qui n'existe pas encore ? »

Afin d'y répondre, un ensemble de sous-problématiques doivent être posées. Elles se définissent comme suit :

- L'utilisation de Marketing est-elle essentielle pour tout projet entrepreneurial ?
- Le Marketing traditionnel est-il suffisant à l'exploration entrepreneuriale de situations innovantes ?
- L'inexistence ou l'imaturité d'un marché exigent-elles le recours au Marketing entrepreneurial ?
- Est-il important d'adopter une démarche effectuale dans le lancement d'un produit innovant ?
- Pouvons-nous considérer le Lean Startup comme l'un des piliers du Marketing entrepreneurial dans le cas de lancement d'une Startup ?

**HYPOTHESES :**

- **Hypothèse N°1 :** L'utilisation de Marketing est essentielle pour tout projet entrepreneurial
- **Hypothèse N°2 :** Le Marketing traditionnel est insuffisant à l'exploration entrepreneuriale de situations innovantes.
- **Hypothèse N°3 :** L'inexistence ou l'imaturité d'un marché exige le recours au Marketing entrepreneurial.
- **Hypothèse N°4 :** L'adoption d'une démarche effectuale est importante dans le lancement d'un produit innovant.
- **Hypothèse N°5 :** Le Lean Startup est l'un des piliers du Marketing entrepreneurial dans le cas de lancement d'une Startup.

Ces problématiques nous ont poussé à effectuer une étude quantitative qui porte sur les startups participantes dans le programme national « Algeria Startup Challenge » afin d'étudier leur perception sur le marketing et l'innovation en général, et ensuite sur les différents concepts liés au marketing entrepreneurial, à l'exemple de l'exploration des marchés, démarche effectuale, limites du marketing traditionnel et la nécessité d'utiliser des techniques

plus adaptées aux situations innovantes comme *Lean startup* et *Design Thinking*. Le tout pour comprendre leur perception et la manière dont ils gèrent l'aspect marketing et le développement de leur produit.

Dans ce présent mémoire, nous aborderons, dans un premier chapitre, l'univers des startups innovantes où nous parlerons du contexte d'émergence de ce type d'entreprise, quelques définitions, ses caractéristiques (dimension innovante, notion d'incertitude, Business model spécifique) afin que le lecteur puisse mieux appréhender les concepts de base.

Le deuxième chapitre sera dédié à l'étude du marketing entrepreneurial, cette nouvelle approche du marketing spécifique à l'entrepreneurial innovant. Nous aborderons dans une première section le contexte de son émergence et sa définition nous permettra de mieux appréhender cette pratique nouvelle. Nous pourrons alors passer en revue quelques illustrations s'agissant des points de similarité et points de différenciation entre cette dernière et le Marketing traditionnel. Enfin, nous serons appelés à citer les principaux concepts clés qui le caractérisent. Dans la deuxième section, Nous nous focaliserons sur le comment et le pourquoi utiliser ce type du marketing dans le cadre du lancement d'une startup innovante. Nous commencerons par le *Design Thinking* comme outil pertinent de développement de nouveaux produits, sa définition et surtout son usage dans le cas d'une startup. Nous passerons par la suite au processus de développement des clients (*Customer development process*), et enfin nous clôturerons notre partie théorique par l'aspect : validation de l'attractivité de l'offre auprès des cibles potentielles où nous aborderons un concept très important, le *Lean Startup* comme moyen de valider le marché et le concept développé.

Dans la partie pratique de notre mémoire, notamment dans le chapitre portant sur l'analyse de l'impact et rôle du marketing entrepreneurial dans le développement et lancement de startup innovantes, nous allons surtout tenter de procéder à la validation des connaissances et compétences acquises pendant notre cursus d'étude mais aussi tout au long de la période de stage au sein de l'incubateur Capcowork et dans le programme Algeria Startup Challenge dont nous sommes également co-fondateurs.

Dans le cadre de cette initiative nationale parrainée par le Premier Ministère et sous l'égide du Ministre délégué de l'économie de la connaissance et des startups, nous avons pu recenser plus de 650 projets de startup à travers tout le territoire national, tout en ayant aussi comme partenaire le programme des nations unies pour le développement en Algérie sur le programme spécifique « Coronhackaton ».

Les réponses à ces questions nous permettront de procéder à la validation ou au rejet des hypothèses choisies au départ et sortir avec des résultats et recommandations susceptibles d'être fiables et utiles pour toute personne en phase de développement et de lancement d'un projet innovant, ce qui est, à terme, l'objectif ultime du marketing entrepreneurial. Ce travail nous servira aussi dans nos projets entrepreneuriaux au sein de l'incubateur Capcowork et dans l'accompagnement des startups participantes dans le programme Algeria Startup Challenge que nous menons en compagnie des acteurs de l'écosystème de l'innovation en Algérie.



## **Chapitre 1 : L'univers des startups innovantes**

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord essayer de bien expliquer le contexte d'émergence de ce type d'entreprises innovantes, leur apparition dans le monde des affaires et de l'économie en général, ensuite nous donnerons quelques définitions de la startup selon des chercheurs et des professionnels reconnus dans cet univers. Nous procéderons par la suite à l'explication d'une notion très importante, qui est l'écosystème des startups et ces principales composantes. Enfin, nous pourrons alors décortiquer les caractéristiques et spécificités des startups afin de mettre en évidence la différence qu'il y a entre ce type d'entreprise et les autres sociétés économiques.

### **Section 1 : Le contexte d'émergence de la startup**

#### **1.1. Contexte historique et économique :**

Multiplés sont les ruptures qui ont marqué le passage du XX<sup>ème</sup> siècle au XXI<sup>ème</sup> siècle. Dès lors, une nouvelle ère connu le jour, résultante de la mutation de l'environnement macro-économique avec ses différentes composantes notamment technologique, économique et enfin sociale. Un développement technique sans précédent ( informatique, électronique ou encore la montée des activités tertiaires ) accompagné par un bouleversement des enjeux économiques ( mondialisation, accentuation de la concurrence, interdépendance ) mais aussi dirigé par la transformation du mode d'organisation des entreprises ( différenciation, flexibilité, internationalisation ), et orienté par des individus dont les idéaux et valeurs n'ont pas été épargnés par ces changements tendant vers un mode individualiste impacté par la contemporanéisation et l'élévation du niveau de vie.

Nombreux sont les auteurs qui se sont penchés sur ce sujet à l'exemple de Cohen ou encore Yves-Frédéric Livian qui va jusqu'à pousser une hypothèse que de tels bouleversements donneront forcément naissance à une nouvelle forme d'organisation et donc à deux phénomènes économiques célèbres : la destruction créatrice par l'économiste autrichien Joseph Schumpeter « qui désigne en économie le processus de disparition de secteurs d'activité conjointement à la création de nouvelles activités économiques »<sup>1</sup> ainsi que les phénomènes d'exploration et d'exploitation par l'économiste James Gardner March, selon l'auteur : l'exploitation « inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficience, sélection, implémentation, exécution. ». Ainsi l'essence de l'exploitation est « le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants. Ces

---

<sup>1</sup> SCHUMPETER dans *Capitalisme, socialisme et démocratie* publié en 1942

effets sont positifs, rapides et prévisibles ». A l'inverse, l'exploration « inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation ». « L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives. Ces effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs. ».<sup>2</sup>

L'exploration mise donc sur l'agilité, l'innovation ainsi que le test permanent d'hypothèses dans une logique de bousculement continu ou encore l'expérimentation créatrice de valeur. À l'opposé, l'exploitation s'inscrit dans une logique d'amélioration de l'existant avec efficacité et efficience. Au final tout système a besoin de combiner entre les deux, la conciliation entre exploitation et exploration devient primordiale. Une entreprise qui n'innove pas est appelée à disparaître alors que la quête excessive de l'innovation peut chambouler le système établi voir le déstabiliser sans compter l'accroissement de coûts dans ce cas. L'apparition des startups remonte à la fin des années 1990. Cependant, leur logique s'inscrit dans une continuité de bouleversements et de changements. La mise en avant de l'innovation comme moteur de la croissance économique revient de droit à Schumpeter dans son livre *Théorie de l'évolution économique* paru en 1911. À cette évidence vient s'imbriquer notamment l'émergence d'une nouvelle forme de sociétés à Wall Street, revenant à la fin de la deuxième guerre mondiale (1945) sous le nom de sociétés à capital-risque (SCR) ou encore (VC) en anglais : *Venture Capital* (dû à la perception différente du risque dans les différents pays). Un concept fondé par le professeur Georges Frédéric Doriot, Père fondateur du capital-risque qui s'est lancé dans le pari du financement des jeunes entreprises par des capitaux privés moins frileux au risque, inspiré par le modèle de financement de l'innovation développé par l'armée américaine il décida de l'étendre au champ de l'économie générale en créant en 1946 le premier fonds de capital risque de l'histoire : *American Research & Development (AR&D)* : « un concept économique qui traduit l'accord d'un capital par des investisseurs à des sociétés naissantes et non cotées en Bourse ».<sup>3</sup> Et ceci afin de parer au problème de financement des sociétés en phase d'amorçage dû à leur non-éligibilité aux prêts bancaires.

Les investisseurs aussi appelés capital-risqueurs « apportent non seulement du capital mais aussi leur savoir-faire et réseau, en contribuant effectivement à l'accélération de la société de son démarrage jusqu'à son expansion »<sup>4</sup>. En contrepartie de supporter un lourd risque en cas de faillite ils perçoivent le rendement sur capital investi nettement supérieur au marché boursier mais aussi un cadre fiscal très avantageux. Ce type d'investissement permet à

<sup>2</sup> James. G March, Article March (1991): *Exploration and Exploration in organizational learning*

<sup>3</sup> <http://www.capital-risque.fr/> consulté le 21/06/2020 à 23 :58

<sup>4</sup> Ibid.

l'entreprise de mieux se positionner sur le marché grâce à un investissement initial censé attirer davantage d'investisseurs prenant une participation à son capital.

Le fond d'investissement à capital-risque quant à lui repose sur le principe simple. Les financements sont accordés à des entreprises naissantes offrant un large potentiel d'espérance et de rentabilité, doté d'un portefeuille varié d'entreprises qui échouent et celles qui réussissent censées couvrir les pertes des premières.

En effet, les années 90 ont vu une expansion inédite de ce mode de financement de l'innovation traduit en un développement que ce soit aux Etats Unis mais aussi à échelle planétaire. Lorsque le Nasdaq américain (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*) accorde une préférence boursière pour les jeunes sociétés, qui a offert des capitalisations boursières sans équivalent dans l'histoire à multiples sites internet à l'exemple de : Amazon, Yahoo ou encore EBay.. Il a ainsi financé pour 11,8 milliards de dollars, soit 44 % de plus que le record atteint en 1995, la moitié des 692 introductions en Bourse réalisées aux États-Unis en 1996.<sup>5</sup>

C'est à partir de là que sont nées de nouvelles entreprises appelées « startup » s'appropriant les innovations liées au nouveau système technique : « Elles sont par nature des créations d'entreprise qui ont fait le choix d'explorer de nouvelles situations porteuses d'opportunités (March, 1991) et qui développent ainsi une certaine capacité d'imaginer de nouvelles façons d'organiser leur entreprise pour gérer cette opportunité ».<sup>6</sup>

Le terme de start-up a apparu dès lors en combinant : entreprise innovante, naissante et à fort potentiel.

Contextualiser l'émergence de la startup ne peut se faire sans évoquer l'euphorie des années 2000 qui a aveuglé les investisseurs en les conduisant à survaloriser des valeurs technologiques entraînant l'éclatement de cette bulle spéculative. Le Nasdaq a vu son indice multiplié par cinq sur une période de cinq ans, pour chuter brutalement en 2000. La bulle spéculative de 2000-2001 en éclatant, a eu pour conséquence de geler tous les investissements dans les technologies quel que soit le secteur<sup>7</sup>. Résultat d'une exploitation trop hâtive. Cependant, Cartier (2003) rappelle que pour chaque grand bouleversement technologique, il y

---

<sup>5</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Capital\\_risque](https://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_risque), consulté le 22/06/2020 à 12 :15

<sup>6</sup> C. GAUJARD, *l'idéaltype de la start-up*, N°178, 2008, P3-P4

<sup>7</sup> Ibid. P4

a eu différents temps : un temps d'engouement, d'euphorie, un temps de désappointement, puis un temps de rentabilisation.

Ainsi, les dotcom's et sociétés high-techs continuent à faire leurs preuves avec une participation effective à l'actualité de l'économie, et vont jusqu'à jouer les premiers rôles d'actualité aujourd'hui.

## 1.2. Définition du concept startup

Le terme startup a vu le jour aux États-Unis dans les années 20 environ et s'est généralisé dans les années 90 lors de l'émergence des business liés à l'Internet.

Aujourd'hui encore, le mot startup a fini par être popularisé, figurant dans notre jargon quotidien comme un *Buzz Word* sans pour autant qu'il soit détaché de toute ambiguïté.

Un mot d'origine américaine composé de deux mots : « *Start* » qui signifie « démarrer » et « *Up* » qui fait référence à « la croissance ». Encore en français sous “jeune pousse”

Nombreuses sont les définitions qu'on peut trouver à ce sujet :

Selon Steve Blank : « Une startup est une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable permettant une croissance exponentielle »

« Institution humaine conçue pour créer un nouveau produit ou service dans des conditions d'incertitude extrême ».<sup>8</sup>

Cependant toutes les définitions s'accordent dans le fait que le concept de *Startup Company* désigne les entreprises dont la destinée prévue était d'avoir un décollage hors norme.

## 1.3. La notion de l'écosystème des startups

La dynamique entrepreneuriale d'un pays est conditionnée par les caractéristiques institutionnelles nationales et par les écosystèmes locaux qui ont pu se mettre en place.

### 1.3.1. Définition de l'écosystème des startups

La littérature sur l'écosystème entrepreneurial fait apparaître une diversité d'approches et de modèles. Cependant, « il n'existe pas encore de définition largement partagée » du concept parmi les chercheurs ou les praticiens » comme le note Stam (2015). On recense plutôt

---

<sup>8</sup> E. RIES, *Le Modèle Startup : Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*, Pearson, France, 2011, p4

plusieurs définitions pour cerner le concept. Isenberg (2010) souligne que l'écosystème de l'entrepreneuriat « consiste en un ensemble d'éléments individuels - tels que le leadership, la culture, les marchés financiers et les clients ouverts d'esprit-qui se combinent de manière complexe ». Ces éléments intégrés dans un système holistique pourraient stimuler la croissance et la création d'entreprises dans un endroit précis (Isenberg, 2010). Vogel, P. (2013) le définit, comme « une communauté interactive au sein d'une région géographique, composée d'acteurs variés et interdépendants (entrepreneurs, institutions et organisations) et de facteurs (marchés, cadre réglementaire, cadre de soutien, culture entrepreneuriale, etc.), qui évolue avec le temps et dont les acteurs et les facteurs coexistent et interagissent pour promouvoir la création de nouvelles entreprises ». Dans le même ordre d'idées, Mason, C. et Brown, R. (2014) définissent les écosystèmes comme « un ensemble interconnecté d'acteurs entrepreneuriaux (potentiels et existants), d'organisations entrepreneuriales (entreprises, venture capitaliste, *Business Angels*, banques), d'institutions (universités, agences du secteur public et de financement) et de processus entrepreneuriaux (taux de création d'entreprise, nombre d'entreprises à forte croissance, nombre de 'gazelles', nombre d'entrepreneurs en série, niveau d'ambition entrepreneurial) qui s'entremêlent de manière formelle et informelle pour connecter, modérer et gérer la performance au sein de l'environnement entrepreneurial local ». Nous constatons que ces définitions mettent en exergue deux choses : premièrement, la diversité des composantes de l'écosystème entrepreneurial et deuxièmement, l'interaction entre les composantes du système. On en déduit que l'écosystème entrepreneurial est composé de tous les acteurs économiques et facteurs environnementaux existant dans un espace géographique (Spilling, 1996) qui contribuent à la création et au développement des entreprises.

Modèle d'écosystème entrepreneurial d'Isenberg (2010, 2011) Isenberg (2010) a proposé un modèle composé de 12 domaines. Il s'agit du leadership, le gouvernement, la culture, les *Success-Stories*, le capital humain, le capital financier, l'organisation entrepreneuriale, l'éducation, l'infrastructure, les clusters économiques, les services supports, les premiers clients. Ces domaines ont été réduits par cet auteur en 2011 à six domaines : une culture favorable, des politiques et la disponibilité de financements appropriés, un capital humain de qualité, des marchés favorables aux produits et une gamme de soutiens institutionnels. Chaque domaine est également constitué de sous-domaines (Figure 1-01). Ces domaines n'agissent pas directement de manière causale les uns sur les autres, mais interagissent de

manière complexe (interrelations, interdépendance, cohérence, cohésion, délais associés aux rétroactions, propriétés émergentes) au sein d'un système. <sup>9</sup>

**Figure 1-01** : Le Modèle d'écosystème entrepreneurial d'Isenberg (2011)



**Source:** Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. <http://entrepreneurial-revolution.com/wp-content/uploads/2011/06/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy.pdf>.

<sup>9</sup> N. KOURAICHE, *le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie*, Les Cahiers du Cread, 2018, vol. 34, n° 2, P81-82

Dans l'univers des startups, on distingue deux types de structures d'accompagnement les plus connues

### **A. Les incubateurs<sup>10</sup> :**

Dans le secteur de l'innovation, les incubateurs sont des structures intervenant dans la création d'entreprise, des spécialistes et des experts accompagnent le futur entrepreneur dans la concrétisation de son projet.

La principale mission des incubateurs, parfois appelés couveuses ou pépinières d'entreprise, est d'accompagner les créateurs d'entreprise dans leur projet. Pour cela, ils disposent de moyens variés :

- Le partage d'expériences : Les incubateurs accueillent généralement plusieurs startups. Il est toujours intéressant de partager ses difficultés, ses questionnements et ses réussites avec d'autres porteurs de projet ;
- Le conseil : Les incubateurs proposent un suivi de la part de spécialistes du secteur d'activité concerné par le projet et une mise en relation avec des avocats, des banquiers ou des experts comptables, par exemple. L'objectif est aussi de trouver de futurs partenaires et d'envisager à terme une levée de fonds pour lancer l'activité ;
- Des moyens logistiques : les incubateurs mettent souvent à disposition des créateurs d'entreprise des locaux, des salles de réunion et du matériel (informatique, bureautique...).

### **B. Les accélérateurs de startups<sup>11</sup> :**

Structures d'accompagnement, qui sélectionnent fortement les startups qu'elles acceptent à l'entrée, et vont les aider à se développer pendant des durées courtes, généralement de 3 à 6 mois. Les accélérateurs privés et indépendants vont se rémunérer en capital en prenant quelques points du capital, qui se valoriseront quand les startups se revendront. Les accélérateurs, à l'inverse des incubateurs, n'ont pas forcément des locaux à proposer aux sociétés. Ils apportent une prestation de conseil, de coaching, de méthodologie et potentiellement des ressources techniques (CTO, UX...). Les accélérateurs peuvent aussi investir du cash dans les startups qu'ils ont sélectionnées, soit en direct, soit via un fonds attendant.

---

<sup>10</sup> <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/strategie-1104/FichePratique/est-incubateur-Structure-role-prestations-305035.html>, consulté le 24/06/2020 à 21 :18

<sup>11</sup> <https://www.chefdentreprise.com/Definition-Glossaire/Accelerateur-start-start-accelerator-336777.html>, consulté le 24/06/2020 à 21 :53

## Section 02 : Caractéristiques des Startups

### 2.1. La dimension innovante, un cheval de bataille distinctif

L'une des caractéristiques les plus importantes dans l'univers des Startups est la dimension innovante que leurs produits portent, et sur laquelle ces jeunes pousses misent beaucoup dans leur conquête et exploration des marchés pour maximiser les chances de réussite, surtout celles qui font dans le secteur de high-tech, elle peut s'appliquer aussi à toutes les domaines et les industries et a la capacité de transformer radicalement les modes de consommation des individus. Elle est tendance, les médias et les entreprises n'ont qu'elle à la bouche. L'innovation est omniprésente aujourd'hui et les entreprises et startups à succès misent gros sur elle pour booster leur croissance.

Mais comment définir l'innovation ? quels sont ses différents types et quelle est la méthode pour la développer dans une Startup ?

#### 2.1.1. Quelques définitions de l'innovation :<sup>12</sup>

Il convient, avant de nous aventurer dans l'étude d'un concept aussi utilisé que l'innovation, d'en définir un peu les contours.

On définit couramment le terme « innover » par le fait de créer quelque chose de nouveau. Pourtant, les économistes distinguent le plus souvent, dans le sillage de Schumpeter, l'innovation de l'invention. Selon ce dernier, l'innovation peut prendre cinq formes :

- La mise sur le marché d'un bien nouveau (ou la modification de la qualité d'un bien existant)
- L'introduction d'une nouvelle méthode de production
- L'ouverture d'un débouché nouveau pour l'industrie d'un pays
- La conquête d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-ouvrés
- La réalisation d'une nouvelle organisation du marché.

Ces différentes actions ont pour point commun de mettre fin à un équilibre au sens néoclassique du terme. Il en résulte que toute innovation ne découle pas d'une invention et que toute invention ne débouche pas sur une application industrielle et commerciale. Même en se limitant aux avancées technologiques, le décalage dans le temps entre l'invention technique et son application industrielle (l'innovation) peut être considérable (un siècle par exemple pour la turbine à vapeur, inventée en 1784).

---

<sup>12</sup> P. CORBEL, *de l'innovation technologique à l'innovation stratégique*, Lextenso édition, France, 2009, P17

Selon Norbert Alter : « l'innovation représente le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question »<sup>13</sup>. Alors que l'invention est perçue avant tout comme un processus technique, l'innovation est davantage un processus socio-économique et politique (dans la mesure où elle implique des jeux de pouvoirs) :

« L'invention, qui conduit de l'idée originale à la réalisation de prototypes en passant par les plans et les maquettes demeure confinée dans l'univers technique. [...] L'invention se transmue en innovation à partir du moment où un client, ou plus généralement un utilisateur, s'en saisit [...].

Robert Le Duff et André Maïsseu contestent cette séparation nette entre l'acte technique et l'acte économique. Ils démontrent, à travers l'exemple de l'imprimerie, que même les inventions que l'histoire attribue à un inventeur isolé sont en fait le fruit d'une série de circonstances économiques. C'est encore plus vrai aujourd'hui alors que la recherche est davantage organisée, notamment dans les entreprises, pour répondre à des besoins, qu'ils soient explicites ou non. Ils rassemblent donc les deux termes au sein d'un seul concept : l'innovation.

D'une manière générale, le caractère linéaire de l'innovation est de plus en plus souvent contesté. La technologie elle-même est un compromis social, le résultat d'une négociation explicite ou implicite, ne serait-ce que pour augmenter la probabilité qu'elle soit bien acceptée par le marché. Il n'y a donc pas définition des paramètres techniques puis commercialisation, mais interconnexion des deux aspects dans ce que Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour ont appelé un « processus tourbillonnaire ».

Nous adopterons pour notre part une voie plus nuancée. En fait, la structure de cette section est conçue pour permettre un élargissement progressif du concept d'innovation, pour aboutir, enfin, à une vision plus intégrée des processus dans le monde des startups.

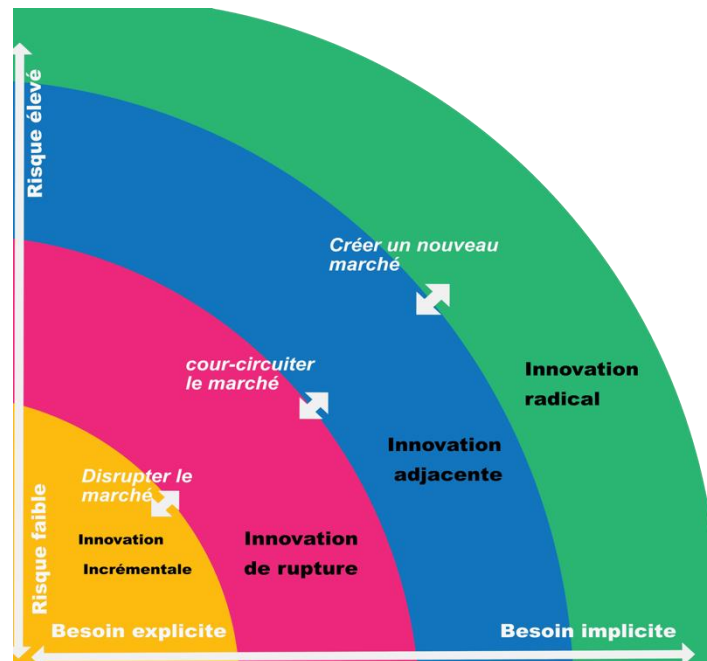
Le point de départ sera la définition la plus classique de l'innovation comme application industrielle d'une invention technique, mais aussi qu'elle est le résultat de l'amélioration de l'existant pour une satisfaction plus efficace d'un besoin prédéfini. Mais nous n'allons pas nous limiter qu'à l'innovation technologique car nous allons voir maintenant les différents types et champ d'application de l'innovation.

---

<sup>13</sup> N. ALTER, *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, 2000, P 12-13

## 2.1.2. Les différents types de l'innovation :<sup>14</sup>

Figure 1-02 : Les types d'innovation



Source : <https://www.digitalcorsaire.com/formes-innovations/> consulté le 28/06/2020 à 22 :00

- **Innovation incrémentale :**

Elle consiste à améliorer un produit ou un service déjà existant sur un marché mature à travers l'optimisation de ses performances ou son utilisation. Il s'agit alors d'une innovation incrémentale ou continue. Les modifications se font graduellement et résultent généralement d'une innovation technologique.

Le meilleur exemple est sans doute celui des voitures. Prenons la mythique Golf de chez Volkswagen. En 2013, année de sortie de la Golf VII, 500 000 exemplaires se sont vendus.

Cette réussite ne fait que confirmer le succès que connaît ce modèle depuis son lancement en 1974. En 40 ans de carrière, ce sont plus de 30 millions d'exemplaires qui se sont écoulés.

- **Innovation adjacente :**

Deux cas de figure sont envisageables quand on parle d'innovation adjacente suivant qu'elle concerne le produit ou le marché.

<sup>14</sup> <http://innoverpoursurvivre.com/differents-types-dinnovation/> consulté le : 28/06/2020 à 20 :13

L'entreprise intègre un produit ou une technologie déjà existante mais appliquée dans un autre marché à son produit ou service tout en restant sur le même marché, il s'agit dans ce cas d'une innovation adjacente de produit.

En restant dans son domaine de compétences, la société lance un produit déjà existant mais en lui attribuant un nouvel usage permettant la création d'un nouveau marché et une nouvelle catégorie économique, nous parlons alors d'innovation adjacente de marché.

- **Innovation de rupture :**

L'innovation de rupture ou disruptive consiste à proposer un produit ou un service qui existe déjà sur le marché mais à un coût inférieur et bénéficiant d'une utilisation simplifiée. L'objectif étant de démocratiser le produit/service pour le rendre accessible au plus grand nombre en termes de coût et d'usage. Elle n'implique pas forcément une innovation technologique.

L'innovation de rupture vient déstabiliser la concurrence et l'oblige à s'adapter en l'imitant. Elle bouleverse le marché et fait de son initiateur, la référence à suivre.

- **Innovation radicale :**

Enfin, nous terminerons avec l'innovation radicale qui, comme l'indique son nom, elle s'agit de la commercialisation d'un tout nouveau produit et la création d'un nouveau marché qui ne répond à aucune problématique existante.

Prenons le cas du téléviseur. Quelques rappels historiques permettent d'expliquer les étapes de la création du nouveau marché.

Ce n'est qu'après-guerre, avec la production en série, que le téléviseur fait ses premières apparitions. Toutefois, en raison de son prix élevé au départ (deux mois de salaires d'un ouvrier en 1960), il demeure un objet rare qui n'équipe qu'une minorité des foyers en 1959 avec 1 million de postes vendus.

Aujourd'hui, le téléviseur est devenu un objet courant qui a permis la création et le développement d'un des principaux médias de ce monde : la télévision.

### 2.1.3. Les différents champs d'application de l'innovation :<sup>15</sup>

Comme nous l'avons déjà défini, une startup est une jeune entreprise qui se distingue surtout par une innovation. Cependant, l'innovation est elle-même un concept très large, qui recouvre plusieurs notions :

- **Produit / Prestation :**

Introduction sur le marché d'une nouvelle prestation ou d'une prestation améliorée de manière significative quant à ses caractéristiques. Il en résulte une utilité accrue pour le client : l'innovation doit être visible pour celui-ci. La prestation correspond, dans le commerce, au concept de vente. Un concept de vente est une combinaison de facteurs matériels et immatériels qui concourent à apporter des solutions au consommateur en termes de commercialisation de biens et de services.

- **L'innovation de procédé :**

L'innovation de procédé correspond à la mise en œuvre d'une technique, d'une technologie ou plus généralement de connaissances nouvelles, se traduisant par des procédés ou méthodes d'élaboration de prestations nouveaux ou améliorés de manière significative.

L'innovation de procédé concerne tous les nouveaux moyens mis en œuvre pour accélérer et optimiser les flux physiques, financiers et d'informations.

Les techniques ou méthodes logistiques (gestion des stocks, approvisionnement et livraison) constituent des innovations de procédés lorsqu'il s'agit de méthodes nouvelles ou améliorées de manière significative.

- **L'innovation sur l'aspect organisationnel :**

Les innovations tenant à la structure de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la gestion des connaissances et aux relations avec des partenaires extérieurs (sous-traitance, externalisation, partenariats liés à la production, aux approvisionnements ou aux activités de support)

---

<sup>15</sup><https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.pme.gouv.fr/economie/commissions/cCCNinnovationFraichard.pdf>, *L'innovation commerciale Quelques résultats*, P7-P10 consulté le 30/06/2020 à 14 :43

### ▪ **L'innovation Marketing :**

Mise en œuvre d'actions significatives visant à améliorer les qualités d'appel des prestations ou à accéder à de nouveaux marchés. Elles peuvent concerner la publicité (nouvelle conception de campagne publicitaire), l'approche différenciée de la clientèle (nouvelle approche marketing à l'égard d'une clientèle particulière), l'accroissement des ventes par le positionnement (présentation, réputation) des produits (création d'un catalogue sur internet sans prise de commande).

#### **2.1.4. L'innovation dans le monde des Startup :**

Nous avons vu dans les points précédents ce que c'est l'innovation en général, quels sont ses types et champs d'application, maintenant nous abordons brièvement le processus d'innovation dans les startups technologiques et les étapes qu'elle doivent suivre pour implémenter leurs solutions innovantes dans le marché.

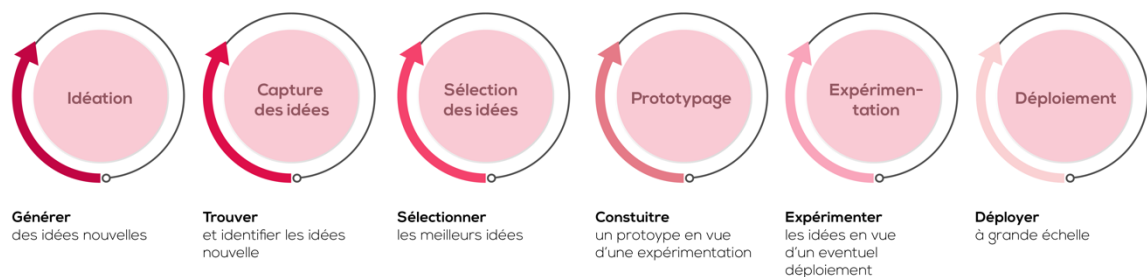
Nous pouvons compter 5 étapes nécessaires dans le processus de l'innovation dans les startups.

- **Idéation** : c'est à dire la génération des nouvelles idées à tous les niveaux au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, cette étape peut être accomplie de différentes manières (Open innovation, forum de discussion en interne et brainstorming, proximité avec le marché ...etc.).
- **Capture** : il s'agit de capturer les meilleures de ces nouvelles idées, c'est à dire la capacité à les trouver et les identifier, en interne à travers la collecte d'idées auprès des collaborateurs et en externe à travers la recherche d'idées auprès des clients d'une manière indirecte.
- **Sélection** : Générer, puis collecter des idées innovantes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ne sont que les premiers pas d'un processus d'innovation beaucoup plus long, une étape assez délicate est celle de la sélection des idées qui nous semblent les plus pertinentes et qui méritent d'être testées.
- **Prototypage** : il s'agit dans le cas d'une startup de développer une première version de la solution, le terme le plus répandu est celui de MVP (*Minimum viable product*) en français, le produit minimum viable. Une version destinée à être testée sur le marché. (Nous allons en savoir plus dans le deuxième chapitre).
- **Expérimentation** : Cette étape consiste à tester le premier prototype MVP sur le marché et le mettre rapidement à disposition d'un groupe d'utilisateurs afin

d'apprendre de leur retour d'expérience tout en adoptant un processus d'amélioration continue dans une logique d'exploration, la capacité à tester rapidement et à échouer souvent est un facteur clé de succès de l'innovation.

- **Déploiement** : Une fois le produit trouve son public, c'est à dire des consommateurs qui reconnaissent l'utilité du produit, nous pouvons dire que le concept a été validé et la startup peut passer ensuite à un développement d'une solution finale à déployer à grande échelle pour réaliser une croissance.

**Figure 1-03** : Etapes du processus d'innovation



**Source** : élaborée par nos propres soins

## 2.2. L'incertitude comme notion clé :<sup>16</sup>

L'environnement dans lequel se développe une startup est caractérisé d'incertain. Le marché sur lequel elles opèrent est marqué par de l'indétermination dans les actions futures, des événements imprévus rencontrés quotidiennement et de l'incertitude dans le processus décisionnel. Elles se doivent d'accompagner leur environnement extérieur afin de lutter contre certains facteurs tels que le faible poids dans le pouvoir de négociation client, fournisseurs, ou la méconnaissance des besoins réels, l'ambiguïté du business modèle, le manque de financement et les enjeux de la levée de fonds...etc.

Cette caractéristique de l'incertitude « knigthienne », définit un futur dont la distribution d'états est non seulement inconnue, mais impossible à connaître : on ne connaît pas le nombre de boules à l'intérieur de l'urne, et encore moins leurs couleurs, on ne sait d'ailleurs même pas s'il y a des boules et s'il y a une urne. Cette incertitude est objective : elle ne tient pas au manque d'information ou à l'incompétence de l'observateur mais à la nature même du

<sup>16</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730>, P. SILLBERZAHN, *Effectuation*. 2013. P 40 – 42

phénomène. L'incertitude caractérise toutes les situations inédites, pour lesquelles on ne dispose pas d'historique sur lequel se baser pour calculer une probabilité. Par exemple, l'électricité n'a été inventée qu'une fois. Beaucoup des décisions que doivent prendre les managers, et plus encore celles que doivent prendre les entrepreneurs, sont caractérisées par l'incertitude. Pas toutes bien sûr, mais beaucoup. De manière intéressante, Knight conclut que le profit, un concept qui a fasciné les plus grands économistes, correspond à la rémunération de l'entrepreneur pour sa prise de décision (son jugement) en situation d'incertitude.

C'est l'incertitude qui justifie le profit. Il s'agit d'une observation profonde, qui a de nombreuses implications. Dit autrement, l'incertitude est la matière première de l'entrepreneur. Supprimez l'incertitude, et il n'y a plus de profit possible au-delà de celui permis par les imperfections de marché. Tandis que les acteurs des marchés établis agissent en situation de risque, les startups dans des environnements en rupture font face à une situation d'incertitude « knightienne ».

Dans un contexte de rupture, l'entrepreneur agit alors que le marché pour ses futurs produits n'existe pas encore. Il n'a d'ailleurs aucune idée de ce que celui-ci sera, ni quels produits pourraient y être vendus, ni même d'ailleurs si ce marché, qui n'est pour l'instant qu'une intuition, n'existera jamais. Il n'y a rien d'inéluctable, en effet, dans la création d'un marché en réponse à une rupture. Internet fut inventé dans les années soixante, et trente ans après, le marché correspondant était toujours négligeable. Les marchés n'existent pas « quelque part », attendant d'être découverts au moyen d'une étude de marché approfondie ou d'un trait de génie. Au contraire, ils doivent être créés de toutes pièces par les entrepreneurs. La création réussie d'un marché, comme celle de toute institution, est même la mesure du succès d'un entrepreneur

En synthèse, un environnement incertain a trois caractéristiques :

- **La prédiction est impossible.** C'est ce qu'a montré Frank Knight : La problématique n'est dès lors pas tant d'anticiper les évolutions que de les produire ou, à défaut, d'y réagir rapidement.
- **Les buts ne sont pas prédéterminés** (l'avenir n'est pas encore écrit). Le chercheur James March a montré que savoir comment et pourquoi on définit tel ou tel but est au moins aussi important que les atteindre. Ceux-ci émergent en outre de l'action de l'entrepreneur en fonction des moyens dont il dispose. Ces buts sont définis progressivement, et surtout socialement, avec les parties prenantes qui décident de

s'engager dans le projet. Les buts sont donc au moins autant le produit de l'action humaine que son moteur.

- **L'environnement ne sélectionne pas les situations indépendamment des acteurs :**  
Le chercheur Karl Weick a observé que les acteurs font pleinement partie de l'environnement et dès lors déterminent celui-ci tout autant qu'il les détermine. C'est bien une caractéristique unique de l'espèce humaine que de transformer son environnement en profondeur. Bien sûr les phénomènes naturels existent – tremblements de terre, météo, etc. mais beaucoup de changements résultent de l'action humaine : innovations, changements sociodémographiques et culturels, progrès des connaissances, etc. On voit ici l'un des bases théoriques du principe effectuale du pilote dans l'avion

### 2.3. La recherche d'un business model spécifique

La notion de business model est aujourd'hui courante et son usage se développe, surtout après l'éclatement de la bulle internet à laquelle il est encore souvent étroitement associé. De fait, le business model se révèle être un outil de réflexion stratégique précieux.

#### 2.3.1. Origines et définitions du business model<sup>17</sup> :

Le business model désigne « les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) » (Lecocq et al., 2006).

Le business model s'est répandu dans la presse et dans les pratiques managériales à la fin des années 1990 mais la notion est ancienne.

On fait mention du business model pour la première fois, dans les années 1960, à l'université Harvard pour désigner la simulation économique des entreprises lors de jeux de gestion dispensés aux étudiants.

Le business model est une modélisation, c'est-à-dire une représentation de la logique de création de valeur qui vise à expliquer comment une entreprise gagne de l'argent. Les types de descriptions vont du pitch, c'est-à-dire la version textuelle ou narrative du business model,

---

<sup>17</sup> C. GAY et B. SZOSTAK, *Management de l'innovation*, DUNOD, 2017, P 207 - 208

à sa traduction financière sous la forme de prévisions ou de métriques. Si les définitions sont multiples et les formes variables, toutes convergent vers la description de trois éléments constitutifs d'un business model.

Nous reprenons ici la définition de Chesbrough et Rosenbloom (2002) mais ces termes sont utilisés par la majorité des travaux académiques définissant le business model.

- **La proposition de valeur**

La valeur proposée au client, ce qui le motive à payer. « La valeur est bien sûr un concept économique qui n'est pas mesuré en premier lieu en termes de performances physiques du bien mais plutôt par ce qu'un acheteur est prêt à payer pour un produit ou un service »

- **L'architecture ou réseau de valeur**

L'ensemble des activités, des ressources et des transactions nécessaires à la production de la proposition de valeur et à sa délivrance au client. « Le business model doit définir la structure de la chaîne de valeur au sein de laquelle l'entreprise crée et livre ses offres et déterminer les actifs complémentaires nécessaires à la firme pour qu'elle tienne une telle position »

- **Le modèle économique ou l'équation de profit**

Les flux monétaires circulant au sein du réseau de valeur et les choix de monétisation (ou modèle de revenus) adoptés par l'entreprise. « Un business model constate comment une entreprise gagnera de l'argent et maintiendra ses profits dans le temps ».

### **2.3.2. L'émergence d'un business model innovant pour les Startups**

Depuis les années 2000, nous assistons à un développement exponentiel du nombre de business model radicalement innovants et qui changent la logique de création de valeur, inventé le plus souvent par des start-ups. Certains modifient profondément leurs industries et bousculent les acteurs existants, Netflix, Airbnb, Tesla ou Uber en sont les meilleurs exemples.

Cette innovation dans le business model consiste avant tout à introduire une proposition de valeur et/ou une architecture de valeur radicalement différente et qui présente un grand potentiel de création de valeur, Qualifiée d'innovation stratégique pour marquer son caractère transversal (elle touche à la fois les dimensions produits, processus, financières de

l'entreprise). Ikea, Swatch ou Dell sont des exemples classiques d'innovation stratégique car il s'agit dans ce cas des industries matures.

Zip car, eBay, Google, Amazon ou encore Airbnb et Uber sont des exemples plus récents. Ces entreprises ont toutes su renouveler les règles du jeu au sein de leurs secteurs respectifs.

La notion d'innovation de business model recouvre une multiplicité de phénomènes qu'il convient de préciser pour en saisir les enjeux.

### **2.3.2.1. Business model « véhicule » de l'innovation ou objet d'innovation :<sup>18</sup>**

Le business model peut être considéré comme un moyen de commercialiser des technologies innovantes. Il s'agit alors de caractériser comment il favorise la mise en marché de solutions nouvelles en définissant :

- Les applications de la technologie et la valeur créée pour quels segments de clients ;
- Le système d'activités (c'est-à-dire l'ensemble des activités et leurs interdépendances) qui doit servir à produire et livrer aux clients la solution dénie ;
- La répartition de la valeur parmi la constellation de parties prenantes participant au système d'activités. Dans ce cas, le business model est uniquement un « véhicule » pour des innovations, une manière de les amener jusqu'au marché, qu'elles portent sur des ressources ou compétences technologiques, les procédés de production ou les modalités organisationnelles. La logique de création de valeur n'est pas nécessairement nouvelle et peut être déjà mise en œuvre par d'autres entreprises du secteur d'activité. L'enjeu consiste alors à trouver le business model pertinent pour assurer le succès commercial de l'innovation.

### **2.3.2.2. Le développement d'un business model innovant :<sup>19</sup>**

On peut aussi considérer que le business model n'est pas seulement l'instrument de la mise en marché d'une innovation, mais fait directement l'objet d'une démarche de réinvention de la logique de création de valeur. Le degré de nouveauté de la configuration met alors plus ou moins en jeu la structuration d'un secteur d'activité et peut éventuellement engendrer une disruption de la concurrence. Un ensemble nouveau de composants de valeur est configuré selon un design nouveau.

---

<sup>18</sup> C. GAY et B. SZOSTAK, *op. cit.*, P 209 - 210

<sup>19</sup> Ibid.

L'enjeu consiste d'abord à tester la faisabilité de cette nouvelle configuration. Le plus souvent, cela implique de dessiner un nouveau système d'activités et de développer les compétences et capacités nécessaires à sa mise en œuvre. Il faut donc également crédibiliser le business model auprès des partenaires censés y participer et obtenir qu'ils jouent le nouveau rôle imaginé par la startup, ces deux conditions sont impératives pour rendre effective la nouvelle logique de création de valeur.

➤ **Les conditions préalables pour innover dans le business model :**

**a. Remettre en cause la logique dominante :**

Imaginer un nouveau business model requiert la capacité de remettre en cause les « logiques dominantes » existantes dans l'industrie. Ce sont les règles habituelles d'un secteur, qui finissent par être acceptées par tous comme un dogme inviolable. Dans l'hôtellerie par exemple, il faut posséder des immeubles pour avoir des chambres à offrir aux clients.

S'affranchir des logiques dominantes est particulièrement difficile pour les entreprises existantes, car le succès passé constitue un frein puissant : plus l'entreprise a connu le succès par le passé, plus il lui sera difficile de se remettre en cause et de questionner les règles, les hypothèses de base et les présupposés sur lesquels elle s'appuyait jusqu' alors.

**b. Anticiper les impacts de la technologie :**

L'innovation de business model ne repose pas uniquement sur la technologie, mais de nombreuses études convergent pour montrer un impact accru des technologies dans tous les secteurs dans les années à venir. L'anticipation des nouvelles tendances technologiques doit donc nécessairement être prise en compte dans une réflexion préalable sur les business model innovants. Ainsi, l'utilisation des données, dont l'entreprise peut être propriétaire ou non (données présentes sur les réseaux sociaux par exemple), peut permettre la réinvention des business model.

➤ **Innover sur la proposition de valeur :<sup>20</sup>**

Le livre Strategor 8eme édition “ la référence en stratégie, de la Startup à la multinationale” explique que l'innovation sur la proposition de valeur consiste à changer partiellement ou

---

<sup>20</sup> B. GARRETTE, L. LEHMANN-ORTEGA, LEROY, P. DUSSAUGE, R. DURAND, B. POINTEAU, O. SIBONY, *Strategor: toute la stratégie de la Startup à la multinationale*, DUNOD, Paris, 2019

radicalement sa conception et ses attributs en s'appuyant sur une étude approfondie des véritables besoins d'une cible qui permet à l'entreprise d'explorer de nouvelles manières pour les séduire.

Ainsi, De plus en plus d'entreprises innovantes comprennent l'intérêt d'élaborer leur proposition de valeur d'une façon plus large autour du besoin brut (exemple : dans l'automobile, nous avons besoin d'un moyen de transport, pas nécessairement une voiture), ouvrant de nouvelles opportunités d'innovation. Les démarches pour imaginer des propositions de valeur radicalement innovantes sont fondées sur l'empathie et l'intimité avec le client. Elles permettent de comprendre le besoin brut et les « irritants » (pain points) rencontrés par le client tout au long de l'utilisation du produit.

Le questionnement sur le besoin brut conduit quelquefois à une innovation plus frugale : comprendre le véritable besoin peut faire prendre conscience de la sophistication inutile de l'offre existante, qui exclut notamment du marché des clients potentiels qui ne savent pas utiliser le produit ou le trouvent trop onéreux. L'innovation consiste alors à simplifier l'offre pour cannibaliser le marché par le bas, source très importante de disruption selon Christensen.

Nous pouvons aussi nous servir de la courbe de valeur pour développer de nouvelles propositions de valeur, la courbe de valeur est un graphique qui décompose la proposition de valeur autour des critères de choix des clients (appelés attributs) quand ils considèrent plusieurs offres concurrentes. Si cet outil est intéressant pour décrire les offres concurrentes existantes, il peut aussi s'avérer utile pour l'innovation. Après s'être interrogé sur le besoin brut du client, demandons-nous à présent comment le client satisfait son besoin aujourd'hui : ceci permet de dessiner les courbes de valeur des offres existantes, y compris celles qui n'émanent pas d'une entreprise.

Une fois les alternatives existantes identifiées, on cherche à construire une nouvelle courbe de valeur, en explorant trois voies complémentaires.

#### **a. Renforcer certains attributs et/ou en créer de nouveaux <sup>21</sup>**

Il s'agit d'identifier parmi les attributs ceux qui peuvent être valorisés par la cible des non-clients et qui ne génèrent pas de surcoûts irrécupérables.

---

<sup>21</sup> B. GARRETTE, L. LEHMANN-ORTEGA, LEROY, P. DUSSAUGE, R. DURAND, B. POINTEAU, O. SIBONY, *Strategor: toute la stratégie de la Startup à la multinationale*, DUNOD, Paris, 2019

## **b. Éliminer ou réduire certains attributs des offres de référence** <sup>22</sup>

L'objectif est d'identifier les attributs peu valorisés par les clients (ou les non-clients) et qui représentent un poste de coût significatif, Réduire l'offre sur ces attributs ou les éliminer permet de faire baisser les coûts sans impacter significativement la proposition de valeur. Ces deux leviers (éliminer et réduire) sont très utiles, car les besoins des clients se modifient dans le temps, ce qui est parfois difficile à détecter et conduit souvent à offrir « trop » au client.

### ➤ **Innover sur l'architecture de valeur :** <sup>23</sup>

Nous pouvons identifier deux méthodes pour innover sur l'architecture de valeur. Les nouvelles technologies constituent dans ce cas aussi un levier puissant, sans pour autant être exclusif.

#### **a. Réaménager Partiellement L'architecture Valeur :**

Ceci peut se faire d'une part en cherchant à optimiser au sein de chaque maillon de la chaîne tout en assurant une bonne coordination avec la phase ultime, des modifications qui paraissent parfois mineures mais qui peuvent avoir un effet majeur sur le business model. d'autres part, il y a un autre moyen, celui de faire appel à un partenaire extérieur pour chaque étape de l'architecture de valeur et qui peut assurer cette partie d'une manière efficace et moins coûteuse pour l'entreprise.

la livraison de dernier kilomètre étant particulièrement complexe et coûteuse, Amazon a développé en Allemagne un partenariat avec Audi permettant transformer le coffre de votre voiture en lieu de réception de votre colis : le livreur Amazon peut identifier où se trouve la voiture et ouvrir le coffre grâce à un code unique, assurant la livraison sécurisée colis sans présence physique.

#### **b. Remettre en cause l'architecture de valeur :**

L'idée ici est de prendre, sur chaque activité de l'architecture, l'exact contre-pied des choix actuellement réalisés par les acteurs traditionnels. Cela ne marche pas à tous les coups, loin de là, mais c'est une façon percutante de remettre en cause l'ordre établi. Cela peut permettre

---

<sup>22</sup> B. GARRETTE, L. LEHMANN-ORTEGA, LEROY, P. DUSSAUGE, R. DURAND, B. POINTEAU, O. SIBONY, *Strategor: toute la stratégie de la Startup à la multinationale*, DUNOD, Paris, 2019

<sup>23</sup> Ibid.

ensuite, par adaptations itérations successives, de trouver façon nouvelle et originale de procéder.

- **Conclusion :**

Nous pouvons conclure à travers ce chapitre que la startup peut être définie comme une entreprise innovante à la recherche d'un business modèle qui lui permet de faire face à l'incertitude et réaliser une croissance exponentielle, la présence d'un écosystème bien établi permet l'essor de type d'entreprises qui, généralement, ont besoin d'accompagnement, de financement et des facilitations administratives pour permettre la création d'un environnement propice à leur développement.



## **Deuxième chapitre**

L'émergence du Marketing  
entrepreneurial, une nouvelle approche  
du marketing spécifique à  
l'entrepreneuriat innovant

**Chapitre 2 : L'émergence du marketing entrepreneurial, une nouvelle approche spécifique à l'entrepreneuriat innovant.**

Dans ce deuxième chapitre qui constitue le cœur de notre mémoire, nous expliquons tout d'abord à travers la première section, la pratique que nous avons décidé d'analyser et d'expliquer dans ce mémoire : le marketing entrepreneurial, en allant de son émergence jusqu' aux concepts clés qui le distingue. Dans la deuxième section, nous parlerons de la démarche du marketing entrepreneurial et son usage dans le cadre du développement d'une startup tout en citant les outils qui répondent le plus aux besoins de ce type d'entreprise mais aussi qui s'inscrivent dans la logique du marketing entrepreneurial.

**Section 01 : l'émergence du Marketing entrepreneurial**

### **1.1. Marketing entrepreneurial, synonyme d'exploration**

Le marketing peut prendre de multiples formes, mais ce qui occupe principalement les pages des manuels dominants c'est la facette du marketing tournée vers l'exploitation. Celle qui est suggérée par les termes : « raffinement, choix, production, efficience, sélection, mise en œuvre, exécution » (March 1991-71). En dépit de sa prétention à l'universalisme, cette version du marketing propose peu de choses pour encourager la facette créative du marketing entrepreneurial tournée vers l'exploration suggérée par les termes « recherche, variations, prise de risque, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation » (March 1991-71). Un tel biais n'est guère étonnant car la recherche d'idées nouvelles ou de marchés nouveaux fournit des résultats incertains à un horizon lointain. La rhétorique des "meilleures pratiques" de l'orientation client n'est pas seulement cautionnée par le discours du marketing management traditionnel. Elle est aussi renforcée par les préoccupations de court terme des praticiens (part de marché de la semaine, ventes du mois, cours de l'action du trimestre) et le confort du management par la statistique. Elle est ainsi plus convaincante, sinon plus séduisante, que la rhétorique de l'entrepreneuriat et de la prise de risques.

Pourtant, si les processus d'adaptation sont susceptibles d'être efficaces à court terme, ils peuvent être destructeurs à long terme. Une organisation, capable de s'adapter à un marché et à une concurrence donnée, sera prospère jusqu'à ce qu'apparaisse une discontinuité majeure. Une partie de son apprentissage est enchâssé dans ses représentations collectives et dans ses routines. Plus encore, la conviction que tout problème trouve sa solution dans les innovations incrémentales peut détruire le potentiel des innovations radicales du futur. La diversité des

types d'innovations suscite des conflits et des désaccords entre les grosses unités, historiquement bénéficiaires, et les petites unités entrepreneuriales qui prennent des risques et sont consommatrices de ressources. Les ressources étant concentrées dans les unités les plus traditionnelles et les plus orientées sur les clients existants, celles-ci s'efforcent d'ignorer, et parfois de détruire, les unités entrepreneuriales. Bien que certains suggèrent que les organisations les plus performantes soient susceptibles d'innover selon divers modes (incrémental ou radical) de manière simultanée (Tushman et O'Reilly III 1997), le véritable problème consiste à résoudre ce qui demeure une contradiction.

Une longue tradition de recherche suggère que les modes d'apprentissage fondés d'un côté sur l'exploration de nouvelles possibilités et, de l'autre, sur l'exploitation des vieilles certitudes sont en concurrence et se contraignent mutuellement (March 1991). Du point de vue de la stratégie marketing, cela signifie que le souci constant de l'adaptation aux demandes des clients actuels a des effets positifs sur l'exploitation. Cela permet de raffiner la mise en œuvre des pratiques existantes, d'autant plus que les résultats sont prévisibles et rapidement positifs. Mais, ce faisant, l'organisation se détourne de l'exploration d'autres possibilités. Plusieurs raisons expliquent la prépondérance de l'adaptation aux dépens de l'exploration. Les clients accueillent plus favorablement ce qui leur paraît familier. Les études et tests effectués auprès d'eux sont souvent incapables de faire le tri entre des attentes contradictoires. Les études de satisfactions, même si elles sont bien faites, favorisent les améliorations incrémentales. Les représentations des marketeurs sont fortement influencées par les clients qu'ils ont l'habitude de servir. Il faut donc beaucoup de d'expérience, de jugement et de courage pour ignorer les réactions souvent superficielles des clients face à une nouvelle idée.

Mais il est dangereux de demeurer trop centré sur les besoins des clients familiers de l'entreprise. Car ainsi on n'aperçoit pas, ou mal, les nouveaux entrants, les nouvelles technologies qui peuvent bouleverser une industrie et les nouvelles opportunités que l'entreprise pourrait saisir afin de transformer sa propre industrie. Ceci signifie que le marketer ne doit pas seulement s'efforcer d'être un expert du comportement des clients, il doit aussi avoir un point de vue sur la structure et l'évolution de son industrie. En d'autres termes, la version vulgarisée de l'orientation client ("être à l'écoute du client et s'y adapter") limite, voire rend illégitime, les modes d'exploration de clients tout à fait nouveaux, et/ou les manières tout à fait nouvelles de les satisfaire, et/ou d'accéder jusqu'à eux. De plus, certains marketers contribuent à la confusion en mettant dans le même sac des projets d'extension

mineure ou un discours publicitaire moins convenu, avec des projets qui remettent en cause la cible, le positionnement de leur offre ou son mode d'accès au marché.

Ce qui fait problème n'est cependant pas l'orientation client en soi, ni même sa vulgarisation. Celle-ci est sans doute nécessaire pour "faire acheter" cette idée à tous les membres d'une organisation engagée dans des processus d'exploitation de plus en plus raffinés.<sup>24</sup>

Les entrepreneurs dans ce cas sont en concurrence sur les marchés existants. Leur les marchés impliquent des produits familiers et sont clairement délimités. Par conséquent, ces nouveaux entrepreneurs savent qui sont leurs clients et concurrents (comme les coiffeurs pour femmes, les pâtisseries et la relation clients spécialistes des logiciels de gestion). Dans ces cas, ils appliquent les marketings, qui se concentre sur l'identification et le ciblage d'un client particulier segmenter et positionner un produit pour répondre à ce segment besoins (ou latents). Son approche systématique et axée sur les objectifs peut aider entrepreneur naissant spécifie l'offre de valeur, élabore une stratégie de prix et créer le bon message et un soutien promotionnel adéquat.

En revanche, les personnes aux idées radicalement nouvelles basées sur les nouvelles technologies sont mieux définies comme des entrepreneurs de haute technologie. Basée sur une nouvelle technologie, leur activité consiste souvent à redéfinir les marchés existants en modifiant les catégories de produits. Ces entrepreneurs sont généralement des ingénieurs ou des passionnés de technologies qui ont développé quelque chose d'unique que personne n'a vu avant ou dont les gens ont seulement rêvé. Ils voient le potentiel de leur idée et entreprennent avec confiance d'en faire une entreprise, même lorsque les premières réactions des clients sont sceptiques. Le manque d'expérience ou de connaissances en affaires n'effraie pas ces entrepreneurs qui ont l'esprit loin. Ils recherchent le soutien financier de capital-risqueurs pour aider à financer leur nouvelle entreprise. Mais ils doivent généralement investir lourdement eux-mêmes, et prendre également des risques personnels importants pour que tout devienne réalité.

Sur la base du niveau de « nouveauté » d'une technologie, trois types d'innovations sur les produits sont généralement distingués :

- Nouvelles versions de produits existants (c'est-à-dire moi-aussi ou extensions de ligne)
- Innovations progressives ;

---

<sup>24</sup> G. MARION, *L'horizon du marketing entrepreneurial : exploration versus exploitation*, UPR Marchés et Innovation, EM LYON, Juin 2006, p 22.

- Innovations radicales

La première catégorie contient des produits modestement nouveaux : il s'agit de produits/services qui existent depuis un certain temps mais, avec une approche Marketing différente, peuvent être relancés et bénéficier d'une croissance des ventes (par ex. tomates de culture biologique). La deuxième catégorie de produits est modérément nouvelle. Ce sont de sérieuses extensions de produits existants. Ici les nouveaux produits sont similaires à ceux que nous connaissons, mais il y a quelque chose à ajouter, ou changer, ce qui augmente la valeur pour les clients. Ces produits correspondent aux courantes connaissances et structures de marché mais apportent quelque chose de nouveau à l'équation (par ex. écrans LED ou brosses à dents électriques). Enfin, il existe des innovations totalement radicales. Celles-ci s'appuient sur de nouvelles technologies pour fabriquer des produits que les personnes n'ont pas vu avant. Ces nouveaux produits peuvent souvent changer les marchés, modifier les catégories de marché existantes ou même les rendre obsolètes (par exemple l'ampoule et téléphone). Plus une idée de produit est radicale, plus les gens sont susceptibles car ils devront changer leurs perceptions et leurs comportements, mais aussi ils devront mettre à jour leur définition des catégories de produits.<sup>25</sup>

Comme le suggèrent les exemples précédents, le Marketing de produits radicalement nouveaux diffère du marketing pour les extensions et les innovations incrémentales.

Parce que les nouveaux produits radicaux affectent la catégorisation de produits existants, les données disponibles de marché ne s'appliquent souvent pas, de sorte que les plans d'affaires développés sur la base des données de marché existant ont moins de certitude. Par exemple, les smartphones, tels que le BlackBerry et l'iPhone, ont fait le pont entre les marchés des micro-ordinateurs et des téléphones tout en intégrant les fonctions de l'appareil photo.

De toute évidence, la taille du marché des smartphones n'a pas été calculée simplement en combinant ou en additionnant les données du marché des ordinateurs, des téléphones et appareils photo. Une nouvelle catégorie de produits est née et qui a élargi l'existant des catégories.

De tels changements dans les catégories de produits expliquent pourquoi le marketing des nouveaux produits radicaux est loin d'être simple. Cela nécessite une nouvelle approche marketing qui englobe l'incertitude causée par la nouvelle technologie et doit se rendre compte que le marché et les besoins latents sont imprévisibles. Cela implique une réflexion

---

<sup>25</sup> J. EDWIN. *Entrepreneurial Marketing: An Effectual Approach*, Routledge, Royaume-Uni, 2017, P2

approfondie par essais et erreurs ou expérimentation de marché, qui consiste à marchés potentiels, en tirant les leçons et en sondant à nouveau. Ce que l'on appelle, approche par « effectuation » et vise à “ transformer l'incertitude en opportunités “. Elle met l'accent sur la pensée créative sur la nouvelle technologie et recherche les opportunités pour son application de produit, l'effet repose sur le principe de la « perte abordable », ce qui signifie que les dépenses de marketing et autres sont limitées, permettant à l'entrepreneur de faire des erreurs et de changer de cap si nécessaire.

Le point de départ n'est cependant pas tant le marché que la nouvelle technologie ou l'application et les ressources que l'entrepreneur a ou peut rassembler via son réseau. Le défi est d'aider le client à comprendre le nouveau produit et utiliser l'expérimentation pour l'optimiser.

Le marketing entrepreneurial est avant tout une approche d'apprentissage et un processus de découverte qui suit une logique d'exploration. Il est également étroitement lié au *Design Thinking*. Basé sur une compréhension des besoins des clients et des alternatives technologiques, les concepteurs en général proposent une solution et l'optimisent en étroite interaction avec les utilisateurs, à l'aide d'un processus avec plusieurs itérations.

Nous atteignons par-là, une définition assez claire du Marketing entrepreneurial :<sup>26</sup>

L'exploration de la structure et de l'évolution de l'industrie plutôt que sur l'exploitation de plus en plus raffinée des situations existantes. La création de nouveaux marchés reposant sur des relations concurrentielles et/ou coopératives afin d'exploiter les ressources du réseau de valeur de l'organisation : fournisseurs, distributeurs, tribus de consommateurs, associations professionnelles, etc., une démarche où l'entreprise prend l'initiative vis-à-vis du client au lieu de le suivre ou de réagir à ses demandes, que ce soit dans la proposition de valeur qui lui est faite ou dans la singularité du système utilisé pour créer, produire et fournir cette valeur.

Sa conception est fondée sur la notion de la démarche effectuale qui favorise l'implication progressive des parties prenantes afin d'avoir des *Feedbacks* de leur part permettant l'amélioration du produit nouveau dans une logique d'apprentissage continue.

Elle fournit un guide pour développer avec succès la demande des clients et un marché pour de nouveaux produits et services.

---

<sup>26</sup>G. MARION, op. cit, p25

Selon le programme d'enseignement de HEC Montréal :

Le Marketing entrepreneurial diffère du marketing en général de par les ressources limitées avec lesquelles doivent composer les entrepreneurs, rivaliser d'imagination et de créativité afin de compenser pour des moyens plus modestes en comparaison avec leurs concurrents ou ce qu'exigerait théoriquement la mise en marché des produits et services qu'ils veulent commercialiser

Développement des moyens visant à gagner les parts significatives et durables des marchés ciblés par l'entreprise. Plus encore, le marketing entrepreneurial est d'abord une histoire de savoir présenter adéquatement son projet d'affaires à des clients et partenaires potentiels, mais aussi à des bailleurs de fonds, des employés et talents clés, et à une foule d'autres parties prenantes.<sup>27</sup>

### **1.2. Le marketing traditionnel versus le marketing entrepreneurial :**

Afin de bien expliquer la différence entre les deux types de marketing d'une manière simple et explicite, nous allons mettre en avant l'orientation et le principe de chacune de ces pratiques.

Le marketing traditionnel repose sur l'existence d'un marché déjà constitué et de besoins identifiables chez des clients que l'on peut et sait segmenter et cibler. À partir de ce qu'il considère comme un point de départ, il fournit les outils permettant d'élaborer un ensemble de produits et de programmes destinés à servir et satisfaire ces clients. Le problème c'est que cette démarche n'est adaptée qu'à un type limité de situation. S'adapter aux besoins des clients ne suffit pas. Du coup, la plupart des manuels soulignent l'existence d'au moins deux types de pratiques, nous allons citer l'une d'elle, qui est la plus répandue :

- **Le marketing "réactif"** qui consiste à identifier un besoin et à le satisfaire au travers d'une offre, c'est-à-dire à appliquer le programme du marketing management traditionnel ou celui du Management par la Qualité Totale (Griffin et Hauser 1993).

Contrairement au Marketing traditionnel qui est orienté beaucoup plus vers l'exploitation, le marketing entrepreneurial consiste plutôt à imaginer des propositions, des innovations, des solutions, auxquelles le client n'a pas songé et, ce faisant, à répondre à des besoins que certains qualifient de "latents", c'est-à-dire que le client ne peut pas articuler. Nous pouvons aussi qualifier le marketing entrepreneurial comme moyen qui permet l'exploration de

---

<sup>27</sup> <https://www.hec.ca/cours/detail/?cours=MARK41003> consulté le 08/07/2020 à 18 :51

nouvelles opportunités tout en suivant une démarche effectuale permettant l'amélioration progressive de produits innovants au cours de la phase d'expérimentation.

**Tableau 2-01** : Le marketing traditionnel versus le marketing entrepreneurial

	<b>Marketing traditionnel</b>	<b>Marketing entrepreneurial</b>
<b>Concept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orienté vers le consommateur</li> <li>➤ Culture du marché</li> <li>➤ Processus de développement des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orienté vers l'innovation</li> <li>➤ Culture de développement des idées</li> <li>➤ Évaluation intuitive des besoins du marché avec une logique exploratoire</li> </ul>
<b>Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Segmentation</li> <li>➤ Ciblage</li> <li>➤ Positionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ciblage de groupes de consommateurs et autres groupes d'influence</li> </ul>
<b>Outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 4 « P » du Marketing Mix</li> <li>➤ 7 « P » du Marketing des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marketing interactif</li> <li>➤ Bouche à oreille</li> </ul>
<b>Recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recherche exploratoire ou <b>formelle</b></li> <li>➤ Mise en place d'un système d'information marketing et de bases de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réseautage</li> <li>➤ Collecte informelle des informations</li> </ul>

Source : <https://finobuzz.com/2015/11/05/marketing-traditionnel-versus-marketing-entrepreneurial/> consulté le 13/07/2020 à 15h00

### 1.3. Concepts clés du marketing entrepreneurial <sup>28</sup>

Voici quelques stratégies de marketing que les entrepreneurs ont utilisé avec succès dans le passé. Une entreprise peut diriger tous ses efforts de marketing vers une stratégie, ou utiliser plusieurs d'entre elles à la fois. Cependant, de nombreuses stratégies de marketing entrepreneurial naissent par nécessité.

- **La logique effectuale** : Elle repose sur un paradigme de création : on ne résout pas un problème mais on invente de nouvelles possibilités à partir des ressources existantes. Seule cette approche est génératrice de nouveauté, et c'est pourquoi elle est aussi pertinente pour l'entrepreneuriat, la logique effectuale recommande aux entrepreneurs d'entrer le plus tôt possible en action, en partant du principe que seule l'action est véritablement source de nouveauté. Elle recommande également de susciter l'adhésion des parties prenantes à son projet, car seule cette adhésion crée une dynamique et démontre la viabilité du projet.
- **Marketing relationnel** : le marketing relationnel se concentre sur la création d'un lien étroit entre la marque et le client.
- **Marketing expéditionnaire** : le marketing expéditionnaire implique la création de marchés et le développement de produits innovants. Les entreprises agissent comme leaders plutôt que comme suiveurs.
- **Marketing One to One** : Dans le marketing One to one, les clients sont traités en tant qu'individu particulier. Tous les efforts de marketing sont personnalisés. Les spécialistes du marketing doivent développer une approche personnelle pour l'identification et la poursuite d'une opportunité entrepreneuriale.
- **Marketing en temps réel** : le marketing en temps réel utilise le pouvoir de la technologie pour interagir avec un client en temps réel.
- **Marketing viral** : le marketing viral place des messages de marketing sur Internet afin qu'ils puissent être partagés et développés par les clients.
- **Marketing digital** : le marketing digital exploite le pouvoir des outils Internet comme le courrier électronique et les réseaux sociaux pour soutenir les efforts de marketing de l'entreprise

---

<sup>28</sup> [https://www.wikiberal.org/wiki/Marketing\\_entrepreneurial](https://www.wikiberal.org/wiki/Marketing_entrepreneurial), consulté le 14/07/2020 à 18 :55

- **Marketing guerrilla** : (C. Levinson 1993) Le marketing guérilla utilise des méthodes créatives afin de créer des effets de levier sur des ressources limitées et en atténuant les risques :
  - Une communication à faible coût : obtention de sponsors,
  - La construction d'une structure d'équipe flexible,
  - Le lancement des projets dans le bon tempo,
  - Des efforts de marketing coopératif et un développement de réseaux
  - Récupération de ressources qui n'ont pas été formellement affectées à un projet
  
- **Marketing radical** (Hill et Ritkin 1999) : Le marketing radical redéfinit les règles de la concurrence. Il défie la sagesse conventionnelle de l'industrie, il établit de solides liens viscéraux avec le public cible. Il exploite un budget limité de façon maximale. Cette approche se concentre sur le client avec des objectifs de croissance et d'expansion plutôt que sur les bénéfices à court terme.

## **Section 2 : Le marketing entrepreneurial dans les Startups innovantes**

Nous atteignons maintenant une partie très importante de notre mémoire de recherche, celle qui touche au marketing entrepreneurial au service des startup innovantes. Dans cette section nous allons voir les outils et méthodes qui permettent à tout entrepreneur d'appliquer les théories du marketing entrepreneurial et sa logique basée sur la démarche effectuale et l'exploration, en commençant par les étapes de conception d'un produit en utilisant le *Design Thinking* comme moyen d'explorer les opportunités de marché tout en prenant en considération aussi l'un des éléments essentiels du marketing entrepreneurial qui est l'expérimentation pour valider l'offre. Ensuite, nous expliquerons l'étape de segmentation et de ciblage selon la démarche effectuale. Enfin nous mettrons un focus sur la validation de l'offre auprès des cibles potentielles tout en mettant l'accent à la fin sur le Lean Startup.

### **2.1. Une nouvelle logique de conception de produits, basée sur le *Design Thinking*<sup>29</sup>**

#### **2.1.1. Qu'est-ce que le *Design Thinking* ?**

La définition « officielle » du *Design Thinking* est donnée par Tim Brown, P.D.G. de IDEO :

« Le *Design Thinking* est une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique. »

Sa représentation graphique est iconique avec l'intersection de trois cercles qui définissent une cible à atteindre, le *Brief* générique du *Design Thinking* en quelque sorte : l'objectif est de créer une nouvelle expérience qui intègre trois types de contraintes puisqu'elle doit être à la fois désirable pour les utilisateurs, faisable par les technologies existantes, et viable pour l'organisation qui la met en œuvre. Le point initial du processus cyclique et itératif est la compréhension de ceux pour qui on veut innover.

#### **2.1.2. Le design thinking, design centré utilisateur**

Le *Design Thinking* fait partie des nouvelles approches d'innovation axées sur l'utilisateur et nommées « design centré utilisateur ». Adopter la perspective des utilisateurs dès la conception est au cœur des valeurs du *Design Thinking*. Plutôt que de partir du développement des nouvelles technologies ou d'analyses quantitatives liées au marché, il est nécessaire d'aller sur le terrain pour comprendre les gens. Les appréhender dans leur contexte réel est une voie plus prometteuse et moins risquée pour identifier de nouvelles opportunités

---

<sup>29</sup> M. FLORENCE, V. HILLEN, *le Design Thinking par la pratique*, édition Eyrolles, Paris, 2016, p17-20.

et créer des innovations pertinentes et génératrices de croissance, qu'elles soient incrémentales ou de rupture.

Alors que l'approche marketing traditionnelle s'intéresse à l'analyse objective de données issues du passé, le *Design Thinking* cherche à explorer des besoins non exprimés pour faire émerger des axes de différenciation forts qui ont une valeur certaine pour l'utilisateur final. La technologie est ainsi vue comme un outil pour répondre à des besoins et non comme une fin en soi. Elle intègre donc le processus dans un second temps, une fois que les éléments qui font sens pour l'utilisateur ont été clairement identifiés. L'objectif est de créer des produits et services pertinents pour l'utilisateur final. On repart de la formule de Protagoras : « L'homme est la mesure de toutes choses. »

### **2.1.3. Le *Design Thinking*, design experience**

Au-delà de l'idée de produit, service, modèle économique, performance technique, usage ou esthétisme, le *Design Thinking* explore la création de nouvelles expériences. C'est l'expérience personnelle au sens du vécu d'un individu dont il est question. De plus en plus dans le monde, les besoins élémentaires sont satisfaits, chacun cherche alors une expérience unique ou fabuleuse, riche d'émotions et de sens. On ne réinvente pas la machine à café mais l'expérience du café et on crée Nespresso. La capacité à concevoir ces expériences devient capitale.

Le design d'expérience est utilisé pour décrire la création :

- De l'expérience d'un utilisateur dans toutes ses phases d'interaction avec le produit ou un service, des phases les plus amont (choix, achat) aux phases les plus en aval (fin de vie et recyclage), en passant par son utilisation lors de sa durée de vie.
- De l'expérience sensorielle d'un utilisateur à un moment donné par rapport à un produit ou service.

### **2.1.4. Le *Design Thinking*, culture exploratoire**

Le *Design Thinking* incarne la culture d'entrepreneuriat et d'intrapreneuriat (processus de création d'une nouvelle organisation au sein d'une entreprise) de la Silicon Valley : consciemment ou inconsciemment, officiellement ou sous un autre nom, tous ceux qui créent un nouveau produit, service ou système, dans cette Mecque reconnue mondialement dans le domaine de l'innovation, sont influencés par ce paradigme dominant qui caractérise cette culture de l'exploration. Comme tout paradigme, c'est un modèle de référence, une

représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle de pensée qui repose sur une base donnée. Ce paradigme part de la notion de progrès, de foi en l'avenir, de création d'expériences, de confiance créative des individus qui sont capables non seulement d'identifier des opportunités par empathie, en observant les gens qui les entourent, mais aussi de réaliser des choses nouvelles qui ont un impact fort sur le monde, qu'il soit économique et/ou social. Innover est une raison d'être : quels que soient sa place et son domaine, prendre l'initiative pour faire mieux qu'hier avec l'ambition de changer le monde anime tout un chacun. Le *Design Thinking* incarne cette culture d'exploration de la Silicon Valley. Comme toute culture, il est très difficile d'en donner une définition qui reflète la subtilité et la richesse d'un monde en constante expansion.

### 2.1.5. Étapes du processus de développement d'un produit en utilisant le *Design Thinking*<sup>30</sup> :

**Figure 2-01 :** Les étapes du processus de développement d'un produit en utilisant le *Design Thinking*



Source : <https://nell-associes.com/blog/quelles-sont-les-5-etapes-dans-le-processus-de-design-thinking-2/>

consulté le 21/07/2020 à 19 :00

#### a. L'empathie avec les utilisateurs

La première phase du processus de *Design Thinking* consiste à développer de l'empathie pour les clients, les utilisateurs.

Concrètement, il s'agit de mieux comprendre leur situation, leurs motivations et les soucis qu'ils peuvent rencontrer en les observant et en échangeant avec eux. Pour ce faire, il y a quelques bonnes pratiques à connaître :

<sup>30</sup> <https://agentmajeur.fr/design-thinking/> Consulté le 21/07/2020 à 19 :57

- Se mettre dans la peau d'un débutant : en se débarrassant de ses connaissances, de ses préjugés et de son expérience d'un domaine précis, il est plus facile de comprendre ;
- Se poser les trois questions suivantes : « Quoi ? Comment ? Pourquoi ? » En observant l'interaction d'une personne avec un produit, un service ou autre, il faut prendre note de ce qu'elle fait (« quoi »), la manière dont elle le fait (« comment ») et enfin ses motivations et ses émotions supposées (« pourquoi »).
- Interroger directement les utilisateurs : dans une démarche d'innovation et de résolution de problème, l'observation ne peut pas donner toutes les clés. Une interview permet d'aller plus en profondeur et d'orienter les questions vers les sujets qui nous intéressent particulièrement.

#### **b. La définition du problème**

À partir des informations recueillies au cours de la première étape, il s'agit maintenant de faire une synthèse et de définir le (ou les) problème(s) majeur(s) que nous avons repéré(s).

En se basant sur les problèmes identifiés, nous devrions poser les bonnes questions : « Comment pourrions-nous répondre à cette attente ? », « Qu'est-ce qui pourrait améliorer nos produits ou services au regard de ces découvertes ? C'est un premier pas vers l'étape 3, qui nous permettra d'étoffer notre offre, d'élaborer de nouvelles fonctionnalités pour nos produits, d'améliorer nos services afin d'apporter des solutions.

#### **c. La génération d'idées**

L'objectif : trouver de nouvelles solutions pour résoudre ces problèmes. Il existe pour cela de nombreuses méthodes de génération d'idées, parmi lesquelles :

- **Le *brainstorming*** : cette technique bien connue consiste à réunir un groupe de personnes qui devront faire part de toutes leurs idées sur un sujet donné. Nous devrions veiller toutefois à bien respecter quelques règles de base : ne pas juger, rebondir sur les idées des autres (toujours sans jugement), chercher à accumuler le plus grand nombre d'idées possibles ;
- **La pire idée possible** : il s'agit d'une sorte de contre-pied du brainstorming, qui consiste à n'exprimer que des mauvaises idées. C'est une bonne façon de

pousser les participants à « se lâcher » et à ne pas s'autocensurer : puisque le but est de donner la pire idée possible, personne n'aura honte de s'exprimer ;

- **Le *Mind Mapping*** : cette technique consiste à construire un schéma qui représente et relie entre eux des problèmes, des solutions et des idées diverses. Il existe d'ailleurs des logiciels de *Mind Mapping* pour faciliter la tâche.

Il existe bien évidemment de nombreuses autres méthodes de créativité, ceci n'étant qu'un aperçu.

#### **d. Prototypage**

Maintenant que nous avons fait le plein d'idées pour innover et améliorer notre produit, il est temps de leur donner vie avec la phase du prototype.

En réalité, il ne s'agit pas de concevoir un prototype, mais bien des prototypes, qui permettent d'expérimenter différentes solutions et de détecter celles qui sont les plus aptes à résoudre un problème.

Elles peuvent ainsi être acceptées, ajustées et améliorées, ou encore définitivement rejetées en fonction de leur pertinence.

#### **e. Le test**

En utilisant les meilleures solutions identifiées au cours de l'étape de prototypage, nous pouvons maintenant tester le « produit final ».

L'occasion de voir émerger des problèmes non identifiés jusque-là, ou encore de réviser sa compréhension de l'utilisateur. Car, contrairement à ce que l'on pourrait supposer, le *Design Thinking* n'est pas un processus linéaire.

### **2.1.6. La difficile question des premiers clients<sup>31</sup>**

La question des premiers clients pose la question du lien entre effectuation et design, en particulier *Design Thinking*. C'est un sujet important. Les deux partagent la notion de conception au sens large comme ancêtre, et notamment le travail de Herbert Simon sur les « sciences de l'artificiel ». Une des questions qui est posée est le rôle des utilisateurs dans le processus d'innovation. Les chercheurs ont depuis longtemps montré les risques qu'il y avait

<sup>31</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730> consulté le 24/07/2020 à 20 :15

à écouter les utilisateurs dans une démarche d'innovation de rupture. Le chercheur en innovation Clayton Christensen a en effet déjà montré qu'écouter les utilisateurs (ou ses clients) ramenait inexorablement à l'innovation incrémentale au dépend de l'innovation de rupture. Plus généralement, comme nous l'avons vu, il ne faut pas toujours attendre des clients potentiels l'identification d'un produit future : personne n'a demandé d'inventer Internet ou Facebook. Le *Design Thinking* a conscience de cette difficulté et essaie de la contourner en s'intéressant non pas à ce que disent les utilisateurs, mais à ce que le designer comprend du besoin de leurs besoins. L'hypothèse est que la difficulté provient de la formulation de son besoin par l'utilisateur ; il existerait, en quelque sorte, un besoin réel que l'utilisateur n'est pas capable d'exprimer et c'est au designer de faire accoucher ce besoin. Une maïeutique industrielle en quelque sorte. Or les recherches en innovation montrent que c'est souvent beaucoup plus compliqué que cela. En tout cas l'utilisateur est en quelque sorte vu comme son meilleur ennemi dans le processus d'innovation. Steve Jobs ne disait-il pas que ce n'est pas l'affaire des clients de savoir ce dont ils ont besoin ? Or l'effectuation, qui théorise la démarche entrepreneuriale, montre au contraire que le marché est créé précisément par une démarche sociale auprès des parties prenantes, au premier chef desquels les clients. On bute donc là sur une apparente contradiction. La contradiction est cependant résolue lorsqu'on remarque qu'il y a une différence entre développer un nouveau produit sur la base des indications des clients de nos produits actuels, ou de celles des clients potentiels pour le nouveau produit, et à travailler avec eux pour créer ledit produit. Ce que l'effectuation montre, ce n'est pas qu'il faut consulter les clients potentiels, mais Co-construire le produit avec eux (une idée que développe également Eric Von Hippel avec la notion de « lead user » ou utilisateur pionnier). La différence est fondamentale : dans le premier cas, le client donne un avis sans en subir les conséquences, ça ne lui coûte rien, tandis que dans le second cas, il s'engage dans le développement. Cet engagement peut prendre diverses formes, comme nous l'avons vu : prépayer le produit, mettre des ressources à disposition, investir de l'argent dans le projet, etc. Mais l'engagement des parties prenantes est fondamental. C'est ce qui différencie une étude de marché – qui est une contradiction dans les termes pour les marchés qui n'existent pas encore – y compris dans sa version sophistiquée qu'est le *Design Thinking*, et une démarche entrepreneuriale de création de produit et de marché. L'engagement et la Co-création rendent en effet inutiles les études de marché. Plutôt que de prédire ou de deviner ce que les clients ont en tête, les entrepreneurs travaillent avec eux pour inventer les produits et marchés du futur. On peut noter qu'avec Internet et les démarches de « *Crowdsourcing* » et « *Crowdfunding* », par lesquelles les créateurs font appel à la communauté Internet pour

respectivement contribuer et préfinancer leurs travaux, vont complètement dans ce sens. Si plusieurs milliers d'internautes acceptent de payer une mise initiale pour le produit que vous allez développer, c'est qu'il y a une demande.

## **2.2. Processus du développement des clients selon la démarche effectuale : <sup>32</sup>**

Les entrepreneurs ne connaissent souvent pas les concepts de marché cible, de prix /relations de qualité, seuils de prix, marges des distributeurs et promotion des ventes techniques et l'importance de ces facteurs dans la création et stimulation de la demande. Leur manque de connaissances adéquates dans ces domaines aboutit à une vision simpliste des problèmes de marketing. Beaucoup croient, par exemple, que la seule condition nécessaire à une vente est un produit ou service innovant. Mais le problème est, bien sûr, que la plupart des nouveaux produits sont loin d'être excellents, c'est le moins qu'on puisse dire. De plus, même d'excellents produits bénéficient du bon prix, de la promotion auprès de bons segments clients et le fait d'assurer la disponibilité.

Cependant, pour les produits radicalement nouveaux, le défi est encore plus grand. N'ayant jamais été vus, ces produits obligent les clients à changer leur cognitions et comportements. Cela explique pourquoi le marketing classique ou traditionnel n'est pas du tout suffisant dans ce cas et pourquoi une approche dite « effectuale » est nécessaire.

Cette approche commence par la technologie et le nouveau produit, et utilise l'expérimentation pour explorer le marché et surtout trouver le bon segment de clientèle, tout en optimisant les fonctionnalités pendant le processus car cette méthode promue complète le développement de nouveaux produits en les combinant avec un processus de développement client afin d'atteindre un meilleur équilibre et un niveau de réussite plus élevé pour l'entrepreneur ou l'entreprise et son nouveau produit ou service.

Dans ce qui va suivre, Philippe Silberzahn l'auteur du livre *Effectuation*, explique la démarche du développement des clients selon l'approche effectuale à travers une explication alimentée par un exemple très simple qui illustre les différentes possibilités pour un entrepreneur en phase de lancement d'un nouveau produit.

---

<sup>32</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730> P. SILLBERZAHN, *Effectuation*. 2013. P 62 – 66

### 2.2.1. La Co-création avec les premiers clients :

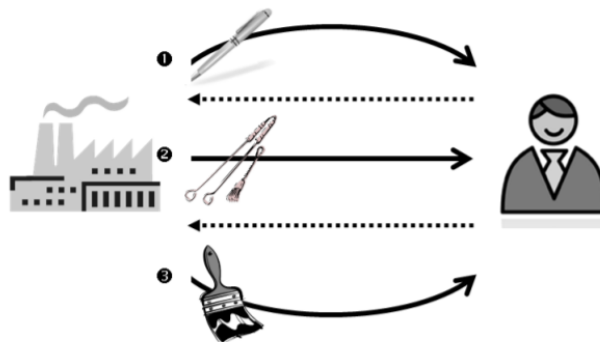
La logique effectuale recommande aux entrepreneurs d'entrer le plus tôt possible en action, en partant du principe que seule l'action est véritablement source de nouveauté. Elle recommande également de susciter l'adhésion des parties prenantes à son projet, car seule cette adhésion crée une dynamique et démontre la viabilité du projet.

Un exemple simple permet d'illustrer l'intérêt de ces deux principes combinés. Imaginez que vous êtes dirigeant(e) d'une startup, et que vous venez de passer plusieurs mois à développer un produit. Disons un gadget un peu compliqué, de couleur verte. Dès la disponibilité du produit, vous décrochez un rendez-vous chez un client que vous ciblez depuis le début. La réunion se déroule plutôt bien, la démo fonctionne, le client est intéressé. Finalement, il conclut : « Votre produit est très intéressant. Je suis prêt à le prendre, mais il me le faudrait en bleu, pas en vert. » Que faites-vous ? Vous avez en fait quatre possibilités.

- **1ère possibilité : Adaptation :**

Vous retournez chez votre ingénieur et lui demandez de modifier le produit en vert. Cela prendra du temps, consomme des ressources, mais après tout, le client est roi, non ? Et puis ce n'est pas grand-chose, on peut retourner le voir d'ici deux mois, rendez-vous est pris. Nous sommes là dans le paradigme de l'adaptation ou de l'apprentissage sur la base de l'expérience. L'entreprise réagit aux données de son environnement, adapte son offre ou son fonctionnement, et revient à la charge.

**Figure 2-02 :** Approche par l'adaptation

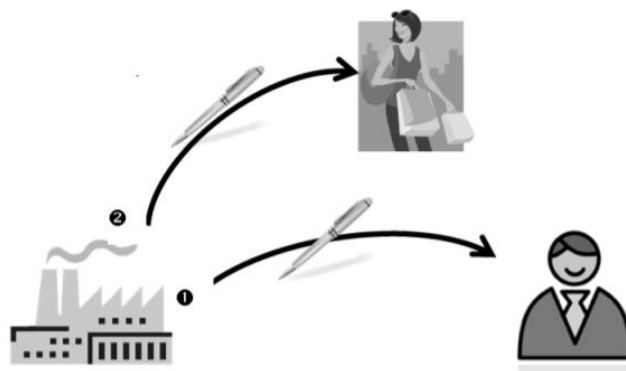


Source : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730> SILLBERZAHN P, *Effectuation*. 2013. P63

- **2ème possibilité : Segmentation :**

Vous concluez que le produit bleu n'est pas adapté au client rencontré. Vous réfléchissez à comprendre pourquoi, et identifiez une nouvelle catégorie de clients qui, eux, seront intéressés par le gadget vert. Vous laissez tomber le premier client, et partez visiter ces derniers. Le paradigme est ici celui de la segmentation : être capable d'identifier les clients qui vont être intéressés par nos produits. Le produit ne change pas, ce sont les clients visés qui changent. Ce paradigme est celui des ouvrages classiques de marketing.

**Figure 2-03 :** Approche par la segmentation

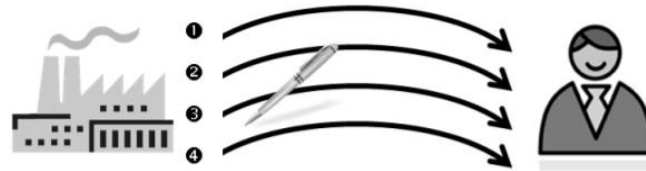


**Source :** <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730> SILLBERZAHN P, *Effectuation*. 2013. P64

- **3ème possibilité : Vision :**

Vous estimez que votre client n'a rien compris, que l'avenir est au gadget vert, que bleu est stupide et n'a aucun avenir. Vous revenez à la charge. Vous écrivez des éditoriaux dans les journaux, musculez votre budget communication, faites parler des experts pour défendre et promouvoir l'idée d'un gadget vert, et non pas bleu. Nous sommes dans le paradigme visionnaire. Ça peut passer : *Marc Benioff*, fondateur de *salesforce.com*, a passé des années à promouvoir ce qu'on appelle aujourd'hui le « cloud », c'est-à-dire l'accès informatique distant. Souvent ça casse, cependant et les cimetières sont remplis de visionnaires

**Figure 2-04** : Approche par la vision

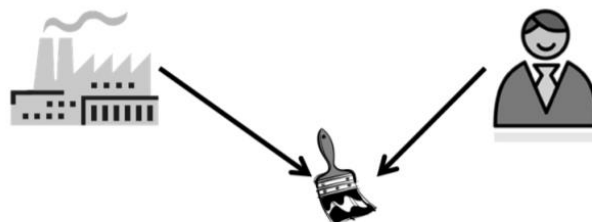


Source : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730> SILLBERZAHN P, *Effectuation*. 2013. P65

- **4ème possibilité : Co-création :**

Vous êtes d'accord sur le principe de modifier la couleur du gadget, mais vous êtes conscient des coûts et du délai. Vous êtes surtout conscient que lorsque vous reviendrez avec le gadget bleu, votre client aura encore changé d'avis. Peut-être même qu'il aura changé de poste, et que son successeur ne croira lui qu'aux gadgets rouges, et matière recyclable, en plus. Vous décidez donc de vous engager dans la modification du produit à condition que le client s'engage également, de son côté, d'une manière ou d'une autre. Par exemple en vous signant une précommande pour le gadget bleu, en vous mettant un ingénieur à disposition, ou en vous avançant des fonds. En bref, le paradigme ici est celui de la co-création par l'engagement réciproque des deux parties.

**Figure 2-05** : Approche par la co-création



Source : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730> SILLBERZAHN P, *Effectuation*. 2013. P66

L'expérimentation s'appelle « Grue » car le mot provient du mélange « Green-Blue » (ou vert-bleu), c'est-à-dire qu'au moment où vous prenez votre décision, l'état final du gadget n'est ni encore bleu, ni plus tout à fait vert.

### **2.3. Validation de l'attractivité d'une offre auprès des cibles potentielles :**

Avant de partir à la conquête de clients potentiels pour leur soumettre son projet, que ce soit en phase de développement ou de création, il est indispensable de confronter son offre au marché. Cela permet de valider la pertinence et le potentiel de l'offre afin de savoir s'il vaut réellement le coup de se lancer ou de la déployer, repérer les failles et les axes d'amélioration potentiels de l'offre afin qu'elle réponde parfaitement aux attentes de la cible lors du lancement, tester à petite échelle son potentiel avant de se lancer dans d'importants frais de développement ou de production, et se faire connaître auprès des potentiels consommateurs qui constituent un vivier de futurs clients potentiels.

#### **➤ Les méthodes existantes pour tester l'offre**

Il existe de nombreuses méthodes permettant de se confronter rapidement à un marché, et au bout du compte de se lancer plus vite et souvent mieux :

- a. **L'étude de marché** : c'est la méthode classique pour tester son projet et vérifier qu'il existe bien une demande pour son produit/service. Mais c'est aussi la plus lourde (onéreuse si l'on fait appel à un prestataire spécialisé et chronophage si on la réalise en interne) : il faut construire un questionnaire, le diffuser auprès d'une cible représentée par un échantillon de 200 à 300 personnes, puis analyser les résultats.
- b. **La communication via les réseaux sociaux** : créer une *landing page* présentant l'offre et l'utiliser pour communiquer en incitant les internautes à laisser leurs avis.
- c. **En parler autour de soi** : ne pas hésiter à en parler à sa famille, ses amis ainsi qu'à des cercles moins proches – futurs clients potentiels, partenaires professionnels – qui se révéleront peut-être plus objectifs. On peut également contacter d'autres entrepreneurs qui ont déjà participé à la création d'une entreprise.
- d. **Les plateformes de Crowdfunding** : mener une campagne de *Crowdfunding* sur une plate-forme dédiée présente un avantage double : tester son idée et son marché, mais aussi financer son projet. Contrairement aux réseaux sociaux, c'est cadré et sans risque.

- e. **Les concours d'entrepreneurs** : présenter et pitcher devant des professionnels du financement et de l'entrepreneuriat permet de profiter de sa position de challenger sur tous les aspects de l'offre et d'obtenir des conseils de la part d'entrepreneurs aguerris.

De nombreuses start-ups vont plus loin et adoptent des démarches globales plus pragmatiques, comme le *Design Thinking* ou le MVP (*Minimum Viable Product*), qui permettent d'utiliser le marché comme effet miroir à chaque étape de son développement.

- a. **Le Design Thinking** : consiste à s'immiscer dans la peau de ses futurs utilisateurs en observant leurs usages, à sortir rapidement une proposition de produit ou un service, à la prototyper et la tester à petite échelle sur le marché – le principe étant de l'adapter progressivement aux besoins du marché en fonction des retours
- b. **Un POC (Proof of Concept)** : peut être réalisé avec un premier client ou sur une zone réduite une fois l'offre finalisée. C'est un test à petite échelle qui permet de valider l'offre et sa mise en œuvre. On obtient également des feedbacks clients et des premières références très utiles pour convaincre les futurs clients. Cette démarche peut également être utilisée pour conquérir les premiers mais attention, dans ce cas, il est préférable de les faire payer : cela donne une valeur plus importante à l'offre et rémunère la start-up, même si le client prend du temps pour prendre sa décision.
- c. **Le MVP (Minimum Viable Product)** : le MVP désigne un produit ou un service très simple, comprenant le minimum de fonctionnalités pour être utilisé. Il est une version simplifiée du produit final. D'une conception minimaliste, il se met en place très rapidement pour pouvoir être testé auprès d'une clientèle cible, sans prendre de grands risques financiers ou perdre énormément de temps à développer un produit que personne ne veut.

Si le produit commence à trouver des utilisateurs, il peut rapidement se transformer en business. Cependant, si le public ne semble pas mordre à l'hameçon, c'est le moment de remettre en question son utilité, pour l'améliorer afin qu'il réponde davantage aux attentes des prospects.<sup>33</sup>

### 2.3.1 Se baser sur le *Lean Startup* pour valider le marché et le concept développé :

---

<sup>33</sup> HERMANN-FLORY, VERONIQUE, KOKOREFF, CATHERINE, NOUVIAN, DELPHINE, *Le marketing des start-up*, édition Eyrolles, Paris, 2018, P21-23

La plupart des entrepreneurs pensent que l'idée parfaite est le facteur clé pour réussir le lancement d'une startup. Ils tentent de développer une solution finale qui comportent toutes les fonctionnalités qu'ils ont imaginé dans le produit pour le mettre ensuite sur le marché dans l'espoir qu'ils aient les résultats qu'encore une fois, ils ont imaginé. Ils consacrent leurs temps, compétences, argent, réseau... etc, et survolent des questions très importantes : ce produit va-t-il répondre à un vrai besoin ? les consommateurs vont-ils comprendre son utilité ? acheter ce produit ? à quel prix ? C'est une erreur qui risque de les mener à leur perte. Raison pour laquelle, Eric Ries a créé, en 2008, le concept du *Lean startup*. (Annexe 05 : Couverture du livre "Lean Startup by Eric RIES")

Il s'agit d'un processus basé sur l'itération qui permet de lancer une offre minimum, tester le marché, ajuster le produit selon les retours des utilisateurs et recommencer jusqu'à trouver la meilleure proposition de valeur. Cela permet aux entrepreneurs d'apprendre vite, optimiser les coûts et surtout gagner en efficacité.

Dans cette partie nous allons voir en détails la démarche *Lean Startup*, et son champ d'application dans les projets de startups innovants.

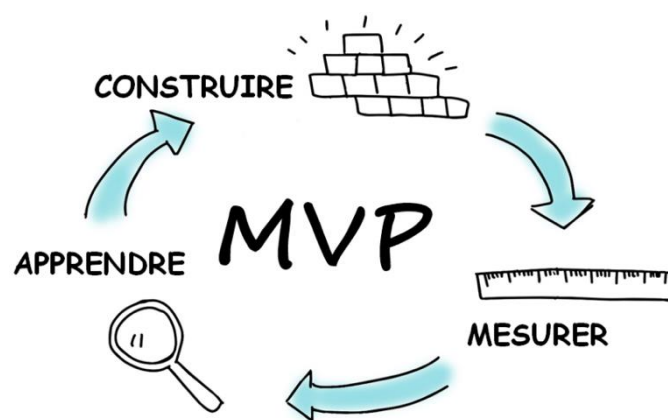
### **2.3.1.1 Qu'est-ce que le *Lean startup* :**

Le *Lean Startup* est une méthode de développement de projet qui repose sur l'enseignement validé, en anglais « *Validated Learning* » c'est-à-dire la vérification de la validité des concepts. Il fonctionne par itérations successives pour vérifier que l'offre mise en place répond bien à une demande sur le marché.

Il permet aux entreprises (startups ou pas, existantes ou en stade de création, grandes ou petites) d'expérimenter scientifiquement leurs produits en utilisant le principe du pivotement pour les mettre en œuvre. L'objectif étant de réduire les cycles de commercialisation des produits, mesurer régulièrement les progrès réalisés, et obtenir des retours de la part des utilisateurs qui permettent au final de trouver le *Product/Market Fit*, c'est-à-dire, le meilleur produit pour la meilleure cible, le tout grâce à un investissement minimal qui assure la viabilité d'une idée face à l'incertitude du marché.

### 2.3.1.2 Le processus du *Lean startup* (la boucle du *Feedback*) :

**Figure 2-06** : La boucle du feedback



Source : <https://fr.quora.com/Quest-ce-que-le-mod%C3%A8le-Lean-Startup>, consulté le 28/08/2020 à 16 :55

Le cœur du concept se résume en 3 étapes : Construire, Mesurer et Apprendre. L'idée étant d'obtenir un produit ou service minimum viable (ou MVP en anglais) qui sera rapidement opérationnel et utilisé par des vrais utilisateurs, mesurer sa performance selon leurs feedbacks et l'adapter à la demande du marché.

- **Construire : le produit minimum viable<sup>34</sup>**

Le produit minimum viable, en anglais « *Minimum Viable Product (MVP)* », est en quelque sorte un prototype du produit que L'on désire lancer sur le marché. Cette version du produit est dite minimale, car sa mise en place requiert le minimum d'effort et de temps possible. Il est donc évident que le MVP ne sera pas parfait et qu'il lui manquera de nombreuses fonctionnalités avant de ressembler au produit final imaginé à l'origine.

<sup>34</sup> X. XHOFFRAY, *Lean startup : Résumé et analyse du livre d'ERIC REIS*, 50minutes.fr, Paris, 2015, P12-13

Néanmoins, cette version minimale du produit permet d'entrer directement dans la phase de production et de le confronter, une première fois, aux clients. L'étude de leurs réactions face à ce prototype est utile dans le lancement du processus d'apprentissage par le *Feedback*. Le MVP permettra donc d'éliminer le plus rapidement possible les éventuels gaspillages et d'aller au plus court vers les enseignements qui seront utiles dans la validation du produit. En effet, toute stratégie repose sur des hypothèses ; il faut pouvoir les tester aussi vite que possible afin d'évaluer si elles sont susceptibles de fonctionner ou non.

Il est important d'insister sur le fait que le MVP n'a pas à être parfait. Au contraire, même un MVP de basse qualité apporte des informations et des données utiles, voire essentielles, pour la suite du processus. En outre, juger de la qualité du MVP avant même son lancement sur le marché supposerait une connaissance des caractéristiques que le client percevra comme ayant une valeur utile, ce qui n'est jamais le cas au moment du lancement d'un produit (rappelons qu'une start-up évolue dans un milieu d'incertitudes où elle ne sait même pas quels pourraient être ses clients potentiels).

Il faut rester conscient qu'un MVP apportera, en général, de mauvaises nouvelles, mais il faut être capable de les surmonter. Il ne faut pas avoir peur d'échouer, car ces échecs permettent d'apprendre, d'évoluer. Mieux vaut donc faire preuve de souplesse, d'obstination et ne pas perdre espoir.

- **Mesurer : la gestion analytique de l'innovation**<sup>35</sup>

C'est au cours de cette phase de mesure qu'il faut déterminer si les efforts pour le développement du produit aboutissent à un progrès réel. Pour ce faire, Eric Ries recommande ce qu'il appelle la gestion analytique de l'innovation, qui est une approche quantitative des efforts à réaliser et des éventuels progrès. Toute entreprise verra, grâce à cette méthode, si elle parvient à croître sur le long terme.

- Dans un premier temps, il s'agit d'utiliser le MVP pour obtenir des données sur l'environnement dans lequel le produit devrait évoluer.

- Ensuite, il faut être capable de passer « du fonctionnement de base au régime idéal » via de nombreuses tentatives et des micro ajustements basés sur l'analyse des données recueillies. Il est important de bien fragmenter cette analyse et de procéder petit changement par petit

---

<sup>35</sup> X. XHOFFRAY, op. cit, P13-14

changement, en se fixant des paliers. Chaque évolution doit avoir pour but d'améliorer un élément du moteur de croissance. On peut par exemple améliorer le design du produit afin d'influencer le comportement des clients. Ces différents paliers sont, pour le projet, des étapes de validation d'enseignements. Dans l'exemple du changement de design, cette modification doit entraîner un effet positif sur le taux d'activation de nouveaux clients. Si tel est le cas, l'enseignement sera considéré comme validé et permettra de cibler les éventuels problèmes et d'imaginer un possible pivotement.

- Enfin, une fois toutes les optimisations possibles réalisées, vient le moment de la décision. Faut-il changer de cap (si la société ne progresse pas dans le sens désiré) ou persister dans la même optique (dans le cas contraire) ?

Pour être en mesure de faire le bon choix, il faut à tout prix éviter les indicateurs illusoires. Beaucoup d'entrepreneurs y ont recours pour simuler un succès ou tout simplement parce qu'ils refusent de voir la vérité en face. Éviter de se laisser guider par des données illusoires est pourtant primordial pour avancer vers la pérennisation de sa startup. Il ne faut donc se fier qu'aux indicateurs décisionnels, c'est-à-dire aux chiffres utiles pour juger l'activité et les étapes de validation des enseignements. Ainsi, beaucoup d'entreprises choisissent des indicateurs assez génériques, comme le nombre total de clients ou le taux d'activation du service. Ces chiffres peuvent être trompeurs et ne sont pas toujours adaptables au moteur de croissance. Par exemple, si ce dernier est basé sur la fidélisation, des indicateurs de ce type sont peu utiles pour évaluer la croissance de l'activité. Il faudra davantage s'intéresser aux taux d'acquisition et de résiliation.

Pour définir un indicateur décisionnel, Eric Ries a recours à la définition des trois A :

- ❖ **Action** : pour qu'une analyse puisse mener à l'action, elle doit souligner clairement un lien de cause à effet.
- ❖ **Accessibilité** : les rapports doivent être clairs, précis et accessibles à tous, avec des unités de mesure concrètes et tangibles.
- ❖ **Audit** : il faut que les données soient crédibles pour tous les employés. Elles doivent être testées avec leurs imperfections.

En outre, il faut toujours rester critique vis-à-vis des chiffres et surtout ne jamais oublier que derrière ces données, le facteur humain reste omniprésent.

- **Apprendre : le pivotement**<sup>36</sup>

Arrive le moment des conclusions et des prises de décision. Faut-il, oui ou non, persévérer ou s'éloigner de sa stratégie initiale ? C'est à cet instant qu'intervient le concept de pivot, qui se trouve au cœur de la théorie du *Lean startup*.

Selon Eric Ries, rien n'est plus dangereux qu'une entreprise qui fait du surplace. La stagnation est destructrice pour la créativité humaine, tout comme l'est le fait de vouloir persévérer à tout prix dans une voie sans issue. Un changement de direction, quand il est fructueux, peut replacer une entreprise sur la voie d'une activité durable à long terme.

La véritable valeur d'une startup se calcule selon le nombre de changements de direction, le nombre de pivots, qu'elle peut encore se permettre, c'est-à-dire le nombre de fois où « elle pourra modifier fondamentalement sa stratégie commerciale ». Tout changement de stratégie est pour l'entreprise une nouvelle chance de dynamiser son activité et concevoir le meilleur produit pour la meilleure cible.

Il existe différents types de pivots :

- **Le pivot restrictif** : Lorsque l'une des fonctionnalités du produit initial devient le produit à part entière.
- **Le pivot extensif** : Lorsque le produit initial devient l'une des fonctionnalités d'un produit bien plus important.
- **Le changement de segment client** : Quand le produit répond à un problème auprès de clients qui diffèrent de ceux pressentis à l'origine.
- **Le changement de besoin du client** : Qui entre en jeu lorsque les clients ont d'autres problématiques qui les préoccupent davantage que celui pour lequel le produit existe. En d'autres termes, le problème à résoudre n'est pas celui qui était initialement prévu.
- **Le changement de canal de vente ou de distribution.**

---

<sup>36</sup> X. XHOFFRAY, op. cit, P14-15

Pour résumer, Le *Lean startup* est une méthode de développement de produit qui vise, au final, à valider l'offre auprès des utilisateurs en minimisant les coûts de production. Elle permet aux entrepreneurs d'échouer vite pour apprendre rapidement de leurs marchés afin de trouver la bonne formule pour satisfaire la demande. C'est ce qu'on appelle le *Product/Market Fit*.

### 2.3.1.3 Le *Product/Market Fit* :<sup>37</sup>

**Figure 2-07** : Le *Product/Market Fit*



Source : <https://www.shopify.com/partners/blog/product-strategy> consulté le 05/08/2020 à 23:49

Le *Product/Market Fit* peut se traduire par l'adéquation produit/marché. Marc Andreessen, fondateur de NetScape et créateur du concept, le définit ainsi : "*Product/market fit means being in a good market with a product that can satisfy that market*".

La simplicité de cette définition (être présent sur le bon marché avec un produit capable de satisfaire ce marché) résume bien le *Product/Market Fit* : il s'agit de la situation où le produit rencontre immédiatement le segment ciblé sur un marché (la validation du produit par le marché cible), qui en comprend directement le fonctionnement et les avantages.

Du point de vue des utilisateurs, le *Product/Market Fit* correspond à un produit attrayant, à la fois simple d'utilisation et indispensable. C'est en quelque sorte le produit idéal, celui qui satisfait parfaitement le besoin du consommateur et lui plaît instantanément.

Le *Product/Market Fit* représente un indicateur fiable et utile pour les entrepreneurs, et notamment pour les startups. Il permet de vérifier si l'offre correspond bien au marché ; le cas échéant, il permettra de repositionner le produit, voire de repenser le business model.

<sup>37</sup> <https://koober.com/it/blog/article/Le-product-market-fit>, consulté le 06/08/2020 à 21 :03

La grande réactivité des startup, capables de pivoter rapidement pour adapter leurs offres, fait du *Product/Market Fit* un outil adapté aux jeunes entreprises innovantes.

- **Conclusion :**

A travers ce chapitre, nous pouvons conclure que le marketing entrepreneurial est une démarche basée sur l'exploration des marchés et l'apprentissage continue auprès des parties prenantes dans le but d'améliorer constamment le produit. Ceci nous permet de dire que cette pratique semble la mieux adaptée aux situations innovantes, surtout celles qui concernent les startups, car la logique effectuale sur laquelle se base le marketing entrepreneurial, prend en considération la notion d'incertitude et la fragilité au départ de ce type d'entreprise. De fait, le *Design Thinking*, le processus de développement des clients et le Lean startup répondent parfaitement aux concepts clés du marketing entrepreneurial.



## **Troisième chapitre**

Présentation du cas pratique  
et de la méthodologie de  
travail

## **Section 01 : Présentation du terrain de la recherche.**

Dans cette première section, nous commençons tout d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil qui est l'incubateur Capcowork et le programme que nous avons pris comme référence pour élaborer ce travail de recherche, en l'occurrence, Algeria Startup Challenge. Nous tenons à rappeler que ce programme, dont nous sommes fondateurs, est sous le parrainage du Premier Ministère et sous l'égide du Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'économie de la connaissance et des startups.

### **1.1. Présentation de l'organisme d'accueil :**

**Figure 3-01 : Logo de l'entreprise**



**Source :** Fichier interne de l'entreprise

- Raison sociale : Capcowork
- Date de création : 2018
- Dirigeant : Hamid BAKLI
- Forme juridique : Société à responsabilité limitée
- Nombre de salariés : 10
- Siège social : Cité des petits bois, E Paradou – Sidi Yahia, Alger
- Téléphone : 023 48 27 46
- E-mail : info@capcowork.com

Site internet : <https://www.capcowork.com/>

Capcowork est un espace dédié à la création d'un écosystème entrepreneurial innovant et efficace dont la dynamique repose sur la promotion et l'encadrement de la jeunesse algérienne avec le soutien des acteurs économiques locaux.

Capcowork a été créé en 2018 dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat, fédérer, soutenir et accompagner les jeunes entrepreneurs dans les processus de création, de développement et de pérennisation de leur entreprise.

Les services de l'incubateur Capcowork sont proposés gratuitement aux start-up innovantes de moins de deux ans ainsi qu'aux jeunes créateurs d'entreprises. Capcowork offre ainsi un éventail de services aux projets naissants tels un soutien financier, des conseils d'affaires, de la formation, des espaces de bureau et locaux destinés au développement ainsi que des services complémentaires offerts par les partenaires affiliés. Cet accompagnement multiforme répond à un modèle d'affaire d'investissement en capital risque et s'organise autour des partenariats clés qui s'appuient essentiellement sur le réseau des dirigeants et des membres initiaux de l'incubateur.

Les entrepreneurs sont sélectionnés chaque année au regard de critères stricts d'excellence et d'éthique, dans le cadre d'un concours d'entrepreneuriat innovant ouvert à toutes les jeunes compétences algériennes de l'intérieur et de l'extérieur du pays.<sup>38</sup>

### **1.1.1. Objectifs de l'entreprise :**

Le principal objectif de Capcowork est de contribuer chaque année à l'émergence de start-up algériennes innovantes ayant un impact sociétal local et/ou un fort potentiel de développement international et incarnant l'éthique entrepreneuriale prônée par Capcowork à savoir : Innovation - Responsabilité environnementale - Responsabilité sociale et sociétale.

Le respect impératif de ces trois valeurs par les entrepreneurs est un véritable gage de succès et de pérennité de leurs entreprises. Capcowork a pour but de contribuer chaque année à la création, au développement et à la promotion de cinq entreprises algériennes championnes, notamment dans les secteurs prioritaires suivants :

---

<sup>38</sup> Document interne de l'entreprise

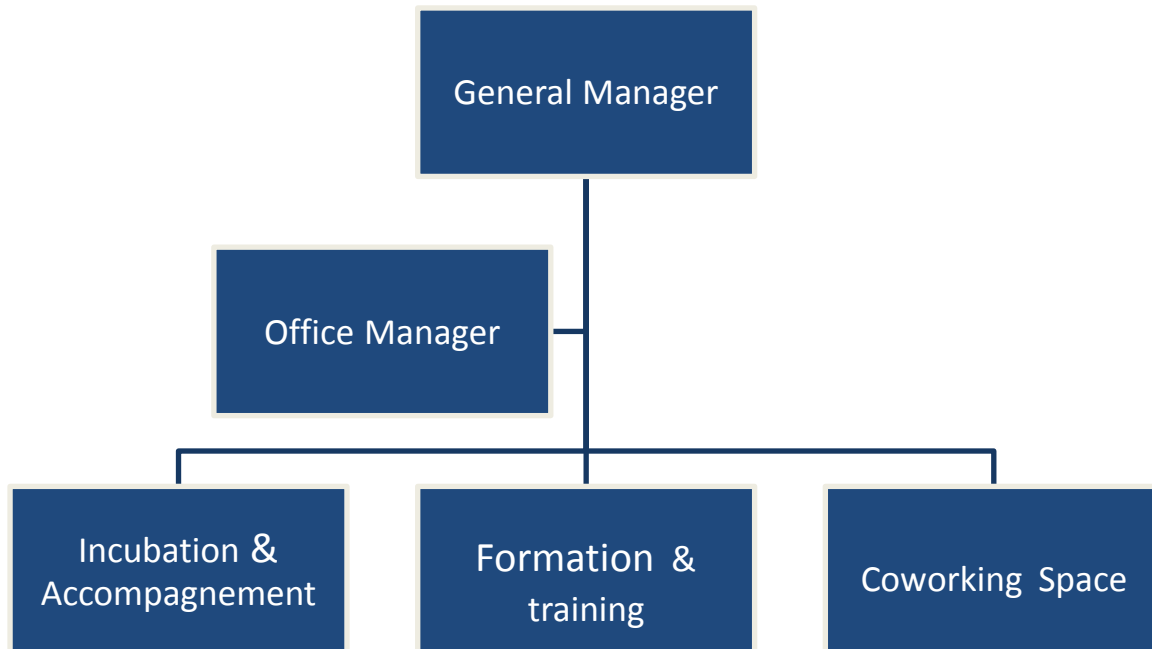
1. Technologies de l'information et de la communication/ recherche & développement (AI, IoT etc).
2. Fin Tech (technologies financières)
3. Énergies renouvelables & économie circulaire
4. Agro Tech (Agriculture intelligente et agro-alimentaire)
5. Solutions innovantes dans la Distribution, Logistique et Transport.
6. Tourisme & loisir (hôtellerie, restauration, sport, culture et bien être)

### **1.1.2. Missions de l'entreprise :**

- Identifier et animer un réseau d'acteurs en entrepreneuriat innovant.
- Valoriser les entrepreneurs algériens en tant qu'acteurs de changement dans leur environnement.
- Former et accompagner les porteurs de projets à impact rapide.
- Créer une communauté scientifique autour de Capcowork pour développer les recherches appliquées en rapport avec l'entrepreneuriat en Algérie.
- Sensibiliser les étudiants, les porteurs de projets d'entreprises, les associations et les acteurs économiques à l'entrepreneuriat.
- Participer à l'émergence d'un écosystème favorable au développement d'innovation tout en encourageant l'échange de bonnes pratiques en la matière sur le plan local, régional et international.
- Créer des espaces de rencontres et d'échanges entre des jeunes porteurs de projets, les entreprises, les pouvoirs publics, l'université et les entrepreneurs.

### 1.1.3. Organigramme de l'entreprise :

Figure 3-02 : Organigramme de l'entreprise.



Source : document interne de l'entreprise.

#### ❖ Office :

La mission principale du pôle office géré par un office manager est d'assurer la coordination entre les partenaires de l'entreprise en ce qui concerne les préparations des contrats, le suivi et le *Reporting* des affaires, surtout celles liées à l'activité de formation et de *Coworking Space*, il gère aussi la partie financière de l'entreprise (Facturation, comptabilité).

#### ❖ Incubation & accompagnement

La mission principale de cette cellule consiste à la conception et la mise en place de programmes d'incubation et d'accompagnement des projets de startup, la définition de la stratégie de repérage de jeunes entrepreneurs ayant des solutions innovantes, la recherche de

partenaires engagés dans l'écosystème et qui pourront apporter de la valeur dans l'accompagnement et la concrétisation des projets incubés.

Nous distinguons 4 programmes d'incubation conçu par cette cellule :

**Figure 3-03 : Programme d'incubation.**



### **1. StepOne :**

Un programme pour les porteurs d'idées avec pour objectif de:

- Structurer l'idée
- Développer son business model
- Passer à l'action

À la fin du programme, les porteurs d'idée auront formalisé de manière plus mature leur projet notamment par l'élaboration d'un Business Plan

### **2. KickOff:**

Un programme qui permet aux startuppeurs de développer leurs connaissances et aptitudes pour se lancer dans le monde des affaires et démarrer une entreprise.

Les objectifs sont:

- Élaborer un plan d'affaire, marketing, communication ainsi qu'une stratégie de "Go to Market"
- Appliquer les notions de gestion d'entreprise

### 3. **Launch :**

Un programme qui a pour but d'accélérer la mise en œuvre de projets et augmenter le taux de succès des nouvelles entreprises.

- Organisation du travail agile.
- Gestion administrative et comptabilité
- Développement du *MVP (Minimum viable product)*
- *Lean Startup* et validation des apprentissages.
- Techniques de vente & *Inbound marketing*.

### 4. **ScaleUp :**

Ce programme permet de développer sa startup plus rapidement et de monter en échelle après la validation du concept, bénéficier d'opportunités de financement pour atteindre de nouveaux sommets et devenir un manager encore plus efficace.

- Marketing de croissance.
- Préparation *Pitch Deck*, état financier pour la levée de fond
- Recrutement des talents et management des ressources humaines.
- Développement de nouvelles fonctionnalités dans la solution.

### ❖ **Formation & training :**

Cette cellule s'occupe de la conception et lancement de programme de formation à destination de différentes catégories (Etudiants, Salariés, entrepreneurs) à travers la mise en place sessions de formation. Souvent ces formations se font en partenariat avec des écoles, universités privées, entreprises. Ce qui permet aux personnes inscrites, un apprentissage de qualité qui rassemble en un seul lieu, un cadre théorique et pratique permettant l'efficacité des formations.

### ❖ *Coworking Space* :

Capcowork propose aussi un service de location d'espaces du travail, chose qui est très importante pour les entrepreneurs afin qu'ils puissent minimiser leur charge, mais surtout faire partie d'une communauté d'entrepreneurs qui partagent les mêmes valeurs et le même objectif, celui de monter et booster leur business. Chez Capcowork, il y a 4 types d'espaces :

- Bureaux privés
- Salle de réunion
- Salle de formation
- Chaises nomades

**Source : Documents internes de l'entreprise.**

Nous allons nous concentrer dans notre recherche sur le programme national « Algeria Startup Challenge » que nous avons lancé en compagnie de l'incubateur capcowork, un travail qui représente pas moins de 270 jours non-stop depuis le mois de janvier. Nous avons eu la chance de travailler avec la majorité des acteurs de l'écosystème de l'innovation en Algérie et surtout de rencontrer des centaines de startups avec des projets de qualité. Raison pour laquelle nous avons décidé de mettre le focus sur ces porteurs de projets et la manière dont ils développent leurs produits en se basant sur des concepts marketing,

### **1.2. Présentation du programme Algeria Startup Challenge :**

Algeria Startup Challenge (ASC) est un programme qui a pour but de recenser et de booster les porteurs de projets ayant des idées de startup et autres solutions innovantes qui visent à améliorer le quotidien du consommateur Algérien ainsi que le développement de l'économie collaborative. Dès sa 1ère édition en 2018, Algeria Startup Challenge (ASC) a connu une grande réussite. En sa deuxième édition, ASC est organisé sous forme de compétition nationale sous le parrainage du Premier Ministre et du Ministre Délégué de l'économie de la connaissance et des startups.

Le programme regroupe les passionnés et les acteurs du monde de l'entrepreneuriat et de l'innovation en Algérie, des étudiants des grandes universités et porteurs de projets, incubateurs, experts nationaux et internationaux, entreprises privées, investisseurs, mais surtout des institutions publiques concernées. Le tout représente désormais un écosystème qui assure la réussite de cette dernière avec plus de 2000 participants, 50 projets finalistes issus des quatre coins de l'Algérie et qui sont en voie de concrétisation grâce à un accompagnement sur-mesure de nos experts mentors. ASC se présente comme le tremplin et l'accélérateur de projets, un véritable shaker social et professionnel.

**Figure 3-04 : Logo de Algeria Startup Challenge.**

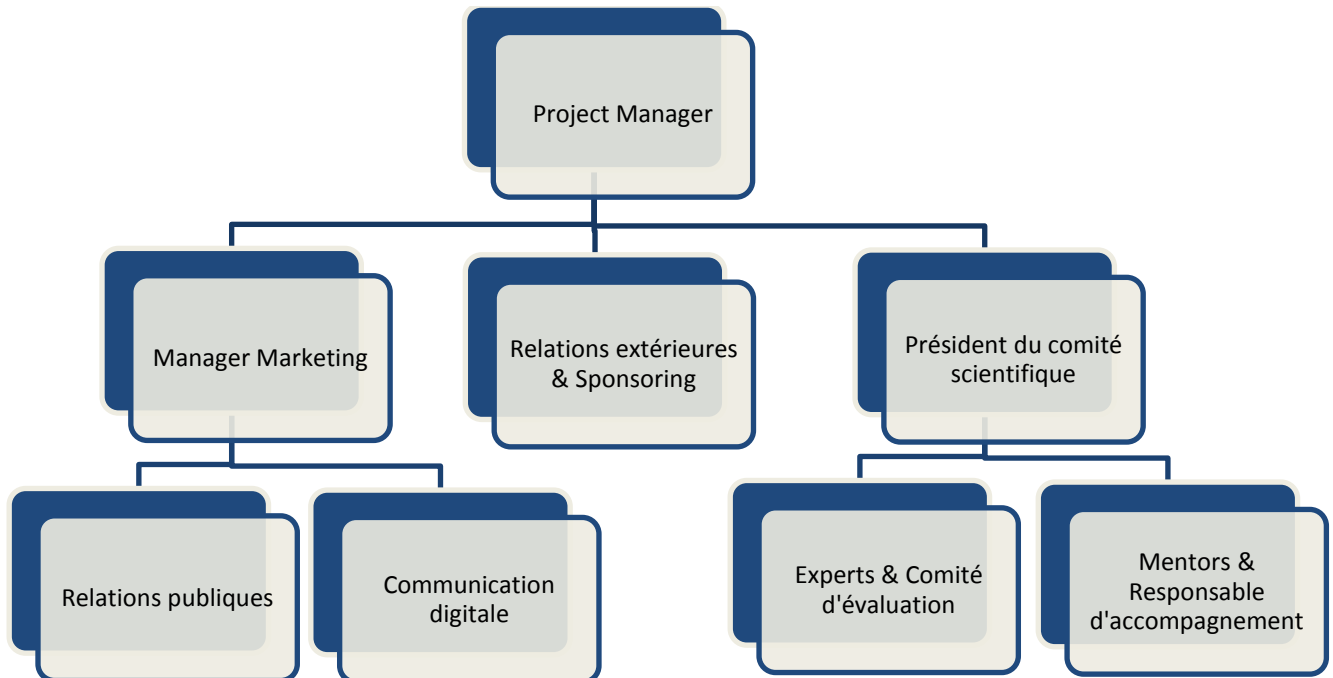


Source : [www.Algeriasc.com](http://www.Algeriasc.com)

- **Fiche technique du programme :**

- Raison sociale : Algeria Startup Challenge
- Directeur de projet : Abdelfattah HERIZI
- Date de création : 2018
- Numéro de téléphone : 0558445081
- Site web : [www.Algeriasc.com](http://www.Algeriasc.com)
- Parrain : Premier Ministre & Ministre délégué de l'économie de la connaissance et des Startup.
- Sponsors principaux : Ooredoo Algérie, Sanofi, Le programme des nations unies pour le développement « PNUD Algérie ».

**Figure 3-05 : Organigramme de Algeria Startup Challenge.**



**Source :** Document interne

### 1.2.1. Objectif du programme :

- Recenser et accompagner les porteurs de projets innovants pour mettre en place leur solution sur le marché
- Créer une plateforme d'échanges entre les acteurs de l'entrepreneuriat innovant et les jeunes entrepreneurs.
- Affirmer la volonté des institutions publiques et privées dans l'accompagnement et la promotion des projets innovants.
- Assurer la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial dans le cadre de la valorisation
- Mettre en valeur les secteurs stratégiques et d'avenir comme facteurs d'attractivité et d'innovation des startups.

- Faciliter l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ouverte au monde et au développement technologique.

### **1.2.2. Thématiques abordées :**

Le choix de thématiques a été fait en prenant en considération les secteurs stratégiques dans une économie basée sur la connaissance, ceci représente pratiquement les secteurs qui ont besoin d'être relancés en Algérie.

Plus de **650** projets de startups participantes s'inscrivant dans les thématiques suivantes :

**Figure 3-06 : Thématique de Algeria Startup Challenge**



**Source : document interne**

## **Section 02 : Cadre méthodologique de l'élaboration de l'étude :**

Nous avons privilégié, pour la réalisation de cette enquête sur le rôle du marketing entrepreneurial dans un projet de startup, l'utilisation de l'aspect quantitatif. A travers cette étude, nous allons essayer de comprendre la perception des porteurs de projets et des startuppeurs sur le marketing concept et les différentes techniques du marketing entrepreneurial.

### **2.1. Cadre méthodologique de l'élaboration de l'enquête quantitative**

#### **2.1.1. Présentation de l'enquête :**

Il s'agit d'une étude quantitative qui permet d'analyser les perceptions et les méthodes utilisées par les startups pour le développement, lancement de leur produit. Nous avons jugé utile d'utiliser un questionnaire afin de réaliser notre étude. Cette dernière suppose une méthodologie qui consiste à se fixer des objectifs, à élaborer et transmettre un questionnaire à l'échantillon cible et enfin analyser et interpréter les résultats afin de répondre à notre problématique : quelle stratégie Marketing faut-il adopter quand il s'agit d'une startup innovante dont le marché n'existe pas encore ?

#### **2.1.2 Objectifs de l'enquête :**

L'objectif principal de cette étude est de toucher un nombre important de startups Algériennes pour que cette recherche qui porte sur le rôle du marketing entrepreneurial dans une startup soit représentative, le but étant :

- De comprendre leur perception sur l'utilisation du marketing dans un projet entrepreneurial,
- De mesurer leur degré de compréhension et d'utilisation de la démarche marketing entrepreneurial dans leur projet
- De mesurer leur perception sur l'efficacité de l'adoption d'une démarche effectuale dans le développement de produit innovant et son implémentation sur le marché.

#### **2.1.3. L'échantillon de l'enquête :**

La grande majorité des enquêtes par sondage sont effectuées à partir d'un échantillon représentatif de la population concernée. Notre population mère est constituée de femmes et d'hommes de différentes tranches d'âges, ayant des idées ou projets de startup, mais aussi ceux qui sont déjà sur le marché (Startup établie)

### **2.1.3.1 Méthode de l'échantillonnage :**

La méthode d'échantillonnage utilisée pour extraire et choisir notre échantillon de la population ciblée, est la méthode d'échantillonnage non probabiliste (empirique), plus précisément, l'échantillonnage par quotas, car dans la population cible, il y a deux sous-populations : Porteur de projet et Entrepreneurs, Pour s'assurer de la validité de nos résultats, nous devons constituer des échantillons de la mêmes tailles afin d'obtenir des résultats et pouvoir proposer des recommandations généralisables. Les personnes interrogées sont sélectionnées à partir du programme Algeria Startup Challenge afin de nous assurer qu'ils possèdent réellement des projets de startup.

### **2.1.3.2. Population cible et taille de l'échantillon :**

Notre population cible est constituée de femmes et d'hommes de différentes tranches d'âges, ayant des idées ou projets de startup, mais aussi ceux qui sont déjà sur le marché (Startup établie). Concernant la taille de l'échantillon, nous avons pu recenser plus de 285 réponses, seulement 260 ont été validées, et ceci grâce à une large diffusion auprès de plus de 650 startups participantes dans notre programme Algeria Startup Challenge, mais aussi celles que nous accompagnons actuellement au sein de l'incubateur Capcowork.

### **2.1.4. L'outil de l'enquête :**

Nous avons choisi d'utiliser un questionnaire afin que nous puissions récolter les informations et les données dont nous avons besoin pour répondre à notre problématique.

#### **2.1.4.1. Administration du questionnaire**

Nous avons constitué un ensemble de questions, formulées en langage simple et claire, en évitant les questions jugées indiscretes. Ces questions sont réparties selon trois axes :

- Le 1<sup>er</sup> axe : Ce dernier englobe des informations sur la nature du projet porté par le répondant ainsi que son degré de connaissances en marketing et dans l'univers des startups et sa vision sur les limites du marketing traditionnel dans les startups.
- Le second axe : Cette partie présente des questions sur le marketing entrepreneurial ainsi que deux concepts : *Design Thinking* et le *Lean Startup*.
- Le troisième axe : Constitue la fiche signalétique des individus qui ont participé à notre étude.

### 2.1.4.2. La structure du questionnaire

Il existe différents types de questions constituant un questionnaire, nous les citons comme suit :

- a- **Questions ouvertes** : ce sont des questions où aucune proposition de réponse n'est formulée, le répondant est libre de s'exprimer et de fournir des réponses de son choix qui peuvent être courtes ou longues, tout comme elles peuvent être numériques ou littéraires
- b- **Questions fermées** : ce sont des questions dans lesquelles on impose au répondant une liste de réponses précises et un choix limité, on distingue :
  - c- **Questions fermées dichotomiques** : elles offrent seulement deux choix de réponses, le répondant doit obligatoirement choisir une seule.
  - d- **Questions à choix multiples à une seule réponse ou plusieurs** :
    - A une seule réponse : parmi un éventail de réponses, le répondant doit choisir une seule proposition.
    - B plusieurs réponses : parmi un éventail de réponses, le répondant pourra choisir plus d'une seule réponse
  - e- **Questions d'échelles** : ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques, se sont généralement des échelles d'attitude.

Notre questionnaire (Voir annexe) comporte au total 21 questions de plusieurs types que nous allons résumer dans le tableau suivant :

**Tableau 3-01** : Répartition du questionnaire par type de question.

Type de la question	Questions
Questions fermées dichotomiques	Question 01, 05, 12, 13, 17, 19.
Questions à choix multiples (une seule réponse )	Question 02, 03, 04, 06, 07,08 ,10,21
Questions à choix multiples (plusieurs réponses	Question : 09,11
Questions d'échelles	Question : 14, 15,16,18,20

**Source** : élaboré par nos soins

#### **2.1.4.3. Le recueil des données :**

Le lieu et la durée de l'enquête, le choix de la méthode de recueil des données est une phase très importante, car la qualité des informations recueillies impacte les résultats de l'analyse. –

- Notre enquête s'est déroulée du 20 /08/ 2020 au 27/08/2020.
- Le questionnaire a été administré sur les réseaux sociaux et groupes Facebook ayant comme audience les startuppeurs (Groupe Algeria Startup Community, 3800 membres) et à travers une campagne du mailing visant 1340 entrepreneurs (Base de données de Algeria Startup Challenge) afin de toucher plusieurs tranches d'âges et plusieurs régions du territoire,
- Ainsi, un total de 285 réponses a été réceptionné dont 260 ont été validées.

#### **2.1.4.4. Le traitement et l'analyse des résultats :**

Une fois la collecte des informations terminée, nous avons procédé au dépouillement et à la tabulation, les résultats sont alors traduits sous forme de tableau avec des graphes que nous allons interpréter afin de mieux appréhender les résultats de l'enquête.

##### **• Le traitement des résultats :**

Afin de faciliter l'analyse des réponses obtenues qui représentent une masse brute d'informations et pour une meilleure exploitation et appréciation des résultats obtenus, le traitement de notre questionnaire a été effectué à l'aide du logiciel EXCEL et le langage de programmation statistique R sur l'outil Rstudio, ainsi que le logiciel IBM SPSS, qui sont utilisés pour l'analyse statistique et la visualisation des données, ce qui permet une compréhension efficace des résultats de l'étude.

##### **• L'analyse des résultats :**

Durant l'analyse de notre enquête et afin de vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé trois types d'analyse :

- **Le tri à plat (Sur Excel) :**

Qui consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises par une seule variable.

Les résultats obtenus vont être présentés sous forme de tableaux, graphes et diagrammes accompagnés de commentaire.

- **Le tri croisé : le croisement des données (Sur Excel) :**

Qui consiste à visualiser et étudier la relation entre deux ou plusieurs variables, dans notre cas nous allons croiser au maximum 3 variables au même temps.

- **Analyse en composantes principales ACP (Sur R et SPSS) :**

Une technique de Datamining qui permet de déterminer les corrélations entre les variables de l'étude dans le but de réduire le nombre de ces dernières en créant des facteurs regroupant les différentes variables qui présentent une corrélation entre elles, ce qui permet bien évidemment d'extraire l'essentiel de l'information (l'extraction de la data).

Après avoir expliqué la méthodologie de notre recherche, nous allons passer maintenant à la présentation et l'analyse des résultats obtenus dans le quatrième chapitre.



## **Quatrième chapitre**

Analyser le rôle du Marketing  
entrepreneurial dans un projet  
innovant de Startup

**Chapitre 4** : : Analyser le rôle du Marketing entrepreneurial dans un projet innovant de Startup

**Section 01** : Traitement et analyse de l'étude quantitative.

**1.1. Traitement et analyse du questionnaire :**

**1.1.1. Rappel de la problématique et des hypothèses de recherche liées à l'entreprise :**

- **Problématique** : « Dans une démarche marketing entrepreneurial, quelle stratégie devrait adopter une startup innovante afin de s'imposer dans un marché qui n'existe pas encore ? »
- **Hypothèses** :
  - **Hypothèse N°1** : L'utilisation de Marketing est essentielle pour tout projet entrepreneurial
  - **Hypothèse N°2** : Le Marketing traditionnel est insuffisant à l'exploration entrepreneurial de situations innovantes.
  - **Hypothèse N°3** : L'inexistence ou l'im maturité d'un marché exige le recours au Marketing entrepreneurial.
  - **Hypothèse N°4** : L'adoption d'une démarche effectuale est importante dans le lancement d'un produit innovant.
  - **Hypothèse N°5** : Le Lean Startup est l'un des piliers du Marketing entrepreneurial dans le cas de lancement d'une Startup.

**1.1.2. Traitement et dépouillement des résultats :**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons effectué trois types d'analyses les plus répandus dans le traitement et analyses d'étude quantitative, nous commençons tout d'abord par un tri à plat afin de présenter les résultats primaires de l'étude à travers des cercles proportionnels et des histogrammes de différents types. Ensuite nous passons à un tri croisé pour étudier les relations entre différentes variables, maximum deux en même temps pour faciliter leur lecture. Enfin, nous clôturons notre étude par une analyse comportementale et de perception, en se basant sur la méthode de l'analyse en composantes principales (ACP) qui donnera plus de clarté à notre recherche et validation des hypothèses fixées au départ.

### 1.1.2.1. Le tri à plat : présentation de l'étude

**Question 1 :** Vous êtes :

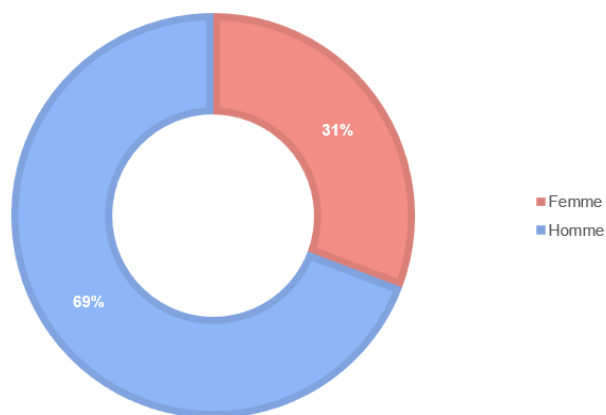
- Homme
- Femme

**Tableau 4-01 :** Répartition de l'échantillon selon le sexe

Vous êtes :	Nombre de personnes
Femme	80
Homme	180

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-01 :** Répartition de l'échantillon selon le sexe



**Source :** logiciels EXCEL

**Commentaire :**

La majorité des répondants, soit 69% du nombre total, sont des hommes, et 31% des répondants sont des femmes.

**Question 02** : Quel âge avez-vous ?

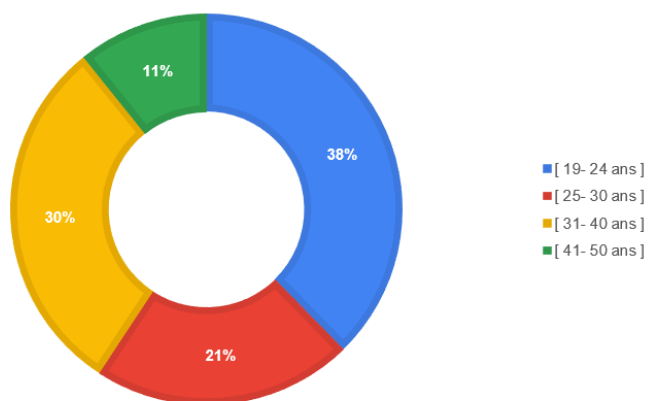
- [19- 24 ans]
- [25- 30 ans]
- [31- 40 ans]
- [41- 50 ans]

**Tableau 4-02** : Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

Quel âge avez-vous ?	Nombre de personnes
[ 19- 24 ans ]	98
[ 25- 30 ans ]	56
[ 31- 40 ans ]	78
[ 41- 50 ans ]	28

**Source** ; élaboré par nos propres soins

**Figure 4-02** : Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge



**Source** : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Nous constatons que la catégorie des jeunes qui ont moins de 30 ans, représente une plus que la moitié des répondants avec 59%, les personnes qui ont entre 31 et 40 ans représente 30%,

Et en fin, 11% des répondants ont entre 41 et 50 ans.

Ceci est expliqué par le fait que les startups sont généralement lancées par des jeunes qui ont moins de 40 ans.

**Question 03 :** Votre statut :

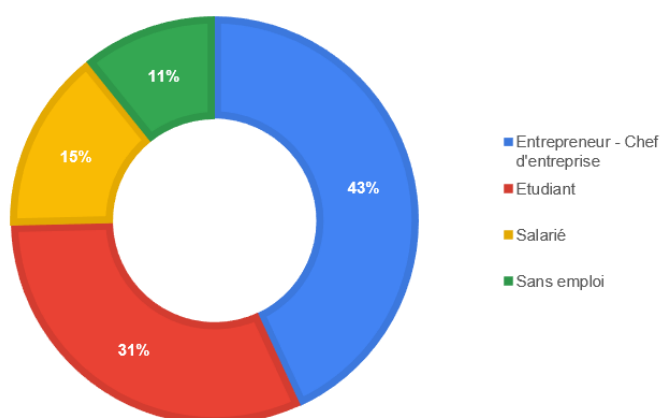
- Étudiant
- Entrepreneur
- Salarié
- Sans emploi

**Tableau 4-03 :** Répartition de l'échantillon selon le statut

Votre statut :	Nombre de personnes
Entrepreneur - Chef d'entreprise	112
Étudiant	82
Salarié	38
Sans emploi	28

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-03 :** Répartition de l'échantillon selon le statut



**Source :** logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Comme le montre le cercle, 43%, soit le pourcentage le plus élevé, sont des entrepreneurs, 31% sont des étudiants, et le reste est réparti sur les salariés et personnes sans emploi.

Ce qui donne bien évidemment plus de crédibilité à cette étude.

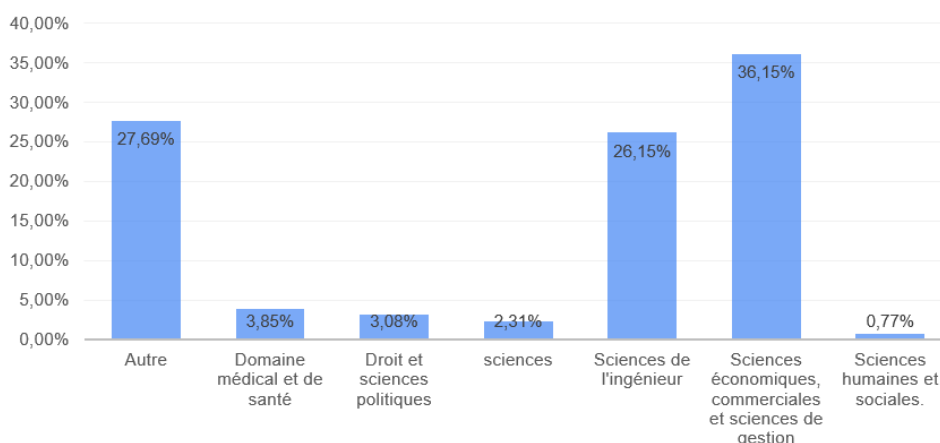
**Question 04 :** Quelle est votre spécialité :

- Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion
- Sciences de l'ingénieur
- Sciences humaines et sociales.
- Droit et sciences politiques
- Domaine médical et de santé
- Sciences
- Autre

**Tableau 4-04 :** Répartition de l'échantillon selon la spécialité

Quelle est votre spécialité ?	Nombre de personnes
Autre	72
Domaine médical et de santé	10
Droit et sciences politiques	8
Sciences	6
Sciences de l'ingénieur	68
Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion	94
Sciences humaines et sociales.	2

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-04** : Répartition de l'échantillon selon la spécialité

Source : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Comme il est mentionné sur cet histogramme, les personnes issues de la spécialité SECG représente la grande partie : 36,15% de l'échantillon avec la spécialité « Science de l'ingénieur » qui prend 26,15%, le choix « Autre » représente aussi 27,69%.

**Question 05** : Avez-vous un projet de Startup ?

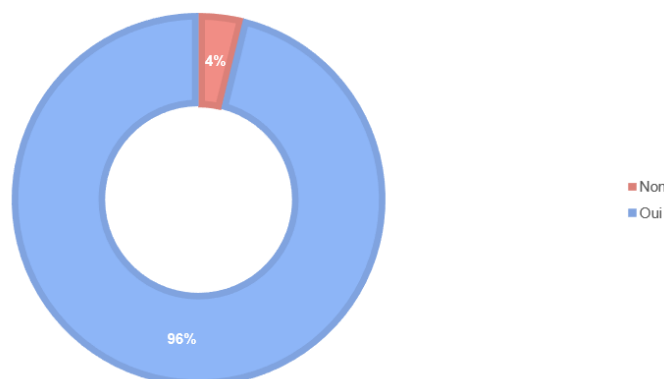
- Oui
- Non

**Tableau 4-05** : Répartition de l'échantillon en fonction de la possession d'un projet entrepreneurial.

Avez-vous un projet / idée de startup ?	Nombre de personnes ?
Non	10
Oui	250

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-05 :** Répartition de l'échantillon en fonction de la possession d'un projet entrepreneurial.



**Source :** logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Comme nous le voyons sur le cercle, 96% des répondants ont un projet de startup, et seulement 4% n'ont pas de projet, ce qui donne plus de fiabilité à notre étude qui vise principalement les porteurs de projets et entrepreneurs.

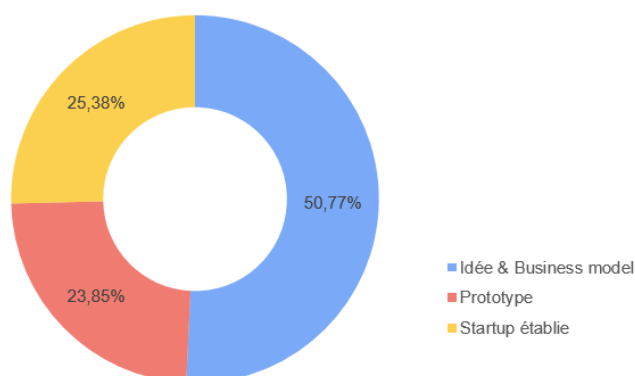
**Question 06 :** Si oui, dans quel stade est-il votre projet ?

- Idée & Business model
- Prototype
- Startup établie

**Tableau 4-06 :** Répartition de l'échantillon selon le stade d'avancement du projet

Dans quel stade est-il votre projet	Fréquence
Idée & Business model	50,77%
Prototype	23,85%
Startup établie	25,38%

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-06** : Répartition de l'échantillon selon le stade d'avancement du projet

**Source** : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Nous remarquons que 50,77%, soit la moitié des répondants, sont dans le stade de l'idée & Business modèle. 23,85% dans le stade de prototypage. 25,38% représente les startups établies. Ce qui nous permet de dire que notre étude touche pratiquement à la fois des porteurs d'idées, de projets et des startuppeurs.

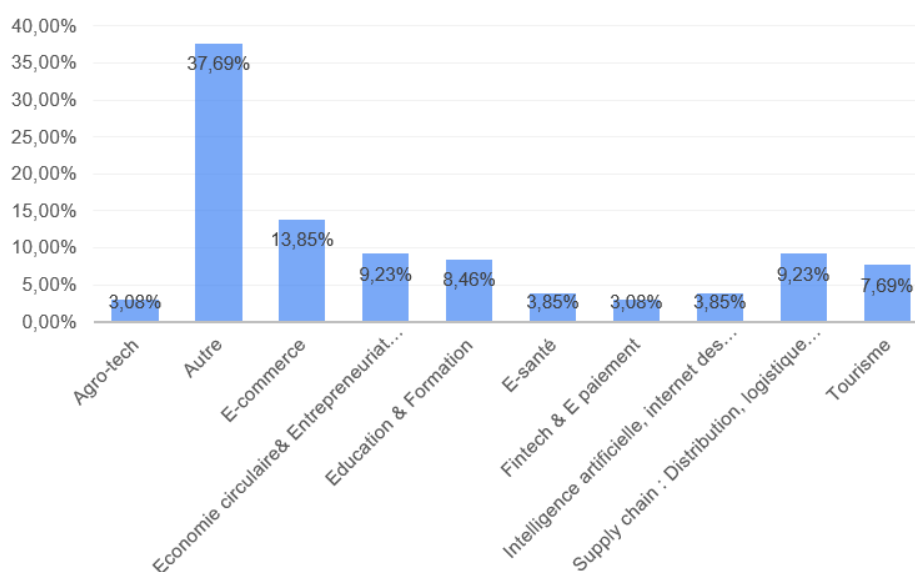
**Question 07** : Dans quel domaine s'inscrit votre projet ?

- Fin-Tech & E paiement
- E-commerce
- E-santé
- Agro-Tech
- Économie circulaire& Entrepreneuriat social
- Tourisme
- Éducation & Formation
- Supply Chain : Distribution, logistique et transport.
- E-gouvernance
- Intelligence artificielle, internet des objets (AI & IOT)

**Tableau 4-07** : Répartition de l'échantillon selon le domaine d'activité du projet

Dans quel domaine s'inscrit votre projet ?	Fréquence
Agro-Tech	3,08%
Autre	37,69%
E-commerce	13,85%
Économie circulaire& Entrepreneuriat social	9,23%
Éducation & Formation	8,46%
E-santé	3,85%
Fin-Tech & E paiement	3,08%
Intelligence artificielle, internet des objets ( AI & IOT )	3,85%
Supply Chain : Distribution, logistique et transport.	9,23%
Tourisme	7,69%

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-07** : Répartition de l'échantillon selon le domaine d'activité du projet

Source : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Nous remarquons à travers ce graphe qu'il y a une diversité dans les domaines et secteurs auxquels s'inscrivent les projets portés par les personnes qui ont répondu à notre questionnaire.

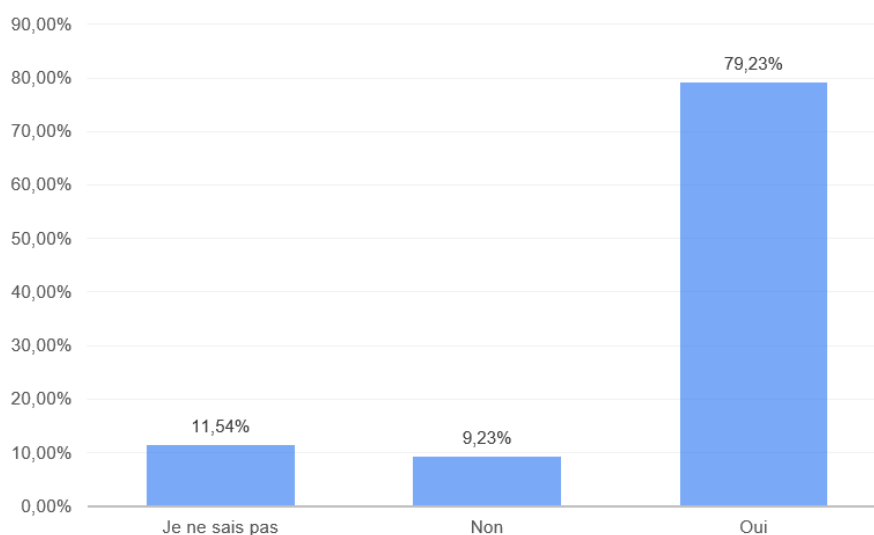
**Question 08 :** Pensez-vous que votre projet est innovant ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**Tableau 4-08 :** Répartition de l'échantillon selon la perception de l'innovation dans le projet

Pensez-vous que votre projet est innovant ?	Nombre de personnes
Je ne sais pas	30
Non	24
Oui	206

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-08 :** Répartition de l'échantillon selon la perception de l'innovation dans le projet

**Source :** logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Comme nous le constatons, 79,23% des porteurs de projets considèrent que leur projet est innovant, ce qui travaille la fiabilité de notre recherche, car nous nous focalisons sur l'entrepreneuriat innovant.

Seulement 9,23% disent le contraire, les 11% restant, ne savent pas si leur projet est innovant ou pas.

**Question 09 :** Selon vous, lesquels parmi ces éléments, constituent les caractéristiques d'une startup : (plusieurs choix possibles)

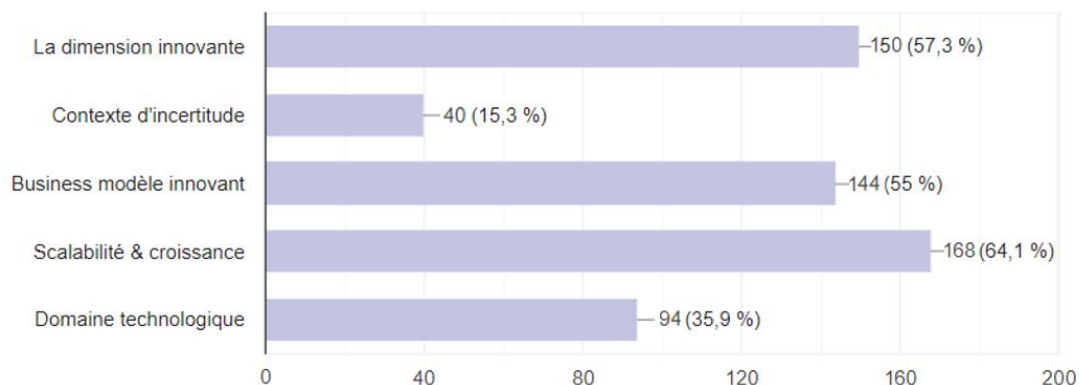
- La dimension innovante
- Contexte d'incertitude
- Business model innovant
- Scalabilité & croissance
- Domaine technologique

**Tableau 4-09 :** Fréquence du choix des caractéristiques d'une startup par l'échantillon.

Caractéristique	Nombre de réponses	Fréquence
Dimension innovante	150	57,3%
Contexte d'incertitude	40	15,3%
Business modèle innovant	144	55%
Scalabilité & croissance	168	61,1%
Domaine technologique	94	35,9%

**Source :** Elaboré par nos propres soins.

**Figure 4-09 :** Histogramme des fréquences du choix des caractéristiques d'une startup par l'échantillon.



**Source :** logiciel EXCEL

**Commentaire :**

L'une des questions les plus importantes que nous avons posé, c'est celle liée aux caractéristiques de la startup que nous avons d'ailleurs évoquée dans toute une section du deuxième chapitre, comme nous le voyons sur le graphe, la plupart considère que la scalabilité & croissance, dimension innovante, business model innovant sont les plus choisis par les porteurs de projets, ensuite, il y a le domaine technologique et le contexte d'incertitude.

**Question 10 :** Connaissez-vous le Marketing concept

- Un peu
- Oui
- Non

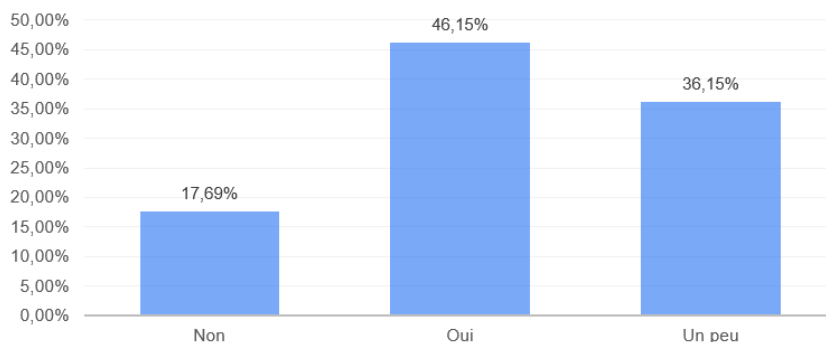
**Tableau 4-10 :** Répartition de l'échantillon selon la connaissance du concept marketing

Connaissez-vous le Marketing concept ?	Fréquence
Non	17,69%

Oui	46,15%
Un peu	36,15%

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-10** : Histogramme de la répartition de l'échantillon selon la connaissance du concept marketing



Source : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Comme nous le voyons sur le graphe, 46,15% des porteurs de projets et entrepreneurs connaissent le marketing concept, 36%,15 disent qu'ils le connaissent un peu, et les 17,69% restant ne connaissent pas cette pratique.

**Question 11** : En tant qu'entrepreneur, qu'est-ce qu'une stratégie marketing pour vous ?

(Plusieurs choix possibles)

- Une démarche qui permet à l'entreprise de bien comprendre ses clients afin de satisfaire leurs besoins
- Un ensemble de techniques qui permettent à l'entreprise de se distinguer des Concurrents.
- La promotion d'un produit déjà développé à travers une campagne publicitaire
- Un concept qui intervient durant toute la vie d'un produit (Définition, Conception,

Lancement, Promotion)

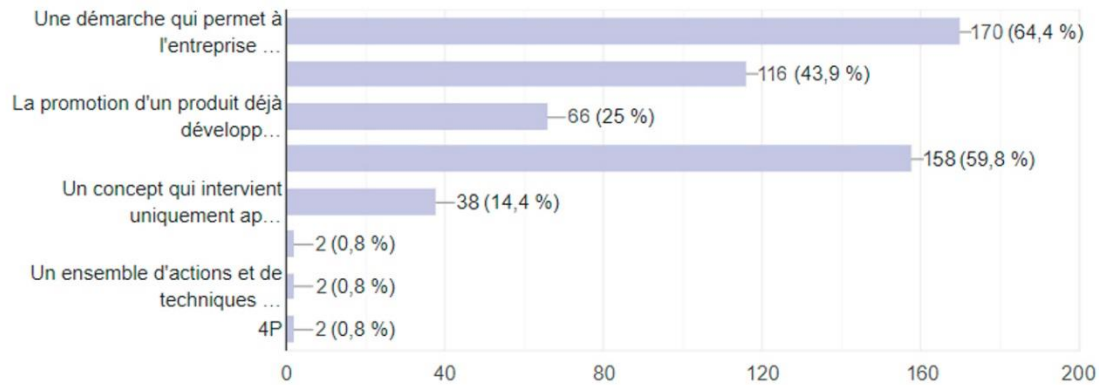
- Un concept qui intervient uniquement après le développement final d'un produit

**Tableau 4-11** : Fréquence du choix de la définition de la stratégie marketing

Définition	Nombre de réponses	Fréquence
Une démarche qui permet à l'entreprise de bien comprendre ses clients afin de satisfaire leurs besoins	170	64,4%
Un ensemble de techniques qui permettent à l'entreprise de se distinguer des concurrents.	116	43,9%
La promotion d'un produit déjà développé à travers une campagne publicitaire	66	33%
Un concept qui intervient durant toute la vie d'un produit (Définition, Conception, Lancement, Promotion)	158	59,8%
Un concept qui intervient uniquement après le développement final d'un produit	38	14,4%
Autres	6	2,4%

**Source** : élaboré par nos propres soins.

**Figure 4-11** : Histogramme de fréquence du choix de la définition de la stratégie marketing :



Source : logiciel EXCEL

### Commentaire :

La plupart de nos répondants ont opté pour les trois propositions suivantes :

- Une démarche qui permet à l'entreprise de bien comprendre ses clients afin de satisfaire leurs besoins.
- Un concept qui intervient durant toute la vie d'un produit (Définition, Conception, Lancement, Promotion)
- Un ensemble de techniques qui permettent à l'entreprise de se distinguer des concurrents.

Nous pouvons donc conclure que la majorité des répondants savent en quoi consiste exactement le marketing.

Et seulement une minorité, a opté pour les propositions restantes, mais il est important de mentionner que 25% de la population interrogée considèrent la promotion comme un élément clé du marketing, voire même un synonyme du marketing.

**Question 12 :** Avez-vous réalisé une étude de marché dans le cadre de votre projet

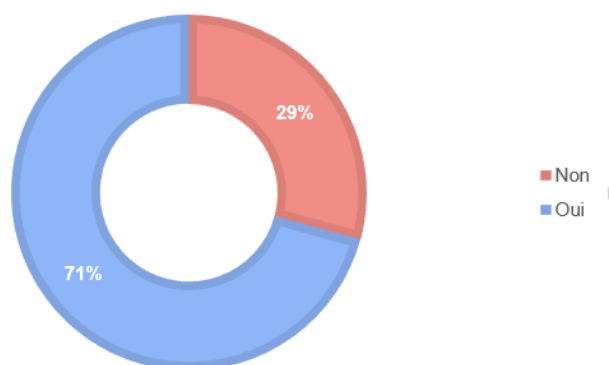
- Oui
- Non

**Tableau 4-12 :** Répartition de l'échantillon selon la réalisation de l'étude de marché.

Avez-vous réalisé une étude de marché dans le cadre de votre projet ?	Nombre de personnes
Non	78
Oui	184

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-12** : Répartition de l'échantillon selon la réalisation de l'étude de marché.



Source : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Nous remarquons que 71,2% des personnes interrogées ont déjà réalisé une étude de marché dans le cadre de leurs projets, le reste qui représente 28,8% ne l'ont pas fait.

**Question 13** : Avant le lancement de votre projet, avez-vous élaboré votre plan de marketing stratégique (Segmentation- ciblage- positionnement)

Oui

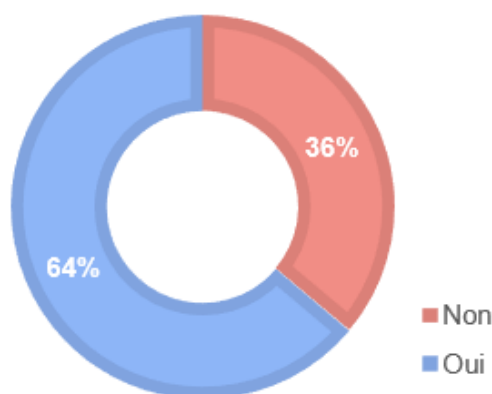
Non

**Tableau 4-13** : Répartition de l'échantillon selon l'élaboration du plan marketing stratégique.

Avant le lancement de votre projet, avez-vous élaboré votre plan de marketing stratégique (Segmentation-ciblage- positionnement)	Nombre de personnes
Non	94
Oui	166

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-13** : Cercle des réponses sur l'élaboration du plan marketing stratégique.



Source : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, 64,4% des répondants ont réalisé un plan marketing stratégique. Les 35,6% qui restent ne l'ont pas fait, ce qui veut dire que la majorité des entrepreneurs élaborent leur plan marketing avant le lancement de leurs projets.

**Question 14** : L'inexistence ou l'immaturation d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage ? êtes-vous d'accord ?

Pas du tout d'accord

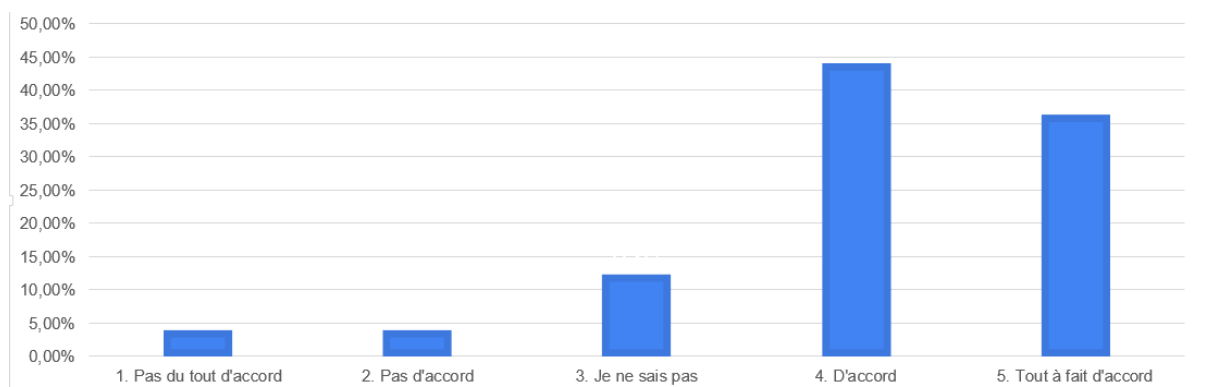
- Pas d'accord
- Je ne sais pas
- D'accord
- Tout à fait d'accord

**Tableau 4-14 :** L'inexistence ou l'immaturité d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage

L'inexistence ou l'immaturité d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage, êtes-vous d'accord ?	Fréquence
1. Pas du tout d'accord	3,85%
2. Pas d'accord	3,85%
3. Je ne sais pas	12,31%
4. D'accord	43,85%
5. Tout à fait d'accord	36,15%

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-14 :** L'inexistence ou l'immaturité d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage



Source : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

A partir de ces résultats, Nous voyons que la majorité des porteurs de projets et entrepreneurs qui ont participé à cette étude sont d'accord (44,7% sont d'accord et 35,6% sont très d'accord) que l'inexistence ou l'immaturité d'un marché exige un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage. 12,1% ont répondu : je ne sais pas. Et enfin une minorité qui représente 7,6% n'est pas d'accord avec cette hypothèse.

En parlant de l'exploration et l'apprentissage, elles représentent des caractéristiques majeures du marketing entrepreneurial.

**Question 15 :** Lisez les hypothèses suivantes et donnez-nous votre avis :

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Je ne sais pas</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
<b>Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial</b>					
<b>Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique</b>					
<b>Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché n'est pas d'une grande utilité</b>					
<b>Même s'il s'agit d'une solution innovante, nous sommes pas obligé de passer par l'expérimentation pour valider le concept</b>					
<b>Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède</b>					

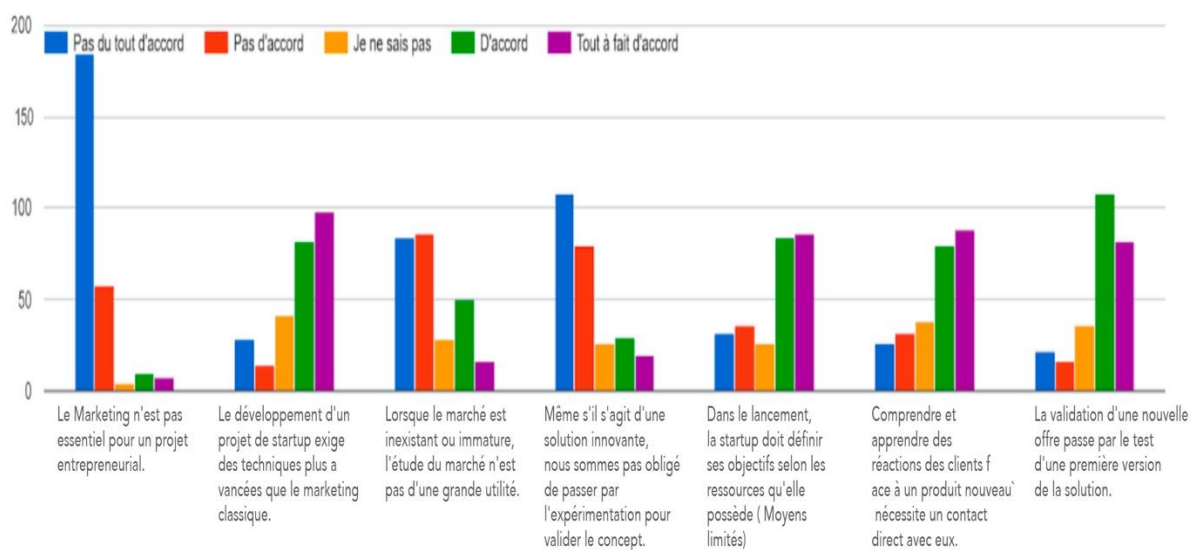
( Moyens limités)

**Comprendre et apprendre  
des réactions des clients  
face à un produit nouveau  
nécessite un contact direct  
avec eux.**

**La validation d'une  
nouvelle offre passe par le  
test d'une première  
version de la solution**

Source : Elaboré par nos propres soins

**Figure 4-15 : Perception sur les différents concepts liés au marketing entrepreneurial**



Source : logiciel EXCEL

### Commentaire :

Nous remarquons à travers ce graphe que les répondus ont bien exprimé leur avis concernant les différentes hypothèses comme suit :

- Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial : la plupart ne sont pas du tout d'accord avec cette hypothèse.

- b. Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique : la plupart des porteurs de projets se positionnent entre l'échelle « Tout à fait d'accord » et « D'accord » avec cette hypothèse.
- c. Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché n'est pas d'une grande utilité : d'après le graphe, nous constatons que la grande partie des porteurs de projets ne sont pas d'accord, ce qui veut dire que pour eux, l'étude du marché reste utile même dans les situations innovantes, reste qu'il n'y a pas moins de 25% des porteurs de projets qui pensent le contraire.
- d. Même s'il s'agit d'une solution innovante, nous ne sommes pas obligés de passer par l'expérimentation pour valider le concept : la grande majorité des répondants ne sont pas d'accord avec cette hypothèse et pensent que lorsqu'il s'agit d'un projet innovant, l'expérimentation est essentielle tandis que 25% des répondants sont d'accord.
- e. Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède (Moyens limités) : Environ 64% des porteurs de projets et entrepreneurs qui ont répondu à notre questionnaire, sont d'accord avec cette hypothèse qui représente en effet, la démarche effectuale que nous avons traité dans le deuxième chapitre, 25% ne sont pas d'accord, le reste sont resté neutre.
- f. Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux. : Près de 64% des répondants se positionnent entre l'échelle « Très d'accord » et « D'accord » avec cette proposition, 21% ne sont pas d'accord, le reste sont resté neutres.
- g. La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution : Nous remarquons à travers le graphe que 41% des porteurs de projets et entrepreneurs sont très d'accord, 31% sont d'accord, ce qui donne un total de 72% de répondants qui considèrent que le test d'une première version est la meilleure manière pour valider une nouvelle offre.

### **Question 16 :**

#### **Axe 2 : Le marketing entrepreneurial :**

Une nouvelle approche du marketing fondée sur la notion de la démarche effectuale favorise l'implication progressive des parties prenantes (clients, partenaires, fournisseurs...etc.) afin d'avoir des Feedback de leur part permettant l'amélioration d'un produit innovant dans une logique d'apprentissage continue.

Elle fournit un guide pour développer avec succès la demande des clients et un marché pour de nouveaux produits et services tout en prenant en considération les moyens limités de l'entrepreneur.

Pensez-vous que ce type de marketing est adapté aux startups ?

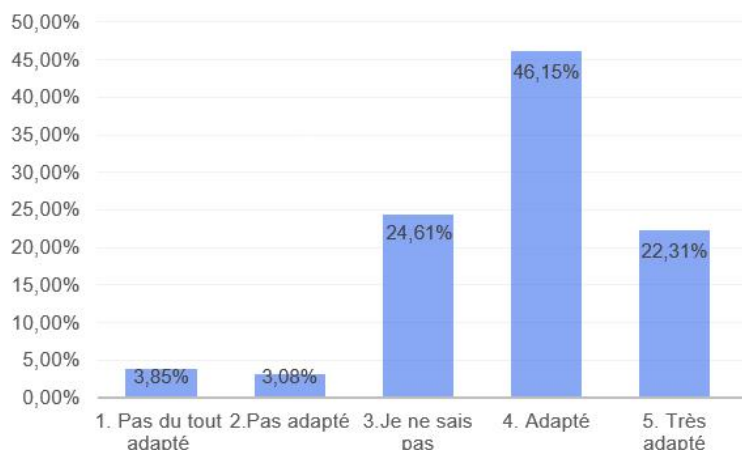
- Pas du tout adapté
- Pas adapté
- Je ne sais pas
- Adapté
- Très adapté

**Tableau 4-15 :** Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'adaptation du marketing entrepreneurial aux startup.

- Pensez-vous que ce type du marketing est Adapté aux startups ?	Fréquence
1. Pas du tout adapté	3,85%
2. Pas adapté	3,08%
3. Je ne sais pas	24,61%
4. Adapté	46,15%
5. Très adapté	22,31%

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-16 :** Répartition de l'échantillon selon leur perception du degré d'adaptation du marketing entrepreneurial aux startups.



Source : logiciel EXCEL

#### Commentaire :

Selon les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des répondants (68,46% au total) ont jugé que ce type de marketing est adapté / très adapté aux startups, 24,2% sont restés neutres. Le reste qui représente un pourcentage de 6,8% voient que ce n'est pas utile.

#### Question 17 : Connaissez-vous le *Design Thinking* ?

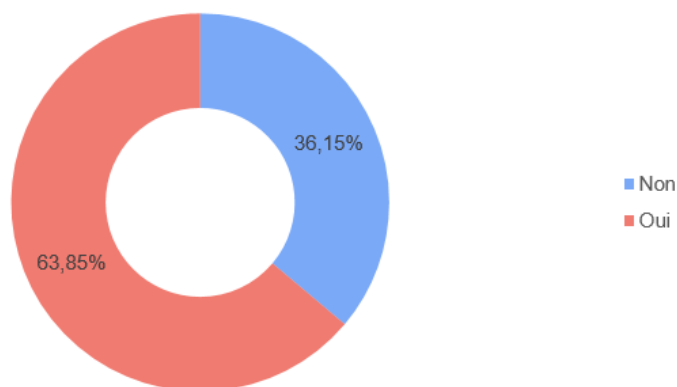
- Oui
- Non

**Tableau 4-16** : répartition de l'échantillon selon la connaissance du *Design Thinking*.

Connaissez-vous le <i>Design Thinking</i> ?	Fréquence
Non	36,15%
Oui	63,85%

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-17** : répartition de l'échantillon selon la connaissance du concept *Design Thinking*.



Source : logiciel EXCEL

### Commentaire :

Nous remarquons que 64,4% des personnes ayant répondu à ce questionnaire connaissent le *Design Thinking*. Les 35,6% qui restent ne le connaissent pas.

Nous pouvons conclure que la plupart des porteurs de projets s'intéressent à cette pratique qui permet, comme nous l'avons expliqué dans la deuxième section du deuxième chapitre, une meilleure méthodologie du développement d'un produit innovant.

**Question 18 :** Si oui, à quel degré évaluez-vous son importance dans le développement d'une solution ?

- Très inutile
- Inutile
- Je n'ai pas d'avis là-dessus
- Utile
- Très utile

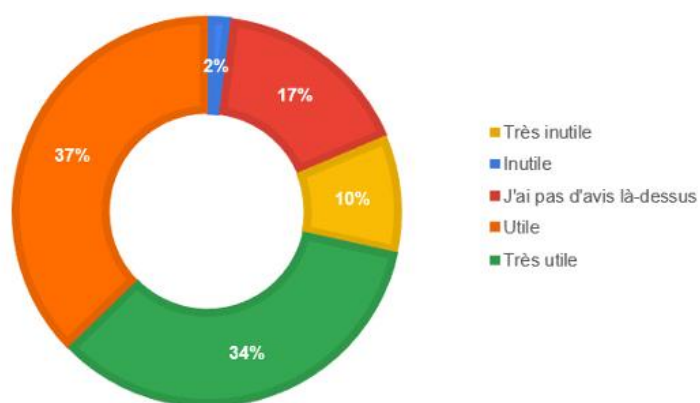
**Tableau 4-17 :** La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de l'importance du *Design Thinking*.

Si oui, à quel degré évaluez-vous son importance dans le développement d'une solution ?	Nombre de personnes
Très inutile	26
Inutile	5

Je n'ai pas d'avis là-dessus	44
Utile	96
Très utile	88

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-18** : La répartition de l'échantillon selon l'évaluation de l'importance du Design Thinking.



Source : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Les résultats obtenus montrent que 71% des porteurs de projets qui connaissent le Design Thinking trouvent que cette pratique est utile ou très utile, 17% n'ont pas un avis là-dessus et seulement 10 % l'ont jugé inutile /très inutile.

Nous pouvons considérer que les 71% ont, soit utilisé le Design Thinking ou ils comptent le faire plus tard dans leurs projets.

**Question 18** : Connaissez- vous le Lean Startup ?

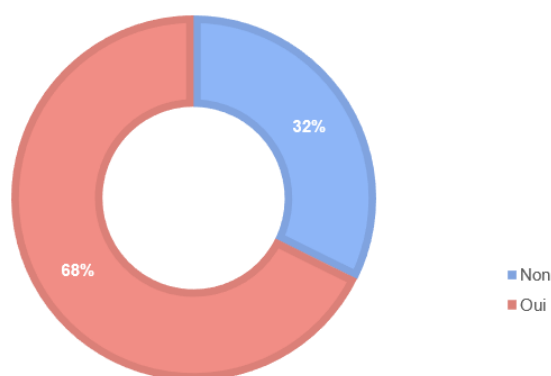
- Non
- Oui

**Tableau 4-19** : répartition de l'échantillon selon la connaissance du Lean startup.

15- Connaissez-vous le Lean Startup ? (Construire -> Tester -> Mesurer -> Apprendre ->Reconstruire)	Nombre de personnes
Non	84
Oui	176

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-19** : répartition de l'échantillon selon la connaissance du Lean startup.



Source : logiciel EXCEL

**Commentaire :**

D'après les résultats, nous constatons qu'une grande partie des personnes sondées, soit 68% de l'échantillon connaissent le Lean startup, tandis que 32 % des porteurs de projets ne le connaissent pas.

Nous pouvons conclure que, de la même manière que le *Design Thinking*, les porteurs de projets s'intéressent aussi au Lean startup.

**Question 20** : Si oui, A quel degré évaluez-vous son importance dans la validation et l'amélioration d'une offre ?

- Très inutile
- Inutile
- Je ne sais pas

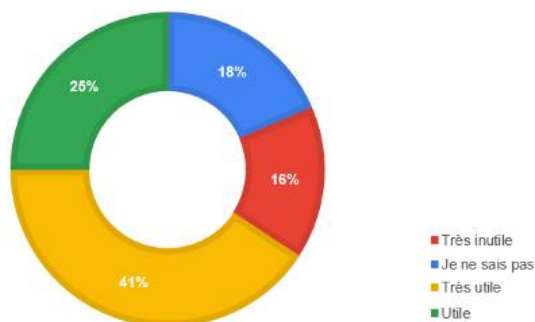
- Utile
- Très utile

**Tableau 4-19** : Répartition de l'échantillon selon l'évaluation de l'importance du Lean startup.

16- Si oui, A quel degré évaluez-vous son importance dans la validation et l'amélioration d'une offre ?	Nombre de personnes
Très inutile	41
Je ne sais pas	47
Utile	65
Très utile	107

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-20** : Répartition de l'échantillon selon l'évaluation de l'importance du Lean startup.



Source : logiciel EXCEL

#### Commentaire :

Les réponses obtenues nous montrent que 41 % des interrogés trouvent le Lean startup très utile pour la validation et l'amélioration d'une offre, 25% le trouvent utile, soit donc 66 % des porteurs de projet qui le considèrent utiles pour validation de l'offre et l'améliorer constamment, 18% sont restés neutres, 16% trouvent le Lean startup très inutile.

**Question 21** : Concernant votre projet, que préféreriez-vous parmi les propositions suivantes ?

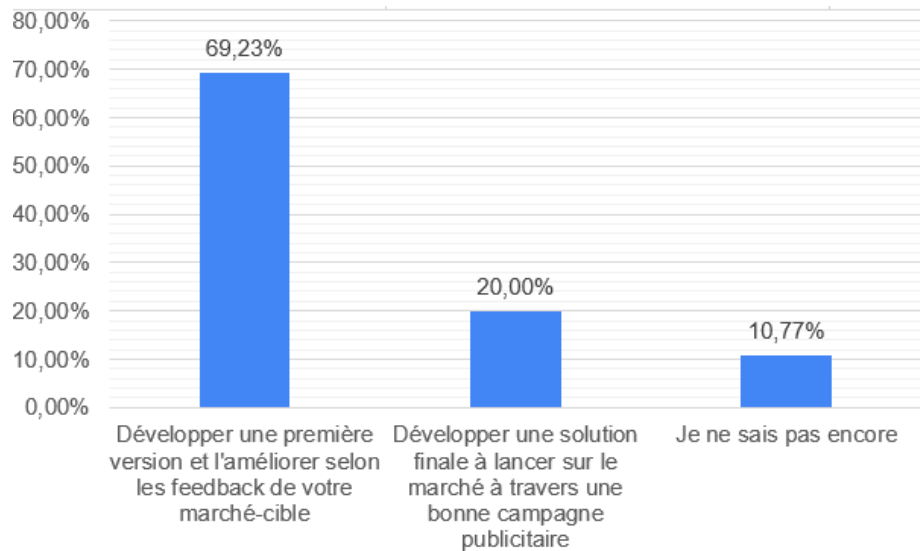
- Développer une première version et l'améliorer selon les feedbacks de votre marché-cible
- Développer une solution finale à lancer sur le marché à travers une bonne campagne publicitaire
- Je ne sais pas encore

**Tableau 4-20** : Répartition de l'échantillon selon le choix de la méthode de développement du produit.

Concernant votre projet, que préféreriez-vous parmi les propositions suivantes ?	Fréquence
Développer une première version et l'améliorer selon les feedbacks de votre marché-cible	69,23%
Développer une solution finale à lancer sur le marché à travers une bonne campagne publicitaire	20,00%
Je ne sais pas encore	10,77%

**Source** : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-21** : Répartition de l'échantillon selon le choix de la méthode de développement du produit.



Source : logiciel EXCEL

### Commentaires :

A partir de ces résultats, nous constatons que 69,23% des interrogés préfèrent développer une première version du produit et l'améliorer selon le feedback de leurs marchés-cibles, 20% préfèrent développer une solution finale et la lancer sur le marché à travers une bonne campagne publicitaire, les 10,77% ont répondu : Je ne sais pas encore.

Ce qui nous laisse dire que les porteurs de projets préfèrent suivre une démarche effectuale et celle du Lean startup en construisant une première version (*MVP : Minimum viable Product*) qui permet à la fois de minimiser les couts de lancement, mais aussi d'entrer en contact le plus rapidement avec les clients pour valider l'offre.

#### 1.1.2.2. Étude de relations entre les variables à travers le croisement des données :

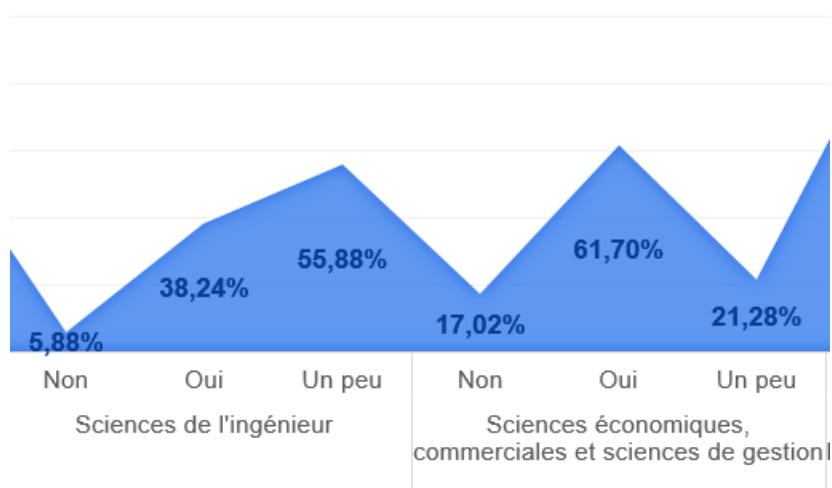
- Croisement de données entre la spécialité et la connaissance du marketing concept :

**Tableau 4-21** : Croisement de données entre la spécialité et la connaissance du marketing concept

Spécialité	Connaissez-vous le Marketing concept ?	Fréquence
<b>Sciences de l'ingénieur</b>	Non	5,88%
	Oui	38,24%
	Un peu	55,88%
<b>Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion</b>	Non	17,02%
	Oui	61,70%
	Un peu	21,28%

**Source** : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-22** : Croisement de données entre la spécialité et la connaissance du marketing concept



**Source** : logiciel EXCEL

**Commentaire** :

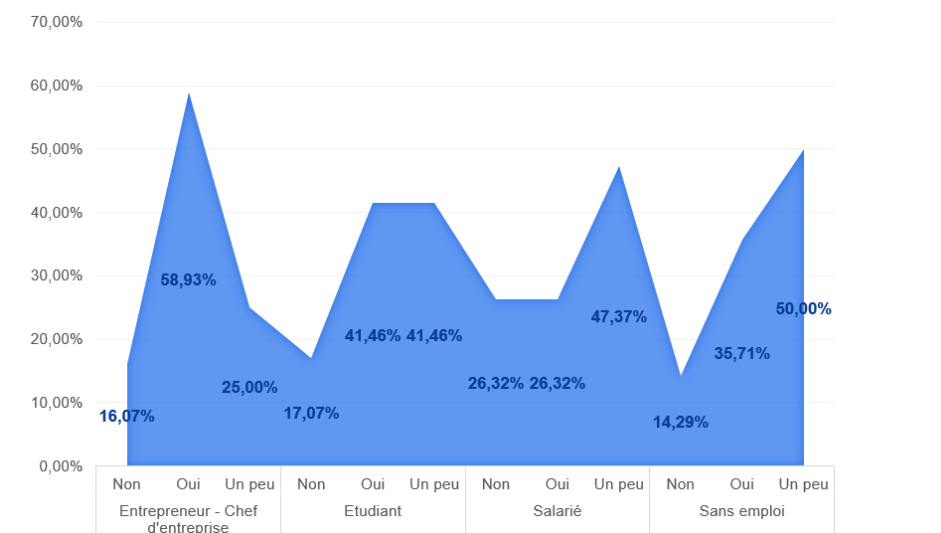
Nous avons pris en considération les deux spécialités dans lesquelles nous avons récolté le plus de réponses de la part des porteurs de projet. Ainsi, nous remarquons à travers ce croisement de la Spécialité avec la connaissance du marketing, que les gens qui ont fait science économiques, commerciales et sciences de gestion sont les plus nombreux à connaître le marketing. Ensuite apparaissent les individus issus des formations techniques, ce qui, à ce stade, paraît est tout à fait normal.

- **Croisement de données entre le statut et la connaissance du marketing concept :**

**Tableau 4-22 :** Croisement de données entre le statut et la connaissance du marketing concept

<b>Votre statut :</b>	<b>6- Connaissez-vous le Marketing concept ?</b>	<b>Nombre de Votre statut :</b>
<b>Entrepreneur - Chef d'entreprise</b>	Non	16,07%
	Oui	58,93%
	Un peu	25,00%
<b>Étudiant</b>	Non	17,07%
	Oui	41,46%
	Un peu	41,46%
<b>Salarié</b>	Non	26,32%
	Oui	26,32%
	Un peu	47,37%
<b>Sans emploi</b>	Non	14,29%
	Oui	35,71%
	Un peu	50,00%

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-23** : Croisement de données entre le statut et la connaissance du marketing concept

Source : logiciel EXCEL

#### Commentaire :

Nous remarquons à travers ce croisement de la variable indépendante « Le statut », avec la variables dépendantes « La connaissance du marketing » que les entrepreneurs et chefs d'entreprises sont les plus nombreux à répondre OUI, pour la connaissance du marketing. Les étudiants en deuxième lieu, ensuite les personnes sans emploi et enfin les salariés.

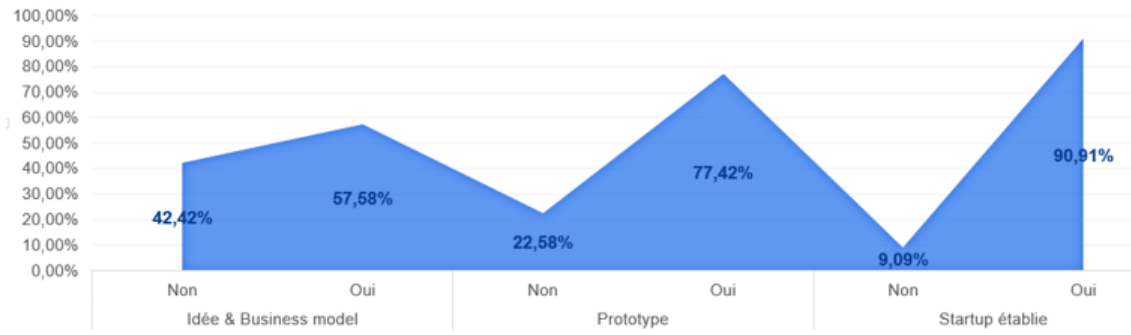
- **Croisement de données entre le stade d'avancement du projet et la réalisation de l'étude de marché :**

**Tableau 4-23** : Croisement de données entre le stade d'avancement du projet et la réalisation de l'étude de marché.

2- Dans quel stade est-il votre projet	8- Avez-vous réalisé une étude de marché dans le cadre de votre projet ?	Nombre de 2- Dans quel stade est-il votre projet
Idée & Business model	Non	42,42%
	Oui	57,58%
Prototype	Non	22,58%
	Oui	77,42%
Startup établie	Non	9,09%
	Oui	90,91%

Source : élaboré par nos propres soins

**Figure 4-24 :** Croisement de données entre le stade d'avancement du projet et la réalisation de l'étude de marché.



**Source :** logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Nous remarquons à travers ce croisement du stade d'avancement des projets et la réalisation d'une étude du marché que plus le projet est avancé, plus la réalisation de l'étude du marché augmente, ce qui est tout à fait logique, car la plupart du temps, les entrepreneurs préfèrent réaliser l'étude du marché après l'élaboration de leur business modèle.

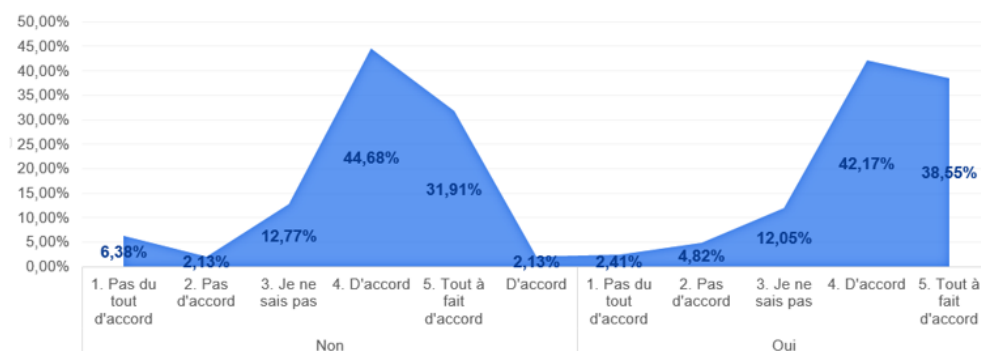
- **Croisement de données entre la réalisation du plan marketing stratégique (SCP) et la réalisation de l'étude de marché :**

**Tableau 4-24 :** Croisement de données entre la réalisation du plan marketing stratégique (SCP) et la réalisation de l'étude de marché.

Avant le lancement de votre projet, avez-vous élaboré votre plan de marketing stratégique ( Segmentation- ciblage- positionnement )	IL'absence ou l'imaturité d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage, êtes-vous d'accord ?	Fréquence :
<b>Non</b>	1. Pas du tout d'accord	6,38%
	2. Pas d'accord	2,13%
	3. Je ne sais pas	12,77%
	4. D'accord	44,68%
	5. Tout à fait d'accord	31,91%
	D'accord	2,13%
<b>Oui</b>	1. Pas du tout d'accord	2,41%
	2. Pas d'accord	4,82%
	3. Je ne sais pas	12,05%
	4. D'accord	42,17%
	5. Tout à fait d'accord	38,55%

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-25 :** Croisement de données entre la réalisation du plan marketing stratégique (SCP) et la réalisation de l'étude de marché.



**Source :** logiciel EXCEL

**Commentaire :**

Nous remarquons à travers ce croisement de « la réalisation d'un plan marketing stratégique (SCP) »

Et l'hypothèse suivante « L'inexistence ou l'immaturation d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage », que les deux groupes de répondants qui ont réalisé ou non ce plan marketing, partagent pratiquement le même avis sur notre hypothèse, la plupart d'eux se positionnent l'échelle « D'accord » et « Tout à fait d'accord ». Il est donc très clair que les personnes qui ont préparé ce plan sont beaucoup plus convaincues que l'inexistence et l'immaturation d'un marché exige un marketing basé sur l'exploration, par rapport à ceux qui ne l'ont pas fait ( surtout quand on prend en considération le nombre de répondu « Oui » concernant la réalisation d'un plan SCP)

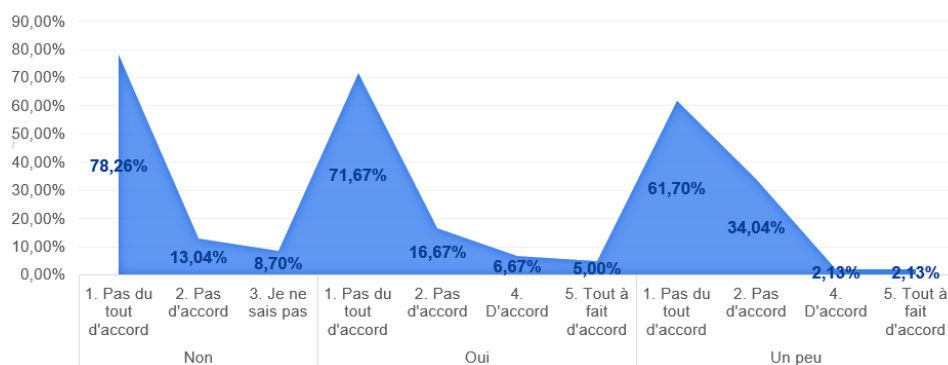
- **Croisement de données entre la connaissance du marketing concept et l'inutilité du marketing dans un projet entrepreneurial :**

**Tableau 4-25 :** Croisement de données entre la connaissance du marketing concept et l'inutilité du marketing dans un projet entrepreneurial.

6- Connaissez-vous le Marketing concept ?	Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial	Fréquence
<b>Non</b>	1. Pas du tout d'accord	78,26%
	2. Pas d'accord	13,04%
	3. Je ne sais pas	8,70%
<b>Oui</b>	1. Pas du tout d'accord	71,67%
	2. Pas d'accord	16,67%
	4. D'accord	6,67%
	5. Tout à fait d'accord	5,00%
<b>Un peu</b>	1. Pas du tout d'accord	61,70%
	2. Pas d'accord	34,04%
	4. D'accord	2,13%
	5. Tout à fait d'accord	2,13%

**Source :** élaboré par nos soins

**Figure 4-26 :** Croisement de données entre la connaissance du marketing concept et l'inutilité du marketing dans un projet entrepreneurial.



Source : logiciel EXCEL

### Commentaire :

Nous remarquons à travers ce croisement de « la connaissance du Marketing concept » avec l'hypothèse suivante : le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial, que les 3 segments ne sont pas d'accord avec cette dernière et se positionnent entre l'échelle « Pas du tout d'accord » qui est fortement représentée, et à un degré moins important « Pas d'accord ».

Au final, nous pouvons dire que tous les segments considèrent que le marketing est essentiel pour tout projet entrepreneurial.

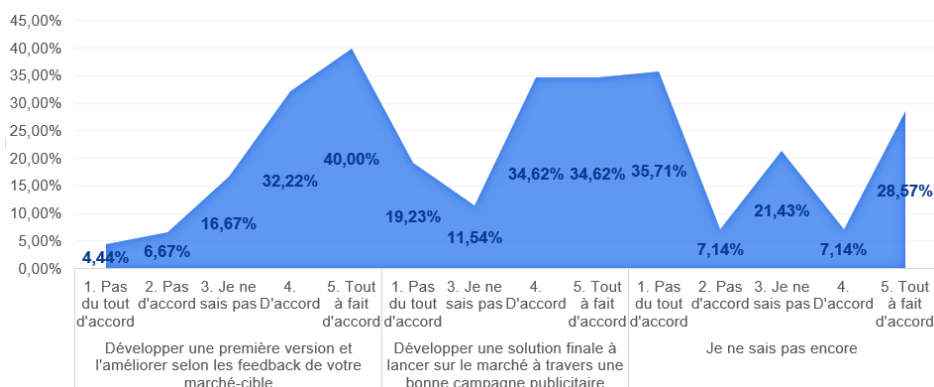
- **Croisement de données entre le choix de méthode de développement de produit et l'exigence de l'utilisation des techniques plus avancées que le marketing.**

**Tableau 4-26 :** Croisement de données entre le choix de méthode de développement de produit et l'exigence de l'utilisation des techniques plus avancées que le marketing classique dans le développement d'un projet.

Concernant votre projet, que préféreriez-vous parmi les propositions suivantes ?	Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique	Fréquence
<b>Développer une première version et l'améliorer selon les feedback de votre marché-cible</b>	1. Pas du tout d'accord	4,44%
	2. Pas d'accord	6,67%
	3. Je ne sais pas	16,67%
	4. D'accord	32,22%
	5. Tout à fait d'accord	40,00%
<b>Développer une solution finale à lancer sur le marché à travers une bonne campagne publicitaire</b>	1. Pas du tout d'accord	19,23%
	3. Je ne sais pas	11,54%
	4. D'accord	34,62%
	5. Tout à fait d'accord	34,62%
<b>Je ne sais pas encore</b>	1. Pas du tout d'accord	35,71%
	2. Pas d'accord	7,14%
	3. Je ne sais pas	21,43%
	4. D'accord	7,14%
	5. Tout à fait d'accord	28,57%

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-27 :** Croisement de données entre le choix de méthode de développement de produit et l'exigence de l'utilisation des techniques plus avancées que le marketing classique dans le développement d'un projet.



**Source :** logiciel EXCEL

### Commentaire :

Nous remarquons que les personnes qui ont choisi de développer une première version de leur produit pour ensuite l'améliorer selon les feedbacks du marché, sont les plus nombreux à être d'accord avec notre hypothèse « Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique » surtout lorsqu'on prend en considération le nombre important de personnes qui ont choisi cette méthode de développement, appelé dans le jargon des startuppeurs « *MVP : Minimum Viable Product* » qui fait partie du *Lean Startup*. Comme nous l'avons expliqué dans le deuxième chapitre, cette démarche est plus adaptée aux projets innovants que le marketing classique.

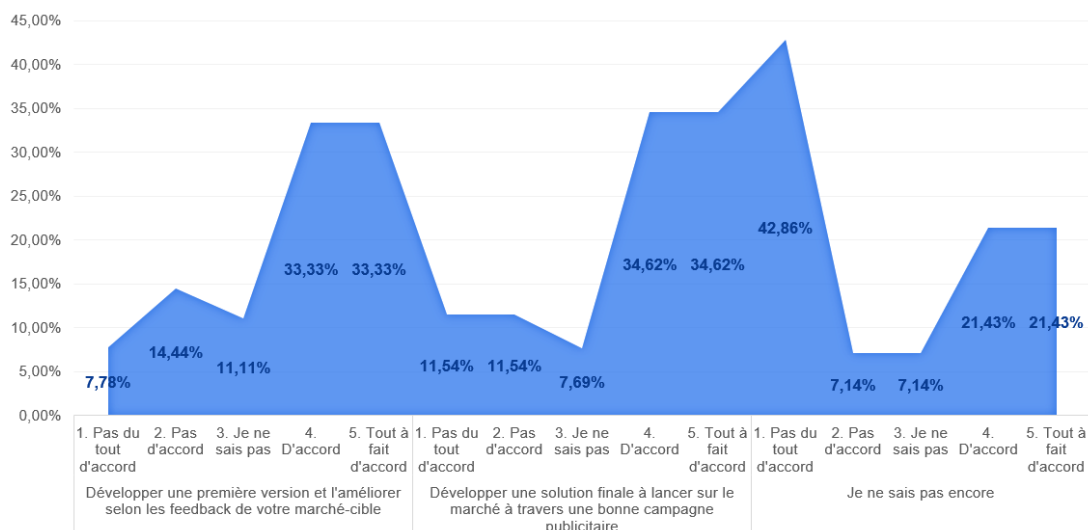
- **Croisement de données entre le choix de méthode de développement de produit et la logique effectuale.**

**Tableau 4-27 :** Croisement de choix de la méthode de développement du produit avec la logique effectuale.

Concernant votre projet, que préféreriez-vous parmi les propositions suivantes ?	Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède ( Moyens limités)	Fréquence
<b>Développer une première version et l'améliorer selon les feedbacks de votre marché-cible</b>	1. Pas du tout d'accord	7,78%
	2. Pas d'accord	14,44%
	3. Je ne sais pas	11,11%
	4. D'accord	33,33%
	5. Tout à fait d'accord	33,33%
<b>Développer une solution finale à lancer sur le marché à travers une bonne campagne publicitaire</b>	1. Pas du tout d'accord	11,54%
	2. Pas d'accord	11,54%
	3. Je ne sais pas	7,69%
	4. D'accord	34,62%
	5. Tout à fait d'accord	34,62%
<b>Je ne sais pas encore</b>	1. Pas du tout d'accord	42,86%
	2. Pas d'accord	7,14%
	3. Je ne sais pas	7,14%
	4. D'accord	21,43%
	5. Tout à fait d'accord	21,43%

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-28 :** Croisement de choix de la méthode de développement du produit avec la logique effectuale



**Source :** logiciel EXCEL

### Commentaire :

Nous remarquons que pour les deux segments, chacun a choisi une méthode de développement différente. Le premier segment : ceux qui préfèrent développer une première version du produit et l'améliorer selon les feedbacks du marché-cible ( Lean startup ), et le deuxième segment : ceux qui préfèrent Développer une solution finale à lancer sur le marché à travers une bonne campagne publicitaire ( Marketing classique ), sont les deux d'accord avec l'idée suivante : « dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède ». Cette dernière représente parfaitement la démarche effectuale, ce qui nous laisse penser que les deux segments adhèrent à ce processus entrepreneurial sur lequel se base notre recherche.

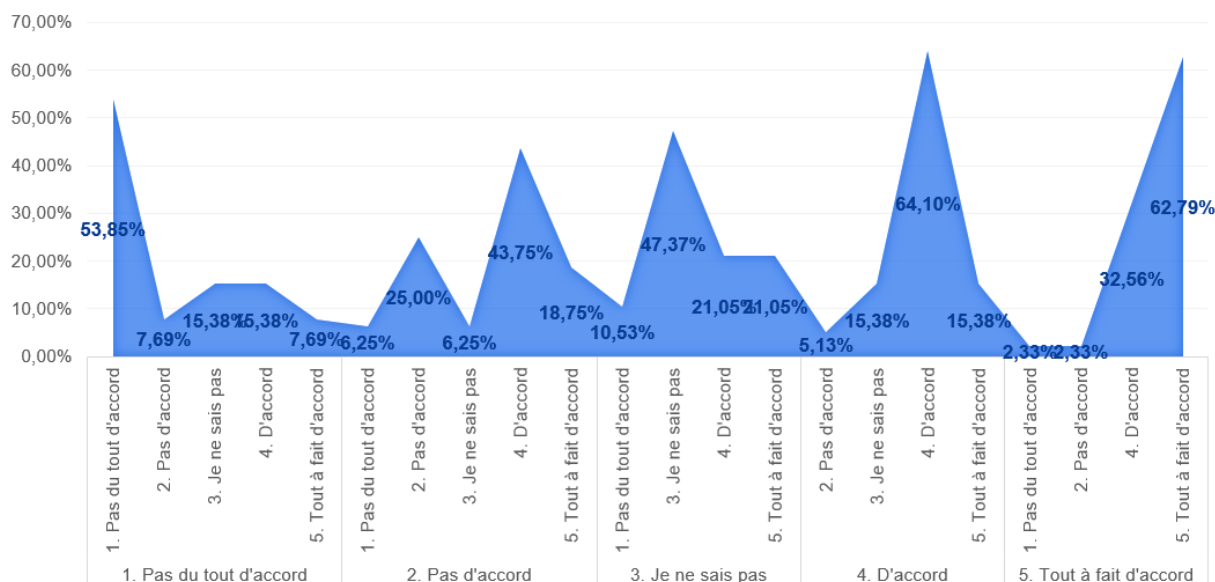
- **Croisement de données entre l'hypothèse : « Comprendre et apprendre des réactions clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux » et l'hypothèse « La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution » :**

**Tableau 4-28 :** Croisement de la compréhension et l'apprentissage auprès des clients avec la validation de l'offre à travers le test d'une première version.

<b>Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux.</b>	<b>La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution</b>	<b>Fréquence</b>
<b>1. Pas du tout d'accord</b>	1. Pas du tout d'accord	53,85%
	2. Pas d'accord	7,69%
	3. Je ne sais pas	15,38%
	4. D'accord	15,38%
	5. Tout à fait d'accord	7,69%
<b>2. Pas d'accord</b>	1. Pas du tout d'accord	6,25%
	2. Pas d'accord	25,00%
	3. Je ne sais pas	6,25%
	4. D'accord	43,75%
	5. Tout à fait d'accord	18,75%
<b>3. Je ne sais pas</b>	1. Pas du tout d'accord	10,53%
	3. Je ne sais pas	47,37%
	4. D'accord	21,05%
	5. Tout à fait d'accord	21,05%
<b>4. D'accord</b>	2. Pas d'accord	5,13%
	3. Je ne sais pas	15,38%
	4. D'accord	64,10%
	5. Tout à fait d'accord	15,38%
<b>5. Tout à fait d'accord</b>	1. Pas du tout d'accord	2,33%
	2. Pas d'accord	2,33%
	4. D'accord	32,56%
	5. Tout à fait d'accord	62,79%

**Source :** élaboré par nos propres soins

**Figure 4-29 :** Croisement de la compréhension et l'apprentissage auprès des clients avec la validation de l'offre à travers le test d'une première version.



Source : logiciel EXCEL

### Commentaire :

Nous observons à travers ce croisement du premier paramètre « Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux » et le deuxième « La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution », que les personnes qui donnent une grande importance au contact direct avec le client pour avoir ses feedbacks et comprendre ses besoins sont les plus nombreux à être d'accord avec la démarche de validation du concept à travers le test d'une première version sur le marché. Tout cela répond parfaitement aux critères et paramètres du marketing entrepreneurial : « L'exploration du marché ».

### 1.1.2.3. Une analyse de perception des porteurs de projets sur le marketing entrepreneurial à travers L'analyse en composante principale (ACP) :

Cette analyse a pour objectif d'analyser les corrélations et relations entre les différentes variables, et réduire le nombre de variables en créant des facteurs qui les rassemble. Nous avons utilisé dans la réalisation de cette analyse les deux outils : SPSS pour faire sortir la matrice des corrélations et les tests liés à la viabilité et la faisabilité de l'étude, le langage de programmation statistique R pour analyser et visualiser les données que nous avons récolté à travers la question 15 :

Question 15 : Lisez les hypothèses suivantes et donnez-nous votre avis :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Je ne sais pas	D'accord	Tout à fait d'accord
Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial					
Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique					
Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché n'est pas d'une grande utilité					
Même s'il s'agit d'une solution innovante, nous sommes pas obligé de passer par l'expérimentation pour valider le concept					
Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède ( Moyens limités)					
Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux.					
La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution					

**Source :** Elaboré par nos propres soins

Nous avons procédé ensuite au codage des données pour les convertir en données « Numériques », ce qui est l'une des conditions préalables de l'analyse en composantes principales :

**Tableau 4-29** : Conversion des valeurs nominale en valeurs numériques dans l'ACP

Réponses	Variable numérique
Pas du tout d'accord	1
Pas d'accord	2
Je ne sais pas	3
D'accord	4
Tout à fait d'accord	5

**Source** : Élaboré par nos propres soins.

L'autre contrainte de la longueur des hypothèses rend également les graphes illisibles. Raison pour laquelle nous avons créé des abréviations qui ont le même sens dans le cas de notre étude :

**Tableau 4-30** : Remplacement des hypothèses par des variables adaptées au format ACP

<u>Hypothèses</u>	<u>Remplaçant dans l'ACP</u>
Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial	L'inutilité du marketing
Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique	Marketing traditionnel est un obstacle
Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché n'est pas d'une grande utilité	Inexistant..immature..inutilité.de.EM
Même s'il s'agit d'une solution innovante, nous sommes pas obligé de passer par l'expérimentation pour valider le concept	Non obligation de L'expérimentation
Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède ( Moyens limités)	Démarche effectuale
Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux.	Apprentissage...Customer feedback
La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution	le test d'une première version de la solution

**Tableau 4-31 : Matrice de corrélations**

Correlation Matrix

	Inutilité du marketing	Marketing traditionnel est un obstacle	Marché inexistant immature. inutilité de EM	Non obligation de l'expérimentation	Démarche effective	Apprentissage Customer feedback	Le test d'une 1ère version de la solution. Validation de l'offre	
Correlation	Inutilité du marketing	1,000	,024	,163	,125	-,053	,044	-,015
	Marketing traditionnel est un obstacle	,024	1,000	,186	,149	,331	,409	,465
	Marché inexistant immature inutilité de EM	,163	,186	1,000	,236	,218	,158	,249
	Non obligation de l'expérimentation	,125	,149	,236	1,000	,069	,013	,069
	Démarche effective	-,053	,331	,218	,069	1,000	,428	,551
	Apprentissage Customer Feedback	,044	,409	,158	,013	,428	1,000	,556
	Le test d'une 1ère version de la solution. validation de l'offre	-,015	,465	,249	,069	,551	,556	1,000

**Source:** Logiciel SPSS

**Tableau 4-32: KMO AND Bartlett's TEST**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,753
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	158,503
	df
	21
	Sig.
	,000

**Source :** Logiciel SPSS

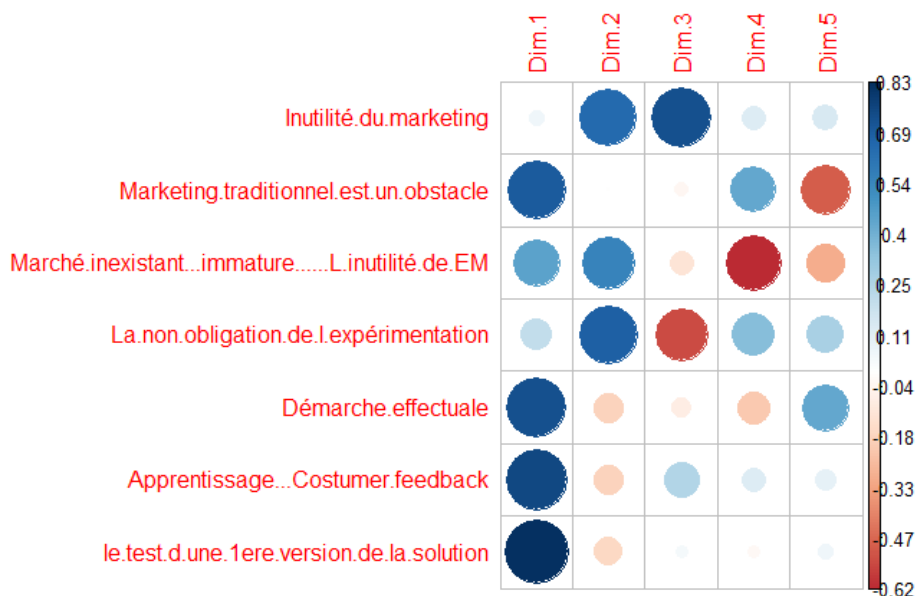
**Commentaire :**

Nous constatons qu'il existe des corrélations qui dépassent les 0.3 entre les variables, Ce qui signifie que nous pouvons rejeter H0 : il n'existe aucune corrélation entre les variables, et valider H1 : il existe au moins une corrélation entre deux variables. La marge d'erreur « Sig » est inférieure à 0.05, aussi l'indice de KMO est supérieur à 0.5. **Ceci montre que l'analyse en composantes principales est réalisable**

**Tableau 4-33** : Corrélation des variables avec les dimensions :

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
Inutilité.du.marketing	0.05131845	0.648142804	0.72362268	0.12160143	0.13795673
Marketing.traditionnel.est.un.obstacle	0.69279735	-0.000862653	-0.04005893	0.42445853	-0.50246552
Marché.inexistant...immature.....L.inutilité.de.EM	0.44296671	0.550873464	-0.12041507	-0.61885832	-0.30363264
La.non.obligation.de.l.expérimentation	0.20207719	0.675911368	-0.54207530	0.35295082	0.26874710
Démarche.effective	0.72857517	-0.184860247	-0.07999498	-0.22274410	0.42836400
Apprentissage...Costumer.feedback	0.75192990	-0.186438151	0.24255039	0.11987195	0.08922810
le.test.d.une.1ere.version.de.la.solution	0.83154704	-0.166431844	0.03535569	-0.03047729	0.05054422

Source : logiciel RStudio

**Figure 4-30** : Représentation graphique des corrélations des variables avec les dimensions :

Source : logiciel RStudio

**Commentaire :**

Comme nous le voyons sur ce tableau, chaque dimension contient au minimum 2 variables qui présente une corrélation avec cette dimension.

Dans le premier facteur, nous trouvons les variables suivantes : Marketing traditionnel est un obstacle, Démarche effective, Apprentissage... *Costumer Feedback*, le test d'une 1ere version de la solution.

Dans le deuxième facteur, nous trouvons les variables suivantes : Inutilité du marketing, Marché inexistant & immature. L'inutilité de EM, La non obligation de l'expérimentation

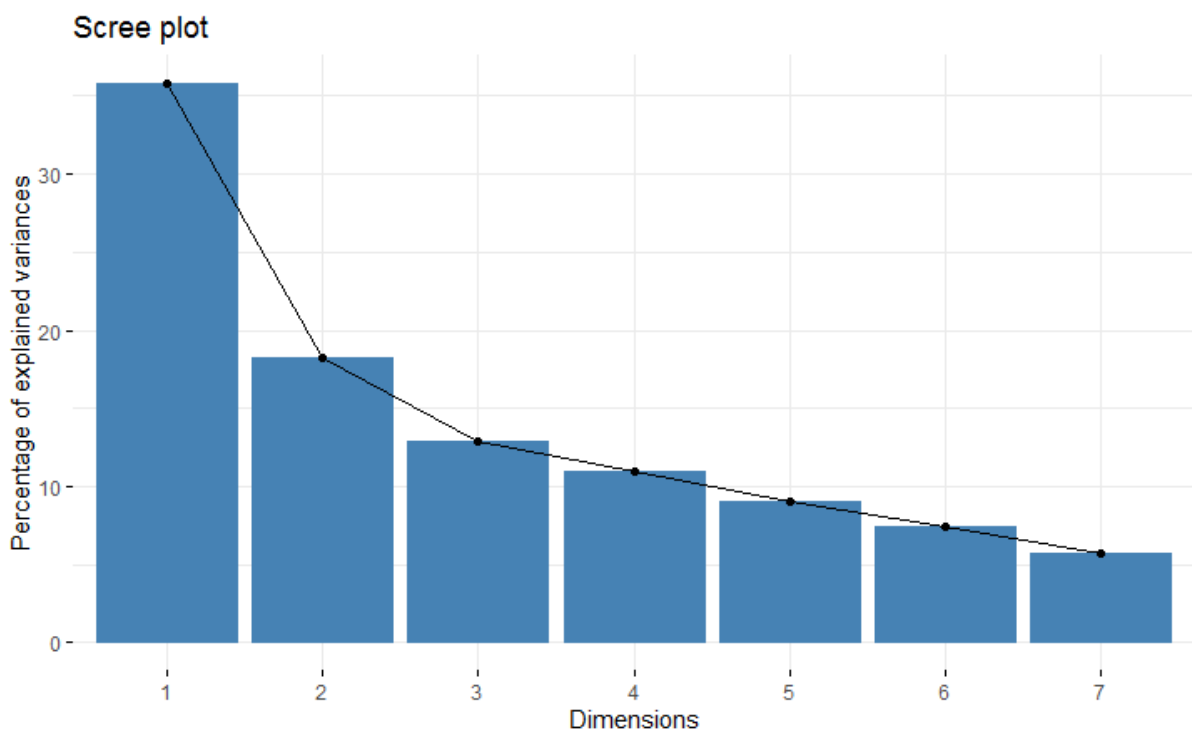
Ce qui nous amène à penser que ces variables peuvent être rassemblées dans des facteurs permettant de réduire le nombre de variables et expliciter les différentes corrélations qui peuvent exister entre elles.

**Tableau 4-34** : Tableau des valeurs propres

	eigenvalue	variance.percent	cumulative.variance.percent
Dim.1	2.5073473	35.819247	35.81925
Dim.2	1.2770396	18.243423	54.06267
Dim.3	0.9000598	12.857998	66.92067
Dim.4	0.7674249	10.963213	77.88388
Dim.5	0.6299335	8.999050	86.88293
Dim.6	0.5225524	7.465034	94.34797
Dim.7	0.3956424	5.652034	100.00000

Source : RStudio

**Figure 4-31** : Représentation graphique des valeurs propres des dimensions de l'ACP :



Source : RStudio

**Commentaire :** Ce tableau représente les valeurs propres de chaque dimension. Chaque valeur signifie le pourcentage d'informations utiles détenues par chaque facteur.

Ce tableau et ces graphes nous permettent de faire le choix du nombre de facteurs à retenir dans ce modèle :

- Le critère de Kaiser : retenir les facteurs dont les valeurs propres dépassent la valeur =1
- **Dans ce cas nous ne retenons que les 2 premiers facteurs**
- Critère de la variance expliquée :  $100 / N. Dimension = 100 / 11 = 14\%$
- Retenir les facteurs dont le pourcentage de la variance dépasse les 14%
- **Dans ce cas nous ne retenons que les 2 premiers facteurs**

**Comme nous le voyons sur le tableau :**

- F1 : détient 35,82%
- F2 : Détient 18,24%

Ceci dit, les 2 facteurs que nous avons retenus nous permettent de garder 54,06 % de la variance totale, soit l'essentiel de l'information.

**Tableau 4-35 :** Classement de l'importances des corrélations des variables avec le premier facteur :

	Corrélation	P. value
1-le.test.d.une. 1ere.version.de.la.solution	0.8315470	3.148829e-34
2-Apprentissage...Costumer. Feedback	0.7519299	9.755351e-25
2-Démarche.effective	0.7285752	1.299375e-22
3-Marketing.traditionnel.est.un. Obstacle	0.6927973	9.395120e-20
4-Marché.inexistant...immature..... L.inutilité.de.EM	0.4429667	1.466190e-07
5-La.non.obligation.de.l. expérimentation	0.2020772	2.164376e-02

**Source :** RStudio

**Commentaire :**

Nous observons que pour toutes les variables, le P value est inférieur à 0.05, sauf la variable de la non obligation de l'expérimentation.

En termes d'importance de corrélation, les quatre premières variables « le test d'une 1ere version de la solution qui est la mieux représentée ; Démarche effectuale ; Marketing traditionnel est un obstacle, et à un degré mois important : L'inutilité de l'étude d'un marché immature ou inexistant » sont corrélées avec le premier facteur

**Tableau 4-36 :** Classement de l'importances des corrélations des variables avec le deuxième facteur :

	Corrélation	p. Value
1-La non obligation de l'expérimentation	0.6759114	1.522196e-18
2-Inutilité du marketing	0.6481428	1.014898e-16
3-Marché inexistant / immature.... ..L'inutilité de EM	0.5508735	1.341926e-11
4-Démarche effectuale	-0.1848602	3.596845e-02
5-Apprentissage...Costumer. Feedback	-0.1864382	3.438694e-02

**Source :** RStudio

**Commentaire :**

Nous constatons que pour toutes les variables, le P value est inférieur à 0.05, sauf la variable de « Démarche. Effectuale » et « Apprentissage...Costumer. Feedback » qui dépasse la marge d'erreur. De plus, ces deux variables sont négativement corrélées à un degré faible avec ce facteur. Par conséquent, nous les prenons en considération.

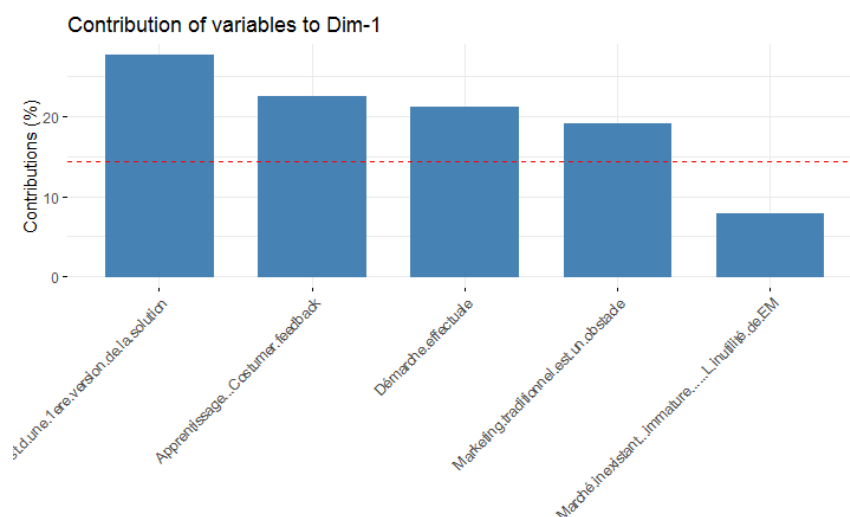
En termes d'importance de corrélation, les trois premières variables « La non obligation de l'expérimentation » « Inutilité du marketing », « l'inutilité de l'étude d'un marché inexistant ou immature » sont positivement corrélées avec les facteurs.

**Tableau 4-37** : Tableau de la contribution des variables dans les facteurs

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
<b>Inutilité.du.marketing</b>	0.1050346	3.289554e+01	58.1772196	1.9268215	3.0212804
<b>Marketing.traditionnel.est.un.obstacle</b>	19.1424686	5.827307e-05	0.1782901	23.4765686	40.0790855
<b>Marché.inexistant...immature.....L.inutilité.de.EM</b>	7.8257808	2.376289e+01	1.6109807	49.9052870	14.6353193
<b>La.non.obligation.de.l.expérimentation</b>	1.6286213	3.577463e+01	32.6473438	16.2327647	11.4654958
<b>Démarche.effective</b>	21.1706527	2.675979e+00	0.7109746	6.4651191	29.1293773
<b>Apprentissage...Costumer.feedback</b>	22.5496714	2.721856e+00	6.5363088	1.8724026	1.2638880
<b>le.test.d.une.1ere.version.de.la.solution</b>	27.5777705	2.169045e+00	0.1388824	0.1210366	0.4055536

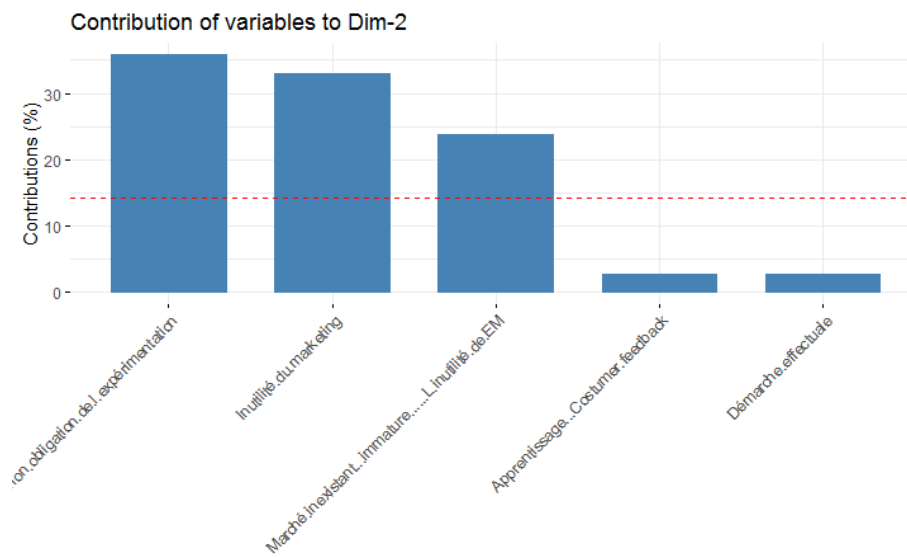
Source : RStudio

Nous allons maintenant visualiser la contribution des variables dans les deux premiers facteurs qui ont été retenus dans cette étude.

**Figure 4-32** : Contribution des variables dans le premier facteur

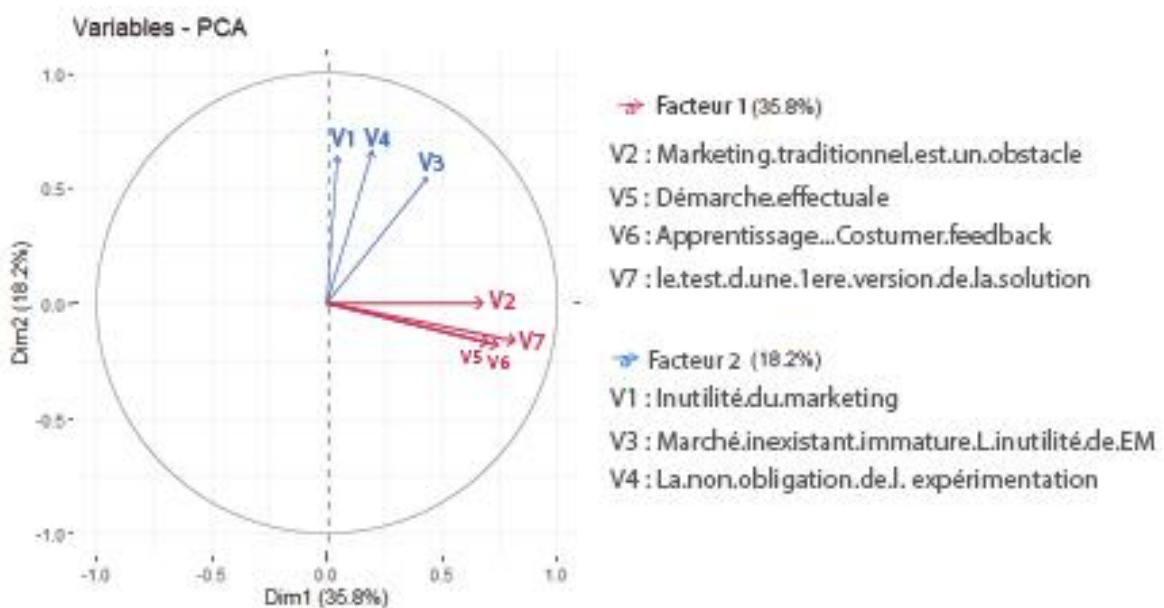
Source : RStudio

Nous remarquons que les mêmes variables qui sont corrélées avec ce le premier facteur « le test d'une 1ere version de la solution » qui contribue fortement à ce facteur « Apprentissage...Costumer Feedback » « Démarche effective » « Marketing traditionnel est un obstacle » sont aussi les contributeurs dans sa constitution avec le même classement que celui de la corrélation. Sauf la variable de « L'inutilité de l'étude d'un marché immature ou inexistant » qui ne contribue pas suffisamment dans ce facteur.

**Figure 4-33 :** Contribution des variables dans le deuxième facteur

Source : RStudio

Nous constatons que les mêmes variables qui sont corrélées avec ce le deuxième facteur « La non obligation de l'expérimentation » « Inutilité du marketing », « l'inutilité de l'étude d'un marché inexistant ou immature » sont aussi les contributeurs dans sa constitution avec le même classement que celui de la corrélation.

**Figure 4-34 :** Cercle des corrélations

Source : RStudio

Avant l'interprétation, nous revenons à nos appellations initiales utilisées dans notre questionnaire.

**Tableau 4-38** : Remplacement des variables de l'ACP par les hypothèses initiales.

Remplaçant dans l'ACP	Hypothèses initiales dans le questionnaire
L'inutilité du marketing	Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial
Marketing traditionnel est un obstacle	Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique
Inexistant..immature..inutilité.de.EM	Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché n'est pas d'une grande utilité
Non obligation de L'expérimentation	Même s'il s'agit d'une solution innovante, nous ne sommes pas obligé de passer par l'expérimentation pour valider le concept
Démarche effectuale	Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède (Moyens limités)
Apprentissage...Customer feedback	Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux.
le test d'une première version de la solution	La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution

**Source** : Élaboré par nos propres soins

### Facteur 01 :

C'est le facteur le plus influent dans notre analyse comportementale, il détient plus de 36% de la variance totale, donc de l'information.

1. « La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution » : cette variable elle est corrélée à 0.83 avec ce facteur, elle représente dans le cadre de notre étude, le processus de validation d'une offre innovante à travers le développement d'un MVP destiné à être expérimenté sur le marché.

2. « Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux » : cette variable est corrélée à 0.75 avec ce facteur, elle représente dans notre projet de recherche, le processus du développement des clients " *Customer development process* " à travers un processus d'apprentissage.

3. « Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède (Moyens limités) » : cette variable est corrélée à 0.72 avec ce facteur, elle représente dans notre recherche, la démarche effectuale qui est l'un des concepts clés du marketing

entrepreneurial, elle entre dans la logique du Lean startup aussi, celui de lancer un produit innovant à moindre coût pour le valider et ensuite développer la solution finale,

4. « Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique » cette variable est corrélée à 0.69 avec ce facteur, nous voulions à travers cette hypothèse, confirmer que le marketing traditionnel constitue un obstacle dans les situations entrepreneuriales innovantes, ce qui l'une des raisons de l'apparition du marketing entrepreneurial.

Ces variables constituent le premier facteur dans notre analyse en composantes principales, nous pouvons appeler ce facteur : **Marketing entrepreneurial & Lean startup**

### **Facteur 02 :**

Ce facteur est classé deuxième en termes d'impact avec une détention de 18,24% de la variance total, donc de l'information.

Variables du F2 :

1. Même s'il s'agit d'une solution innovante, nous ne sommes pas obligés de passer par l'expérimentation pour valider le concept :
2. Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial.
3. Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché n'est pas d'une grande utilité.

Afin de mieux interpréter ce facteur, nous avons fait appel à une technique algébrique & Mathématique, qui est le raisonnement logique, plus précisément : l'implication logique.

L'implication logique est une opération binaire qui a donc deux arguments : l'argument de gauche est l'impliquant et l'argument de droite est l'impliqué. Classiquement, le connecteur d'implication est formalisé de deux façons, soit en fonction de valeurs de vérité, soit en termes de déduction.

Nous avons :

$P \Rightarrow Q$  est équivalent à  $\text{Non } Q \Rightarrow \text{Non } P$

P représente dans notre cas les variables qui font partie du deuxième facteur.

Q représente les corrélations des variables avec le facteur.

**Tableau 4 – 39 :** Application du raisonnement logique algébrique sur les variables du deuxième facteur

P : La variable	Q : Corrélations avec le facteur 2
Même s'il s'agit d'une solution innovante, nous ne sommes pas obligé de passer par l'expérimentation pour valider le concept	0.6759114
NON Q1 : - 0,675	NON P1 : s'il s'agit d'une solution innovante, nous sommes obligé de passer par l'expérimentation pour valider le concept
Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial	0.6481428
Non Q2 : -0,648	NON P2 : Le marketing est essentiel pour un projet entrepreneurial
Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché n'est pas d'une grande utilité	0.5508735
NON Q3 : - 0,55	NON P3 Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché est d'une grande utilité.

Source : élaboré par nos propres soins

Nous allons donc prendre en considération les 3 variables en vert de NON P afin de faciliter l'interprétation.

1. Le Marketing est essentiel pour un projet entrepreneurial, cette variable représente la nécessité d'utiliser les techniques du marketing dans le développement et management d'un projet entrepreneurial, plus l'intérêt envers ce facteur augmente d'une unité, l'intérêt envers le marketing augmente de 0.648.
2. Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché est d'une grande utilité, cette variable représente l'utilité de l'étude marché même dans les situations d'incertitude.
3. S'il s'agit d'une solution innovante, nous sommes obligés de passer par l'expérimentation pour valider le concept, cette variable est la plus corrélée avec ce facteur, elle représente la nécessité de l'expérimentation quand il s'agit d'une solution innovante.

Nous pouvons appeler ce facteur : **Nécessité du marketing et l'étude du marché tout en passant par l'expérimentation pour valider un concept innovant.**

Nous pouvons conclure à travers cette analyse en composantes principales qu'il y a deux facteurs importants à retenir « Marketing entrepreneurial & Lean Startup » et aussi « Nécessité du marketing et l'étude du marché tout en passant par l'expérimentation pour valider un concept innovant ». Ces deux facteurs sont complémentaires dans le cadre de notre étude. Ils montrent que les porteurs de projets reconnaissent pleinement la nécessité d'avoir une stratégie marketing et suivent de manière inconsciente les concepts et techniques du marketing entrepreneurial en particulier, à l'exemple de développement progressif de la solution afin de la tester et arriver à la validation de l'offre et le marché. Ils font également appelle à la démarche effectuale dans sa logique de définition des objectifs selon les ressources, le lien qu'ils font entre les concepts clés du marketing entrepreneurial et le design thinking & Lean startup. Dans le même temps, ces startuppeurs considèrent que les pratiques du marketing traditionnel, bien qu'elles soient insuffisantes dans les situations innovantes, s'avèrent importantes et utiles dans le développement de leur projet, à l'exemple de l'étude de marché et la segmentation & ciblage. Ces dernières restent, selon les porteurs de projets, nécessaires dans le développement d'un projet innovant, car même dans le cas où le marché est immature ou inexistant, il demeure opportun d'avoir les premières idées et les connaissances nécessaires sur les potentiels clients et toutes les parties prenantes.

## Section 02 : Interprétation des résultats et recommandations

### 2.1. Synthèse des résultats de l'étude quantitative

#### ❖ Synthèse du tri à plat :

Sur les 264 personnes interrogées, nous avons :

- 69% sont des hommes et 31% sont des femmes.
- 89% sont des jeunes qui ont moins de 40 ans.
- 96% sont des porteurs de projets.

Concernant les porteurs de projets, nous avons :

- 50,77% sont en stade d'Idée et de Business model, 23,85% ont des prototypes et 25,38% sont des startups établies.
- 79,23% pensent que leurs projets sont innovants.
- 61% des porteurs de projets considèrent que la scalabilité et la croissance font partie des caractéristiques des startups, 57,3% optent aussi pour la dimension innovante, et 55% de la population interrogée ont choisi aussi le business model innovant. (Pour cette question, plusieurs réponses étaient possibles).
- 46,15% connaissent le concept du marketing, 36,15% le connaissent un peu.
- 64,4% des porteurs de projets définissent le marketing comme étant une démarche qui permet à l'entreprise de bien comprendre leurs clients afin de satisfaire leurs besoins, 59,8% le considèrent aussi comme un concept qui intervient durant toute la vie d'un produit (définition, conception, lancement, promotion), 43% de ce même échantillon disent que c'est un ensemble de techniques permettant à l'entreprise de se distinguer des concurrents (Pour cette question, plusieurs réponses étaient possibles).
- 71% ont déjà réalisé une étude de marché dans le cadre de leurs projets.
- 64% ont déjà élaboré un plan marketing stratégique avant le lancement de leurs projets.
- 80% sont d'accord que l'inexistence ou l'immaturité d'un marché exige le recours à un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage.
- 68,46% trouvent que le marketing entrepreneurial est adapté aux startups.
- 63,85% connaissent le *Design thinking* et 71% le trouvent utile pour le développement d'une solution.
- 68% connaissent le Lean startup et 66% le considèrent utile.

- 69,23% préfèrent développer une première version et l'améliorer selon les feedbacks de leur marché-cible.

#### ❖ Synthèse du croisement de données :

Sur la totalité des porteurs de projets, nous avons :

- 58,93% des entrepreneurs, 41,46% des étudiants, 26,32% des salariés et 35,71% qui sont sans emploi, connaissent le marketing concept.
- 61,70% des personnes issues de formation en sciences économiques, commerciales et sciences de gestion et 38,24% des personnes issues de formation en science de l'ingénieur, connaissent le marketing concept.
- 57,58% des porteurs de projets qui sont en stade d'idée & business model, 77,42% de ceux qui sont en stade de prototypage et 90,91% des startups établies, ont réalisé une étude de marché.
- 78,72% des porteurs de projets qui ont élaboré un plan marketing stratégique (SCP) et 80,72% de ceux qui ne l'ont pas élaboré, sont d'accord que l'inexistence ou l'immaturité d'un marché exige un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage.
- 88,34% des porteurs de projets qui connaissent le marketing, 91,3% de ceux qui ne le connaissent pas et 95,74% de ceux qui le connaissent un peu, ne sont pas d'accord avec l'inutilité du marketing dans un projet entrepreneurial.
- 66,66% des porteurs de projets qui préfèrent développer une première version du produit et l'améliorer selon les feedbacks du marché, 69,24% de ceux qui préfèrent développer une version finale à lancer sur le marché à travers une bonne campagne publicitaire et 42,68% des porteurs de projets qui ne savent pas encore quelle méthode ils vont choisir, sont d'accord que dans le lancement, une startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède.
- Les porteurs de projets qui sont d'accord avec l'hypothèse « Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux. » sont les plus à être d'accord que la validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution

❖ **Synthèse de l'analyse en composantes principales (ACP) :**

- Il existe des corrélations qui dépassent le 0,3 entre les variables, Sig < 0,05 et KMO > 0,5 donc l'analyse en composantes principales est réalisable.
- Le premier facteur s'appelle « Marketing entrepreneurial et Lean startup » et détient 35,82% de l'information. Il est composé des variables suivantes :
  1. La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution.
  2. Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux.
  3. Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède (Moyens limités).
  4. Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique.
- Le deuxième facteur s'appelle « Nécessité du marketing et l'étude du marché tout en passant par l'expérimentation pour valider un concept innovant. » et détient 18,24% de l'information. Il est composé des variables suivantes :
  1. Le Marketing est essentiel pour un projet entrepreneurial
  2. Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché est d'une grande utilité
  3. S'il s'agit d'une solution innovante, nous sommes obligés de passer par l'expérimentation pour valider le concept.

## 2.2. Analyse des résultats de l'étude et vérification des hypothèses :

**Tableau 4-40 :** Analyse des résultats de l'étude et vérification des hypothèses

Hypothèse	Résultat	Commentaire
L'utilisation de Marketing est essentielle pour tout projet entrepreneurial	Comme vous l'avez constaté dans les visualisations et commentaires des réponses sur notre étude quantitative, les porteurs de projets considèrent que le marketing avec ses différentes pratiques est essentiel pour tout projet entrepreneurial. Ceci a été démontré à travers plusieurs questions portant sur son utilité, <b>ce qui nous permet de valider cette hypothèse.</b>	En tant qu'étudiants en Marketing, nous rejoignons totalement l'avis des porteurs de projets : le marketing est l'une des pratiques qu'il faut absolument maîtriser ou avoir dans l'équipe quand on veut lancer un projet entrepreneurial.
Le Marketing traditionnel est insuffisant à l'exploration entrepreneuriale de situations innovantes.	Une grande majorité de porteurs de projets considèrent que le lancement d'une startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique surtout lorsque le marché émerge à peine. Beaucoup de chercheurs et spécialistes aussi disent que le marketing traditionnel est beaucoup plus adapté aux structures existantes dans des marchés matures qu'aux startups qui dans la plupart des cas apportent des innovations disruptives. <b>c'est pour cela que nous validons cette hypothèse.</b>	En ce qui concerne notre position par rapport à cet aspect, nous sommes entièrement convaincus que la startup doit être orientée vers l'exploration dans sa conquête ou parfois création de marché. Les situations innovantes exigent une certaine agilité et capacité d'adaptation que le marketing classique n'offre pas.
L'inexistence ou l'immaturité d'un marché exige le recours au Marketing entrepreneurial.	Les réponses des porteurs de projets sur les questions relatives aux concepts clés et l'utilité du marketing entrepreneurial ont montré que la majorité d'eux sont d'accord avec cette hypothèse. Ils pensent qu'il est adapté aux startups car l'incertitude exige une logique d'exploration et un apprentissage continu auprès de cibles potentielles, <b>Raison pour laquelle, nous validons cette hypothèse</b>	Nous avons pu valider ces résultats à travers le travail pratique réalisé au sein de l'incubateur de startups Capcowork et dans le cadre du programme Algeria Startup Challenge. Ce travail nous a surtout permis de mieux comprendre les spécificités des startups et le type de stratégies et techniques qui leur sont adaptées.

<p>L'adoption d'une démarche effectuale est importante dans le lancement d'un produit innovant.</p>	<p>Nous avons accordé une importance particulière à cette approche dans notre travail de recherche. Son utilité et usage ont été bien explicitées dans la partie théorique. Ensuite, la partie pratique nous a juste permis de valider ce qui a été cité auparavant. En effet, à travers l'étude des perceptions et choix faits par les porteurs de projets, nous avons pu comprendre qu'ils l'utilisent déjà dans le cadre de leur projet sans le savoir, alors que d'autres comptent le faire dans leur prochain lancement.</p> <p><b>Ceci dit que cette hypothèse est validée aussi.</b></p>	<p>D'après cette recherche que nous avons menée, la démarche effectuale est le processus entrepreneurial le plus adapté aux situations innovantes et celles caractérisées par un fort risque d'échec causé par l'incertitude.</p>
<p>Le Lean Startup est l'un des piliers du Marketing entrepreneurial dans le cas de lancement d'une Startup.</p>	<p>Nous avons abordé cette pratique dans le dernier titre du deuxième chapitre grâce à sa grande utilité dans l'univers des startups. Ainsi, à travers les réponses obtenues lors de notre étude qualitative, la plupart des porteurs de projets sont d'accord avec les concepts clés qui caractérisent sa méthodologie et son fonctionnement. Ils pensent pouvoir être plus efficace en suivant sa démarche pour valider le marché et l'offre proposée par la startup. En regardant les résultats de l'ACP, le Lean startup est fortement corrélé avec les variables du marketing entrepreneurial et travaille les mêmes objectifs. <b>Cette hypothèse est ainsi validée.</b></p>	<p><i>Le Lean startup s'inscrit parfaitement dans la logique du marketing entrepreneurial. Il révèle beaucoup de similarités et convergences dans les approches utilisées, comme l'expérimentation, l'approche effectuale, le processus de développement des clients. Raison pour laquelle nous pouvons considérer que cet outil peut faire l'objet d'un principe majeur dans le marketing entrepreneurial.</i></p>

## 2.3. Recommandations :

### 2.3.1. Recommandations pour les porteurs de projets selon le stade d'avancement :

#### ➤ Idéation & Business modèle

D'après nos recherches et le travail de terrain que nous avons réalisé, les futurs entrepreneurs qui sont en phase de développement d'une idée innovante et de réalisation de leur business modèle, doivent développer la culture exploratoire. Cette dernière leur permet de bien cerner la problématique pour laquelle il cherche à développer leur solution. Le marketing entrepreneurial répond de fait à ce besoin en offrant des techniques adaptées aux situations innovantes comme la démarche effectuale (définition des objectifs selon les ressources et se baser sur un développement continu du projet). Nous pouvons également recommander fortement le *Design thinking* dans le but de lier cette phase à la prochaine qui est le prototypage.

#### ➤ Prototypage

- Pour les porteurs de projets, en phase de prototypage, le marketing entrepreneurial favorise l'entrée rapide en contact avec le marché et les clients (*Go to market*). Ceci s'inscrit dans la démarche exploratoire qui permet d'apprendre des réactions des cibles potentielles et de commencer à impliquer les parties prenantes dans le projet afin d'améliorer constamment la proposition de valeur et surtout la vision à développer derrière.

- Nous recommandons aussi le *Lean startup*, qui à son tour, offre une démarche simple répondant aux critères du marketing entrepreneurial. Il s'agit ici du développement d'une première version, appelée le *MVP*, qui contient le minimum de fonctionnalité, pour le tester sur le marché (l'expérimentation qui est un élément clé du marketing entrepreneurial), en suivant la boucle d'apprentissage (Construire – Tester – Mesurer – Apprendre). Le tout permet à la fin de valider ou pas le concept d'une manière qui n'engage pas autant de ressources qu'un développement d'une solution finale, ce qui est en adéquation avec le principe de la démarche effectuale et favorise la définition d'un objectif selon les ressources disponibles.

➤ **Startup établie :**

Pour les startups déjà établies, nous considérons que l'amélioration et l'ajustement de la proposition de valeur, ainsi que la mise en place d'une stratégie de développement des clients est primordiale (*Customer development process*). En effet, la startup ne peut survivre que dans le cas où son produit répond à un réel besoin et elle arrive à acquérir et convertir des prospects en client après les avoir identifiés. Raison pour laquelle, nous recommandons fortement aux startups établies les techniques proposées par le marketing entrepreneurial pour bien identifier le cœur de leur cible, et se baser sur l'une des possibilités citées dans le deuxième chapitre, partie 2: processus de développement des clients : entre l'adaptation, segmentation, Co création et vision, la startup pourra faire son choix selon son orientation et stratégie dans le but de trouver le modèle optimal du plan d'affaire et monter en échelle pour répondre à l'une des caractéristiques essentielles d'une startup : la croissance et la scalabilité.

**2.3.2. Recommandations pour les organismes d'accompagnement :**

➤ **Incubateur :**

Comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre, les incubateurs sont des structures qui accompagnent les futurs entrepreneurs dans la concrétisation de leurs projets. Raison pour laquelle nous recommandons aux incubateurs d'inculquer la culture exploratoire à l'esprit des porteurs de projets, surtout que le taux d'incertitude et la méconnaissance de la viabilité du projet est très élevée au départ. Des outils comme le *design thinking*, le canvas de la proposition de valeur et le *Lean canvas* pour structurer l'idée et construire un premier *Draft* du business model s'imposent de facto.

Ensuite, pour l'étape de prototypage, il est recommandé de pousser rapidement les startups à la confrontation du marché pour en tirer les leçons et explorer le marché et impliquer progressivement les parties prenantes selon la logique effectuale qui offre une multitude de possibilités aux entrepreneurs, allant de l'adaptation du produit et la co-création avec le client, jusqu'à la segmentation et la vision.

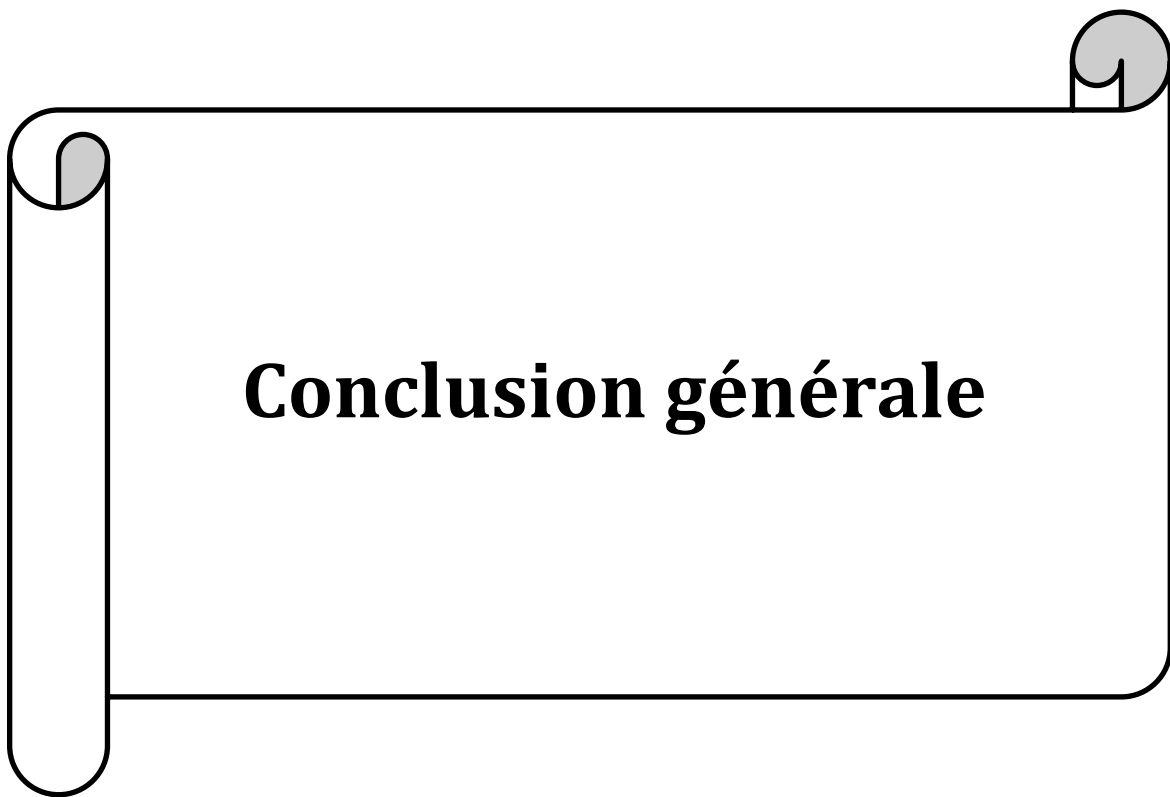
➤ **Accélérateur :**

Comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre, l'accélérateur est une structure très sélective qui accompagne les startups en phase de lancement ou bien établies dans leur montée en échelle. C'est pour cela que nous recommandons aux accélérateurs de focaliser l'accompagnement des startups sur le processus de développement des clients ainsi que l'usage du *Lean startup* afin d'améliorer constamment la proposition de valeur.

**2.3.3. Recommandations pour les établissements d'enseignement supérieur selon le domaine :**

- Pour les établissements d'enseignement supérieur qui proposent un Master en sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, nous leur recommandons d'inclure un module sur le marketing entrepreneurial, d'une part pour les étudiants en Marketing, mais aussi à destination de ceux qui suivent un cursus de management et entrepreneuriat, car les universités sont la première source de l'innovation. Pour ne prendre qu'un exemple, le slogan de notre école explique tout : « **Entreprendre et Innover** ». C'est pour cela qu'il est important aussi d'avoir un incubateur au sein de l'école, comme une maison d'entrepreneuriat, mais qui accompagne surtout les solutions innovantes. Ces incubateurs doivent être équipés de matériels informatique et bureautique qui donnent d'emblée l'impression d'être en entreprise. Il est également important de disposer de laboratoires de prototypage dirigés par des centres de recherche, ou par d'autres structures technologiques qui accompagnent les porteurs de projets dans le développement technique de la solution.
- Pour les autres universités, notre recommandation consiste à inclure dans le programme pédagogique, un module d'entrepreneuriat contenant un chapitre sur le management et le développement de projets innovants. Seront ici abordés les concepts clés du marketing entrepreneurial d'une manière plus ou moins vulgarisée pour faciliter la compréhension de cette pratique qui est d'une grande importance dans le processus d'innovation comme nous l'avons bien expliqué dans ce mémoire. L'idée d'avoir un incubateur s'applique aussi pour ce type d'universités. D'ailleurs, nous pouvons prendre à titre d'exemple, l'école nationale polytechnique d'Alger qui possède un incubateur créé en collaboration

avec l'opérateur téléphonique Djezzy. Il est important de noter que ces écoles qui offrent des formations plus ou moins techniques, ont aussi besoin d'un accompagnement sur le volet commercial, *Business*, étude du marché, Marketing entrepreneurial, Stratégie d'entreprise, Management, Stratégie de communication...etc., raison pour laquelle, il serait très intéressant de mutualiser les ressources et privilégier des partenariats entre les écoles de commerce et les écoles d'ingénierie dans une optique de partage des expertises et connaissances.



**Conclusion générale**

### **Conclusion générale :**

Le travail réalisé dans le cadre de ce mémoire de fin d'études nous a permis de mieux comprendre et surtout de mieux appréhender certains éléments que certainement nous n'aurions pas pu saisir si nous n'avons pas choisi cette thématique du marketing entrepreneurial au service des startups innovantes. Ce domaine nous inspire depuis notre première année Master tronc commun.

Nous pouvons aujourd'hui être plus que certains que cette pratique du marketing entrepreneurial répond à une multitude de défis et d'enjeux auxquels les startups doivent faire face pendant leur aventure entrepreneuriale et leurs conquêtes des marchés. Elles s'exposent à des enjeux qui peuvent aller de l'incertitude jusqu'à la difficulté d'apporter des innovations de ruptures dans un secteur donné. Ceci implique, dans la plupart des cas, un changement radical du comportement d'achat des consommateurs, pour ne prendre qu'un exemple, le premier VTC qui s'est lancé sur le marché Algérien a dû faire face à une attitude ancrée à l'esprit des demandeurs de taxis. Raison pour laquelle, il est très important pour une startup de suivre une méthodologie adaptée aux situations innovantes auxquelles le marketing traditionnel ne peut pas répondre d'une manière efficiente. Cette méthodologie prend en considération les caractéristiques essentielles de la startup, à savoir la dimension innovante, la croissance et la scalabilité, la notion d'incertitude et du risque d'échec. Ainsi, le marketing entrepreneurial a été pensé spécifiquement pour permettre aux entrepreneurs l'accès à des théories qui ont été développées à partir d'un travail de terrain par lequel des chercheurs et des praticiens sont passés pour enfin pouvoir adapter le marketing aux situations innovantes.

Les résultats de ce travail que nous avons réalisé au sein de l'incubateur Capcowork et dans le cadre du programme Algeria Startup Challenge, ainsi que la documentation et l'étude quantitative élaborée par nos soins, nous ont permis de comprendre que les porteurs de projets innovants reconnaissent totalement l'intérêt de recourir aux techniques marketing, ce qui valide la première hypothèse de la nécessité du marketing pour tout projet entrepreneurial. Dans le même temps, cette catégorie d'entrepreneurs a ressenti le besoin de recourir à des méthodes et démarches plus avancées que l'élaboration et l'exécution d'un plan marketing, des techniques qui, pour la plupart, s'inscrivent dans la logique présentée par le marketing entrepreneurial, à l'image de la culture exploratoire qui est illustrée par un outil bien précis et

connu dans le monde de l'innovation : le *Design thinking*, raison pour laquelle, nous avons validé la deuxième hypothèse de l'insuffisance du marketing traditionnel à l'exploration entrepreneuriale des situations innovantes, mais aussi la troisième hypothèse de la nécessité d'une démarche marketing entrepreneurial dans le lancement d'une startup. Nous pouvons parler aussi de l'apprentissage itératif qui mène à un développement progressif de la startup, en passant aussi par l'implication des parties prenantes afin d'apprendre de leur retours d'expérience. Dans le même ordre d'idée, la démarche effectuale et le *Lean startup* répondent tous deux à ce processus, qui à la fois permet d'améliorer constamment la proposition de valeur, mais aussi de minimiser les coûts de déploiement. Comme évoqué, dans la plupart des cas, les startups n'ont pas assez de moyens et de ressources pour un développement final de leurs solutions, souvent très chronophage et énergivore, ce qui pour résultante le fait d'empêcher la startup d'entrer rapidement en contact avec son marché. C'est très certainement la raison pour laquelle les professionnels du monde des startups parlent souvent de la nécessité de développer un *MVP (Minimum viable product)*, que nous avons expliqué dans le deuxième chapitre. On se souviendra que la première version d'un produit/service est avant tout destinée à être testée avec les cibles potentielles dans le but de valider le concept ou trouver des pistes d'amélioration qui permettent à la fin au produit de rencontrer son public, c'est ce qu'on appelle, le *Product/Market fit*, ce qui nous mène à valider la quatrième et cinquième hypothèse de notre recherche.

Ce travail ne sous-estime en aucun cas l'importance des principes fondamentaux du marketing traditionnel, qui sont d'ailleurs un très bon point de départ pour toute personne qui souhaite s'immiscer dans ce domaine dans le but d'en tirer le maximum de concepts et techniques nécessaires pour le développement d'un projet entrepreneurial. Ce que nous avons essayé de valider à travers ce mémoire, c'est surtout l'importance de réadapter la démarche marketing pour qu'elle réponde aux besoins et spécificités exigences particulières du monde des startups. Bien évidemment nous n'avons rien inventé car le marketing entrepreneurial dans sa logique et démarche, répond parfaitement à ce besoin.

Bien que ce travail présente une multitude d'éléments du marketing entrepreneurial et d'outils mis à disposition des porteurs de projets innovants, nous nous sommes décidés de continuer à alimenter constamment cette recherche après notre soutenance. Il s'agit en effet pour nous d'un domaine qui évolue rapidement. Il serait donc plus qu'impertinent de dire que ce mémoire répond à toutes les problématiques marketing des startups. Raison pour laquelle nous suggérons à tout porteur de projet qui cherche à bien mener sa stratégie marketing, de

s'informer aussi sur d'autres thématiques que nous n'avons pas pu aborder dans notre mémoire, à l'exemple du *Growth Marketing (Marketing de la croissance)*, ou *Growth hacking* dans le jargon de l'univers des startups, *Inbound Marketing* pour une meilleure stratégie d'acquisition et de rétention des prospects et enfin le Digital Marketing avec ses différents modules qui peuvent permettre à la startup de rationaliser ses coûts et profiter de tous les avantages qu'offre le web pour les entreprises.

## Bibliographie :

### Ouvrages :

- B. GARRETTE, L. LEHMANN-ORTEGA, LEROY, P. DUSSAUGE, R. DURAND, B. POINTEAU, O. SIBONY, *Strategor: toute la stratégie de la Startup à la multinationale*, DUNOD, Paris, 2019
- C. GAY et B. SZOSTAK, *Management de l'innovation*, DUNOD, France, 2017
- E. RIES, *Le Modèle Startup : Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*, Pearson, France, 2011
- HERMANN-FLORY, VERONIQUE, KOKOREFF, CATHERINE, NOUVIAN, DELPHINE, *Le marketing des start-up*, édition Eyrolles, Paris, 2018
- J. EDWIN. *Entrepreneurial Marketing: An Effectual Approach*, Routledge, Royaume-Uni, 2017
- M. FLORENCE, V. HILLEN, *le Design Thinking par la pratique*, édition Eyrolles, Paris, 2016
- P. CORBEL, *de l'innovation technologique à l'innovation stratégique*, Lextenso édition, France, 2009
- X. XHOFFRAY, *Lean startup : Résumé et analyse du livre d'ERIC REIS*, 50minutes.fr, Paris, 2015

### Revue et périodiques :

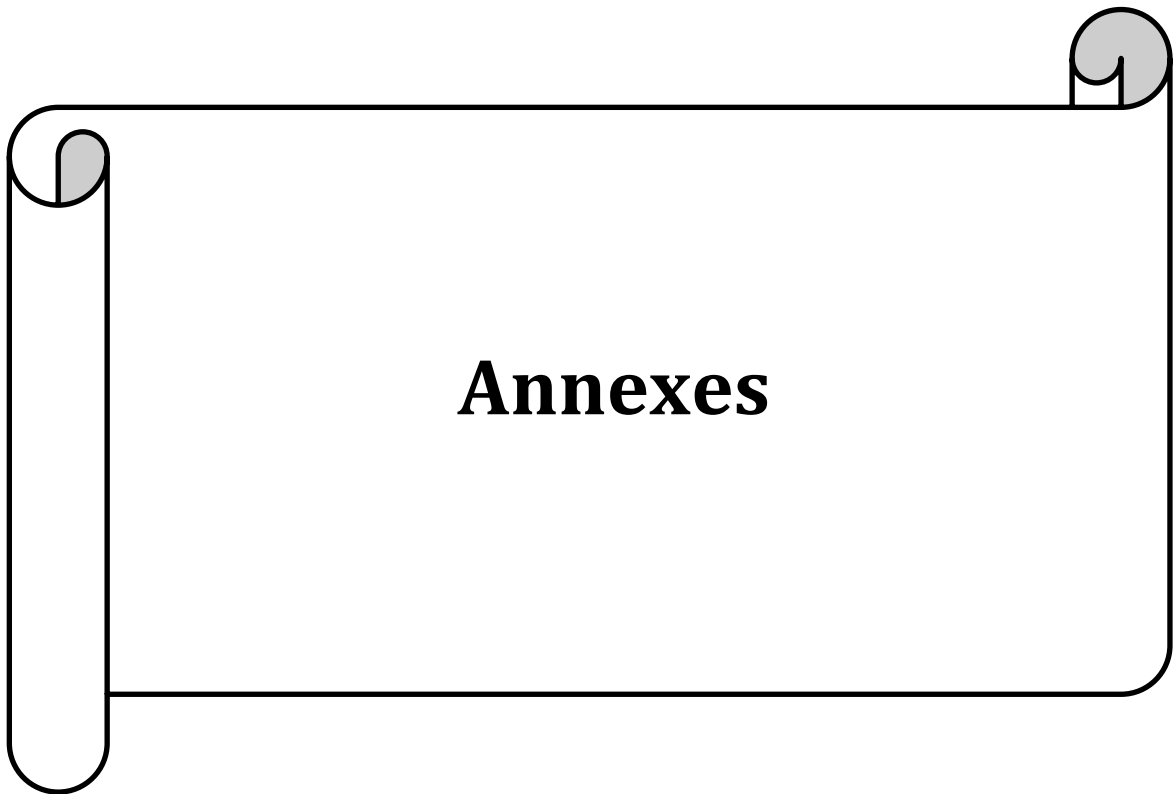
- C. GAUJARD, L'IDÉALTYPE DE LA START-UP, N°178, 2008
- G. MARION, *L'horizon du marketing entrepreneurial : exploration versus exploitation*, UPR Marchés et Innovation, EM LYON, Juin 2006
- James. G March, Article March (1991): *Exploration and Exploration in organizational learning*
- N. KOURAICHE, *le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie*, Les Cahiers du Cread, 2018, vol. 34, n°2
- SCHUMPETER dans *Capitalisme, socialisme et démocratie* publié en 1942
- SILLBERZAHN, *Effectuation*. 2013.

**Travaux universitaires :**

- N. ALTER, L'innovation ordinaire, Presses Universitaires de France, 2000,

**Webographie :**

- <https://agentmajeur.fr/design-thinking/>
- <http://www.capital-risque.fr/>
- <https://www.chefentreprise.com/Definition-Glossaire/Accelerateur-start-start-accelerator-336777.html>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Capital\\_risque](https://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_risque)
- <https://fiches-pratiques.chefentreprise.com/Thematique/strategie-1104/FichePratique/est-incubateur-Structure-role-prestations-305035.html>,
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730>
- <https://www.hec.ca/cours/detail/?cours=MARK41003>
- <http://innoverpoursurvivre.com/differents-types-dinnovation/>
- <https://koober.com/it/blog/article/Le-product-market-fit>,
- [https://www.wikiberal.org/wiki/Marketing\\_entrepreneurial](https://www.wikiberal.org/wiki/Marketing_entrepreneurial),



# **Annexes**

**Annexe 01 : Le questionnaire****Question 1 :** Vous êtes :

- Homme
- Femme

**Question 02 :** Quel âge avez-vous ?

- [19- 24 ans]
- [25- 30 ans]
- [31- 40 ans]
- [41- 50 ans]

**Question 03 :** Votre statut :

- Etudiant
- Entrepreneur
- Salarié
- Sans emploi

**Question 04 :** Quelle est votre spécialité :

- Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion
- Sciences de l'ingénieur
- Sciences humaines et sociales.
- Droit et sciences politiques
- Domaine médical et de santé
- Sciences
- Autre

**Question 05 :** Avez-vous un projet de Startup ?

- Oui
- Non

**Question 06 :** Si oui, dans quel stade est-il votre projet ?

- Idée & Business model
- Prototype
- Startup établie

**Question 07 :** Dans quel domaine s'inscrit votre projet ?

- Fin-Tech & E paiement
- E-commerce
- E-santé
- Agro-Tech
- Économie circulaire& Entrepreneuriat social
- Tourisme
- Éducation & Formation
- Supply Chain : Distribution, logistique et transport.
- E-gouvernance
- Intelligence artificielle, internet des objets (AI & IOT)

**Question 08 :** Pensez-vous que votre projet est innovant ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**Question 09 :** Selon vous, lesquels parmi ces éléments, constituent les caractéristiques d'une startup : (plusieurs choix possibles)

- La dimension innovante
- Contexte d'incertitude
- Business model innovant
- Scalabilité & croissance
- Domaine technologique

**Question 10 :** Connaissez-vous le Marketing concept

- Un peu
- Oui
- Non

**Question 11 :** En tant qu'entrepreneur, qu'est-ce qu'une stratégie marketing pour vous ?

(Plusieurs choix possibles)

- Une démarche qui permet à l'entreprise de bien comprendre ses clients afin de satisfaire leurs besoins
- Un ensemble de techniques qui permettent à l'entreprise de se distinguer des Concurrents.
- La promotion d'un produit déjà développé à travers une campagne publicitaire
- Un concept qui intervient durant toute la vie d'un produit (Définition, Conception, Lancement, Promotion)
- Un concept qui intervient uniquement après le développement final d'un produit

**Question 12 :** Avez-vous réalisé une étude de marché dans le cadre de votre projet

- Oui
- Non

**Question 13 :** Avant le lancement de votre projet, avez-vous élaboré votre plan de marketing stratégique (Segmentation- ciblage- positionnement)

- Oui
- Non

**Question 14 :** L'inexistence ou l'immaturation d'un marché exige-t-elle un marketing spécifique basé sur l'exploration et l'apprentissage ? êtes-vous d'accord ?

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Je ne sais pas
- D'accord

Tout à fait d'accord

**Question 15** : Lisez les hypothèses suivantes et donnez-nous votre avis :

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Je ne sais pas</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
<hr/>					
<b>Le Marketing n'est pas essentiel pour un projet entrepreneurial</b>					
<hr/>					
<b>Le développement d'un projet de startup exige des techniques plus avancées que le marketing classique</b>					
<hr/>					
<b>Lorsque le marché est inexistant ou immature, l'étude du marché n'est pas d'une grande utilité</b>					
<hr/>					
<b>Même s'il s'agit d'une solution innovante, nous sommes pas obligé de passer par l'expérimentation pour valider le concept</b>					
<hr/>					
<b>Dans le lancement, la startup doit définir ses objectifs selon les ressources qu'elle possède ( Moyens limités)</b>					
<hr/>					
<b>Comprendre et apprendre des réactions des clients face à un produit nouveau nécessite un contact direct avec eux.</b>					
<hr/>					
<b>La validation d'une nouvelle offre passe par le test d'une première version de la solution</b>					
<hr/>					

**Question 16 :****Axe 2 : Le marketing entrepreneurial :**

Une nouvelle approche du marketing fondée sur la notion de la démarche effectuale qui favorise l'implication progressive des parties prenantes (clients, partenaires, fournisseurs...etc) afin d'avoir des Feedback de leur part permettant l'amélioration d'un produit innovant dans une logique d'apprentissage continue.

Elle fournit un guide pour développer avec succès la demande des clients et un marché pour de nouveaux produits et services tout en prenant en considération les moyens limités de l'entrepreneur.

Pensez-vous que ce type de marketing est adapté aux startups ?

- Pas du tout adapté
- Pas adapté
- Je ne sais pas
- Adapté
- Très adapté

**Question 17 :** Connaissez-vous le *Design Thinking* ?

- Oui
- Non

**Question 18 :** Si oui, à quel degré évaluez-vous son importance dans le développement d'une solution ?

- Très inutile
- Inutile
- Je n'ai pas d'avis là-dessus
- Utile
- Très utile

**Question 18 :** Connaissez- vous le Lean Startup ?

- Non
- Oui

**Question 20 :** Si oui, A quel degré évaluez-vous son importance dans la validation et l'amélioration d'une offre ?

- Très inutile
- Inutile
- Je ne sais pas
- Utile
- Très utile

**Question 21 :** Concernant votre projet, que préféreriez-vous parmi les propositions suivantes ?

- Développer une première version et l'améliorer selon les feedbacks de votre marché-cible
- Développer une solution finale à lancer sur le marché à travers une bonne campagne publicitaire
- Je ne sais pas encore

## Annexe 02: Le Business Model Canvas

**The Business Model Canvas**

Réalisé pour : \_\_\_\_\_ Réalisé par : \_\_\_\_\_

Le : Jour Mois An \_\_\_\_\_

Version : No. \_\_\_\_\_

<p><b>Partenaires Clés</b></p> <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p><b>SUBJECTIFS DU PARTENARIAT</b> <i>Optimisation et Economie</i> Réduction de risques et incertitudes Acquisition de ressources en activités spécifiques</p>	<p><b>Activités Clés</b></p> <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour: Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p><b>CATEGORIES</b> <i>Production</i> <i>Résolution de problèmes</i> <i>Plateforme / Réseau</i></p>	<p><b>Proposition de Valeur</b></p> <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment clients ?</p> <p><b>CARACTERISTIQUES</b> <i>Nouveauté</i> <i>Performance</i> <i>Personnalisation</i> <i>Adaptation à un contexte</i> <i>Déjà fait</i> <i>Moins cher / Novateur</i> <i>Prix</i> <i>Réduction de coûts</i> <i>Réduction de risques</i> <i>Accessibilité</i> <i>Utilité / Convivialité</i></p>	<p><b>Relation Client</b></p> <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissons et maintenions avec eux ? Lesquelles avoient-elles établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Qu'est-ce leur coût ?</p> <p><b>EXEMPLES</b> <i>Assurance personnalisée</i> <i>Assurance personnalisée dédoublée</i> <i>Self-service</i> <i>Service automatisé</i> <i>Communauté</i> <i>Co-création</i></p>	<p><b>Segments Clients</b></p> <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p><b>EXEMPLES</b> <i>Marchés de masse</i> <i>Marchés de niche</i> <i>Marchés segmentés</i> <i>Marchés diversifiés</i> <i>Plate-formes multi-faces</i></p>
<p><b>Ressources Clés</b></p> <p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour: Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p><b>TYPES DE RESSOURCES</b> <i>Physiques</i> <i>Intellectuelles (marques, brevets, droits, données)</i> <i>Humaines</i> <i>Financières</i></p>		<p><b>Canaux de distribution</b></p> <p>A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?</p> <p><b>PHASES</b> <i>1. Socialisation</i> <i>Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre ?</i> <i>2. Evaluation</i> <i>Comment valons-nous le client à l'aide de notre proposition de valeur ?</i> <i>3. Achat</i> <i>Comment persuadons-nous nos clients d'acquiescer nos produits et services ?</i> <i>4. Livraison</i> <i>Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ?</i> <i>5. Service après-vente</i> <i>Comment fournissons-nous un service après-vente ?</i></p>		
<p><b>Structure de Coûts</b></p> <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p><b>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL FLUIDE ?</b> <i>A-t-il une faible structure de coûts, sans faibles, automatisations maximum, sans multitudes intensives ?</i> <i>A-t-il une faible dépendance aux fournisseurs de valeur, proposition de valeur haut de gamme ?</i></p> <p><b>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES</b> <i>Coûts fixes réduits</i>, <i>Exécution, services publics</i> <i>Coûts variables</i> <i>Economies d'échelle</i> <i>Economies de gamme</i></p>		<p><b>Sources de Revenus</b></p> <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <p><b>TYPES</b> <i>Frais de licence</i> <i>Abonnement</i> <i>Prix / Location / Crédit-bail</i> <i>Licence</i> <i>Frais de courtage</i> <i>Publicité</i></p> <p><b>PRIX FIXES</b> <i>Prix fixes</i> <i>Dépendant des options de produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant du volume</i></p> <p><b>PRIX VARIABLES</b> <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Coûts de la ressource</i> <i>Marché temps réel</i></p>		

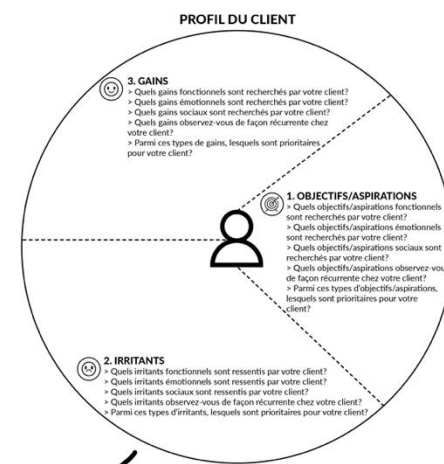
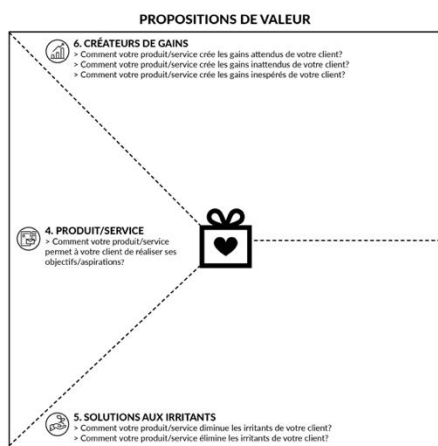
www.businessmodelgeneration.com

Traduction française proposée par <http://www.eltion-pitdeford.com/>

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 11, Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

## Annexe 03 : La Proposition de Valeur Canvas

### CANEVAS DE PROPOSITIONS DE VALEUR (Value Proposition Canvas)

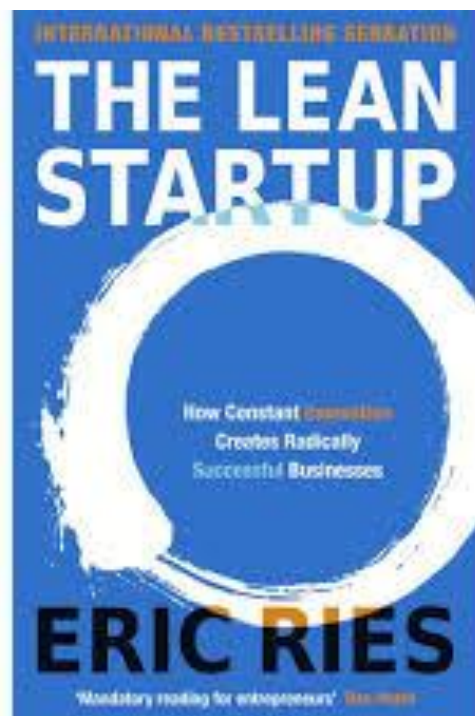


## Annexe 04 : Le Lean Canvas

<p><b>Problème</b></p> <p>Quels sont les 3 principaux problèmes que vous souhaitez résoudre ?</p>	<p><b>Solution</b></p> <p>Quelles sont les 3 principales solutions apportées par votre offre pour répondre aux problèmes ou aux besoins de vos clients ?</p>	<p><b>Proposition de valeur unique</b></p> <p>En quoi votre offre répond-elle efficacement aux besoins du marché? En quoi est-elle différente et meilleure que les autres ?</p>	<p><b>Avantage compétitif</b></p> <p>En quoi avez-vous une longueur d'avance sur la concurrence ? Comment vous protégez-vous d'elle ?</p>	<p><b>Segments de clientèle</b></p> <p>Qui sont vos clients? Peuvent-ils être segmentés ?</p>
<p>-----</p> <p><b>Alternatives existantes</b></p> <p>Comment ces problèmes sont-ils actuellement résolus?</p>	<p><b>Indicateurs de performance</b></p> <p>Quels indicateurs clés devez-vous surveiller en priorité pour vérifier la vigueur de votre activité ?</p>	<p>-----</p> <p><b>Votre «Pitch»!</b></p> <p>Quel est le «minimal pitch» de votre activité? Décrivez-la en un slogan !</p>	<p><b>Canaux</b></p> <p>Par quels canaux de communication et de distribution touchez-vous vos clients ? Quels sont les temps forts de la relation client ?</p>	<p>-----</p> <p><b>Utilisateurs pionniers</b></p> <p>Qui seront vos early adopters ?</p>
<p><b>Coûts</b></p> <p>Quels sont les coûts (ponctuels et récurrents) liés au lancement et au fonctionnement de votre activité ?</p>		<p><b>Sources de revenus</b></p> <p>D'où vient l'argent ? Qui paie ?</p>		

Adaptation française par Laurent Demontiers (<http://demontiers.com>) du "Lean Canvas" de Ash Maurya ([www.leancanvas.com](http://www.leancanvas.com)), qui est lui-même une adaptation du "Business Model Canvas" ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)) d'Alexander Osterwalder. Le Lean Canvas est sous licence Creative Commons Attribution Share Alike 3.0 Un-ported License. Le détail de la licence est disponible ici : <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

## Annexe 05 : Couverture du livre "Lean Startup by Eric RIES"



## Annexe 06 : Photos du programme Algeria Startup Challenge « 2ème édition »



Annexe 07 : Diffusion du questionnaire sur la base de données de Algeria Startup Challenge



## Votre campagne a été envoyée

Votre campagne **Appel à contribution**  
**dans un projet de fin d'étude** a été  
envoyée le 20-08-2020 à **1340** contacts.

[VOIR LE RAPPORT](#)

Besoin d'un peu d'aide ? Contactez notre  
[service client.](#)

**Sendinblue**

55 rue d'Amsterdam - 75008 Paris - France



**Table des matières**

## Table des matières :

Dédicace	
Remerciement	
Résumé	
ملخص	
Abstract	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 1 : l'univers des Startup innovantes.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 01 : Le contexte d'émergence de la startup.....</b>	<b>24</b>
1.1. Contexte historique et économique.....	24
1.2. Définition du concept startup.....	27
1.3. La notion de l'écosystème des startups.....	27
1.3.1. Définition de l'écosystème des startups.....	27
<b>Section 02 : Caractéristiques des Startup.....</b>	<b>31</b>
2.1. La dimension innovante, un cheval de bataille distinctif.....	31
2.1.1. Quelques définitions de l'innovation.....	31
2.1.2. Les différents types de l'innovation.....	33
2.1.3. Les différents champs d'application de l'innovation .....	35
2.1.4. L'innovation dans le monde des Startup.....	36
2.2. L'incertitude comme notion clé.....	37
2.3. La recherche d'un business model spécifique.....	39

2.3.1. Origines et définitions du business model.....	39
2.3.2. L'émergence d'un business model innovant pour les Startups.....	40
2.3.2.1. Business model « véhicule » de l'innovation ou objet d'innovation.....	41
2.3.2.2. Le développement d'un business model innovant.....	41
<b>Chapitre 2</b> : l'émergence du Marketing entrepreneurial, une nouvelle approche du marketing spécifique à l'entrepreneuriat innovant.....	46
<b>Section 01</b> : l'émergence du Marketing entrepreneurial.....	47
<b>1.4.</b> Marketing entrepreneurial, synonyme d'exploration.....	47
<b>1.5.</b> Le marketing traditionnel versus le marketing entrepreneurial.....	52
<b>1.6.</b> Concepts clés du marketing entrepreneurial.....	54
<b>Section 02</b> : Le marketing entrepreneurial dans les Startup innovantes.....	56
2.1. Une nouvelle logique de conception de produits, basée sur le <i>Design Thinking</i> .....	56
2.1.1. Qu'est-ce que le <i>Design Thinking</i> .....	56
2.1.2. Le design thinking, design centré utilisateur.....	56
2.1.3. Le design thinking, design centré expérience.....	57
2.1.4. Le <i>Design Thinking</i> , culture exploratoire .....	57
2.1.5. Étapes du processus de développement d'un produit en utilisant le <i>Design Thinking</i> .....	58
2.1.6. La difficile question des premiers clients.....	60

2.2. Processus du développement des clients selon la démarche effectuale.....	62
2.3. Validation de l'attractivité d'une offre auprès des cibles potentielles.....	66
2.3.1. Se baser sur le <i>Lean Startup</i> pour valider le marché et le concept développé.....	67
2.3.1.1. Qu'est-ce que le <i>Lean startup</i> .....	68
2.3.1.2. Le processus du <i>Lean startup</i> (la boucle du <i>Feedback</i> ).....	69
2.3.1.3. Le <i>Product/Market Fit</i> .....	73
<b>Chapitre 3 : Présentation du cas d'étude et de la méthodologie de travail.....</b>	<b>75</b>
<b>Section 01 : Présentation l'entreprise Capcowork et du projet Algeria Startup Challenge.....</b>	<b>76</b>
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	76
1.1.1. Objectifs de l'entreprise.....	77
1.1.2. Missions de l'entreprise.....	78
1.1.3. Organigramme de l'entreprise.....	79
1.2. Présentation du programme Algeria Startup Challenge .....	82
1.2.1. Objectifs du programme.....	84
1.2.2. Thématiques abordées.....	85
<b>Section 02 : Cadre méthodologique de l'élaboration de l'étude.....</b>	<b>87</b>

2.1. Cadre méthodologique de l'élaboration de l'enquête quantitative.....	87
2.1.1. Présentation de l'enquête.....	87
2.1.2. Objectifs de l'enquête.....	87
2.1.3. L'échantillon de l'enquête.....	87
2.1.3.1. Méthode de l'échantillonnage.....	88
2.1.3.2. Population cible et taille de l'échantillon.....	88
2.1.4. L'outil de l'enquête.....	88
2.1.4.1. Administration du questionnaire.....	88
2.1.4.2. La structure du questionnaire.....	89
2.1.4.3. Le recueil des données.....	90
2.1.4.4. Le traitement et l'analyse des résultats.....	90

**Chapitre 4 : Analyser le rôle du Marketing entrepreneurial dans un projet innovant de Startup.....** 92

**Section 01 : Traitement et analyse de l'étude quantitative. ....** 93

1.1. Traitement et analyse du questionnaire..... 93

    1.1.1. Présentation de l'enquête..... 93

    1.1.2. Traitement et déploiement des résultats .....93

        1.1.2.1. Le tri à plat : présentation de l'étude.....94

1.1.2.2. Étude de relations entre les variables à travers le croisement des données.....	121
1.1.2.3. Une analyse de perception des porteurs de projets sur le marketing entrepreneurial à travers L'analyse en composante principale (ACP) ...	134
<b>Section 02 : Recommandations.....</b>	<b>147</b>
2.1. Synthèse des résultats de l'étude quantitative.....	147
2.2. Analyse des résultats de l'étude et vérification des hypothèses .....	150
2.3. Recommandations.....	152
2.3.1. Recommandations pour les porteurs de projets selon le stade d'avancement.....	152
2.3.2. Recommandations pour les organismes d'accompagnement Idéation & Business model.....	153
2.3.3. Recommandations pour les établissements d'enseignement supérieur selon le Domaine.....	154
<b>Conclusion générale : .....</b>	<b>157</b>